

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Subjectivation, présentification et visualisation :
l'endurance identitaire au quotidien, le cas de la Cinémathèque
québécoise**

**par
Geneviève Renaud**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Mai 2019

© Geneviève Renaud, 2019

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Subjectivation, présentification et visualisation :
l'endurance identitaire au quotidien, le cas de la Cinémathèque
québécoise**

Présentée par :

Geneviève Renaud

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Isabelle LeBreton
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Linda Rouleau
HEC Montréal
Directrice de recherche

Ann Langley
HEC Montréal
Membre du jury

Michel Anteby
Questrom School of Business, Boston University
Examineur externe

Lucie Morissette
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal

Résumé

La plupart des études sur l'identité organisationnelle appartiennent à deux pôles de recherche majeurs, soit l'identité dans sa phase d'émergence, soit la transformation de l'identité. À ce jour, seulement quelques études ont abordé l'identité organisationnelle sous l'angle de son endurance. Or, certaines organisations conservent leur identité malgré les événements qui peuvent en menacer l'intégrité. L'objectif général de cette thèse est d'enrichir notre compréhension de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation. Elle envisage l'endurance comme un processus interactionnel influencé par divers éléments de contexte et agentivités (humaines et non humaines). Ainsi, en vue de se rapprocher autant que possible de l'objet étudié, une ethnographie de douze mois a été achevée au sein de la Cinémathèque québécoise, une institution culturelle fondée à Montréal il y a plus de 50 ans. Les données empiriques recueillies proviennent de séances d'observation, d'entretiens semi-dirigés, de dessins participatifs, d'archives organisationnelles et d'articles de presse.

Cette thèse vise à répondre à la question suivante : *comment les perceptions entretenues à l'égard de l'identité d'une organisation en viennent-elles à être partagées et stabilisées dans la durée?* Elle comporte trois articles. De nature empirique, le premier article s'intéresse au rôle du pouvoir et de la subjectivité dans le processus de l'endurance identitaire. Il démontre que les luttes d'interprétation relatives à l'identité organisationnelle donnent lieu à la performance de micropratiques discursives (i.e. autovictimisation, recontextualisation et disciplinarisation) qui, en étant répétées quotidiennement, assurent la pérennité d'une certaine vision de l'identité. Le second article, aussi de nature empirique, se focalise sur l'interaction entre différents aspects de la matérialité (i.e. images, objets, espaces physiques) et la dynamique de l'identité organisationnelle. S'enracinant dans la perspective de la communication constitutive des organisations, il contribue à la théorisation du travail identitaire organisationnel en proposant un modèle articulé autour de tensions dialectiques visuelles et spatiales. Le troisième article de cette thèse est de nature méthodologique. Il développe un cadre d'analyse de données visuelles basé sur les dimensions du temps et de l'espace. Ce cadre

interprétatif est spécialement conçu pour la recherche sur les processus et les pratiques organisationnelles. Comme il prend le cas de la Cinémathèque québécoise en exemple, il prolonge notre réflexion sur le processus de l'endurance identitaire.

En définitive, la thèse met au jour trois modalités processuelles par le biais desquelles les perceptions entretenues à l'égard de l'identité d'une organisation en viennent à se stabiliser dans le temps, celles-ci étant la subjectivation, la présentification et la visualisation. Elle avance que ces modalités agissent de manière concomitante pour faire perdurer certaines perceptions de l'identité organisationnelle. Le modèle intégrateur proposé insiste sur les aspects matériels et incarnés des pratiques identitaires à l'échelle de l'organisation, de même que sur leurs dimensions affectives et émotionnelles.

Mots clés : identité organisationnelle, endurance, travail identitaire organisationnel, pratiques discursives, subjectivité, matérialité, espace, lieu, communication constitutive des organisations

Méthodes de recherche : ethnographie organisationnelle, étude de cas, méthodes visuelles, méthodes participatives, dessin, recherche qualitative

Abstract

Until now the majority of studies on organizational identity has focused on the efforts aimed at creating or transforming identities. Identity endurance remains a problematic concept, often taken for granted and underexplored theoretically. Yet, some organizations have “strong” identities that endure over extended periods of time in spite of the regular threats they may be confronted with. The general objective of this thesis is to enrich our understanding of identity endurance at the organizational level. Identity endurance is considered as an interactional process, typically influenced by various contextual elements and agencies (human and non-human). In order to examine this process closely, an ethnography of twelve months has been conducted at the Cinematheque quebecoise, an art institution that was founded in Montreal more than 50 years ago. During this fieldwork, empirical data were gathered from observation sessions, in-depth semi-structured interviews, participative drawings, organizational archives and press articles.

This thesis seeks to answer the following research question: *how do ongoing perceptions about an organization's identity become shared and stabilized over time?* It comprises three articles. Empirical in nature, the first article focuses on the role of power and subjectivity in the process of identity endurance. It shows that struggles over organizational identity meaning give rise to the performance of discursive micro practices (i.e. self-victimization, recontextualization, and disciplinarization) which, when repeated on a daily basis, ensure the continuity of a specific identity understanding. The second article, also of an empirical nature, examines the interaction between materiality (i.e. images, objects, physical spaces) and organizational identity dynamics. Based on the Communicative Constitution of Organizations, it contributes to the theorization of organizational identity work by proposing a model that takes visual and spatial tensions into consideration. The third article is of methodological nature. It develops a visual data analysis framework based on the dimensions of time and space. This framework is specifically adapted to research on organizational processes and practices. Taking the case of the Cinematheque quebecoise as an example, it extends our understanding of the organizational identity endurance process.

Finally, this thesis highlights different processual modalities by which the perceptions about an organization's identity become shared and stabilized over time, these being subjectivation, presentification, and visualization. It argues that such modalities have concurrent effects that sustain specific understandings about an organization's identity. This view emphasizes the material and embodied aspects of organizational identity practices, as well as their affective and emotional dimensions.

Keywords: organizational identity, endurance, organizational identity work, discursive practices, subjectivity, materiality, space, place, communicative constitution of organizations

Research methods: organizational ethnography, case study, visual methods, participative methods, drawing, qualitative methods

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des abréviations	xiii
Remerciements	xvii
CHAPITRE 1	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1 Recension des écrits et articulation des différents concepts	5
1.1.1 Le concept de l'identité organisationnelle	5
1.1.2 Identité organisationnelle, perception et rapport à l'image	9
1.1.3 L'identité organisationnelle, un processus d'endurance	13
1.1.4 L'identité organisationnelle, une pratique située	15
1.2 Objet de recherche et aperçu de la thèse	19
1.2.1 Intégration des articles	21
1.3 Méthodologie générale	27
1.3.1 Le cas de la Cinémathèque québécoise	27
1.3.2 Stratégie de recherche	30
1.3.3 Niveau et unité d'analyse	31
1.3.4 Échantillonnage	32
1.3.5 Sources et collecte de données	33
1.3.6 Qualité et limites des méthodes choisies	38
1.3.7 Considérations éthiques	38
Références bibliographiques	40
CHAPITRE 2. REMAINING THE SAME AFTER ALL THIS TIME: ORGANIZATIONAL IDENTITY ENDURANCE AS A SUBJECTIVATION PROCESS	53
Abstract	53
2.1 Introduction	53
2.2 Literature review	56

