

# **Transgression et régulation sociale**

## **Le cas des artistes de la blanchisserie de l'hôpital C.**

### **Foix**

#### **Résumé**

L'objet de cet article est d'étudier les multiples stratégies mobilisées par un collectif d'artistes pour tenter de légitimer, instituer et maintenir leur présence au sein de l'espace de l'ancienne blanchisserie de l'hôpital Charles Foix. Nous mobilisons la théorie de la régulation sociale pour montrer en quoi la formalisation de l'informel ne peut se penser comme un phénomène linéaire, stable et homogène. Le formel et l'informel se constituent au regard de règles en permanente reconstruction et leurs existences, entre ombre et lumière, s'opèrent suivant des tactiques, des alliances et des négociations constantes et multiples. Cette étude de cas offre l'opportunité d'enrichir l'étude d'une régulation trop souvent considérée comme cohérente et homogène dans ses dimensions stratégiques et temporelles.

#### **Mots-clés**

Théorie de la régulation, formalisation, formel, informel, espace,

La transgression se définit comme « *l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur etc.) ou les normes* » (Babeau et Chanlat, 2008 : 202). Dès lors, la transgression en tant que phénomène dynamique, renvoie au processus d'émergence et d'évolution d'une régulation qui tend à formaliser des zones de respect et non-respect des règles et normes organisationnelles. Entre ces zones, de multiples interactions réciproques ont lieu et leurs territoires s'avèrent être en permanente recomposition, voire souvent partagés. En effet, formel et informel se recourent, se recouvrent, cohabitent et leurs relations peuvent aller du cache-cache ludique au conflit violent, en passant par le *status quo*, la négociation ou l'opposition. Dans ces espaces, les acteurs ne sont jamais neutres et participent activement aux évolutions, tant par leur obéissance ou leur conformité que par leur implication ou leur revendications (Bréchet, 2008).

La théorie de la régulation sociale offre un cadre conceptuel permettant de rendre compte de ces dynamiques, tant dans la (re-)production constante des règles que dans les stratégies d'acteurs (Reynaud, 1997). En effet, dans ce cadre conceptuel, le formel et l'informel se constituent au regard de règles en permanente reconstruction, entre ombre et lumière. Cette perspective nous amène à formuler notre question de recherche dans les termes suivants : quelles sont les multiples stratégies : tactiques, alliances et ressources mobilisées par les acteurs pour légitimer leur position et influencer les règles de l'organisation ? Il s'agira constamment de chercher à enrichir l'étude du processus de régulation, en évitant de le considérer comme cohérent et homogène dans ses dimensions stratégiques et temporelles. Cette volonté pourrait être mise en parallèle de certaines approches de l'entrepreneuriat qui visent à intégrer la complexité d'environnements dynamiques, d'avenirs non prédictibles et d'objectifs émergeant selon les aspirations, les connaissances et les réseaux des acteurs ; c'est ce qui est proposé dans la théorie de l'effectuation par exemple (Germain, 2011).

La théorie de la régulation permet, selon nous, une mise en perspective heuristique pour comprendre l'étude du cas des aventures des artistes du collectif « la Blanchisserie ». Ces derniers ont travaillé pendant plus de quinze ans au sein de l'hôpital Charles Foix à Ivry-sur-Seine, organisant de multiples événements et activités à destination et/ou en partenariat avec des patients et du personnel. Ils occupaient pour cela l'ancienne blanchisserie de l'hôpital, à l'origine avec l'accord de la direction. Selon les périodes, leur statut était plus ou moins formalisé, et leur

activité plus ou moins clairement définie. Dans cette étude de cas, plusieurs points vont nous intéresser plus particulièrement :

- L'ensemble de leur histoire va du formel vers l'informel, à contrecourant des descriptions classiques.
- L'évolution des règles encadrant les artistes est le produit à la fois de l'évolution d'un cadre institutionnel qui leur échappe et d'une dialectique de négociation dans laquelle ils sont pleinement impliqués.
- Dans leur lutte, ils vont faire preuve d'une intelligence rhétorique et d'un sens tactique qui montrent bien la manière dont les acteurs se saisissent stratégiquement des régulations comme autant de ressources pour la négociation.

Nous présenterons la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud en développant les dimensions informelles, les ressources de négociations et l'hétérogénéité du processus. Au regard de ces dimensions, l'histoire du collectif « la Blanchisserie » offre l'opportunité d'enrichir l'étude d'une régulation trop souvent considérée comme cohérente et homogène dans ses dimensions stratégiques et temporelles.

## **1. L'HETEROGENEITE DE LA REGULATION : FORMALISATION, NEGOCIATION ET LEGITIMITE**

### **1.1. FORMEL, INFORMEL ET REGULATION**

La sociologie des organisations distingue classiquement les dimensions formelle et informelle des structures sociales, par exemple les organisations (Reynaud, 1988). La première dimension est composée de règles et de règlements officiels, d'organigrammes, de fiches de poste, de procédures et de standards ; la seconde introduit des arrangements et accords implicites, les réseaux d'information et de pouvoirs tacites, les marchandages discrets, les bricolages locaux et les négociations officieuses. Dans cette perspective, ce sont les dynamiques et les interactions entre ces deux dimensions qui structurent les organisations. Reprenant les analyses de Roethlisberger & Dickinson (1939) sur l'expérience de Mayo à la Western Electric, Reynaud (1988) voit dans cette dualité la coexistence de deux logiques : celle de

l'efficacité (adéquation des moyens et des fins) et celle des sentiments (valeurs des acteurs de l'organisation). Plutôt que de caricaturer les positions (formel, direction et efficacité *versus* informel, travailleurs et sentiments), il propose d'y voir des logiques de régulation différentes. Selon lui, « la direction n'a pas le monopole de la logique du coût et de l'efficacité. Il existe des cas où les exécutants la mettent en œuvre. En sens inverse, la logique des sentiments existe dans les rangs de la direction » (Reynaud, 1988 : 7).

Dans l'organisation, deux types de règles sont en concurrence : celles qui descendent du haut vers la base (règles de contrôle) et celles qui sont produites par les exécutants eux-mêmes (les règles d'autonomie). Plutôt que de parler d'organisation formelle et informelle, ou d'officielle et officieuse, Reynaud (1988) propose donc d'évoquer des dynamiques de contrôle et d'autonomie. Les règles de contrôle, descendant la chaîne hiérarchique, cherchent à clarifier et coordonner les zones de liberté des salariés ; pour autant elles ne sont pas nécessairement formalisées dans une réglementation officielle. Les règles d'autonomie, elles, visent à aménager des marges de manœuvre, et peuvent prendre la forme de documents tout à fait formels. Comme le formulent Babeau & Chanlat (2008 : 206), « l'imposition de règles par le haut (type 'top-down'), c'est la régulation de contrôle. La production par les acteurs puis leur remontée (type 'bottom-up'), c'est la régulation autonome ». Dès lors, plutôt que de parler de formel et d'informel (et de les opposer), on se focalisera sur les mécanisme de règles produisant du contrôle ou de l'autonomie. Ainsi, les stratégies des acteurs, leurs interactions, leurs négociations et leurs rapports de pouvoir se révéleront dans les règles en place, mais s'inscriront surtout dans la production, toujours en cours, de nouvelles règles : dans l'activité de régulation.

