



La temporalité de l'identité organisationnelle : le cas des organisations temporaires récurrentes

Stéphanie Havet-Laurent
Université Jean Moulin Lyon 3
Centre de Recherche Magellan
stephanie.havet@univ-lyon3.fr

Vincent Salaun
IUT de Saint-Nazaire, Université de Nantes
LEMNA
vincent.salaun@univ-nantes.fr

Résumé :

La communication se propose de réfléchir au lien entre structure temporelle de l'organisation - en l'occurrence deux organisations discontinues - et dynamisme du travail identitaire. La recherche propose un double ancrage alternant, d'une part le corpus sur les organisations temporaires (*temporary organizing*, dans le sillage des travaux de Bakker *et al.*, 2016, notamment) et d'autre part la littérature sur l'approche dynamique de l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2010 ; Schutz et Hernes, 2012 ; Kreutzer et Rueede, 2019). Les conclusions conduisent à mettre en lumière le fait que la temporalité du travail identitaire est inversée par rapport à celle du travail organisationnel : le travail identitaire se fait essentiellement entre les épisodes organisationnels. Cette approche apporte un éclairage nouveau sur les modes de fonctionnement des organisations discontinues et sur leurs facteurs de persistance dans le temps.

Mots-clés : Organisation discontinues, Organisations temporaires, Travail identitaire, Pulsation organisationnelle



La temporalité de l'identité organisationnelle : le cas des organisations temporaires récurrentes

INTRODUCTION

Chaque année, lors du troisième week-end de juillet, une forme de « trou noir » géant semble attirer à lui l'ensemble des flux de la région Bretagne. En plein cœur du territoire Breton se tiennent les Vieilles Charrues, plus grand festival de musiques actuelles en France. Alors que l'événement draine quelques 300 000 participants et organisateurs, la ville qui accueille la manifestation ne compte qu'un peu moins de 10 000 habitants le reste de l'année. Pour faire face à l'afflux massif de participants, de matériels, de denrées, etc. une organisation importante doit être déployée. Toutefois, cette organisation ne repose « que » sur quelques salariés permanents d'une association. La rupture peut alors paraître brutale, passant d'une habitude de travail en petit groupe à un fonctionnement tentaculaire mobilisant des milliers de bénévoles et partenaires. Ce cas semble particulièrement emblématique des spécificités des organisations dites temporaires récurrentes.

En mode « normal », l'organisation compte une dizaine de salariés qui assurent principalement des tâches de gestion de projet, et, en l'espace de quelques semaines, va devoir basculer en mode « anormal » et compter plus de 7 000 collaborateurs durant une semaine. Le choix est ici fait de considérer le mode majoritaire d'un point de vue temporel comme le mode « normal » de fonctionnement, et de considérer celui particulier pour réaliser le projet comme « anormal », le point de vue inverse aurait tout à fait pu être mobilisé sans remettre en cause le développement proposé ici.

Le défi organisationnel que représente le passage du « normal » à « l'anormal » puis un retour à la « normale » paraît potentiellement ingérable, or c'est ce qu'arrivent à faire les 2 000 festivals musicaux qui constellent – habituellement - la France chaque année. Au-delà de l'enjeu logistique d'une telle dilatation organisationnelle, c'est la question de la continuité et de l'essence même de l'organisation qui peut être remise en cause. En effet, il semble légitime de s'interroger sur ce qui permet à une organisation de vivre des « états » si différents tout en assurant sa pérennité.



L'objet de la présente communication est alors d'interroger le rôle de l'identité organisationnelle dans la gestion des phases transitoires des organisations discontinues. À notre connaissance, cette thématique n'a été que très peu abordée par la communauté scientifique et jamais sur le terrain des événements culturels. L'ambition est alors d'apporter, tant aux praticiens qu'aux scientifiques, de véritables leviers de compréhension et d'action pour favoriser la continuité d'organisations par nature discontinues. La question de recherche qui est posée est alors la suivante : **En quoi l'identité organisationnelle peut-elle favoriser la transition d'un épisode organisationnel à l'autre ?**

La communication se scinde de manière traditionnelle en quatre grands points qui abordent successivement : les notions d'organisation discontinue et d'identité organisationnelle (1), la méthodologie d'enquête fondée sur l'analyse de deux cas d'événements culturels (2), une présentation des résultats (3) et une discussion de ceux-ci qui conduit à penser l'identité organisationnelle, et plus spécifiquement le travail identitaire, comme l'une des clés de gestion des phases transitoires des organisations discontinues (4).

1. DE L'ORGANISATION TEMPORAIRE À L'IDENTITÉ CONTINUE

La notion d'identité suggère une forme de continuité, de persistance d'une essence de l'organisation au-delà de ses situations de gestion. Cette vision conduit à voir émerger un paradoxe potentiel entre une organisation dont l'activité est discontinue par nature, et une identité inscrite sur le long terme. Ce premier point s'appuie sur les travaux académiques antérieurs pour tenter de dépasser cet *a priori* et démontrer, théoriquement, que le travail identitaire peut être la clé de voûte de la gestion des phases transitoires des organisations discontinues.

1.1. L'ORGANISATION TEMPORAIRE : UN CYCLE DE VIE MARQUE PAR LES RUPTURES ET LES TRANSITIONS

Les organisations temporaires récurrentes constituent un des objets d'étude du *temporary organizing*, courant de recherche qui s'intéresse aux différentes formes d'organisations temporaires. Sans chercher à produire ici une revue exhaustive des travaux sur les organisations temporaires récurrentes, la vocation de ce point est de caractériser ce type d'organisation et d'insister sur la notion de transition entre des épisodes organisationnels distincts.

Si les travaux sur les organisations temporaires font florès depuis quelques années, il est important de se souvenir que les premières pierres de la connaissance actuelle datent de plus de