2.2.1	Organizational identity, assumptions and clarifications	56
2.2.2	The puzzle of organizational identity endurance	58
2.3	Conceptual framework: OI endurance and the stabilizing effects of discursive practices.....	62
2.4	Methodology	64
2.4.1	Research design	64
2.4.2	Research setting	65
2.4.3	Data collection	67
2.4.4	Data analysis	69
2.5	Results	73
2.5.1	The museum status issue.....	74
2.5.2	The positioning issue	79
2.5.3	The acquisitions issue	83
2.6	Discussion and conclusion	87
2.6.1	Organizational identity endurance: a process of subjectivation	87
2.6.2	Contributions.....	90
2.6.3	Limitations and future research	92
	References	94
CHAPITRE 3. PRÉSENTIFIER L'IDENTITÉ DE LA CINÉMATHEQUE QUÉBÉCOISE : MATÉRIALITÉ, ESPACE ET LIEU DANS LE TRAVAIL IDENTITAIRE ORGANISATIONNEL.....103		
	Résumé.....	103
3.1	Introduction.....	103
3.2	La perspective du travail identitaire organisationnel une revue de littérature	106
3.3	La perspective théorique de la communication constitutive des organisations.....	116
3.4	Méthodologie	119
3.4.1	Sélection du cas à l'étude.....	119
3.4.2	Approche méthodologique.....	120
3.4.3	Collecte de données	121
3.4.4	Analyse des données	123
3.5	Résultats	125

3.5.1	Récit chronologique : histoire d'une crise annoncée à la Cinémathèque québécoise.....	125
3.5.2	Compte rendu explicatif des pratiques de travail identitaire organisationnel	128
3.5.2.1	Le re-modelage d'une imagerie singulière	129
3.5.2.2	La personnification de la présence organisationnelle	134
3.5.2.3	Les tentatives pour « faire lieu ».....	137
3.5.2.4	La re-composition des lieux d'ancrage.....	141
3.6	Discussion et conclusion	146
3.6.1	Tensions dialectiques et spatialité, une dynamique centrale du TIO	146
3.6.2	Contributions.....	148
3.6.3	Conclusion	150
	Références bibliographiques	153
	CHAPITRE 4. QUICK, DRAW! TIME AND SPACE AS METHODOLOGICAL DIMENSIONS FOR UNDERSTANDING THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL IDENTITY ENDURANCE	161
	Abstract	161
4.1	Introduction	161
4.2	Drawing as a visual method of inquiry in MOS.....	163
4.2.1	Time and space as methodological dimensions for working with drawing	172
4.3	Understanding organizational identity endurance visually: the case of the Cinematheque quebecoise	175
4.3.1	Context of the study	176
4.3.2	Data collection	176
4.3.3	Data analysis	178
4.4	Time and space as methodological dimensions for analyzing drawings: a demonstration	179
4.4.1	Organizational identity as a process of becoming.....	179
4.4.2	Organizational identity as a situated lived experience.....	185
4.5	Discussion and conclusion	191

4.5.1	The advantages and contributions of using time and space as methodological dimensions	191
4.5.2	Conclusion	194
	References	197
	Appendix	203
	CHAPITRE 5.....	205
	DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE.....	205
5.1	L'endurance identitaire, un processus résolument multimodal	206
5.2	Les contributions méthodologiques	212
5.3	Les implications pratiques	215
5.4	Les limites de la recherche.....	217
5.5	Les pistes de recherches futures.....	220
5.6	Conclusion	222
	Références bibliographiques.....	225
	ANNEXES	i
	Grilles d'observation	i
	Grille d'entretien	iv

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Table I - Intégration des articles composant le projet de thèse	25
Table II - Mission de la Cinémathèque québécoise	28
Table III - Chronologie des méthodes de collecte de données.....	34
Table IV - Summary of data collection (2014-2015).....	68
Table V - Summary of the research's findings	73
Table VI - Travaux empiriques traitant du travail identitaire organisationnel.....	108
Table VII - Distribution des participants aux entrevues	122
Table VIII - Quatre pratiques de TIO	128
Table IX - Prior MOS work using drawing as a research method	165

Figures

Figure 1 - Outline of the analysis process	69
Figure 2 - Organizational identity endurance process	88
Figure 3 - Message électronique, service des communications	130
Figure 4 - Photographie du devant de la salle principale de projection.....	132
Figure 5 - Nouveau logo et macarons	132
Figure 6 - Couverture du Rapport annuel 2015-2016	133
Figure 7 - Conférence de presse FNC-CSN Cinémathèque québécoise	136
Figure 8 - Page d'accueil du groupe Appuyons la Cinémathèque québécoise (mars 2015)	144
Figure 9 - Icône de profil "Ma Cinémathèque, #MACQ".....	145
Figure 10 - Pratiques matérielles de travail identitaire organisationnel.....	147
Figure 11 - The house with no exit	180
Figure 12 - The old paunchy	181
Figure 13 - Dusk till dawn	182
Figure 14 - The beach party	183

Figure 15 - The Russian doll.....	186
Figure 16 - The arrowed spiral.....	187
Figure 17 - The projector	188
Figure 18 - The triangle at the heart.....	189
Figure 19 - The end.....	203
Figure 20 - Where's the party?	203
Figure 21 - The screen saver.....	203
Figure 22 - This life	204
Figure 23 - The black box.....	204
Figure 24 - The treasure.....	204
Figure 25 - Modalités de l'endurance identitaire lors d'interactions	207

Liste des abréviations

IO	Identité organisationnelle
TIO	Travail identitaire organisationnel
TO	Théories des organisations
MCCQ	Ministère de la Culture et des Communications du Québec
BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
OI	Organizational identity
CDA	Critical discourse perspective
CED	Central-enduring-distinctive organizational identity definition
CQ	Cinematheque quebecoise
CNRTL	Centre national de recherches textuelles et lexicales
CCO	Communication constitutive des organisations
ANT	Théorie de l'acteur-réseau
ONF	Office nationale du film du Canada
FNC-CSN	Fédération nationale des communications – Confédération des syndicats
FIAF	Fédération internationale des archives de films

Aux cinéastes et à tous ceux qui travaillent à la conservation, à la diffusion et à la documentation de l'image en mouvement.

« Le cinéma ne dit pas autrement les choses, il dit autre chose. » (Éric Rohmer)

Remerciements

Même si le doctorat se vit avant tout comme une expérience en solitaire, ce parcours n'aurait jamais été le même sans toutes les personnes formidables que j'ai croisées sur ma route. Il me fait donc plaisir de souligner les apports et l'aide précieuse dont j'ai bénéficiés. Néanmoins, ces quelques lignes ne suffisent pas à exprimer l'entière gratitude que j'éprouve à l'endroit de ceux et celles qui ont contribué à ce projet.

Les différentes étapes de la thèse depuis sa conception initiale jusqu'aux derniers moments de sa rédaction n'aurait pas pu être achevées sans le soutien vivifiant de ma directrice, Linda Rouleau. Elle est une femme dévouée, d'une grande intelligence. Linda, je suis infiniment reconnaissante envers toi pour cet appui; ton expertise, ta passion pour la recherche, et surtout, ta grande empathie m'ont beaucoup apporté. Je suis fière de t'avoir eue à mes côtés tout au long de cette expérience. Malgré quelques heures plus « sombres » et les distances parcourues, nous n'avons cessé de travailler de très près.

Je remercie également Ann Langley, sans qui cette thèse n'aurait pas pu voir le jour. Merci de m'avoir donné l'occasion d'être accompagnée par le projet Strategy and identity work (Conseil de recherche en sciences humaines du Canada). Bien évidemment, merci d'avoir accepté d'être impliquée dans le processus, depuis l'examen de synthèse jusqu'à l'évaluation finale de la thèse.

J'ai eu la chance d'être suivie, à différentes étapes, par des professeurs de grande qualité intellectuelle et humaine. Que cela soit pour mon examen de synthèse ou mes comités de thèse, je remercie grandement Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri et Viviane Sergi. Votre lecture minutieuse et vos suggestions m'ont guidé vers les voies empruntées. Mes remerciements vont également à l'ensemble des membres du Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie (GéPS). Puis, j'aimerais remercier Nathalie Bilodeau et Julie Bilodeau de la direction du programme de doctorat de HEC Montréal pour leur bienveillance, douceur et disponibilité.