Pour Reynaud (1997), les systèmes sociaux ne sauraient se comprendre comme la simple combinaison de recherches d'intérêts individuels ; ils reposent aussi sur des règles. Or, les règles ne peuvent se déduire simplement des interactions entre les individus, de leurs intérêts et de leurs préférences ; elles ne sont pas plus le simple produit d'habitudes, « des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter » (Reynaud, 1997 : 17). On ne peut pas non plus les fonder uniquement sur le marché économique ou l'autorité hiérarchique ; « ni le marché, ni la norme n'expliquent l'apparition des collectifs et des règles » (Bréchet, 2008 : 16). Les règles sont des objets sociaux dynamiques, « vivants » qui ne se limitent pas à leur présence

explicite mais aussi à l'exercice quotidien de leur contrainte par la sanction et à leur constante adaptation, réforme et redéfinition. « Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire les processus de régulation » (Reynaud, 1997 : 19). Pour la théorie de la régulation sociale, « ce sont les acteurs qui assurent la régulation, les acteurs capables de créer des règles et d'y consentir donc à même de faire preuve d'initiative et de participer activement des régulations » (Bréchet, 2008 : 17).

## **1.2. REGULATION, NEGOCIATION ET LEGITIMITE**

Les règles d'une organisation n'ont rien d'un corpus stable, mais sont plutôt un construit collectif, le résultat émergeant d'interactions entre les différents acteurs dont les légitimités respectives influencent leur capacité de négociation. En effet, d'après Reynaud (1997 : 325), « la règle respectée est le fruit d'une négociation, implicite ou explicite, elle est un compromis ». Dans la théorie de la régulation sociale, on parle de négociation lorsque les acteurs mobilisent leurs ressources et exercent leur pouvoir pour influencer une décision. En étudiant les processus de régulation, on est alors face au système complexe d'arrangements, d'arbitrages, de coopérations que forme la négociation. « Les règles elles-mêmes sont dans le jeu qui se joue. Elles sont directement objet de pression, de contre-pression, de négociation » (Bréchet, 2008 : 18). Reynaud (2003) identifie deux traits spécifiques de la négociation : le caractère explicite de la discussion des règles et l'aboutissement à un accord. Le premier émerge du fait que la négociation rend explicite la discussion des règles puisqu'elle ouvre un espace d'échanges où des solutions sont envisagées, proposées, rejetées ou adoptées. Et si Reynaud parle d'accord pour le second, c'est qu'il n'y a pas nécessairement harmonie ou consensus, mais plutôt l'acceptation d'un dispositif final qui sera respecté. Il distingue trois phases dans la négociation :

- la définition du problème à traiter et des acteurs intéressés
- la fixation des enjeux de la négociation (précision des objectifs, apprentissage, adaptation)
- le marchandage

Si l'on prête en général plus attention à la troisième étape, Reynaud (2003 : 184) précise que c'est dans la seconde que beaucoup se joue puisqu'on y « crée les conditions de compatibilité (...) Le marchandage final est plutôt un aménagement à la

marge qu'une décision de fond sur le problème ». Pour autant, le résultat final, le dispositif, sera toujours incomplet et sa principale vertu sera sa capacité à engendrer des accords ultérieurs, par adaptation, par réforme ou par renouvellement complet. « C'est dans l'action, qui est aussi interaction, que se créent et se transforment les règles » (Bréchet, 2008 : 17).

L'accord final - la règle - n'est pas réellement un équilibre mais plutôt une solution acceptable et, surtout, acceptée par les acteurs en présence (Reynaud, 2003). En effet, les règles ne se maintiennent pas d'elles-mêmes, leur légitimité n'est pas inscrite dans le marbre, à jamais. L'existence des règles est une activité permanente - la régulation - qui fait face à leur érosion perpétuelle. La stabilité du dispositif, toujours précaire, finira par déboucher sur une crise de légitimité imposant une nouvelle négociation. A tout instant, la règle est donc porteuse des négociations qui ont abouti à sa production, des rapports de force, des jeux de pouvoir, des rhétoriques et des légitimités. La régulation met constamment en jeu les engagements de chacun, et non pas seulement leurs intérêts. Elle leur rappelle leurs attachements et leurs responsabilités dans ce processus. Finalement, « la régulation en vigueur n'existe pas comme une donnée constatable. Elle est en quelque sorte un compromis (...) entre celle que souhaite imposer les autorités et celle que les usagers admettent. Elle se définit par les limites de la négociation entre ces deux régulations concurrentes » (Reynaud, 1989 : 34).

La régulation est un processus qui fait entrer en interaction (coopération comme conflit) des légitimités concurrentes qui vont chercher à produire un accord. La légitimité d'un seul acteur ne suffit pas puisqu'elle « n'est qu'un état du processus de constitution ou d'effritement d'un système social » (Reynaud, 1995 : 208). La légitimité d'une règle ne pourra donc qu'être émergente, fournie par un accord sur lequel les acteurs s'entendent. « En cherchant à en faire des règles acceptable et légitimes, l'acteur contribue à la formation et la transformation des règles » (Reynaud, 1997 : XV). Ainsi, la règle n'existe que parce qu'elle est suivie, reconnue, adaptée et donc finalement légitime ; sans cela, elle n'est pas une règle. De ce point de vue, la théorie de la régulation sociale est fortement inspirée par les travaux de Wittgenstein pour qui « suivre une règle est une pratique » et non une application stricte d'un principe contraignant (Wittgenstein, 1953 : 126). Ainsi, les règles, et les systèmes qu'elles forment, n'ont rien de naturel et ne sont pas les conséquences logiques et

déterminées d'un système extérieur qui leur confèrerait une légitimité donnée *a priori*. « Les règles particulières ne sont pas emboîtées dans les règles générales » (Reynaud, 2003 : 109), il n'y a pas d'effet « poupées russes » dans lequel chaque règle pourrait trouver sa légitimité, sa cohérence et son sens à un niveau de régulation supérieur. Chaque zone de régulation est le produit de la rencontre des acteurs, de leurs légitimités, de leurs rhétoriques et négociations qui peuvent se saisir de références externes mais sans pouvoir les imposer de fait. Dans ces cas de rencontre de plusieurs légitimités dans le processus de production des règles, Reynaud (1997) parle alors de régulation conjointe.

### **1.3. REGULATION CONJOINTE ET HETEROGENEITE**

La régulation conjointe émerge lorsque plusieurs acteurs, porteurs de légitimités et d'attentes différentes, négocient et produisent un accord accepté et reconnu, du moins momentanément. Si la régulation conjointe apparaît comme étant le cas le plus fréquent, Reynaud (2003) relève plusieurs exceptions : une régulation qui écraserait plus ou moins violemment toutes les régulations précédentes par exemple, ou une rencontre de plusieurs régulations qui déboucherait sur un partage du territoire plutôt que sur une régulation commune. « La rencontre des régulations n'aboutit donc pas nécessairement à une règle commune » (Reynaud, 2003 : 111). La régulation conjointe n'est en rien un résultat mécanique et automatique de toute tentative de négociation, et la pluralité des règles peut perdurer, même si le système qu'elle constitue manque de cohérence. La régulation conjointe est donc le cas de régulation le plus fréquemment rencontré, mais il n'est en rien systématique. En effet, étant donné son caractère contingent, sa constante reformulation, il n'est pas possible de poser la régulation conjointe comme postulat empirique. De plus, son existence s'avère éphémère puisque la théorie de la régulation sociale considère la règle comme une stabilité ponctuelle dans un processus permanent de régulation et de négociation.