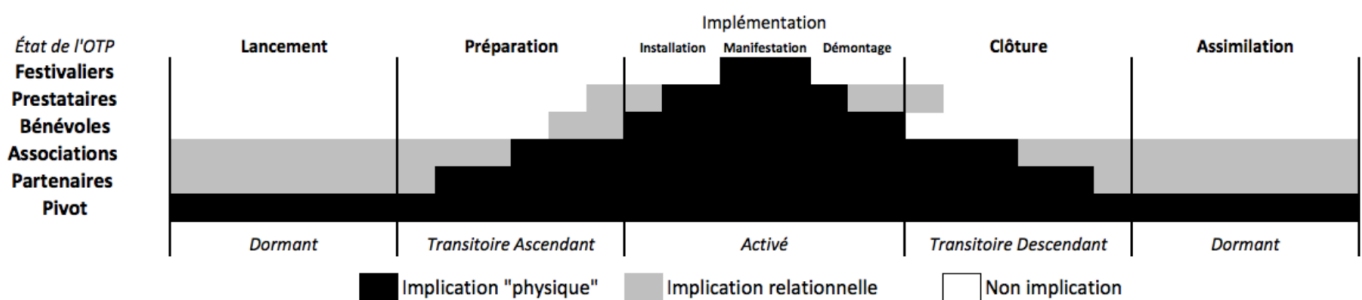


30 ans, notamment avec Goodman et Goodman (1976) qui, dans un article fondateur, sont les premiers à se pencher sur ces organisations « *qui font travailler ensemble des acteurs aux compétences diverses pour une durée limitée* ». La recherche sur les organisations temporaires a fait un véritable bond en avant en 1995 avec la publication d'un numéro spécial du *Scandinavian Journal of Management* qui publie plusieurs travaux aujourd'hui considérés comme fondamentaux (Lundin et Söderholm, 1995 ; Midler, 1995 ; Packendorff, 1995). Dès cette époque, Lundin et Söderholm (1995) définissent une grille d'analyse des organisations temporaires à quatre dimensions : l'équipe, la temporalité, l'objectif, la transition. Cette quatrième et dernière dimension prend un sens tout particulier dès lors qu'il s'agit d'étudier des organisations temporaires récurrentes, ou discontinues, dont l'activité consiste à reproduire régulièrement des projets identiques ou différents. En effet, dans son sens premier la dimension de transition de Lundin et Söderholm (1995) évoque le fait qu'une organisation mène un projet pour assurer le passage d'un état initial A, à un état final B, sans retour souhaité vers l'état A. Cette absence de transition « sans retour » a longtemps questionné les chercheurs pour caractériser, ou non, des projets comme des événements récurrents d'organisations temporaires. Un élément de réponse est apporté par Birnholtz *et al.* (2007) en développant la terminologie d'organisations itératives qui est à même de décrire le comportement, cognitif dans le cas de ces travaux, d'organisations qui pilotent des projets récurrents.

Plus récemment, la question de la transition dans les organisations temporaires a été abordée par Salaun *et al.* (2015) en décomposant le cycle pulsatoire d'une organisation événementielle en quatre temps : état dormant, phase transitoire ascendante, état activé, phase transitoire descendante (voir figure 1).



Figure 1. Découpage du cycle pulsatoire d'une organisation temporaire récurrente



Source : Salaun et al. (2015)

Ces travaux sont parmi les rares, avec par exemple ceux de Tatham et Kovács (2010), à évoquer de manière directe l'existence de phases organisationnelles dédiées à la transition d'un état à un autre. Ces phases transitoires sont décrites par Salaun (2016) comme des temps dédiés à l'agrégation / désagrégation et à la coordination des acteurs en vue de réaliser ou de clore un projet ; elles marquent le passage de l'état dormant à l'état activé, ou inversement. Ainsi, les organisations temporaires apparaissent comme potentiellement récurrentes et sont alors qualifiées d'itératives (Birnholtz *et al.*, 2007), de pulsatoires (Salaun, *et al.*, 2015) ou encore de discontinues (Kreutzer et Rueede, 2019), et sont marquées par la présence régulière de phases transitoires qui assurent la réorganisation profonde de leurs fonctionnements pour réaliser un projet. Une tentative de synthèse du champ des organisations temporaires a été proposée par Bakker *et al.* (2016) autour de deux variables : la présence d'une organisation permanente ou non, et la présence de salariés permanents ou non. En mobilisant la grille formulée par ces auteurs, nous nous intéressons tout particulièrement à ce qu'ils qualifient d'organisation semi-permanente, c'est-à-dire caractérisée par la présence d'un noyau salariés (ou tout au moins travaillant de manière permanente sous quelque statut que ce soit) et d'une organisation « mère » stable (association ou entreprise). Afin d'assurer la clarté du propos, nous retiendrons pour la suite du document la terminologie d'organisation discontinue pour qualifier une organisation temporaire dont l'activité est récurrente.

La présence récurrente de phases de restructuration radicale dans une organisation conduit nécessairement à se questionner sur l'impact que cela peut avoir. En effet, en reprenant le cas brièvement évoqué en introduction, d'un festival musical comme celui des Vieilles Charrues, cela implique de basculer, pour quelques semaines, d'une organisation mobilisant 12 personnels permanents à une méga structure de plus 7 000 bénévoles auxquels il convient d'ajouter les



intervenants professionnels, les fournisseurs, les artistes, les sous-traitants, et les 300 000 participants.

La présence récurrente de phases transitoires dans les organisations temporaires semble présenter un danger notable. Le fait que ces phases soient dédiées à un changement profond de structure semble accroître sensiblement le risque de délitement de l'organisation toute entière. Ce point de vue est par ailleurs renforcé par les récents travaux de Whyte et Nussbaum (2020) qui démontre la complexité et les enjeux du pilotage des phases de transition dans les organisations temporaires. Leurs travaux mettent notamment en évidence la concomitance de multiples horizons temporels qui doivent réussir à s'aligner à un instant T pour permettre l'émergence d'une organisation à part entière et dédiée à un projet. En effet, les passés, présents et futurs des acteurs impliqués dans le projet sont tous différents et nécessitent des alignements « en douceur » afin de réussir un parfait interfaçage. D'une certaine manière, les auteurs démontrent que les phases transitoires ne jouent pas un rôle d'assemblage « simple » de briques élémentaires aux formes différentes mais doivent permettre une fusion, temporaire, d'organisations aux origines et aux aspirations différentes. Comme dans tout système, l'organisation temporaire qui sera élaborée sera la source d'inhibitions de certaines qualités individuelles, mais aussi d'émergences collectives.

Dans cette perspective, les phases transitoires occupent un rôle clé dans le cycle de vie des organisations discontinues et semblent être en mesure de mettre à mal, *a priori*, les chances de réussite de tels projets. Toutefois, force est de constater que sur le terrain, de nombreuses industries, comme l'événementiel ou encore la réponse humanitaire d'urgence, arrivent à gérer ce type de pression et à assurer leur pérennité. Ainsi, il semble plausible de considérer qu'une « force » interne à l'organisation soit en mesure de garantir la conservation de la structure. Sur ce point une notion ne semble pas avoir été développée par la littérature : l'identité organisationnelle. En effet, la présence d'une identité organisationnelle forte au sein de l'organisation temporaire pourrait potentiellement expliquer comment ces organisations discontinues arrivent à gérer ces changements brutaux et répétitifs tout en assurant leur pérennité.