Cette recherche a également été possible grâce à des gens d'exception avec qui j'ai eu le privilège de partager des expériences inoubliables à la Cinémathèque québécoise. La première personne à m'avoir ouvert ses portes est l'ancienne directrice de l'établissement, Iolande Cadrin-Rossignol. Merci, Iolande, pour ta confiance; ton histoire est inspirante. Merci, Claude, Claudine et Nathalie, pour votre écoute et votre amitié. Merci, Alain, pour ton accueil et ton enthousiasme. Je vous remercie tous, chers membres de la Cinémathèque, de m'avoir confié autant de savoirs, d'histoires, et de m'avoir intégrée à une partie de votre vie. C'était une joie de papoter avec vous... d'art, de cinéma, de politique, d'histoire et de choses plus banales. Vous m'avez permis de prendre une bonne bouffée d'air frais à mi-chemin de ce long projet.

J'ai également eu la chance de partager ces dernières années avec des personnes extraordinaires. Sans leur présence, le poids du doctorat aurait été insoutenable. Ils ont partagé mes doutes, mes joies et mes peines. Certaines de ses personnes ont emprunté avec moi le chemin du doctorat. Je pense notamment à Frédéric B., Chloé F.-B., Charlotte B., Émilie G., Émilie F.-L., Marie-Luc A., Kafui D. et Susana E. Je suis extrêmement reconnaissante envers Gustavo pour ses conseils, son soutien intellectuel et émotionnel. Je remercie spécialement « ma tante » Véro : merci pour les cafés de défoulement doctoral et les nombreux fous rires... comme celui sur les diagrammes de Venn. Ça fait tellement du bien de ne pas se prendre trop au sérieux... Un merci tout spécial à Mélissande, Magali, Nadine, Pierre-Yves, Denis, Catherine, Claudie, Andréa et Kieu pour leur amitié de longue date. Merci, Géraldine, pour toutes ses petites attentions, ta sensibilité, ton humour et ton sens de l'initiative. Merci, Linda L., pour ton infailible croyance en mes capacités, plus que moi-même. Tu me manques ma Clopinette! Merci à l'inspirante Annie, avec qui on a su conserver un lien d'amitié fort malgré la distance. Enfin, ce projet n'aurait pas abouti sans l'apport de Julie D. dont la présence à des moments clefs du parcours m'a été cruciale.

Toute ma gratitude est dirigée vers ma famille, notamment vers ma mère, ma sœur et mes grands-parents, Mamie et Papy. Merci infiniment pour votre écoute, vos encouragements et votre patience!

My deep thanks and gratitude goes to my partner, Keisuke, who has been a pillar for me in the last stages of this process. You have been there to listen, to offer reassurance, and to tell me the truth when I need to hear it. You have also been there to distract me when it's time for a break. This thesis' whole quality was uplifted because of your presence.

Enfin, mes remerciements vont au Fonds de recherche du Québec – Société et culture, à la Fondation canadienne des bourses du millénaire, au GÉPS et à HEC Montréal pour m'avoir soutenu financièrement au cours de ce projet d'étude.

Chapitre 1.

Introduction générale

Somehow I feel that an ordinary person – the man in the street if you like – is a more challenging subject for exploration than people in the heroic mode. It is the half shades, the hardly audible notes that I want to capture and explore. (Satyajit Ray)

L'identité, ce concept flou qui ne désigne pas une chose ou une idée précise, mais plutôt un questionnement, une réflexion sur ce que nous sommes en tant qu'individu ou en tant que collectivité. S'appuyant sur un ensemble de perceptions, l'identité nourrit le sentiment de continuité et de cohérence du soi (Baumeister, 1998). Sa construction fait également intervenir diverses appartenances, qu'il s'agisse de l'appartenance à un groupe, une communauté, une profession, voire même un territoire géographique (Tajfel et Turner, 1986; Di Méo, 2008). Certes, la définition de soi implique la définition d'un « nous » et ce « nous » peut être défini en fonction d'une organisation, notamment chez les individus qui en font partie. Répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation? », c'est tenter de fixer l'identité de notre organisation, ou du moins, d'en circonscrire les limites. Typiquement, la démarche requiert du temps puisqu'elle suscite un bon nombre de doutes, d'incertitudes et implique une part d'ambiguïté, bien que celle-ci ne soit souvent que passagère.

Intéressés par ce processus, en 1985, Albert et Whetten conceptualisaient l'identité organisationnelle (IO) comme un ensemble de croyances partagées par les membres d'une organisation à l'égard de ses propriétés centrales, distinctives et durables. Depuis cet apport notable, un nombre important de chercheurs ont tenté de saisir les dynamiques propres à l'IO et la façon dont celles-ci influencent certains phénomènes organisationnels comme le leadership, l'implantation de changement, la résistance au changement, la collaboration interprofessionnelle, etc. L'émergence et la transformation de l'IO constituent à ce jour les deux principaux pôles de recherche dans ce domaine. L'identité dans sa phase d'émergence (e.g. Fachin, 2016; Gioia, Price, Hamilton et Thomas, 2010), en contexte de fusion (e.g. Sahaym, 2013), de changements institutionnels (e.g. He et

Baruch, 2010; Ravasi et Schultz, 2006) ou d'autres perturbations (e.g. Dutton et Dukerich, 1991; Walsh et Glynn, 2008), a notamment fait l'objet de travaux enrichissants.

Or, ces études abordent très peu les efforts qui sont menés pour conserver l'identité d'une organisation. Les indices repérés dans la littérature suggèrent pourtant que l'identité est l'élément le plus durable des organisations (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Gagliardi, 1986; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Nag, Corley et Gioia, 2007). Comme Gioia, Schultz et Corley (2000) l'ont soulevé, l'endurance identitaire est un concept problématique, souvent pris pour acquis par les chercheurs, et donc sous-exploré empiriquement (p. 76). Seulement une minorité d'auteurs se sont intéressés à la manière dont les propriétés centrales et distinctives d'une organisation perdurent sur de longues périodes (e.g. Anteby et Molnár, 2012; He et Baruch, 2010; Ravasi et Schulz, 2006, Tripsas, 2009). L'endurance, tout comme les transformations identitaires, requiert toutefois qu'une série d'actions soit réalisée par les membres ou les interlocuteurs d'une organisation (e.g. Breit, 2014; Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Kreiner et coll., 2015).

L'objectif principal de cette thèse est de mieux comprendre le processus de l'endurance de l'IO. L'endurance n'y est pas conçue comme la reproduction factuelle de certaines caractéristiques centrales et distinctes de l'organisation, mais comme la relative stabilisation des interprétations que s'en font ses membres. Cette thèse entend cerner les efforts individuels et collectifs accomplis par un ensemble d'agents en vue de présenter, de conserver ou de renforcer l'identité d'une organisation. Elle est construite autour de la question centrale suivante : *Comment les perceptions entretenues à l'égard de l'identité d'une organisation en viennent-elles à être partagées et stabilisées dans la durée?*

Un travail ethnographique a été accompli à la Cinémathèque québécoise, une organisation vouée à la conservation et à la diffusion du patrimoine cinématographique canadien et international fondée en 1963. Le milieu cinématographique est particulièrement sensible aux questions d'identités, notamment en raison de la spécificité identitaire des biens culturels qu'il promeut (i.e. films et autres types d'images en mouvement). Le cas de la Cinémathèque s'est aussi révélé être pleinement adapté à notre objectif puisque l'histoire de l'organisme est traversée par des épisodes récurrents de remise en cause de sa mission et de ses pratiques. De plus, l'organisme a vécu, lors de notre passage (2014-2015),

l'expérience pénible d'une crise de légitimité menaçant l'intégrité de son identité. Nous avons donc cherché à comprendre comment les membres composaient avec les enjeux relatifs à une potentielle détérioration de leur IO. Pendant douze mois, nous avons suivi leurs interactions quotidiennes *in situ*.