La régulation est un processus fondamentalement hétérogène. Hétérogène dans sa composition puisque les règles passées, présentes et futures ne sont pas nécessairement cohérentes entre elles et peuvent faire cohabiter des systèmes différents, voire divergents – nous l'avons vu plus haut. Hétérogène dans les acteurs en présence car la composition des groupes sociaux qui cherchent une régulation

commune, si ce n'est conjointe, va toujours être contingente au lieu, à l'instant et au contexte. Enfin, hétérogène dans les registres de légitimation mobilisés car ils dépendront des hétérogénéités précédemment citées mais aussi des stratégies, tactiques et rhétoriques mobilisées par les acteurs qui négocient. Comme la régulation est un processus en permanente recomposition, ces hétérogénéités évoluent sans cesse, interagissant les unes avec les autres. L'ensemble produit est donc d'une grande complexité, une constante re-création dont les acteurs eux-mêmes n'ont pas toujours conscience. Les éléments composant la régulation (règles, acteurs, contextes, négociations, légitimités) doivent être saisis dans leur évolution plutôt que dans leur stabilité, et ce sont leurs interactions et interdépendances qui permettront de capturer la complexité et la subtilité du processus.

## **2. METHODOLOGIE**

Pour donner à voir de ces éléments nous revenons sur les quinze années de présence d'artistes au sein de la blanchisserie de l'hôpital Charles Foix, de leur arrivée jusqu'à leur expulsion par la direction de l'hôpital. Cette approche longitudinale offre l'opportunité de saisir les stratégies de régulation des différents acteurs. Pourtant, il convient de préciser ici que la focalisation sur la théorie de la régulation sociale n'est probablement qu'une des pistes que cette étude de cas riche permettra d'investir. En effet, le design de cette recherche est de nature inductive.

Pour l'un des auteurs, ce terrain est particulièrement familier puisqu'il y a exercé une activité bénévole de 2009 à 2012. En tant que partie prenante du collectif, ce dernier a grandement facilité l'accès au terrain et à certaines données particulièrement sensibles. Le terreau de données dense sur lequel repose cette recherche mixte à la fois des documents internes (mails, rapports d'activité, budgets, etc.), des documents publics consultables par Internet (blogs d'artistes, site des compagnies ou du collectif, documents de l'administration publics officiels) et une dizaine d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs centraux (membres du collectif d'artistes et quelques uns des anciens directeurs de l'hôpital). Ces entretiens ont été menés tantôt en duo, tantôt en solo suivant les informations à recueillir et la capacité de l'acteur –

auteur à garantir l'empathie. Le positionnement d'observateur-participant de l'un des auteurs a également servi à trianguler les points de vue des acteurs interrogés.

Nous présentons ici le cas de façon narrative afin de mettre en évidence les mouvements de formalisation des échanges entre les différentes parties prenantes. A quelques exceptions près indiquées dans le texte, nous suivons le déroulement des événements dans leur logique historique. L'analyse longitudinale offre l'opportunité de saisir les arrangements locaux opérés avec la règle par les acteurs, l'évolution constante de la règle et ses conséquences plus ou moins directes sur les activités. Les négociations qui s'installent une fois l'espace occupé de façon illégitime permettent de lire la stratégie des acteurs comme la mobilisation de différentes rhétoriques. Ces dernières se révèlent alors comme autant d'outils et de ressources stratégiques de régulation. Elles cherchent à construire une légitimité des acteurs visant pour les uns à soutenir la règle en usage et pour les autres à la voire plier.

### **3. L'HISTOIRE DE LA BLANCHISSERIE DE L'HOPITAL CHARLES FOIX**

#### **3.1 LA FORMALISATION DU PARTENARIAT, ECHANGE LOCAL CONTRE REALISATION D'UNE UTOPIE**

Au début des années 1990, M. Papadacci remet un rapport à l'AP-HP dans lequel il évoque la nécessité d'ouvrir l'Hôpital sur la Cité. Son idée force consiste à briser les frontières afin que les hôpitaux ne soient plus seulement associés à la maladie et à la mort mais deviennent des espaces de vie. Il suggère, entre d'autres, d'y faire rentrer la culture via des expositions.

En 1993, sa rencontre avec le plasticien Clément Borderie à l'hôpital éphémère<sup>1</sup> sera la première étape de la mise en œuvre de son projet. Alors directeur de l'hôpital Charles Foix, il mobilisera cette institution comme son laboratoire d'expérimentation. Le travail sur le temps de l'artiste résonne avec certaines des préoccupations de l'hôpital Charles Foix, défini par l'AP-HP comme un « centre hospitalo-universitaire gériatrique ».

La mise en place des relations entre les deux hommes se transforment et s'organisent au fil de leurs échanges. Dans un premier temps, le directeur propose à l'artiste d'installer une création originale devant la chapelle de l'hôpital. Quelques semaines

---

<sup>1</sup> Nom donné au squat officiel de l'hôpital Bretonneau dans la région parisienne

plus tard, il lui offre la possibilité d'investir une partie de l'hôpital pour y développer sa production artistique. Rapidement, Clément Borderie propose au directeur que deux autres artistes avec lesquels il forme un collectif le rejoigne pour mener à bien cette mission d'amener l'art à l'hôpital.

Dès 1994, ce sont donc trois plasticiens, les « KP5 » qui occupent un vaste atelier de huit cents mètres carrés, sis dans l'ancienne blanchisserie de l'hôpital (dont la superficie totale est de 2000 m<sup>2</sup>). A ce stade, l'absence de formalisme et de règles strictes fait partie intégrante des conditions de présence des artistes au sein de l'hôpital. Elle s'avère même être une revendication reconnue de part et d'autre afin de garantir la liberté de l'artiste, condition *sine qua non* à la création d'œuvres.

*« C'est que si on veut un VRAI résultat, c'est-à-dire quelque chose qui tire vers le haut et non de l'animation, on ne peut pas cadrer, il ne faut surtout pas cadrer les choses car cadrer un artiste c'est le tuer, c'est en faire un artiste-animateur. (L'accent est donc mis) sur la liberté de l'artiste, ce qui fait l'essence même de la création artistique. (Monsieur Papadacci) s'est dit la création artistique peut avoir un impact sur l'hôpital, les résidents à condition et uniquement à condition que ce soit basé sur la liberté artistique et donc surtout de ne pas mesurer, quantifier, cadrer, ... donc c'était une volonté très claire dès le départ. »*  
(Propos rapportés par un artiste du collectif KP5)

M. Papadacci laisse du temps aux artistes pour développer une action pertinente en échange de cet immense atelier, prêté à titre gracieux. Il évoque le besoin de comprendre les enjeux du lieu plutôt que de s'engager dans une action formalisée *a priori* :

*« La gérontologie c'est un lieu délicat donc ne vous pressez pas à inventer quelque chose parce qu'il faut inventer... au niveau du rendu, du partenariat, prenez votre temps, vous n'avez pas de date, vous êtes entièrement libre, réfléchissez tranquillement, prenez vos marques, prenez votre temps ».*  
(Propos du directeur rapportés par un artiste du collectif KP5)

Si tout le monde semblait d'accord sur l'importance de l'absence de règles explicites, l'arrivée d'un nouveau directeur au cours de l'année 1994 change la donne. M. Burdet réintroduit un cadre à ces échanges et diversifient les partenaires.

KP5 signe une convention qui précise les conditions de leur présence. L'émergence de cette règle de contrôle ne semble pas redéfinir les activités des artistes qui consentent aisément à la signature de ce document. Ils évoquent même des conditions de « partenariat » inchangées, « royales ». En échange de leur présence

dans la blanchisserie, ils organisent à partir de 1995 une biennale d'art contemporain, « Jardins secrets », au cœur des espaces verts de l'hôpital.

Parallèlement, M. Burdet décide d'inviter de nouveaux artistes, cette fois-ci du spectacle vivant, dans la partie inoccupée de la blanchisserie. Il contacte la DRAC<sup>2</sup> en 1996 afin d'obtenir des références dans ce domaine. Plusieurs compagnies lui sont recommandées. Il faut quelques mois aux différentes structures pour saisir l'opportunité qui leur est offerte et se regrouper sous la bannière du collectif « Les Mêmes ». Ce collectif a « *vraiment été créé pour investir l'hôpital Charles Foix parce que même s'ils savaient que c'était un collectif de compagnies artistiques, ils avaient besoin d'avoir une association référente.* » (Ancienne présidente du collectif Les Mêmes).