1.2. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE DISCONTINU

1.2.1 De l'identité organisationnelle au travail identitaire

L'identité organisationnelle répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Pour Albert et Whetten (1985), la réponse peut être décomposée en trois attributs de l'identité organisationnelle que sont les caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation. Les caractéristiques centrales correspondent à des normes, des croyances, des valeurs, des pratiques profondément ancrées dans la mission de l'organisation, qui ne peuvent pas changer facilement (Corley *et al.*, 2006). Les caractéristiques distinctives renvoient à la manière dont l'organisation se différencie d'autres organisations proches. Elles se reflètent dans les activités de l'organisation et dans sa structure interne (Voss *et al.*, 2006) et se manifestent à travers des discours, des pratiques et dans la relation aux autres (Pratt, 2012). Les caractéristiques durables font référence à la continuité et la stabilité de l'identité organisationnelle. Cet attribut est aujourd'hui le moins consensuel : depuis le début des années 2000, de nombreux auteurs considèrent que l'adaptation identitaire constitue la condition nécessaire au changement (Gioia, *et al.* 2000). Les membres de l'organisation peuvent avoir l'impression que l'identité est stable, parce qu'ils utilisent les mêmes termes, les mêmes références qu'autrefois, mais le sens de ces termes (« *labels* » en anglais) peut changer, sans même que les individus en aient conscience. Basque et Langley (2018) prennent ainsi l'exemple de la coopérative Desjardins pour montrer que les références au fondateur sont constantes mais que l'usage qui en est fait varie dans le temps. Alors qu'aux débuts de la structure la référence au fondateur justifiait une perspective conservatrice (rester fidèle à la « doctrine »), elle est mobilisée dans un second temps pour promouvoir l'idée d'un changement dans la continuité. Dans cette perspective, l'identité organisationnelle évolue grâce au travail identitaire que mènent les membres de l'organisation. Pour Kreiner et Murphy (2016), le travail identitaire de l'organisation désigne « l'ensemble des processus discursifs, cognitifs et comportementaux qui aident les individus et les collectifs à créer, renforcer, partager et/ou changer l'identité organisationnelle ».

Les définitions récentes du travail identitaire mettent en avant sa logique continue et processuelle (voir notamment Schultz *et al.*, 2012). Rares sont les travaux qui s'intéressent à la temporalité de ce travail identitaire. Pour Gioia et Patvardhan (2012), il est intensifié en période de crise. Dans les organisations discontinues, est-il plus intense à certaines périodes qu'à



d'autres ? Pour Foreman et Parent (2008), il se concentrerait lors des épisodes organisationnels (équivalent de la phase activée de Salaun *et al.* (2015)) et serait beaucoup plus réduit entre deux épisodes organisationnels, lors des périodes de « dormance ». Plus la période de dormance organisationnelle entre deux épisodes est conséquente plus l'identité risque de changer.

1.2.1 Le cas des organisations discontinues

Ce n'est que très récemment que Kreutzer et Rueede (2019) ont mis en évidence le rôle des épisodes inter-organisationnels dans le travail identitaire. En observant les pratiques, notamment informelles, mises en œuvre par les acteurs entre deux épisodes organisationnels, les auteurs montrent que les périodes de « dormance » ont un rôle important dans le maintien de l'identité organisationnelle : ce sont des « facilitateurs de la continuité organisationnelle ». Ces phases transitoires peuvent être classées selon leur fonction : la connexion entre les épisodes organisationnels (grâce au retour d'expérience par exemple), la préparation des épisodes à venir (préparation du matériel, formation) l'expansion des interactions organisationnelles (en générant des micro-épisodes qui permettent de maintenir un contact entre les membres) ou l'organisation d'interactions alternatives (telles qu'un repas des bénévoles).

Notre revue de la littérature permet d'inscrire notre réflexion à la croisée des corpus sur les organisations temporaires et l'identité organisationnelle afin de mieux cerner la temporalité du travail identitaire dans les organisations discontinues. Aussi, à l'issue de cette revue, il semble possible d'identifier deux points clés :

- Les organisations discontinues évoluent selon un cycle organisationnel stable réparti en quatre phases
- Le travail identitaire des organisations discontinues est un phénomène complexe susceptible de trouver sa place -essentiellement - durant des phases de dormance

Au regard de ces deux conclusions, il semble alors légitime de se questionner sur la relation qui pourrait exister entre les dimensions organisationnelles et identitaires des organisations discontinues tout au long de leur cycle de vie. Une relation potentielle semble se dégager qui laisse à penser une alternance de travail orienté « organisation de l'événement » d'une part, et « travail identitaire » d'autre part. Cette alternance serait alors la source d'un renforcement possible de l'organisation tout entière qui pourrait lui permettre d'assurer sa continuité.



2. MÉTHODOLOGIE ET TERRAINS

Dans l'optique de confronter aux réalités de terrain les conclusions qui viennent d'être formulées, cette deuxième partie s'attache à exposer les contours de l'enquête empirique réalisée dans le cadre de cette recherche. Aussi, l'ambition de cette partie est de mettre en lumière : les choix méthodologiques réalisés (2.1), les deux terrains explorés (2.2) et enfin les données collectées et utilisées (2.3).

2.1. CHOIX METHODOLOGIQUES

Dans le cadre de la présente recherche, le choix d'une approche qualitative a été favorisé. En effet, le caractère exploratoire et complexe de la démarche conduit à mobiliser une méthodologie proche de celle des études de cas, telle que décrite par Eisenhardt (1989) ou Yin (1990). De manière plus précise, des études de cas multiples et cumulatives ont été réalisées sur plusieurs années, même si le caractère longitudinal des études n'est pas ici retenu. La sélection des cas s'est faite selon un processus simple visant à répondre à l'ambition de cette recherche, à savoir comprendre le rôle potentiel du travail identitaire dans la gestion des phases transitoires des organisations discontinues. Aussi, partant de ce constat, le secteur événementiel a semblé être le plus à même de fournir des organisations qui fonctionnent, par nature, de manière temporaire et récurrente.

Dans la continuité de récents travaux francophones (Salaun, 2016 ; Havet-Laurent, 2020), l'accent a été mis sur des événements musicaux. Ce choix s'explique par la forte culture du bénévolat dans ces organisations, ce qui implique nécessairement un fort travail de conservation du lien entre l'organisation pivot (entreprise ou association) et un réseau très vaste de partenaires allant des bénévoles individuels à des partenaires privés de tailles variables. Enfin, dans l'optique d'assurer l'exhaustivité et la représentativité des cas, le choix a été fait de réaliser des études en profondeur mobilisant des collectes de données multiples sur deux cas, l'un piloté par une association à but non lucratif et l'autre piloté par une entreprise privée.



2.2. DEUX FESTIVALS POUR UNE DOUBLE VISION DU PHENOMENE

Le processus de sélection des cas a conduit à retenir deux cas très différents afin de construire une vision la plus large possible de la thématique abordée par la présente communication. Ainsi, ont été retenus les cas du Festival du large et la Saison musicale de Montagne (noms modifiés).

Depuis sa création en 2000, le Festival du large se positionne comme l'un des événements majeurs de la période estivale avec une focalisation sur les musiques du monde, les découvertes artistiques et les créations originales. Cet événement est le fruit d'une réflexion menée par des professionnels de l'événementiel musical. Ancré dans l'ouest de la France, cet événement rassemble chaque année 60 000 participants et mobilise 1 700 bénévoles. Aujourd'hui ce festival est l'une des références prisées des professionnels des musiques actuelles et du monde et développe régulièrement des créations originales à l'image de la collaboration en 2013 entre le pianiste compositeur Congolais Ray Lema et un orchestre symphonique universitaire. Il est à noter que l'entreprise pivot de cette organisation produit également d'autres événements tout au long de l'année, soit au format événementiel (festivals, rencontres, etc.), soit au format « traditionnel » (concerts, tournées, etc.).