L'immersion sur le terrain a permis de faire une lecture originale des pratiques intervenant dans le processus de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation. En vue de présenter le résultat de notre cheminement, la thèse se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre comporte une recension des écrits permettant d'articuler les différents concepts théoriques mobilisés tout au long de la thèse. Nous revoyons d'abord l'IO et discutons des rôles de l'image et de la perception dans sa dynamique. Puis, nous traitons de l'endurance identitaire et de la perspective du travail identitaire organisationnel (TIO). Cette section présente également la problématique et le cadre méthodologique de la recherche.

Les deuxième, troisième et quatrième chapitres comportent chacun un article qui explore un ou plusieurs enjeux liés à l'endurance de l'IO. Enraciné dans une approche foucauldienne de l'organisation, le deuxième chapitre (article n°1) problématise la façon dont une interprétation spécifique de l'IO en arrive à être répandue et maintenue au sein d'un groupe. Il examine un ensemble de conversations se déroulant entre les membres de la Cinémathèque et se focalise sur leurs pratiques discursives, tentant de dégager comment celles-ci contribuent à faire perdurer une certaine vision de l'IO. Le troisième chapitre (article n°2) éclaire le rôle de l'agentivité matérielle dans les pratiques de TIO, une avenue de recherche très peu explorée. S'appuyant sur la perspective de la communication constitutive de l'organisation (CCO) et le concept de la présentification (e.g. Benoît-Barné et Cooren, 2009), il étudie les actions entreprises par les membres de la Cinémathèque pour ré-affirmer l'identité d'une organisation. Le quatrième chapitre (article n°3) exploite la technique du dessin qu'il présente comme une méthode particulièrement adaptée à l'analyse des processus et des pratiques organisationnelles. Il développe un cadre interprétatif des données visuelles fondé sur la représentation du temps et de l'espace et illustre son application à l'étude du processus de l'endurance identitaire avec le cas de la Cinémathèque québécoise.

Enfin, le cinquième chapitre offre une discussion synthétisant les apports théoriques et méthodologiques des trois articles. Celle-ci nous permet de concevoir l'endurance identitaire comme le résultat de modalités processuelles agissant de manière concomitantes qui sont la subjectivation, la présentification et la visualisation. Nous avons ainsi pu mettre au jour des aspects souvent négligés dans les recherches sur l'IO dont celui du pouvoir, de la matérialité et des émotions. S'en suivent les implications pratiques et les limites de la thèse, qui se termine par quelques pistes de recherche à explorer dans le futur.

1.1 Recension des écrits et articulation des différents concepts

Afin de jeter les bases de cette thèse, nous discutons d'abord du concept d'IO et de ses propriétés clefs, ce qui permet de proposer une première définition adaptée au phénomène étudié. En deuxième lieu, nous examinons le rôle de l'image organisationnelle et de la perception¹ dans la dynamique de l'IO. Nous abordons ensuite l'IO sous l'angle de la problématique de cette thèse, soit celle de l'endurance identitaire. Cela nous mène à considérer l'IO comme une pratique située et à explorer la perspective théorique du TIO. Cette recension des écrits nous permet d'éclairer les sujets qui nous intéressent et nous conduit à l'identification des lacunes des travaux de recherche existants. Elle nous mène aussi à l'élaboration d'un triple programme de recherche orienté vers la rédaction de trois articles complémentaires.

1.1.1 *Le concept de l'identité organisationnelle*

Tirant ses racines du champ de la sociologie et du champ de la psychologie, le concept de l'IO a été introduit en théories des organisations (TO) par Albert et Whetten en 1985. Ces chercheurs avancent que l'IO prend tout son sens chaque fois que les membres d'une organisation réfléchissent à leur identité dans le cadre de leur travail, suscitant ainsi des questions du genre « qui sommes-nous? », « que faisons-nous? », « qui voulons-nous être? ». Le concept est étroitement lié aux notions de l'identité individuelle et de l'identité collective. L'identité individuelle fait référence au processus par lequel « un individu en relation avec les autres fait sens de lui-même, et à la manière dont il est conçu par autrui » (Kenny, Whittle et Willmott, 2011, p. 3). L'identité sociale se distingue de l'identité individuelle et se rapporte à la mise en œuvre de rôles et de statuts selon divers degrés d'engagement (Tajfel et Turner, 1986; Porter, 2001).

Les théoriciens de l'identité sociale ont étendu le concept d'identité à celui de l'identification, sommairement décrit comme le sentiment d'appartenance entretenu à

¹ Le terme « perception » est au cœur de cette thèse. Il convient de préciser d'entrée de jeu que nous concevons la perception d'un point de vue phénoménologique, lequel se distingue d'une approche plus « expérimentale » qui chercherait à déceler les causes expliquant la formation d'une perception. Or pour nous, « les perceptions de l'identité » renvoient à un processus complexe d'entendement, d'acquisition de connaissances, de construction de sens et d'émotions (Centre national de recherches textuelles et lexicales (CNRTL), récupéré le 15 juin 2018; voir aussi Gallaher et Zahavi, 2008, p. 1-10). Ainsi, par « perceptions de l'identité », nous entendons un ensemble d'idées, de croyances et de sentiments qui sont acquis par le biais de l'expérience interindividuelle.

l'égard d'une forme d'agrégation sociale quelconque (Alvesson, Ashcraft et Thomas, 2008, p. 13). Pour ceux-ci, l'identité est un processus de socialisation qui se construit largement dans l'interaction sociale avec autrui (e.g. Goffman, 1963; Mead, 1934; Tajfel et Turner, 1986). Ils partent du postulat que les gens s'identifient à des endogroupes (*in-groups*), groupes avec lesquels ils partagent des similarités; et se distinguent d'exogroupes (*out-groups*), groupes desquels ils diffèrent (*Ibid.*). Cette comparaison intergroupe est à la base du sentiment d'appartenance et repose sur la perception qu'ont les individus de partager des caractéristiques, valeurs, croyances, attitudes et comportements avec un groupe (*Ibid.*). Weick (1995) pose d'ailleurs que l'homme ne peut produire du sens en général sans connaître le sens de ce qu'il est.

Ainsi, l'appartenance à des collectivités, les relations intergroupes et les identifications qui en résultent interviennent forcément dans la construction de l'IO (Ashforth et Mael, 1989). Les besoins de reconnaissance, d'approbation et d'acceptation qui habitent les individus influencent aussi l'évolution des organisations (Cheney et Christensen, 2001; Christensen, 2008). Les membres organisationnels s'identifient les uns aux autres ainsi qu'aux organisations par rapport à un alignement particulier d'intérêts, de valeurs et de significations (Henderson, Cheney et Weaver, 2015). L'intensité de l'identification dépend de la vigueur des perceptions à l'égard de l'identité de l'organisation et du degré d'affect positif qui les supporte (Brown, 1997; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Elsbach, 1999). De manière concrète, elle s'incarne dans des choses ou des actions, et de manière abstraite, dans des idées et des sentiments individuels et collectifs (Gombault, 2003). Les concepts d'identités et d'identification étant fortement liés, nous jugeons qu'une définition de l'IO en tant que processus d'identification collectif à un groupe particulier (dans ce cas-ci, l'organisation) semble mieux convenir. Pour l'instant, nous retenons l'idée, à l'instar d'Ashforth, Rogers et Corley (2011), que l'IO intègre les identités individuelles et collectives.