En mai 1997, l'association les Mêmes est formellement créée. Elle signe à son tour une convention avec la direction de l'hôpital Charles Foix et l'AP-HP. Progressivement, de plus en plus d'artistes développent leurs activités au sein de la blanchisserie de l'hôpital Charles Foix. Pour autant, l'histoire des Mêmes se démarque singulièrement de celle des KP5 de part leur demande active de formalisation. En effet, sans la création d'une association loi 1901, les lieux n'auraient pas pu être investis par les différentes compagnies. L'histoire des Mêmes est donc dès le départ construite sous le sceau de la formalisation et ce n'est qu'une fois la convention signée qu'ils arrivent à la blanchisserie. Cette exigence n'est d'ailleurs pas le produit de la seule volonté de la direction de l'hôpital. Elle s'explique aussi par l'accès aux subventions qu'offre ce type de partenariat aux artistes.

*« La Première convention était signée pour 6 ans, si je ne dis pas de bêtise, parce que cela nous a permis d'avoir une aide conséquente de la DRAC Ile-de-France et de la région dès le départ... Il fallait des aides à l'investissement, parce que le lieu était complètement vierge, il n'y avait plus rien à l'intérieur et pour cela, il fallait l'aménager. Et pour ça, on a reçu une subvention. Je crois que le budget à l'époque c'était 1 million de francs (1/2 DRAC IDF, 1/4 région IDF, 1/4 à la charge du collectif). »*

(ex-Présidente du collectif Les Mêmes)

Si la convention des KP5 se veut souple et n'impose pas de calendrier précis (bien que les biennales s'instituent au cours de cette période), les règles imposées par la convention signée par les Mêmes se veulent bien plus claires et exigeantes. En

---

<sup>2</sup> Direction Régionale des Affaires Culturelles

échange de l'espace occupé à titre gracieux, ces derniers doivent réaliser tous les ans une dizaine d'interventions dans les services à destination du personnel, des malades et de leur famille, ainsi que deux grands événements destinés à un plus large public.

Les règles administratives du partenariat sont strictes mais cette formalisation n'échappe pas à quelques contournements et arrangements avec la règle :

*« En plus, à la région IDF, tu te fais rembourser sur présentation de factures (...) Ca a quand même été, je ne sais plus mais au moins un an et demi, deux ans de travaux sans cesse. Ils ont accepté de valoriser le travail bénévole des artistes ou des administratifs des gens qui venaient bosser dans le lieu (...) Je pense que ce serait maintenant impossible à imaginer mais on avait trouvé un moyen de valoriser leur travail et ils avaient accepté de considérer que c'était comme des frais engagés. »*

(Ancienne présidente du collectif Les Mêmes)

Chaque collectif dispose d'une convention particulière le liant à l'hôpital, instaurant des droits et obligations singulières mais aussi un contenu et un niveau de formalisme très hétérogène. Les Mêmes profitent parfois de la proximité des malades pour tester des spectacles qu'ils proposeront ensuite à un plus large public. Ils répondent alors à la fois aux exigences conventionnelles tout en améliorant leurs productions artistiques. Véritable laboratoire d'expérimentation pour les artistes, les murs de l'hôpital Charles Foix deviennent l'enceinte de nombreuses interventions et créations artistiques. Il s'agit bien de faire vivre l'ambition originelle « d'ouvrir l'hôpital sur la cité ». Pour chacun des événements, les deux groupes d'artistes échangent avec le directeur de l'hôpital pour définir les contours de leurs actions.

Rapidement, les actions de chacun des collectifs dépassent et débordent du cadre conventionnel. Le départ de M. Burdet et l'arrivée de Mme de Wilde en 2004 signe alors un tournant décisif pour chacun des collectifs d'artistes. Cette année, les conventions arrivent à leur terme et les négociations avec la nouvelle direction doivent donc débiter.

### **3.2. DU PARTENARIAT AU CONTRAT LOCATIF, TRANSGRESSION ET RESURGENCE DE L'INFORMEL**

En 2004, contrairement à ce qui s'était produit lors du premier changement de direction, ce n'est pas à l'émergence de règles de contrôle de la part de la direction que l'on assiste, mais plutôt à une crise de légitimité des règles en place. En effet, la fin de la convention signe le début de la possibilité de remettre en cause les règles en usage. Progressivement, les relations entre les artistes et l'hôpital se dé-formalisent.

*« Après Burdet, il y a eu la fameuse Madame de Wilde qui nous a complètement lâché, elle n'a pas du tout soutenu le projet. »*

(Ancienne présidente du collectif La Blanchisserie)

La direction de l'hôpital refuse de reconduire la convention à l'identique et les termes de l'échange évoluent profondément. Il n'y a plus de convention à proprement parler mais un avenant qui proroge la convention jusqu'au 31 décembre 2008 et souligne qu'en aucun cas, ce document sera renouvelable. Ainsi, alors que la convention impliquait un « partenariat » de 6 ans, l'avenant fixe un cadre pour un peu plus de trois ans et définit également un terme aux relations entre les artistes et l'hôpital. Dans ce cadre, il n'est plus question ni d'un partenariat ni d'une quelconque contribution des artistes à la vie de l'hôpital, que ce soit auprès du personnel ou des malades.

Ne reconnaissant plus formellement leurs échanges sur la base d'un partenariat, la direction de l'hôpital institue un contrat sous forme locative et introduit à cette occasion l'obligation du paiement d'un loyer. L'échange devient alors « *marchand et antinomique avec le fondement du projet* » selon l'un des artistes. Pourtant, au lieu de cesser toute forme d'activités dirigées vers les services ou les patients, les artistes poursuivent leurs animations mais cette fois-ci de façon clandestine. En l'absence d'obligations conventionnelles, on assiste à une forme de régulation autonome. Les artistes s'organisent en partenariat direct avec les acteurs des services, sans l'aval ou l'avis et la direction. En effet, années après années, des liens se sont tissés avec certains services et des habitudes de travail collaboratif se sont installées. Ainsi, bien que la direction désapprouve, le personnel poursuit son action avec les artistes.

*« Il y avait quelques compagnies qui arrivaient avec des projets à expérimenter dans les services et donc grâce à la complicité qu'on a toujours conservé avec 1) le service de l'animation centrale, et 2) certains services (...) dans lesquels quelques personnels étaient ouverts et intéressés (on a continué) mais ça s'est largement amenuisé. »*

(Une artiste des Mêmes)

Progressivement et grâce au maintien de leurs actions auprès des services, les artistes des Mêmes espèrent voir leur statut de « partenaires » réintroduit. Pendant cette période, ils acceptent néanmoins en partie les nouvelles règles qui s'imposent à eux et paient le loyer qui leur est demandé.

Pour les KP5, le refus des nouvelles règles de contrôle est beaucoup plus frontal et on peut y lire une transgression. Ils refusent de payer leur loyer et cessent instantanément les biennales. Ce nouveau contrat est vécu comme un crève-cœur qui les contraint à désormais considérer qu'ils sont dans un atelier « comme les autres » alors qu'ils appréciaient jusque-là la possibilité qui leur était offerte de créer dans la blanchisserie mais aussi dans les vastes jardins de l'hôpital.