La Saison musicale de Montagne a été fondée en 2012 dans le village de Montagne, à l'initiative de plusieurs habitants du village. L'idée première était de proposer quelques concerts par an dans ce village qui fut un haut lieu touristique au début du XX^e siècle au moment de l'essor du tourisme montagnard et qui peine aujourd'hui à mettre en valeur et entretenir les bâtiments Belle-époque hérités de cet "âge d'or" de la région. D'abord très modeste, l'organisation a connu un développement substantiel qui lui permet aujourd'hui de proposer régulièrement des concerts dans les différentes salles du village, d'une jauge de 180 à 450 places. Le choix a cependant été fait de maintenir une organisation entièrement bénévole, seuls les artistes - professionnels - étant rémunérés.

2.3. DONNEES COLLECTEES

Concernant l'étude du cas du Festival du large, les données ont été collectées via quatre moyens principaux : l'observation participante, la réalisation d'entretiens, la collecte de documents internes, et la collecte de données secondaires (articles de presse, communication de l'événement, etc.). Ainsi, les observations ont été réalisées durant 5 années avec l'implication



de l'un des chercheurs en tant que bénévole. Ces observations ont fait l'objet d'une transcription directe (pendant l'événement) et différée (a posteriori de l'événement) dans un carnet de bord. Pour les entretiens, six interviews ont été réalisées à travers un guide d'entretien qui comporte notamment une thématique centrale sur la gestion des relations avec les bénévoles et les associations partenaires. Enfin, les documents internes et secondaires ont fait l'objet d'une compilation et d'une agrégation afin de constituer une base documentaire qualifiée. Aussi, cette étude de cas est structurée sur un corpus de près de 6 000 mots pour les observations, de 5 heures d'entretiens et d'un corpus d'une trentaine de documents.

Dans le cas de la Saison musicale de Montagne, les observations ont été menées sur une période de quatre ans (2016-2019) ; dans un premier temps selon une logique d'observation « flottante » (Roussel et Wacheux, 2014), puis à mesure de la progression du cadre théorique, des temps d'observation de plus en plus « systématiques » (Journé, 2005) ont été retranscrits. Neuf entretiens semi-directifs ont été réalisés, dans une logique de co-construction du savoir entre intervieweur et interviewé, selon l'approche de Mason (2002). Les données secondaires représentent un corpus de près de 1 000 pages (courriels, newsletters, affiches de concerts, programmes de saison).

Dans les deux cas le périmètre d'observation est limité au pivot (entreprise dans le premier cas, association dans le second) et aux bénévoles. Pour des raisons pratiques nous excluons les spectateurs de cette recherche.

2.3 TRAITEMENT DES DONNEES

Notre analyse porte une attention particulière aux différentes composantes de l'identité organisationnelle telles qu'exprimées dans la littérature. Foreman et Parent (2008) en identifient cinq pour les organisations discontinues : la temporalité (durée d'un épisode organisationnel à l'autre), le niveau d'institutionnalisation (présence de sponsors réguliers ou pas notamment), la difficulté opérationnelle (reproduction ou création à chaque événement), l'éloignement spatial d'un épisode organisationnel à l'autre, et le périmètre des organisateurs qui changent d'un épisode organisationnel à l'autre (présence ou non d'un pilier organisationnel de type association). Ces composantes de l'identité organisationnelle ne sont pas spécifiques à l'événementiel culturel.



Vauclare (2009) identifie cinq éléments constitutifs de l'événementiel culturel : le critère artistique (l'acte de création), la présence du public, le critère de lieu, le critère de temps et celui de la rareté.

De ces deux grilles d'analyse nous retenons quatre éléments pertinents pour l'étude de nos cas : le lieu (espace de représentation), le répertoire (type de musique), le public (nombre et caractéristiques socio-démographiques) et le niveau d'institutionnalisation. La grille présentée en Tableau 1 nous permet ainsi un premier niveau de présentation des cas.

Tableau 1. Lieu, répertoire, public et niveau d'institutionnalisation des deux cas étudiés

	Lieu	Répertoire	Public	Institutionnel
Festival du large	Un lieu unique en espace naturel avec trois scènes et une jauge de 20'000 participants par jour	Musiques actuelles avec spécialisation sur les musiques du monde	Public majoritairement régional en recherche de découvertes artistiques, multi-générationnel	Structure privée avec financements et aides publiques et forte implication des institutions locales
Saison musicale de Montagne	Plusieurs salles du village de Montagne : chapelle réformée, théâtre et salle de réception du Palace Belle-époque (jauge 180 à 450 places)	Répertoire essentiellement classique avec une ouverture aux musiques folkloriques et au chant amateur	Public local non spécialiste (habitants de la commune) et amateurs de musique classique de la région	Structure privée (association) avec subventions et aides en nature de la commune et plusieurs entreprises mécènes.

Les photographies en annexe permettent de visualiser les lieux, répertoires (les artistes) et publics des deux cas. Afin de préserver l'anonymat des structures, les affiches, qui auraient permis de révéler le degré d'institutionnalisation en montrant les partenaires, ne figurent pas en annexe.



3. LE TRAVAIL IDENTITAIRE COMME SOURCE DE STABILISATION DES ORGANISATIONS DISCONTINUES

La combinaison des données collectées et de leur analyse avec les travaux académiques exposés précédemment conduit ici à proposer une analyse des résultats en deux temps. Ainsi, un premier point se focalise sur l'identification d'une courbe de travail organisationnel dans les organisations discontinues (3.1), puis un second point se concentre sur la mise en évidence de la courbe inverse qui est, elle, liée au travail identitaire (3.2).

3.1 DEUX ORGANISATIONS DISCONTINUES POUR UN MODELE ORGANISATIONNEL UNIQUE

Alors qu'un pan de la littérature décrit les organisations temporaires comme une simple opposition entre période d'activité et période de dormance, l'étude en détail de deux événements représentatifs du fonctionnement des organisations discontinues renforce les conclusions des tenants d'un cycle en quatre temps : une phase transitoire ascendante, un épisode organisationnel, une phase transitoire descendante et une période de dormance relative.

Au sein du Festival du large, le découpage des phases organisationnelles peut se faire sur un cycle de 12 mois (d'une édition à l'autre). Notre unité d'analyse est donc le processus de conception et de pilotage d'un épisode organisationnel, correspondant ici à un festival de 3 jours durant la saison estivale. L'analyse des données collectées permet en effet d'identifier clairement les quatre phases des organisations discontinues. La fin d'une édition du festival marque le début d'une phase transitoire descendante avec les opérations de démontage et de « *retour à la nature* » (propos tenus par les responsables de la manifestation) et l'organisation de retours d'expérience. Cette phase va durer en moyenne un mois puis laisser place à une phase de dormance de 6 à 8 mois où seul l'organisation pivot continuera de travailler sur l'épisode suivant (notamment la programmation musicale). À l'approche de l'édition suivante, une phase transitoire ascendante pourra être détectée avec la forte croissance du nombre de réunions et le début des opérations de montage du site. Enfin, l'épisode organisationnel pourra être identifié durant approximativement deux semaines (quelques jours avant le festival, le festival, quelques jours après le festival). Le tableau 2 ci-après expose quelques éléments quantitatifs qui, une fois rapportés à la durée de la période concernée, met en évidence une intensification importante du travail à l'approche de l'événement.