D'après sa définition classique, l'IO consiste en un ensemble de croyances autoréférentielles des participants d'une organisation par rapport à celle-ci et ses activités (Albert et Whetten, 1985; Foreman, Whetten et Mackey, 2012). Elle se manifeste typiquement dans les énonciations descriptives à l'égard de « ce que nous sommes »

(*Ibid.*). L'identité d'une organisation reflète les caractéristiques centrales et durables qui établissent son caractère distinctif en tant qu'entité sociale (Albert et Whetten, 1985). Par centralité, nous entendons les valeurs, croyances et éléments qui sont profondément ancrés dans l'organisation par opposition à celles qui sont facilement altérables (Corley et coll., 2006). C'est grâce à l'actualisation de ces éléments centraux, lors d'actions situées, qu'un groupe perçoit et affirme sa distinction ou ressemblance par rapport aux différents groupes de son environnement (Foreman, Whetten et Mackey, 2012). Les membres d'une organisation ont tendance à rechercher une distinction optimale, c'est-à-dire, un bon équilibre entre l'unicité de leur groupe et sa similitude avec d'autres entités sociales (Brewer, 1991). La notion de la durabilité quant à elle, fait référence à la dimension temporelle de l'IO dont les propriétés saillantes persistent dans le temps (Albert et Whetten, 1985). La stabilité de ses éléments centraux et distinctifs permet à ses membres et à ses interlocuteurs de tisser un lien entre le passé, le présent et l'avenir potentiel d'une organisation (Gioia, 1998, p. 21). C'est ainsi que l'identité d'une organisation influence la façon dont ses membres se fixent des objectifs, élaborent des stratégies et font l'acquisition de ressources nécessaires à l'accomplissement de leur mission (Dutton et Dukerich, 1991; Elsbach et Kramer, 1996; Foreman, Whetten et Mackey, 2012; Gioia et Thomas, 1996; Whetten, 2006).

La conceptualisation tripartite de l'IO d'Albert et Whetten (1985) est sans aucun doute la plus mobilisée dans les recherches empiriques en management et en TO. Elle est souvent nuancée par le recours à d'autres angles théoriques, notamment la perspective de l'organisation comme acteur social et la perspective constructionniste (Whetten, 2006). Les chercheurs adoptant la perspective de l'organisation comme acteur social soutiennent que l'identité existe et se matérialise grâce à la dissémination intentionnelle de libellés identitaires (*identity claims*) (e.g. Brayden, Felin et Whetten, 2010; Whetten et Mackay, 2002). Les libellés identitaires sont des affirmations au sujet d'une organisation ayant acquis une certaine continuité dans le temps. Ils se distinguent d'autres formes de libellés pouvant être associés à une organisation en ce sens qu'ils en offrent une définition et établissent sa position unique dans l'espace social (Whetten, 2006). Quant aux chercheurs de la perspective constructionniste, ceux-ci estiment que l'identité relève des perceptions partagées à l'égard d'une organisation par l'ensemble de ses participants (e.g. membres,

interlocuteurs, parties prenantes) (Cayla et Peñaloza, 2012; Chreim, 2005; Nag, Corley et Gioia, 2007; Tripsas, 2009). Ces perceptions se construisent et sont actualisées collectivement au fil des interactions, plus précisément par le biais d'actes de communication et d'artéfacts (e.g. Cayla et Peñaloza, 2012; Ravasi et Schultz, 2006; Walsh et Glynn, 2008). Dans cette optique, l'IO se forge graduellement au fur et à mesure que les perceptions individuelles à propos de « ce que nous sommes » convergent dans la même voie.

Bien qu'au départ les deux approches de l'IO aient été considérées comme incompatibles sur le plan ontologique, de plus en plus de chercheurs valorisent leur complémentarité dans leurs travaux (e.g. Ashforth, Rogers et Corley, 2011; Gioia, Price, Hamilton et Thomas, 2010; Ravasi et Schultz, 2006; Walsh et Glynn, 2008). Nous souscrivons à cette double perspective théorique sur l'IO. Nous croyons, comme ceux qui envisagent l'organisation comme un acteur social, que les individus sont dotés d'une forte capacité de réflexivité et capables de traduire leurs intentions en actions concrètes et efficaces. Nous supposons également, comme les constructionnistes, que l'IO se construit et se reconstruit au cours d'interactions sociales répétées. L'IO se définit ainsi comme un ensemble stabilisé d'affirmations (i.e. libellés identitaires) au sujet d'une organisation qui émergent des perceptions, croyances et idées partagées par ses membres, et qui résident dans l'actualisation constante de ces affirmations au cours d'interactions sociales (Ravasi et Schultz, 2006; Schinoff, Rogers et Corley, 2016, p. 221). On se réfère à l'identité dans nos communications, mais les actes de communication ne reflètent pas directement les propriétés d'une organisation.

Selon nous, l'IO est un processus communicationnel dynamique qui intègre des actions concrètes et la réification d'un système de significations complexe. Une identité peut être considérée comme « forte » lorsqu'il y a concordance entre son articulation par les décideurs et les membres d'une organisation, l'image que ceux-ci en projettent et la perception de cette image par les interlocuteurs de l'organisation (Cornelissen, Hasslam et Balmer, 2007). De toute évidence, le concept d'IO englobe celui de l'image, lequel est lié au concept de diffusion, et par conséquent, à celui de la communication.

1.1.2 Identité organisationnelle, perception et rapport à l'image

L'image organisationnelle renvoie à une pluralité d'interprétations possible, sa définition ne faisant pas l'objet d'un consensus. Une image est généralement associée à un ensemble distinct de connaissances et de dispositifs cognitifs (i.e. représentations, projections, interprétations, perceptions, expériences) (Foreman, Whetten et Mackey, 2012). Selon la littérature existante, nous pouvons circonscrire trois principales façons d'appréhender ce concept : (1) soit la manière dont les acteurs internes et externes d'une organisation perçoivent l'identité de cette organisation (perception), (2) soit la manière dont les membres *croient* que leur organisation est perçue par leurs interlocuteurs (réflexion), (3) et soit la manière dont les membres désirent que leur organisation soit perçue par leurs interlocuteurs (projection) (cf. Cornelissen, Hasslam et Balmer, 2007; Price, Gioia et Corley, 2008; Whetten et Mackay, 2002).

Les chercheurs qui conçoivent l'image comme une perception (ou un ensemble de perceptions) se focalisent sur les impressions que les participants internes et externes d'une organisation entretiennent à son égard. Autrement dit, l'image est une autoperception interne ou externe de l'identité attribuée à une organisation par ses membres ou ses interlocuteurs (Cornelissen, Hasslam et Balmer, 2007; Kenny, Whittle et Willmott, 2011). Il est fréquent de constater que l'image perçue d'une organisation n'est pas tout à fait exacte par rapport à son image projetée (écart entre l'idée que ses membres s'en font et ses auditoires) (Dukerich et Carter, 2000; Dutton et Dukerich, 1991; Foreman et Parent, 2008; Foreman, Whetten et Mackey, 2012). Ceci s'explique en partie du fait que les impressions des acteurs externes sont souvent filtrées par d'autres interlocuteurs et sensibles aux critiques des médias (e.g. Dutton et Dukerich, 1991; Patriotta, Gond et Schultz, 2011). L'image en tant que perception est la plus sollicitée dans la littérature sur l'identité, ainsi certains auteurs s'y réfèrent lorsqu'ils traitent d'image corporative, d'image interceptée ou de réputation organisationnelle (Dutton et Dukerich, 1991 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Price, Gioia et Corley, 2008).