*« La directrice de Wilde qui faisait tout pour nous foutre dehors (...) on n'avait plus l'autorisation de faire quoi que ce soit ».*

*(Un artiste du collectif KP5)*

Le 31 décembre 2008, la convention d'occupation arrive à son terme et la direction de l'hôpital exige le départ des artistes au 1<sup>er</sup> Janvier 2009. Pour autant, les artistes refusent de partir. Un conflit ouvert s'installe alors et débute d'après négociations.

### **3.3. LA NEGOCIATION : LES STRATEGIES ET LES RESSOURCES MOBILISEES PAR LES ACTEURS**

D'un côté, les artistes occupent illégalement les locaux de l'AP-HP et souhaitent voir évoluer les règles en vigueur. Ils mobilisent en ce sens différentes stratégies afin d'asseoir la légitimité de leur présence au sein de l'hôpital. De l'autre, la direction entend faire respecter son bon droit pour récupérer ses locaux. Nous mettons ici en regard les moyens mobilisés par chacun des groupes d'acteurs pour défendre son positionnement. Ce dernier s'appuie sur une rhétorique qui cherche à persuader de la légitimité de ses revendications.

#### **L'arme collective : la fusion des artistes en un seul collectif**

Quelques mois seulement après la première demande d'expulsion, les KP5 et les Mêmes, qui formaient jusque-là deux entités bien autonomes, se regroupent. Auparavant, les deux collectifs précisaient être séparés par une « muraille de Chine »

et leurs relations étaient décrites comme « ni bonnes ni mauvaises ». En 2009, le collectif « La Blanchisserie » (CLB), transfuge des Mêmes, scelle la fusion des artistes installés à la blanchisserie. Pour justifier ce rapprochement, les Mêmes et les KP5 évoquent la nécessité de s'unir face à leur adversaire commun.

*« On a créé la blanchisserie à la fin, c'est-à-dire au moment où on était en plein combat d'expulsion où là on a décidé de se regrouper pour être plus forts c'est tout »*  
(Un artiste de KP5)

La figure et le champ lexical du combat deviennent récurrents dans les documents et mails internes. Le nombre de soldats s'avère alors un critère déterminant de la guerre qui s'engage. Rapidement, les négociations se dévoilent comme teintées par batailles rhétoriques. Comme souvent, l'enjeu de la guerre est territorial, les mouvements d'attaque et de défense se succèdent et dévoilent les stratégies de régulation des acteurs. La stratégie déployée par les artistes s'appuie sur la mobilisation de nombreux outils rhétoriques différents. De son côté, la direction attaque par le biais du recours juridique mais doit progressivement se plier à ces négociations stylistiques si elle ne veut pas perdre la guerre. Nous ne revenons pas ici sur l'ensemble des négociations qui ont eu lieu sur la période mais soulignons quelques uns des événements les plus marquants.

### **Rhétorique historique : faire reconnaître sa légitimité**

Le rapprochement opportuniste des KP5 et des Mêmes sous la bannière du CLB ne doit pas faire perdre aux artistes la légitimité qu'ils ont conquise tout au long de leur présence et du déploiement de leurs actions au sein de l'hôpital. Les communiqués de presse tout comme les messages du blog font donc toujours apparaître les signatures historiques des KP5 et des Mêmes aux côtés de la signature et du logo « La Blanchisserie ». Ces points de repères permettent d'asseoir le nouveau collectif sur une légitimité historique.

Les cinq biennales organisées dans les jardins de l'hôpital sont parvenues à faire, selon Beaux Arts Magazine, de Charles Foix un lieu culturel réputé. Elles ont très rapidement rencontré le succès et accueilli des artistes de renommées internationales comme Daniel Buren, Jean-Bernard Métais, Jacques Monory, Chen Zhen, Vladimir Skoada et bien d'autres encore. Aussi, sur la période, ce projet a grandement été mis

en lumière car il illustre parfaitement les attentes du rapprochement inter-ministériel induit par les conventions culture–santé. En préambule de la convention Culture/Santé de 1999, on peut ainsi lire qu’*on doit considérer l’hôpital comme « un lieu ouvert à la cité (...) pour améliorer l’accueil des personnes hospitalisées et de leur famille et assurer aux personnels soignants un cadre professionnel plus agréable »*. La proposition de l’hôpital Charles Foix s’y inscrit parfaitement, ce qui conduit à l’époque M. Burdet et son hôpital à être cités en exemple et à être reçus au ministère de la culture pour présenter la biennale des « Jardins Secrets » avec le commissaire de l’exposition.

De même, comme nous l’avons vu plus haut, les liens tissés par les Mêmes avec les services ne se sont pas déliés du jour au lendemain. Ainsi, après plus de dix ans de travail sur place et plus de 200 actions menées, le collectif revendique la légitimité de sa présence dans un hôpital qu’il a marqué de son empreinte.

Désormais unis, les acteurs ne se contentent pas de cette légitimité historique. Ils cherchent à faire reconnaître l’intérêt de leur présence grâce à des soutiens extérieurs. Ils se tournent alors vers les médias pour faire reconnaître la légitimité de leur combat et poursuivent leurs démarches auprès de leurs soutiens financiers et institutionnels historiques.

### **Rhétorique médiatique : la rassemblement des soutiens**

Entre eux et sur leur site Internet, les artistes parlent de leurs actions en termes d’« intérêt général ». Selon eux, la remise en cause et le déni de l’importance de leurs actions dans l’hôpital ne peut rester caché. Dès le début, ils s’engagent dans un « combat » contre leur expulsion et lancent une pétition. Les signataires de la première heure témoignent d’un soutien varié : le Pr Binet (secrétaire perpétuel de l’académie de médecine), le Pr Sicard (président du Comité consultatif national d’éthique et précédemment désigné par l’AP-HP pour remettre un rapport sur l’occupation des lieux par les artistes), des nombreux artistes de renommée internationale, des soutiens du milieu artistique local et international, Jack Lang mais aussi des acteurs du monde médiatique comme Christiane Germain, JL Pradel ou encore Olivier Poivre d’Arvor. Finalement, cette pétition recueillera le soutien de près de 1500 personnes. C’est grâce au soutien de l’opinion publique que les artistes

souhaitent faire fléchir la direction de l'hôpital. Les articles sur le sort des artistes de la blanchisserie se multiplient sur la période dans les grands quotidiens (Libération, Le Parisien, L'humanité, Direct Matin). Dans ces articles, on retrouve bien la rhétorique historique : tous commencent par rappeler que le long héritage que les artistes vont léguer à l'hôpital. Les artistes y sont régulièrement tenus pour victimes, la presse rappelant qu'ils sont à l'origine venus s'installer à Charles Foix à la demande de ceux qui veulent aujourd'hui les expulser. On assiste alors à la création d'une image d'expulsion illégitime, d'une règle sans fondement. Les arguments de la direction (et de l'AP-HP) seront relayés beaucoup plus tard (en mai 2011) et par un seul des médias qui soulignera en conclusion les difficultés de communication et de compréhension de part et d'autre.

Au cours du dernier trimestre de 2009, voyant que les relais médiatiques « papier » ne suffisent pas à infléchir la règle, les artistes décident d'une « action coup de poing ». Celle-ci s'opère à un moment particulièrement important et stratégique: la semaine bleue (dédiée aux retraités et aux personnes âgées) d'octobre 2009. Lors d'une exposition de l'AP-HP intitulée « Humanisation de l'hôpital, mode d'emploi », les artistes dénoncent la « déshumanisation » qui s'est installée à Charles Foix. Fort de leurs 15 années de présence dans l'hôpital, les artistes ont pu observer la modification progressive des pratiques hospitalières et dénoncent « la logique économique sous-jacente, qui prend le pas sur les conditions de vie des malades et du personnel ».