Tableau 2. Analyse du phénomène discontinu du Festival du large

	Durée	Nombre de personnes impliquées	Nombre de réunions	Nombre de courriels échangés
<i>Transitoire ascendante</i>	deux mois	30 à 50 (bénévoles et professionnels)	20 à 40	150 à 200
<i>Épisode organisationnel</i>	deux semaines	2 300 (bénévoles et professionnels)	15 à 20	100 à 150
<i>Transitoire descendante</i>	un mois	50 à 80 (bénévoles et professionnels)	30 à 50	100 à 150
<i>Période de "dormance"</i>	six mois	3 à 5 (professionnels)	50 à 60	200 à 300

Concernant la Saison musicale de Montagne, nous prendrons comme unité d'analyse la durée qui s'écoule d'un concert à un autre, soit environ un mois. Lors de la phase transitoire ascendante, d'une durée d'une semaine environ, l'ensemble des administrateurs, soit 7 personnes, est mobilisé (voir tableau 3 ci-après). Les interactions ont lieu à la fois en présentiel (réunion préparatoire une semaine avant chaque concert) et par mail, de manière à préparer les lieux avant l'arrivée des artistes et à anticiper la gestion des flux le jour du concert. Lors de l'épisode organisationnel, la journée du concert, les administrateurs sollicitent l'aide des bénévoles de l'association pour diverses tâches : tenue de la billetterie, de la buvette, préparation des repas des artistes notamment. Au cours de la phase descendante, les échanges se font essentiellement à distance (échange de courriels, dans une moindre mesure appels téléphoniques). Vient alors la période de dormance au cours de laquelle les deux acteurs stratégiques que sont le président et la directrice artistique commencent à planifier la saison à venir.

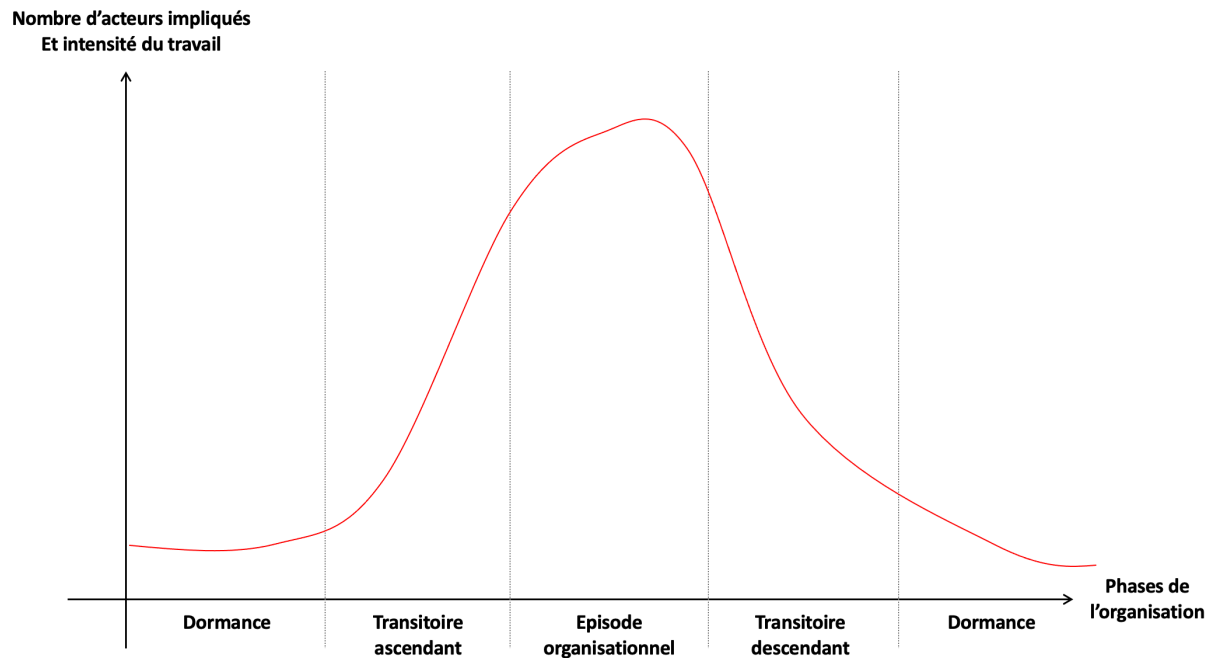

Tableau 3. Analyse du phénomène discontinu à la Saison musicale de Montagne

	Durée	Nombre de personnes impliquées	Nombre de réunions	Nombre de courriels échangés
<i>Transitoire ascendant</i>	Une semaine	7 (administrateurs)	1	20
<i>Épisode organisationnel</i>	Une journée	Jusqu'à 80	0	2
<i>Transitoire descendant</i>	Une semaine	7 (administrateurs)	0	15
<i>Période de "dormance"</i>	Deux semaines (davantage hors saison)	Essentiellement président et directrice artistique	0	5 à 10

L'analyse comparative des deux cas conduit à identifier un phénomène pulsatoire (Salaun, 2016) identique dans les deux événements. La seule différence majeure qui soit notable concerne la rythmique des pulsations qui sont, dans le cas du Festival du large une pulsation annuelle unique, et dans le cas de la Saison musicale de Montagne un enchaînement de pulsations régulières suivies d'une phase de dormance. Mis à part cette distinction, il est possible de constater dans les deux cas les quatre grandes étapes du cycle de vie d'une organisation temporaire récurrente et de caractériser ce phénomène à travers le nombre d'acteurs impliqués et l'intensité du travail et des échanges. Partant de ce constat, une courbe du cycle organisationnel des organisations discontinues telle que proposé dans la figure 2 ci-après peut être dessinée. La proposition de schématisation de la figure 2 n'a ici qu'un statut illustratif et ne doit pas être abordée par le lecteur comme une représentation mathématique du cycle organisationnel des cas étudiés.



Figure 2. Courbe organisationnelle représentant l'intensité de l'activité des organisations étudiées



3.2 UN TRAVAIL IDENTITAIRE QUI SE FAIT A CONTRETEMPS DU TRAVAIL ORGANISATIONNEL

Si le travail organisationnel va crescendo à l'approche de l'épisode organisationnel, il n'en va pas de même du travail identitaire. En effet, l'essentiel du travail identitaire se fait à distance des épisodes organisationnels comme en attestent les éléments suivants. Pour Kreutzer et Rueede (2019), le travail identitaire des organisations discontinues peut prendre plusieurs formes. En réutilisant les conclusions de ces auteurs, il semble possible de fournir une grille de lecture des observations réalisées sur les terrains des deux cas.