L'image organisationnelle peut aussi être définie comme les croyances que les membres organisationnels entretiennent vis-à-vis de ce que pensent les participants externes de

l'organisation. Ce concept de l'image a été renommé par Dutton, Dukerich et Harquail (1994) comme « image externe interprétée » (*construed external image*). Certains auteurs parlent aussi d'image en tant que réflexion, faisant allusion à la capacité de l'organisation de faire un retour sur elle-même (circonspection) (e.g. Dutton et Dukerich, 1991; Elsbach et Kramer, 1996; Hatch et Schultz, 2002; Scott et Lane, 2000). L'enjeu principal pour les chercheurs de cette approche est de comprendre dans quelle mesure les perceptions des acteurs externes concordent avec celles des membres de l'organisation (*Ibid.*).

Enfin, l'image organisationnelle peut être entendue comme une projection, soit une représentation de ce que les membres d'une organisation désirent véhiculer aux gens à l'extérieur (Whetten et Mackey, 2002). L'image est donc le produit d'intentions et de réflexions par rapport à l'identité et peut être stratégiquement modelée. Certains chercheurs parlent ainsi d'identité ou d'image corporative, « d'image externe souhaitée » (*desired external image*), ou « d'image future » (e.g. Cornelissen, Hasslam et Balmer, 2007; Gioia et Thomas, 1996; Scott et Lane, 2000). Soulignons que cette conceptualisation de l'image organisationnelle est la plus proche du concept d'IO. Ainsi, nous retenons l'idée selon laquelle l'IO est construite, en partie, par les images de l'organisation qui sont le miroir réel ou choisi de celle-ci, et qui peuvent être orchestrées dans le but de produire des effets sur les perceptions. L'idée d'image ne doit pourtant pas être réduite à une conception uniquement mentale, car l'image est aussi matérielle et peut être projetée, par exemple, à travers l'architecture d'une organisation (e.g. Harquail et Wilcox King, 2010; Harrison, 2000). L'image est donc hybride, étant faite de matérialité et d'immatérialité.

La relation entre la communication, l'identité et l'image des organisations peut être abordée sous deux principaux angles, soit la vision interne et soit la vision externe. Définir l'IO de manière interne revient à se poser des questions du genre « qui sommes-nous? » et « qui voulons-nous être? » (Gioia, Schultz et Corley, 2000). Ceux qui se penchent sur ces questions ont habituellement un rôle à jouer pour assurer l'avenir de l'organisation. Parallèlement, l'identité leur sert de référence et contribue à valoriser leur participation et leurs actions (Brown, 1997; Cheney et Christensen, 2001; Dutton et Dukerich, 1991). La vision externe repose plutôt sur les questions du type « comment sommes-nous vus par

les autres » et « comment les autres pensent-ils que nous devrions être? » (Gioia, Schultz et Corley, 2000). Selon Cheney et Christensen (2001), la communication externe ne peut être envisagée sans la communication interne. Les membres composant une organisation doivent d'abord se définir et se connaître eux-mêmes en tant que collectivité pour adapter leurs messages aux attentes de leurs interlocuteurs.

L'image et l'identité soulèvent également la question de la légitimité puisque la plupart des organisations souhaitent que leurs activités soient perçues comme acceptables et désirables par leurs interlocuteurs (Brown, 1997; Dupuis, 2008; Fiol, 2001; Hatch et Schultz, 2002; Lounsbury et Glynn, 2001). Afin d'assurer sa pérennité, une organisation doit être perçue comme légitime dans son contexte institutionnel et social (Messner, Beckerb, Schäfferc et Binder, 2008, p. 130). Un déficit en légitimité peut être à l'origine de communications stratégiques qui s'appuient sur des discours et des images réitérant le bien-fondé de l'organisation (Henderson, Cheney et Weaver, 2015).

L'IO se construit et se négocie à partir d'interactions entre une multitude d'acteurs œuvrant à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (e.g. Ashforth, Rogers et Corley, 2011; Cheney et Christensen, 2001; Gioia, Schultz et Corley, 2000). Autrement dit, celle-ci ne peut pas être entendue comme un processus unidirectionnel entre de simples émetteurs et récepteurs d'information (Ashforth, Rogers et Corley, 2011). L'IO existe « là où les définitions internes et externes se rencontrent » (Jenkins, 1994, p. 1004). Une relation d'interdépendance caractérise au mieux la dynamique entre les visions internes et les visions externes de l'organisation. Il peut donc être difficile, dans la réalité concrète, de distinguer « images » et « identités », les formes et processus de communication internes et externes étant parfois indissociables (Cheney et Christensen, 2001). Par exemple, la publicité qui sert à promouvoir certaines images ou identités est destinée avant tout aux participants externes de l'organisation. Son élaboration et sa diffusion impliquent cependant les membres organisationnels dont les perceptions sont forcément influencées par les images projetées et le discours identitaire de l'organisation (Breit, 2014).

De plus, la transmission d'une identité particulière au moyen de l'image peut s'avérer être une tâche ardue, surtout si la définition de ce qu'est une organisation suscite de

l'ambiguïté chez les membres organisationnels (Cheney et Christensen, 2001). Les images, identités organisationnelles et processus d'identification peuvent faire l'objet de débats et de contestations, en plus d'être soumis à des mécanismes de contrôle (Alvesson et Willmott, 2002). Notamment, les dirigeants d'une organisation peuvent tenter de gérer l'identification de ses propres membres (*Ibid.*), mais en revanche, ceux-ci peuvent utiliser une variété de stratégies pour résister à ses tentatives (e.g. Elsbach et Battacharya, 2001; Pratt et Foreman, 2000; Symon et Clegg, 2005). Les membres d'une organisation peuvent aussi véhiculer des images qui reflètent les intérêts et valeurs de plusieurs groupes d'interlocuteurs en même temps pour susciter l'identification auprès d'un plus grand nombre (e.g. Gill et Wells, 2014; Sillince et Brown, 2009).

En clair, l'exploration de cette dynamique fait ressortir le rôle prépondérant que peuvent jouer différentes formes de pouvoir dans la construction et la reproduction de l'IO (e.g. discours, contre-discours, hiérarchie organisationnelle, influence médiatique). Certains chercheurs d'allégeance constructionniste considèrent même l'IO comme étant indissociable du pouvoir (Kenny, Whittle et Willmott, 2016). D'après eux, la formation, la préservation et la transformation de l'IO devraient être étudiés en tant que processus de lutte pour l'établissement et le contrôle de sa signification (i.e. idées et croyances à l'endroit de l'IO) (*Ibid.*). La vie organisationnelle est traversée par des relations de pouvoir qui peuvent influencer la manière dont les membres et les interlocuteurs d'une organisation perçoivent son identité. Or, à notre connaissance, les recherches abordant la question du pouvoir en lien avec l'IO se sont majoritairement focalisées sur l'étude des formes de pouvoir explicites ou institutionnalisées telles que l'influence du contrôle managérial, des normes culturelles et des médias (e.g. Fiol, 2001; Glynn, 2000; Kjaergaard, Morsing et Ravasi, 2011; Pratt et Foreman, 2000). Très peu d'auteurs se sont attardés à l'influence plus subtile des formes implicites du pouvoir sur les processus de construction et de reproduction de l'IO (Kenny, Whittle et Willmott, 2016). Le projet de thèse que nous proposons s'attelle à combler cette lacune.