*« Nous étions des témoins oculaires très gênants parce qu'à partir du moment où on veut fermer un lieu ou qu'on cache au public des choses, c'est-à-dire la maltraitance des personnes âgées par manque de personnel. Les artistes, ça voit des choses, ça parle à l'extérieur ça communique, et (...) vu ce qu'il se passait à Charles Foix depuis des années, réductions des crédits etc., plus qu'une seule couche par personne âgée au lieu de quatre par jour... donc ça veut dire des maladies, des morts plus rapides, ça veut dire plein de choses et que le public n'a pas envie d'entendre et nous, on le criait sur tous les toits bien entendu... »*

Avec cet argument sur la logique de financiarisation du milieu hospitalier, les artistes souhaitent dénoncer les logiques décisionnelles de leur ennemi mais aussi, et surtout, affirmer leur image de victimes. Ils souhaitent aussi voir les « bons » se regrouper contre le « méchant ».

Fort de la portée médiatique de leur action, les artistes obtiennent dans les 48 heures un rendez-vous téléphonique avec un responsable de l'AP-HP qui témoigne de

« sa volonté de poursuivre la collaboration entre l'hôpital Charles Foix et les artistes de la Blanchisserie ». L'AP-HP propose de réfléchir à une nouvelle convention à partir de 2010 et les artistes engagent une réflexion qu'ils affichent clairement sur leur site :

*Il est nécessaire également de renouer avec la vocation première du lieu, en accueillant de nouvelles entités artistiques qui souhaitent inscrire leurs projets dans la vie de l'hôpital. Pour ce faire, les collectifs vont également devoir s'appuyer sur la participation active de la commission culturelle de Charles Foix. Nous les sollicitons d'ores et déjà pour connaître leurs besoins, leurs attentes et leurs exigences. Tous les artistes actuellement présents à la Blanchisserie tiennent à réactiver rapidement les interventions artistiques en direction de l'hôpital, en faveur des patients, du personnel et des publics extérieurs.*

*(Extrait du blog du collectif, article posté le 4/11/09)*

### **Rhétorique administrative : un enjeu sécuritaire**

Finale­ment, l'AP-HP proposera une redevance annuelle de 120.000€ ce qui représente « une augmentation de 1600 % par rapport à 2008 » (site Le collectif la blanchisserie). Il est également rappelé aux artistes qu'en l'état, leur présence suscite un problème de sécurité lourd pour eux comme pour les malades. L'institution ajoute que le problème est d'autant plus aigu que du public extérieur est régulièrement accueilli par les artistes. Il leur est donc demandé de financer et assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux de remise aux normes. Ce bâtiment figure à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, il mesure 2000 m2 et date de la fin du 19e siècle. Aussi, ce nouveau loyer (légèrement inférieur aux tarifs du marché) et les travaux de rénovation considérables relancent la période de bataille de communiqués de presse, les artistes refusant en bloc une telle offre.

Pour l'une des directrices de Charles Foix, cet argumentaire sécuritaire est imparable "Ils recevaient énormément de gens, certains étaient même amenés à dormir sur place... en dépit de l'aspect sécuritaire. Les plasticiens stockaient des matériaux inflammables à côté de la chaufferie de l'hôpital ce qui représentait un risque humain considérable.". L'AP-HP comme la direction de l'hôpital n'entendent pas engager leur responsabilité en cas d'accident. Ainsi, dans un courrier du 1<sup>er</sup> Juin 2011, la directrice de l'hôpital rappelle aux artistes que l'AP-HP entend reprendre possession du bien dont elle est propriétaire sans plus de délai.

Je vous rappelle que cet établissement n'est pas qualifié pour recevoir du public et que les activités que vous y exercez sous forme d'atelier doivent cesser. Tout manquement à cette obligation engagerait votre seule responsabilité en cas d'accident. Tout hébergement de personnes la nuit est également prohibé dans ces locaux.

(Extrait du Courrier du 01/06/11)

### **Rhétorique juridique : le rappel de la règle devant le juge**

Peu de temps après ce courrier, les artistes occupent toujours la blanchisserie en toute illégalité. Aussi, l'AP-HP décide de faire appliquer la loi grâce à un référé en plein cœur de l'été. La logique de la direction se veut des plus simples et leur argumentaire pourrait se résumer au syllogisme suivant. (1) Les artistes occupent illégalement un local qui leur appartient ; (2) Le tribunal fait respecter la loi donc (3) Le tribunal va soutenir la demande d'expulsion.

*“On nous a trainé en justice un 17 ou 18 août (2011) il y a deux ans... au cœur de l'été... manque de chance je suis rentré d'avion la veille... manque de chance, il comptait sur la torpeur de l'été et manque de chance pour eux, ... c'était un référé et moi la présidente des Mêmes on s'est retrouvé le lendemain et eux n'avait personne pour les représenter en dehors de leur avocat bien sûr ... Sachant que leurs avocats font partie de ce grand cabinet... j'ai perdu son nom ... qui a une phalange de 80 avocats qui travaillent pour eux et ils ont comme clients toutes les communes de France donc c'est un marteau pilon quoi. Et nous, c'était le petit grain quoi... c'était vraiment David contre Goliath sauf que eux étaient tellement sûrs d'eux qu'ils n'y avait personne de l'AP-HP qui était présent au tribunal sauf leur avocat... Leur avocat était un stagiaire de l'été probablement qui n'était au courant de rien... donc ils ont perdu royalement... Le président du tribunal... et en plus, l'avocate m'avait dit vous savez il n'y aura pas de plaidoirie pour vous puisque de toute façon ça se fait à la chaîne, les choses sont traitées en quelques minutes mais bon nous, comme on était tout seul, cela a duré une heure, j'ai eu tout le temps de parler, le président du tribunal m'interrogeait sur les enjeux artistiques et il trouvait vachement intéressant. Il avait tous les catalogues des éditions qui étaient là devant lui et il feuilletait. (...) donc ils se sont pris un énorme râteau...”*

*(Un des artistes de KP5)*

L'AP-HP perd finalement là où elle avait la certitude de gagner et un délai supplémentaire est offert aux artistes. Le jugement leur offre la possibilité de rester sur place tant que la ville d'Ivry ne leur aura pas offert un nouveau lieu. Leur légitimité ainsi reconnue, les artistes semblent avoir le vent en poupe. Tout semble leur réussir et quelques mois plus tard, ils obtiennent une subvention pour leur projet 'A la trace'.

### **Rhétorique institutionnelle : la subvention de l'ARS<sup>3</sup> et du ministère de la culture pour le projet A la trace**

Cette subvention provient du ministère de la culture et de l'ARS. Elle valorise les activités au sein des services à destination des malades et du personnel. Coutumiers des jeux de négociation sur plusieurs fronts, les Mêmes ont, depuis les années de travail clandestin, développé une réelle capacité à faire légitimer formellement leurs interventions auprès des services et ce, malgré les contraintes imposées par la direction. L'obtention de cette subvention représente donc un vrai tour de force pour le collectif de la blanchisserie :

*« La coordinatrice (du collectif) l'a joué très fine et elle a réussi à tordre le système et à faire que le médical demande auprès de l'administratif cette action et comme elle était validée par le ministère, du coup ça s'est fait. »*

(Un artiste du collectif KP5)

C'est ainsi qu'en mars 2012, le CLB investit de nouveau les jardins et les services de l'hôpital. Bien que la direction les considère toujours comme des squatteurs, les artistes parviennent, grâce à cette manœuvre, à asseoir la légitimité de leur présence sur une instance supérieure à l'hôpital. Dans ce contexte, la direction ne peut que laisser faire et attendre la fin du projet pour reprendre les tentatives d'expulsion. Les actions ne dureront qu'une journée mais auront permis de poser un point final aux actions du collectif dans l'hôpital. Pour la direction, elles auront mis en lumière l'impossibilité de poursuivre les actions avec ces partenaires.