Dans le cas du Festival du large, le directeur de l'événement déclare durant l'un des entretiens « *le festival c'est pas seulement 3 jours à [citation du lieu de l'événement], c'est toute l'année, c'est les relations avec les assos, avec les partenaires, avec les institutions. On se rencontre régulièrement pour parler du festival où d'autres choses* ». Ce verbatim est illustratif de ce que Kreutzer et Rueede (2019) qualifient d'interactions alternatives. En se rencontrant pour « *d'autres choses* », les acteurs du Festival du large renforcent un sentiment de communauté et développent des habitudes de communications et de travail en commun. Ces temps non dédiés à l'événement peuvent être par exemple des déjeuners informels, des temps d'expertises apportées par les organisateurs à des collectivités partenaires, ou encore des repas où sont



conviés les bénévoles. En outre, un autre entretien, cette fois avec le responsable bénévolat du festival, a permis de faire émerger un autre point identifié par Kreuzter et Rueede (2019) : *« après le festival je passe énormément de temps à débriefer avec les assos partenaires pour identifier les axes d'amélioration pour l'année suivante, pour faire quelques bilans de participation, etc. On va le faire rapidement sur le site, mais c'est surtout un peu après qu'on le travaille vraiment avec la réunion des assos ou plus individuellement par téléphone ou mails »*. Ici, la notion de retour d'expérience, ou de connexion inter-épisodes pour reprendre la terminologie de Kreuzter et Rueede (2019), est clairement affirmée et montre encore l'importance de la phase transitoire descendante et de la période de dormance dans la construction d'une mémoire collective et d'une amélioration des outils et méthodes. Enfin, un dernier point peut ici être rapporté concernant l'attachement au lieu de l'événement. Les observations réalisées ont mis en lumière un travail important de l'entreprise pivot sur le site, qui pourtant ne lui appartient pas : installation de réseaux électriques permanents, réhabilitation d'un bâtiment historique qui sert de centre de direction lors du festival, stabilisation de chemins, etc. Ceci est confirmé par le directeur du festival qui déclare : *« le festival il ne peut pas être ailleurs, ou alors c'est plus le Festival du large. On se doit de travailler le lieu et de le préserver car ce n'est pas imaginable le Festival du large ailleurs qu'à cet endroit, ce ne serait plus le même événement »*.

Aussi, dans le cas du Festival du large, le travail identitaire, la question du « qui sommes-nous ? », apparaît comme l'apanage des phases transitoires et de la phase de dormance. En effet, l'analyse du corpus constituant ce cas n'a pas permis d'identifier de trace d'un travail identitaire durant l'épisode organisationnel, mais plus encore, a fait apparaître une diminution des preuves de travail identitaire à mesure que l'événement se rapproche dans le temps.

Dans le cas de la Saison musicale de Montagne, nous avons étudié les objets – et notamment les instruments du musique – comme autant de traces tangibles du travail identitaire. Dans la vignette suivante, le piano de concert apparaît comme l'artefact sur lequel repose le travail identitaire de réappropriation de la chapelle comme épice de l'association.



Vignette 1 : Le piano comme artefact symbolique du travail identitaire (Saison musicale de Montagne)

Les premiers concerts de la Saison musicale de Montagne ont eu lieu à la chapelle réformée, bâtiment Belle-époque d'une capacité d'accueil de 180 places. L'identité de l'organisation était initialement très liée à ce bâtiment, apprécié des habitants du village et toujours ouvert au public. Un problème s'est cependant posé rapidement : l'absence de piano. Compte-tenu de la géographie du lieu (la chapelle est à mille mètres d'altitude et difficilement accessible en voiture), louer un piano pour chaque concert aurait été extrêmement coûteux.

Dans un premier temps, les organisateurs de la Saison musicale de Montagne ont donc décidé d'organiser les concerts nécessitant un piano au palace Belle-époque du village. Celui-ci héberge à l'année une école hôtelière, à laquelle la Saison musicale de Montagne loue une salle de concerts, cinq années de suite. Le lieu étant connu dans la région mais rarement ouvert au public, cette pratique attire de nombreux spectateurs et conduit au développement rapide de l'activité de la Saison musicale de Montagne. Mais les organisateurs de celle-ci rencontrent de nombreux problèmes lorsque les concerts ont lieu au palace : difficulté d'accès au plateau en amont des concerts, problèmes de stockage des produits frais, bruit des étudiants de l'école hôtelière pendant les concerts...

Finalement, les organisateurs de la Saison musicale de Montagne décident d'investir dans un piano pour équiper la chapelle plutôt que de continuer à organiser des concerts au palace. Ils contactent un facteur d'instruments qui les informe qu'un piano Pleyel Belle-époque est justement à donner contre bons soins. Peu de temps après, le transport du piano est organisé par le menuisier du village. L'instrument a été expertisé pour retracer son histoire, connaître ses besoins de restauration et a même fait l'objet d'une publication. La présence d'un piano à la chapelle a permis de légitimer le retour des concerts dans le lieu initial en réaffirmant une identité organisationnelle centrée sur une seule salle de concerts et non plus sur l'ensemble des bâtiments du village.

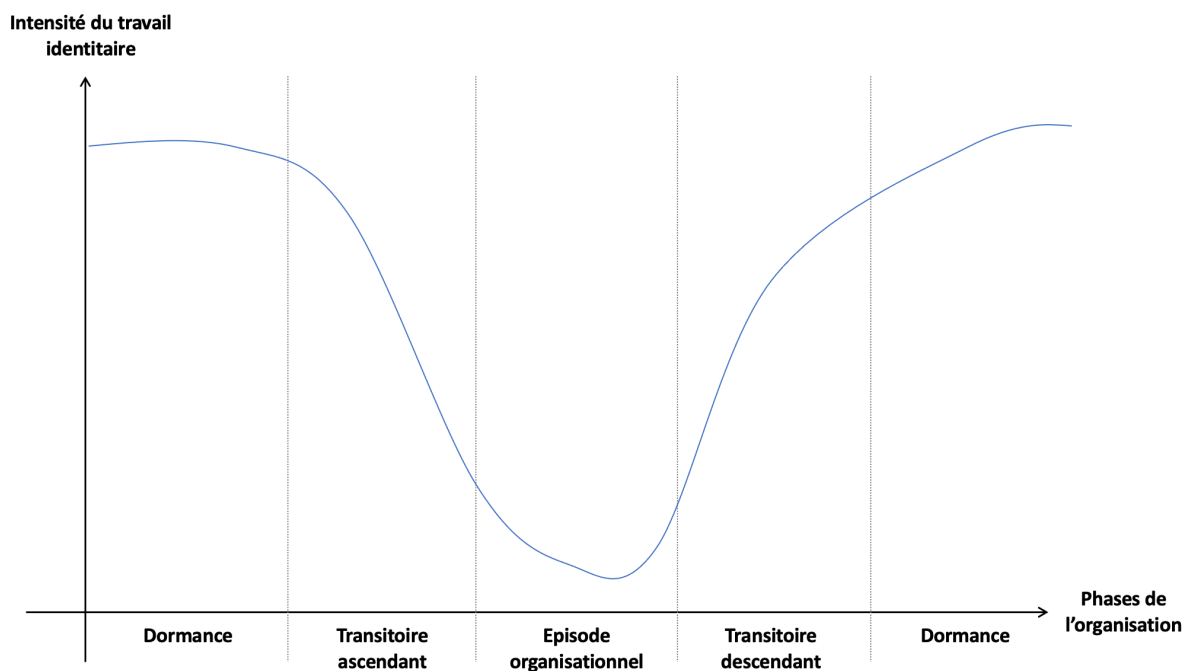
L'attention portée au piano de concert s'est manifestée en dehors des épisodes organisationnels, notamment lors de réunions entre organisateurs portant sur le retour d'expérience du précédent concert (phase descendante) ou sur la préparation du concert suivant (phase ascendante). Le



transport de l'instrument, son expertise et la publication de l'ouvrage ont eu lieu en période de dormance, en marge des concerts.