1.1.3 L'identité organisationnelle, un processus d'endurance

Comme nous l'avons indiqué, depuis le début des années 1990, le thème de l'IO a fait couler beaucoup d'encre. Les trente dernières années ont été marquées par un foisonnement d'études sur les changements identitaires (e.g. Clark, Gioia, Ketchen et Thomas, 2010; Chreim, 2005; Glynn et Abzug, 2002; Nag, Corley et Gioia, 2007; Ybema, 2010). L'IO en contexte d'émergence est un autre domaine auquel plusieurs auteurs ont contribué (e.g. Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Corley et Gioia, 2004; Fachin, 2016; Gioia, Price, Hamilton et Thomas, 2010; Sahaym, 2013). Ajoutons également les travaux menés sur les perturbations d'identités organisationnelles fortement ancrées dans leur environnement (e.g. Brown, 2006; Dutton et Dukerich, 1991; He et Baruch, 2010; Rao, Monin et Durand, 2003; Ravasi et Schultz, 2006). L'ensemble de ces études se concentre sur les efforts déployés par les membres organisationnels pour actualiser de nouvelles identités, que celles-ci soient émergentes ou le résultat de transitions graduelles (Anteby et Molnár, 2012).

Une des problématiques majeures qui ressort de cette littérature porte sur l'endurance identitaire. Au cours de l'évolution d'une organisation, son identité se transforme-t-elle ou demeure-t-elle sensiblement identique à elle-même? Le postulat de base des premiers chercheurs en IO était que l'identité se constitue dans des choses tangibles et observables comme des pratiques, des objets physiques, des règles, des affirmations orales et écrites (Gioia et Hamilton, 2016). L'endurance de l'IO était attribuée à la stabilité de ces choses dans le temps. Dans ce cadre, on entretenait une vision plutôt statique de l'identité, principalement à des fins d'analyse et de théorisation (Gioia et coll., 2013).

Un peu plus tard, les chercheurs ont commencé à remettre en cause cette idée, faisant valoir que même si les affirmations et libellés utilisés pour décrire une identité demeuraient les mêmes, leur signification et leur interprétation pouvaient se transformer. Certaines études ont en effet démontré que l'interprétation des libellés identitaires avait tendance à changer graduellement au fur et à mesure qu'une organisation s'adaptait à son environnement (e.g. Gagliardi, 1986; Elsbach et Kramer, 1996; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Gioia et Thomas, 1996). Plusieurs théoriciens de l'identité, à savoir ceux qui

adoptent une forme plus pure de constructionnisme, insistent sur le fait que le changement est inhérent à l'IO, suggérant que la définition de « qui nous sommes » en tant qu'organisation n'est jamais établie une fois pour toutes (e.g. Gioia et Patvardhan, 2012; Glynn et Navis, 2013; Hatch et Schultz, 2002; Howard-Grenville, Metzger et Meyer, 2013; Ybema, 2010). Selon eux, le concept de l'IO ne repose pas sur un certain type de contenus, mais plutôt, sur un ensemble de processus de transformation aussi subtile qu'elle soit (e.g. Gioia, Price, Hamilton et Thomas, 2010; Glynn, 2008; Pratt, Rockmann et Kaufmann, 2006; Clegg Rhodes et Kornberger, 2007; Weber et Glynn, 2006). On remarque que la littérature adoptant cette vision processuelle de l'IO n'aborde à peu près pas la question de l'endurance identitaire. Nous croyons pourtant que l'endurance est une caractéristique fondamentale de l'identité et qu'elle ne devrait pas être évacuée de sa théorisation.

À titre d'exemple, les travaux empiriques ont démontré que les membres d'une organisation qui sont confrontés à des expériences difficiles avaient tendance à déployer plus d'efforts qu'à l'habitude pour renforcer leur IO et en articuler une définition compréhensible (pour eux-mêmes et les interlocuteurs de l'organisation) (e.g. Cayla et Peñaloza, 2012; Dutton et Dukerich, 1991; Elsbach et Kramer, 1996; Ravasi et Schultz, 2006). La constance et la cohérence de l'IO comporteraient des avantages. Sur le plan émotionnel, la stabilité de l'IO offrirait un certain ancrage psychologique aux membres en permettant d'orienter leurs pratiques et comportements (Albert et Whetten, 1985; Dutton et Dukerich, 1991; Gustafson et Reger, 1995). Le fait que l'identité d'une organisation soit aisément reconnaissable et intelligible contribuerait aussi à faire hausser sa légitimité et sa compétitivité (Messner, Beckerb, Schäfferc et Binder, 2008; van Knippenberg, 2016). Le développement d'un sentiment de continuité biographique serait donc bénéfique à l'échelle de l'organisation (Tripsas, 2009).

En fait, d'après certains auteurs, l'identité serait l'élément le plus stable d'une organisation, et ce, malgré l'implantation de changements majeurs au cours de son évolution (Gagliardi, 1986). Cela ne signifie pas que celle-ci se caractérise par son immuabilité, mais que sa transformation s'avère complexe et graduelle (*Ibid.*). L'endurance identitaire resurgit depuis peu comme champ d'exploration théorique et

empirique en TO (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Cayla et Peñaloza, 2012; Fukushima, 2018; Nag, Schultz et Corley, 2007; Tripsas, 2009; Walsh et Glynn, 2008). Seulement, au lieu d'entrevoir l'endurance comme la reproduction d'éléments à l'identique et de s'intéresser aux contenus de l'identité, ce groupe de chercheurs définit l'endurance comme la relative stabilité des interprétations de l'identité d'une organisation par ses participants. Ils s'intéressent à la manière dont les éléments définissant une identité sont assemblés et régulés, et parviennent à constituer des interprétations qui sont maintenues dans la durée. La présente thèse s'inscrit dans ce courant de travaux et s'attache à mieux comprendre le processus de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation.

1.1.4 L'identité organisationnelle, une pratique située

Le processus d'endurance identitaire peut sembler difficile à cerner puisqu'il ne s'agit pas de permanence, mais d'une relative stabilisation. Comment les perceptions entretenues à l'égard de l'identité d'une organisation en viennent-elles à être partagées et stabilisées dans la durée? En vue de cheminer dans l'exploration théorique de ce phénomène, nous suivons la voie empruntée par quelques chercheurs en TO et abordons l'IO sous l'angle de la régulation et du travail identitaire. Cette perspective nous permet de focaliser notre attention sur les actions situées participant à l'endurance identitaire. La dynamique de l'IO y est envisagée comme un ensemble de processus à la fois maniés par l'agentivité (*agency*) des individus et les contraintes imposées par l'environnement social de l'organisation. D'une part, elle reconnaît que l'IO peut être volontairement délimitée et promue par des individus qui tentent activement d'en influencer les perceptions (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Frandsen, 2017; Knapp et coll., 2013). D'autre part, elle prend en considération les éléments de contexte pouvant avoir un effet structurant sur l'identité (culture nationale, normes sociales, histoire, autres organisations) (e.g. Cannon et Kreutzer, 2018; Cloutier et Ravasi, 2014; Golant, Sillince, Harvey et Maclean, 2015).

Le concept du travail identitaire (*identity work*), initialement défini par Snow et Anderson (1987), est conçu comme « l'ensemble des activités dans lesquelles les individus s'engagent pour créer, présenter et maintenir des identités personnelles congruentes avec, et protégeant, leur concept de soi » (p. 1348). La régulation et le travail identitaire

constituent les deux facettes du processus plus ou moins continu et plus ou moins conscient lié à la capacité réflexive des individus dans la construction de leurs identités. Les gens, dans leur emploi, sont confrontés à une grande diversité de discours identitaires qui sont internes et externes à l'organisation (Kenny Whittle et Willmott, 2011). Ces discours visent à produire des sujets particuliers par la production d'un certain savoir sur soi et la délimitation des actions attendues des groupes d'individus (e.g. professionnels, gestionnaires, employés d'une organisation) (Cerulo, 1997; Foucault, 1969). Les dirigeants d'organisations peuvent notamment élaborer des dispositifs de normalisation et de surveillance afin de soutenir les discours identitaires qu'ils véhiculent. Cette régulation peut être conçue comme une forme de contrôle socio-idéologique qui est d'autant plus forte en l'absence de contre-discours. En effet, lorsque les contre-discours sont inexistantes ou faibles, il est possible d'entrevoir une plus grande conformité et identification aux valeurs de l'organisation dans la mesure où ces valeurs sont compatibles avec d'autres sources de formation identitaire.