### **Rhétorique compétentielle : Les artistes de la Blanchisserie dans un contexte de professionnalisation du lien culture – santé**

Une des directrices porte un jugement sans appel sur les actions menées alors

*“Une action complètement loufoque, ridicule, sans queue ni tête, incompréhensible. L'hôpital n'est pas un théâtre bobo ou un théâtre à la mode”.*

Elle regrette l'absence totale de prise en considération des malades. Sans nier l'importance de la culture et du lien qui s'est développé dans l'hôpital, elle rappelle sa volonté de professionnaliser les actions menées à destination des malades. Elle nous

---

<sup>3</sup> Agence Régionale de Santé

évoque son souhait de poursuivre des démarches culturelles mais précise l'évolution des pratiques actuelles notamment grâce à l'art-thérapie ou encore cite en exemple un récent partenariat avec le Louvre, encadré par un Professeur en gériatrie et des infirmières spécialisées pour travailler sur les réminiscences avec les patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Son objectif est bien de recentrer les activités culturelles pour les lier aux patients de Charles Foix.

Durant ces 15 années, la vision des artistes a évolué au gré des directeurs. Pour autant, il ne s'agit pas seulement d'une question de personne puisqu'il convient de rappeler que le directeur d'un hôpital est chargé de mettre en œuvre les politiques de l'AP-HP. Aussi, l'espace de la Blanchisserie a fait l'objet de différents projets.

### **Rhétorique silencieuse : Un espace convoité**

Le plan stratégique de l'AP-HP (2010-2014) précise bien qu'il faut que les hôpitaux se réapproprient leur patrimoine immobilier et le valorise.

*« En matière d'activités locatives du domaine privé, une politique tarifaire adaptée et conforme à la réglementation sera strictement appliquée : renégociation, mise à niveau des loyers et révision des indices pour (...) les loyers pratiqués à titre de convention. »*

*Plan stratégique AP-HP 2010-14, p. 124/243*

Cet extrait semble bien expliquer l'évolution du partenariat vers un contrat locatif. Pour autant, la chronologie n'est pas tout à fait en accord. En effet, dans un rapport de 2009, le Professeur Sicard évoque que cet espace est revendiqué par l'AP-HP afin de permettre la construction de l'Institut de la longévité.

De son côté, un des directeurs est arrivé avec l'objectif d'installer un local technique et logistique à la blanchisserie. Finalement, les contraintes financières de la réhabilitation feront avorter ce projet. Cependant, la presse actuelle semble pencher en faveur de la thèse du Professeur Sicard puisque de nombreux locaux de l'hôpital Charles Foix vont être utilisés pour le pôle de la Silvervalley<sup>4</sup> francilienne.

## **4. DISCUSSION**

Les dynamiques de négociation de ce cas trouvent un écho intéressant dans la théorie

---

<sup>4</sup> Pôle de l'économie innovante au service des personnes âgées sis à Ivry-sur-Seine.

de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Dans cette partie, nous verrons comment elle permet de rendre compte de l'émergence et de l'évolution de la régulation en préservant la subtilité des événements. Dans un premier temps, nous soulignerons le rôle des acteurs dans la construction et l'évolution de la régulation, entre formel et informel. Ensuite, nous nous concentrerons sur les négociations constantes qui constituent les mailles d'un processus de régulation en permanent renouvellement. La fixité de la règle n'est alors plus qu'un état éphémère et transitoire, qui prend lieu et place dans un contexte mouvant et hétérogène.

#### **4.1. FORMALISATION ET REGULATION**

La sociologie des organisations distingue classiquement leurs dimensions formelle et informelle. Plutôt que de les opposer et de caricaturer les positions des acteurs, Reynaud (1988) propose d'y voir des logiques de régulation différentes et d'évoquer des dynamiques de contrôle et d'autonomie.

Dans l'hôpital Charles Foix, les membres de La Blanchisserie ont, dès leur arrivée, participé à des processus de régulation différents. Là où KP5 souhaitait limiter la formalisation au strict minimum, Les Mêmes en avaient besoin. En effet, pour les artistes plasticiens, la liberté de création semble assujettie aux règles de contrôle qui l'entoure. L'absence de contraintes et l'absence de formalisation des échanges entre KP5 et l'hôpital était une revendication initiale partagée.

A l'opposé, et bien qu'apparemment dans un contexte similaire, les artistes des Mêmes ont demandé de formaliser leur situation en commençant donc par limiter les règles d'autonomie. Cela n'était pas seulement important pour stabiliser leur présence et leurs activités au sein de l'hôpital, mais aussi nécessaire dans leurs demandes de subventions.

Les artistes de la Blanchisserie commencent leur vie collective dans un espace aux frontières et aux enjeux relativement clairs, du moins régulièrement posés. Entre explicite, implicite et tacite, ils savent ce qu'ils font dans l'hôpital Charles Foix, ce qu'on attend d'eux, ce qu'ils attendent du lieu et les marges d'action qu'ils peuvent exploiter. Pour autant, on voit dès le début comment les conventions, ces contrats passés avec la direction de l'hôpital, sont des artefacts dont le statut, la valeur et l'intérêt sont déjà extrêmement hétérogènes. Pour certains, elles sont une nécessité

absolue pour garantir leur présence ; pour d'autres, elles sont porteuses d'un risque d'enfermement et de contrainte, voire d'ingérence dans l'activité artistique.

A l'hôpital Charles Foix, deux niveaux de formalisation cohabitent donc de façon harmonieuse jusqu'en 2003 : une convention « stricte » pour les Mêmes et une convention souple pour les KP5. Cette règle de contrôle, signée par le même organe de régulation central (la direction de l'hôpital), permet de saisir comment l'explicitation d'une règle de contrôle peut permettre ou non de conserver des relations informelles, voire de les soutenir. Apparaît ici la tension entre le caractère explicite et formel de la règle qui ne recouvrent pas toujours les mêmes territoires.

Dans la durée, les deux situations se sont peu à peu rapprochées : KP5 a signé une convention de partenariat et Les Mêmes ont organisé leurs activités sans se fonder uniquement sur la leur. Des processus formels et informels ont donc graduellement émergé, produits de la coprésence des artistes, de leurs discussions avec la direction de l'hôpital et l'AP-HP, de leurs activités régulières et de leurs collaborations avec les patients et les services. Ainsi, les règles légitimant finalement leur présence étaient le produit d'un maillage tissé au cours du temps entre conventions formelles, accords tacites et arrangements informels. En effet, l'AP-HP est soumis, comme toute organisation, à des changements et des jeux de pouvoir. Ainsi, ce cadre de l'hôpital va être grandement réformé et la place des artistes remise en question. On voit ici que la stabilité des systèmes locaux est constamment perturbée par des emboitements et des interconnexions des dynamiques de régulation. Le changement régulier de directeur à la tête de l'hôpital en est une manifestation concrète.

Mais, peu à peu, le renouvellement constant de la règle est questionné. Les accords implicites sont oubliés et leur légitimité est contestée. Débute alors une longue phase de transgression pour les artistes.

## **4.2. NEGOCIATION : TRANSGRESSION ET RHETORIQUE COMME OUTILS DE REGULATION**

### **La transgression légitime**

Comme le rappelle Reynaud (2003), la règle n'existe que parce qu'elle est suivie,

reconnue, adaptée et donc finalement légitime ; sans cela, elle n'est pas une règle. La transgression fait donc partie intégrante du processus de régulation. A tout instant, la règle est porteuse des négociations qui ont abouti à sa production, des rapports de force, des jeux de pouvoir et des légitimités des acteurs qui la façonnent. Les artistes de la blanchisserie ont rapidement dépassé le cadre formel de la convention pour développer des actions en écho avec la vie et les problématiques de l'hôpital.