À l'aune de l'étude des deux cas, il apparaît clairement que le travail identitaire semble principalement trouver sa place dans la phase de dormance et partiellement dans les phases transitoires ascendantes et descendantes. Bien que les indicateurs d'un travail identitaire qui ont été identifiés soient variables, certains assurant le lien entre les épisodes, d'autres n'ayant de sens qu'en lien avec l'épisode organisationnel, ils présentent tous une même évolution au fil du cycle de vie de l'organisation discontinue. Cette « pulsation » identitaire peut alors être représentée sous la forme de la figure 3 ci-après.

Figure 3. Courbe identitaire des organisations discontinues



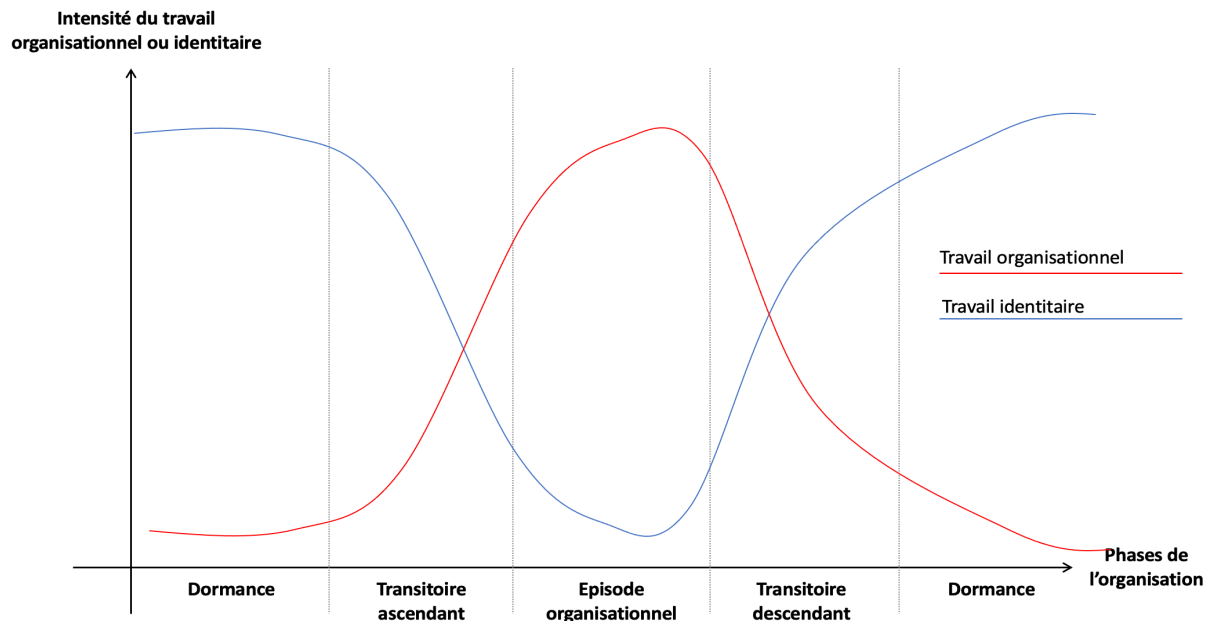
4. LE TRAVAIL IDENTITAIRE COMME UN FACTEUR FAVORISANT LA GESTION DES PHASES TRANSITOIRES

L'analyse des deux courbes établies jusqu'à présent conduit à voir apparaître une complémentarité entre le travail organisationnel d'une part et le travail identitaire d'autre part (voir figure 4). En effet, lorsque le travail organisationnel atteint son paroxysme lors de l'épisode organisationnel, le travail identitaire semble lui davantage en retrait, l'effet inverse se produisant lors de la phase de dormance. Ce constat pourrait être le signe d'un changement



d'orientation de l'organisation toute entière qui, durant l'événement est orientée uniquement sur des objectifs de court terme, alors que les phases transitoires et de dormances sont plus propices à une réflexion de long terme.

Figure 4. Courbe identitaire des organisations discontinues



La littérature sur les organisations temporaires souligne le défi que constitue le fait de devoir se réinventer à chaque épisode organisationnel (Birnholtz *et al.*, 2007 ; Foreman et Parent, 2008). La mise en lumière d'un travail identitaire qui se substitue au travail organisationnel constitue alors une piste sérieuse de compréhension de la persistance de certaines organisations discontinues. En effet, comme le notent Foreman et Parent (2008), la continuité identitaire est d'autant plus importante lorsqu'une organisation est faiblement institutionnalisée, ce qui est le cas d'une grande partie des organisations événementielles.

En outre, la relation qui semble s'établir entre travail organisationnel et travail identitaire permet de questionner la littérature actuelle qui, pour partie, considère la phase de dormance comme une phase d'attente de l'épisode suivant. Les présentes conclusions remettent en cause ce paradigme en réaffirmant l'importance de cette phase, en démontrant son rôle clé dans la construction d'une identité forte permettant d'anticiper l'avenir. De manière plus précise, la présence d'un travail identitaire complémentaire au travail organisationnel paraît être la clé de voûte de la gestion des phases transitoires qui apparaissent comme des « zones à risques » où se croisent les dimensions organisationnelles et identitaires alors qu'aucune des deux n'est « à



pleine puissance ». Ces phases transitoires peuvent alors être perçues comme une forme d'ambiguïté identitaire (Corley et Gioia, 2004) qui constituent une déstabilisation potentielle de l'ensemble de l'organisation.

Enfin, la relecture de ces conclusions à travers le prisme du modèle des 4T de Lundin et Soderholm (1995), conduit à considérer la notion de Transition sous un angle nouveau. En effet, dans le cas d'organisations discontinues, la transition ne semble pas s'effectuer entre un état A de départ et un état B d'arrivée, mais bien entre deux orientations de l'organisation : orientation organisationnelle /S orientation identitaire. Le fait que les organisations discontinues soient une forme particulière d'organisation temporaire influence donc la structure sous-jacente dans son intégralité et permet ici d'identifier l'une des singularités les plus fortes de ces organisations particulières. Aussi, à l'aune de ces conclusions, il semble possible de considérer que le travail identitaire dans des organisations discontinues présente un cycle pulsatoire opposé au cycle organisationnel et que l'alternance de ces deux « états » est susceptible de contribuer positivement et significativement à la pérennité des organisations discontinues.

CONCLUSION

La présente communication trouve son origine dans un paradoxe semble toute assez simple : comment combiner travail identitaire de long terme avec des organisations inscrites dans le court terme ? Si la vision « court-termiste » a depuis longtemps été dépassée par la communauté scientifique au sujet des organisations discontinues, la place du travail identitaire dans ces organisations n'a quant à elle été que très peu explorée. Dès lors, l'ambition de cette communication est de s'interroger sur le fonctionnement et les implications du travail identitaire en contexte discontinu. Au travers de deux cas d'événements culturels, l'étude met en évidence un rôle prépondérant du travail identitaire dans la gestion des phases transitoires qui marquent le cycle de vie des organisations discontinues. À l'avenir d'autres perspectives pourraient apporter un éclairage complémentaire sur les organisations temporaires récurrentes, notamment celle centrée sur la transmission de connaissance, dans le sillage des travaux d'Alioua et Simon (2017).

Les principales contributions académiques de cette recherche résident dans la description du cycle de travail identitaire dans des organisations discontinues et dans la mise en évidence de son rôle dans la persistance de ces structures. En outre, une relecture de l'un des modèles



fondateurs de la littérature, les 4T de Lundin et Söderholm (1995), constitue une réelle avancée dans la connaissance des modes de fonctionnement des organisations temporaires au sens large. A la lecture de ce document, les professionnels ne seront pas en reste avec une invitation claire à formaliser et inciter un travail identitaire fort durant les phases de dormance. Enfin, une contribution méthodologique peut également être notée avec la fusion de deux grilles d'analyses empiriques de l'événementiel culturel, celle de Foreman et Parent (2008) et celle de Vaublanc (2009) qui constitue un outil pertinent pour des analyses futures.

Bien évidemment, cette recherche est loin d'être parfaite et présente une limite notable qui est la difficulté d'observation et d'analyse des interactions et temps de travail identitaire en dehors des épisodes et micro-épisodes organisationnels. Si cette limite a pu ici être partiellement dépassée du fait d'une implication des chercheurs sur une durée longue, il réside tout de même une limite forte quant aux conclusions qui sont ici dressées.

En définitive, cette recherche apporte un regard nouveau sur des organisations très particulières qui tendent à se développer au-delà de leurs secteurs de prédilection comme l'événementiel ou encore l'aide humanitaire d'urgence. En période de crise, la notion d'identité organisationnelle est souvent remise en cause. Les changements brutaux et imprévus de l'environnement bouleversent l'identité des organisations. Dans un contexte sanitaire tel que celui que nous connaissons, les conclusions de la présente recherche questionnent fortement l'avenir des événements culturels en France. Après une saison quasi vierge (plus de 90% des festivals français annulés en 2020), avec des perspectives peu reluisantes pour la saison 2021, quid de l'identité des événements culturels ? Il est ici légitime de se questionner sur des conséquences à long terme de la crise sanitaire en s'intéressant, au-delà des difficultés sociales et économiques actuelles, à l'impact d'une absence, totale ou partielle, de travail identitaire durant de longs mois.



RÉFÉRENCES

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alioua, H., & Simon, F. (2017). Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode-3 cases studies of two multinational companies. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1427-1443.
- Bakker, R., DeFillippi, R, Schawb, A. & Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 17(12), 1703-1719.
- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685-1708.
- Birnholtz J.P., Cohen M.D., Hoch S.V. (2007). Organizational Character: On the Regeneration of Camp Poplar Grove, *Organization Science*, 18, n° 2, 315-332.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Foreman, P. O., & Parent, M. M. (2008). The Process of Organizational Identity Construction in Iterative Organizations. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 222-244.
- Gioia, D. A., & Patvardhan, S. D. (2012). Identity as process and flow. In M. Schultz, S. Maguire, & H. Tsoukas, *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 50-62). Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.



- Goodman, R.A. et Goodman, L.P. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower - The Theater Case, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp. 494
- Havet-Lauret, S. (2020). Le travail identitaire des organisations intermittentes : le cas des associations du spectacle vivant, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 16 novembre.
- Journé, B. (2005). Collecter les données par l'observation. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^e édition, pp. 400-434). Pearson.
- Kreiner, G. E., & Murphy, C. (2016). Organizational Identity Work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Éds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (Vol. 1, pp. 276-293). Oxford University Press.
- Kreutzer, K., & Rueede, D. (2019). Organizational identity consistency in a discontinuous corporate volunteering program. *European Management Journal*, 37(4), 455-467.
- Lundin, R.A. et Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455
- Mason, J. (2002). Qualitative interviewing: Asking, listening and interpreting. In *Qualitative Research in Action*. SAGE.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the Firm: The Renault case, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, 363–375.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring Into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking identity construction processes in organizations: Three questions to consider. In M. Schultz, S. Maguire, & H. Tsoukas, *Constructing Identity in and around Organizations* (p. 21-49). Oxford University Press.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2014). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Salaun, V., Fulconis, F. et Fabbe-Costes, N. (2015). Les festivals musicaux : des organisations temporaires pulsatoires? Le cas du festival du Bout du Monde, *Congrès national des IAE 2015*, IAE-IGR, Rennes, Juin.



- Salaun, V. (2016). La pérennité des Organisations Temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique.- L'apport de l'étude des festivals musicaux, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, 5 décembre.
- Schultz, M., Maguire, S., Tsoukas, H., & Langley, A. (2012). Perspectives on Process Organization Studies. In M. Schultz, S. Maguire, H. Tsoukas, & A. Langley, *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 1-20). Oxford University Press.
- Tatham, P. et Kovács, G. (2010). The Application of “Swift Trust” to Humanitarian Logistics, *International Journal of Production Economics*, 126(1), 35-45.
- Vauclare, C. (2009). Les événements culturels : essai de typologie. *Culture études*, 3(3), 1-8.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance : What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?” *Organization Science*, 17(6), 741-755.
- Whyte, J. & Nussbaum, T. (2020). Transition and Temporalities: Spanning Temporal Boundaries as Projects End and Operations Begin. *Project Management Journal*, 51(5), 505-521
- Yin, R.K. (1990). *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.



ANNEXE : PHOTOGRAPHIES DES LIEUX, DU PUBLIC ET DES ARTISTES DES DEUX CAS

Les lieux

Image 1: Cas Festival du large :
vue aérienne de la scène principale



Image 2 : Cas Saison musicale de
Montagne: la chapelle réformée quelques
minutes avant l'arrivée des artistes
(photographie : auteur 2)



Les répertoires

Image 3: Cas Festival du large : le répertoire



Image 4 : Cas Saison musicale de
Montagne : le répertoire



Les publics

Image 5 : Cas Festival du large



Image 6: Cas Saison musicale de
Montagne