Dès lors, ces derniers se sont fondés sur les anciennes conventions, les contrats passés et les collaborations mises en place pour asseoir leur légitimité. Ils ont ainsi utilisé les ressources de régulation à leur disposition et ont remis régulièrement en doute la légitimité de la règle. Ils ont mobilisé la transgression pour faire évoluer la règle et, pour les artistes, tout l'enjeu fut alors de légitimer leur transgression. Dans cet exercice, Les Mêmes se sont révélés particulièrement doués, amenant leurs soutiens au sein de l'hôpital à contrevenir eux aussi à la règle. La légitimité de la règle, comme celle des acteurs, est socialement construite, elle dépend des stratégies que chacune des parties prenantes déploie et de leurs rapports de force. Les jeux de pouvoir influencent donc l'évolution de la règle, qui, lorsqu'elle change, entraîne de nouveaux rapports de force, via les relations qu'elle formalise.

L'histoire de La Blanchisserie montre, plus finement, différents niveaux de transgression. Sans aller jusqu'au conflit guerrier, on s'aperçoit que chaque acteur compose avec la règle et que la transgression fait partie intégrante de la régulation qui s'opère dans toute organisation. De nombreuses stratégies sont déployées par les acteurs qui se jouent de la tension entre légalité et légitimité. Apparaît alors un jeu autour du formel/informel, licite/illicite au cours duquel le légitime est momentanément placé au dessus du licite afin de faire évoluer la règle et justifier la transgression.

La régulation est un processus continu, résultat de faisceaux hétérogènes et en permanente recomposition. Les règles sont donc des stabilités éphémères, et la réglementation n'est que le système qu'elles forment momentanément ; ce qui lui confère une nature composite, rarement incohérente, mais souvent bancale. Ainsi, la réglementation est un maillage, avec des zones tendues et des zones lâches, des points aveugles et des espaces maîtrisés. Dans ce contexte, les acteurs ne sont pas neutres ou passifs, ils mobilisent de manière stratégique les ressources à leur disposition pour

faire valoir leurs intérêts. En effet, si les règles produisent un cadre au sein duquel les acteurs peuvent agir, ces derniers se jouent de ses frontières. Par de fines stratégies, plus ou moins conscientes, ils mobilisent des ressources pour légitimer leurs transgressions et, finalement, faire évoluer la règle. La transgression devient ainsi un levier actionnable par les acteurs au cours des négociations ; le caractère formel et limitatif institué par la règle n'étant valide que lorsque la règle est reconnue. La révolte, l'indignation et le conflit apparaissent ainsi indispensables pour certains acteurs, et la transgression une action militante visant à briser la fixité de la règle.

Les acteurs utilisent donc, détournent, tordent cette réglementation de manière opportuniste, pour obtenir ce dont ils ont besoin afin de permettre à leur activité et leurs actions de se dérouler. Les multiples registres ainsi utilisés forment une rhétorique complexe par laquelle peut émerger – ou s'effriter – leur légitimité.

### **La rhétorique comme outil de régulation**

Cette argumentation n'a pas pour fonction d'être une démonstration logique, mais plutôt de convaincre ceux qui en sont la cible pour faire valoir ses intérêts et sa légitimité. La rhétorique, notion classique de la philosophie, est un art de la persuasion, « *la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader* » (Aristote, La rhétorique). Si elle s'appuie fondamentalement sur un discours, elle peut tout autant faire appel à des arguments « rationnels » ou s'opérer « *à la faveur de la connivence* » (Pascal). Aristote en identifie trois composantes : le *logos* (la raison logique et le verbe), le *pathos* (les émotions et la passion) et l'*ethos* (les valeurs et l'exemplarité).

Ce cas montre bien l'étendue des ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs : réseau social, médias, empreinte historique, ressources cognitives, etc. Dans cette « période de lutte », les artistes ont en effet étendu leurs stratégies en revendiquant, et détournant parfois, leurs soutiens. Les reconnaissances artistiques (subventions de la DRAC, les soutiens des projets par les services), les financements publics (ville, département, région) et les soutiens médiatiques sont devenus des leviers de négociation, de revendication et de contestation. Les artistes se sont alors lancés dans un exercice de rhétorique puisque, formellement, les seules règles

directement concernées étaient celles qui les liaient à l'hôpital.

Le collectif aurait pu être accusé de mauvaise foi, de tordre les messages des institutions qui soutenaient La Blanchisserie plus ou moins directement ; mais cela n'arriva pas. En effet, la négociation s'opère comme une activité d'argumentation (Allain, 2004) et la régulation n'est pas nécessairement un processus cohérent et homogène. Les artistes en lutte semblent l'avoir compris intuitivement. La rhétorique apparaît comme un processus de persuasion lorsque les régulations divergent. Elle influence l'« accord ». La rhétorique mobilisée par les acteurs dans le processus de régulation peut donc s'appuyer sur de multiples ressources et changer selon les contextes et les interlocuteurs. Au-delà de l'argumentation rationnelle, le rhéteur pourra tout autant jouer sur les émotions, les passions ou les valeurs pour faire valoir son propos. Dès lors, rien n'empêche l'opportunisme des références, la mauvaise foi, l'exagération, voire le mensonge, car l'objectif n'est pas la cohérence et l'objectivité, mais bien la persuasion et la conviction. Ainsi, dans le cadre de la régulation, on trouve une rencontre de multiples rhétoriques, elles aussi hétérogènes dans les registres mobilisés, qui produisent des négociations complexes en permanente recomposition. Les règles, et leurs évolutions, ne peuvent donc être comprises hors de ces stratégies rhétoriques puisqu'elles sont un vecteur important, si ce n'est central, des négociations entre les acteurs.

Si le caractère continu de la régulation était largement connu, celui de son hétérogénéité restait, et reste encore, à explorer plus systématiquement. En effet, dans cette recomposition permanente, les éléments qui pouvaient avoir été construit simultanément et de manière cohérente perdent peu à peu leur articulation. Le système règlementaire tient alors parfois plus du patchwork que du patron théorique. La recomposition permanente ne se fait pas de manière simultanée pour l'ensemble du système, elle se fait par partie, redéfinissant sans cesse les frontières des sous-ensembles, et peut alors parfois sembler chaotique. De plus, les tactiques et stratégies des acteurs pris au milieu de ce processus sont à saisir dans leur subtilité et, surtout, leurs recompositions permanentes. Ainsi, les dynamiques règlementaires apparaissent dans toute leur subtilité et leur complexité : un espace mouvant dans lequel des acteurs se déplacent sans cesse. Face à cela, la théorie de la régulation sociale offre un

cadre conceptuel qui permet de rendre compte de manière riche et détaillée de ces phénomènes.

## Bibliographie

- Allain S. (2004), La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale, *Négociations*, 2, 23-41.
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2008), La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, *La Revue Française de Gestion*, 183, 201-219.
- Bréchet, J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *La revue Française de Gestion*, 184 : 13-34.
- Girin, J. & Grosjean, M. (1996), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, Paris.
- Pesqueux, Y. (2012), *De l'économie informelle*, Document de travail CNAM, HAL.
- Reynaud, J.-D. (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *La Revue Française de Sociologie*, XXIX, 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Reynaud, J.-D. (2003), La négociation, l'accord, le dispositif, dans *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, De Terssac (Eds), Editions La Découverte, Paris.
- Sarasvathy S.D. et Germain O. (2011), L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 10 :3 , 67-72.