Par ailleurs, il est reconnu que la vie organisationnelle ne se réduit pas à un ensemble de professions et de structures, elle laisse aussi de l'espace pour la fabrication identitaire des individus (Alvesson et Willmott, 2002; Ibarra et Petriglieri, 2010). Dans cette optique, le travail identitaire se réfère aux actions conscientes et inconscientes des individus qui s'appliquent à modeler, réparer, maintenir, renforcer ou transformer les constructions (sociales et culturelles) qui sont productives d'un sentiment de cohérence et de distinction à l'égard de son concept de soi (Alvesson et Willmott, 2002, p. 631). Au cours de leurs interactions, les individus expriment certaines images et tentent de transmettre des informations au sujet de leur « soi » aux autres (Baumeister, 1998). Plus l'identité projetée suscite des réponses positives, plus la confirmation et l'internalisation identitaire sont facilitées. À l'inverse, si l'image renvoyée est jugée négative, cela peut amener un doute et une tentative de changement (Beech, 2008). Ces deux dimensions du travail identitaire sont complémentaires, l'une s'appuyant sur l'autre et réciproquement (Clarke et coll., 2009). En un mot, il s'agit là d'un processus de vérification de soi (*self-verification*) (Swann, 1987). Le travail identitaire désigne donc plus précisément les efforts qui sont destinés à la construction et le maintien de l'identité face aux multiples pressions externes. Cela inclut tout ce que les gens font individuellement ou collectivement en vue de donner

du sens à leur propre personne et aux autres (Schwalbe et Mason-Schrock, 1996). Il s'intensifie notamment lors d'un questionnement existentiel, de circonstances sociales problématiques et complexes, ou encore, lorsque l'individu constate un décalage entre la perception qu'il a de lui-même et les discours ou images que les autres lui renvoient à propos de sa personne (Gecas, 1982). Le travail identitaire peut donc se réaliser dans l'univers organisationnel au sein duquel les identités sociales véhiculées par les discours sont autant de ressources visant plus ou moins directement et intentionnellement à réguler l'identité (Alvesson et Willmott, 2002).

Le double processus de régulation et de travail identitaire se compose d'une réflexion personnelle sur son identité et d'un engagement extérieur auprès des autres (Watson, 2008). Ibarra et Barbulescu (2010) soulignent en effet le caractère relationnel du travail sur l'identité. Le travail identitaire implique d'utiliser, de jouer et de transformer des symboles; il entraîne la gestion de la présence de ces symboles, afin de faire le pont entre l'univers symbolique de sa propre identité et l'univers symbolique de l'identité d'autrui (Bruni, Gherardi et Poggio, 2005). L'identité se construit et reconstruit dans un flux d'activités sémiotiques et d'actes linguistiques (i.e. pratiques discursives) qui sont accessibles depuis un répertoire de références (relativement communes) situées dans le temps et l'espace (Boje, 2001, 2011; Czarniawska-Jeorges, 2004; Ricœur, 1990; Weick, 1995). Par surcroît, l'identité peut être signalée par la matérialité des artefacts et corporéité des individus : routines corporelles, vêtements, coiffure, tonalité de la voix, et mise en présence d'autres biens matériels (i.e. pratiques matérielles). Cette conception suppose que l'identité peut être délimitée et volontairement promue grâce à la manipulation de symboles qui expriment des caractéristiques et des subjectivités particulières (e.g. Butler, 1990; Davies et Harré, 1990; Pezé, 2012; Sofaer, 2007).

Malgré que les notions de régulation et de travail identitaire aient amplement été mobilisées pour étudier l'échelle individuelle de l'identité (Brown, 2014), récemment, quelques chercheurs les ont adaptées à l'échelle de l'organisation. Le TIO est effectivement un sous-champ de recherche florissant en TO (Anteby et Molnár, 2012; Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Cloutier et Ravasi, 2014; Fachin, 2016; Frandsen, 2017; Golant et coll., 2015; Knapp et coll., 2013;

Kreiner et coll., 2015). De manière générale, le TIO se définit comme les efforts individuels ou collectifs fournis par les participants d'une organisation pour créer, présenter, partager, maintenir, renforcer ou influencer de quelque façon, les propriétés centrales, distinctives et durables de leur organisation (e.g. Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Kreiner et coll., 2015).

À notre avis, le concept de TIO est pertinent dans le cadre de cette thèse, car il permet d'apprécier le caractère dynamique de l'endurance identitaire. Les efforts déployés pour conserver les éléments centraux d'une organisation peuvent être de nature cognitive et comportementale. Ils sont ancrés dans les pratiques et schémas culturels en vigueur au sein de l'organisation et de la société en général; mais aussi, ils sont le produit de la capacité réflexive des acteurs, de la mise en œuvre d'actes de volition et de l'exercice d'un certain pouvoir. Le TIO est donc particulièrement adapté à l'étude d'une organisation dont l'existence persiste à long terme malgré les atteintes portées à sa légitimité. Il permet de circonscrire les microprocessus et assemblages d'éléments régulateurs qui organisent et donnent un sens plus ou moins partagé aux propriétés centrales et distinctives de l'organisation. Ainsi, il admet la participation d'un large éventail d'activités et de choses (e.g. espace et objets physiques, artefacts, corps) dans la construction et la reproduction de l'identité.

Entrevoir le processus de l'endurance identitaire comme un ensemble de pratiques situées c'est donc s'intéresser à sa dimension matérielle. Bien que les travaux empiriques adoptant la perspective du TIO confirment le rôle crucial des actes communicatifs dans l'évolution de l'IO, ceux-ci se limitent principalement à l'analyse des actes de communication verbale (e.g. Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Knapp et coll., 2013). Peu d'auteurs prennent sérieusement en compte les aspects plus tangibles des processus identitaires (Watkiss et Glynn, 2016). Divers objets physiques incluant l'espace, l'architecture et l'esthétique visuelle participent à la structuration, au maintien et à la diffusion des identités et images organisationnelles (e.g. Harquail et Wilcox King, 2010; Harrison, 2000; Navis et Glynn, 2010; Oliver et Roos, 2007; Pratt et Rafaeli, 1997; Tripsas, 2009). Grâce au présent ouvrage, nous souhaitons enrichir notre compréhension de l'interaction entre les différents aspects de la matérialité

et la dynamique de l'IO. Cette volonté est inspirée par nos impressions et analyses préliminaires à la suite d'une immersion sur le terrain. Elle fait aussi écho au tournant matériel et visuel des dernières années en théories des organisations (e.g. Boxenbaum, Jones, Meyer et Svejenova, 2018; Carlile et Langley, 2013; Fayard et Weeks 2007; Leonardi, 2011; Monteiro et Nicolini, 2014).

À la lumière des travaux recensés et des failles de recherche exposées, ce projet de thèse permet de consolider le champ de recherche de l'IO. Il vise tout particulièrement à jeter un nouveau regard sur le processus de l'endurance identitaire et à susciter une réflexion sur les méthodologies de recherche adaptées à l'étude de l'IO. La prochaine sous-section offre une présentation détaillée de l'objet de recherche et un aperçu de la structure de la thèse. Elle est suivie d'une méthodologie générale.

1.2 Objet de recherche et aperçu de la thèse

Suite à la présentation des concepts sollicités, nous retenons l'idée que l'IO est un processus de construction de sens collectif – et souvent conflictuel – qui se concrétise au fil des interactions et des actes de communication des participants d'une organisation. La littérature suggère que les expériences et les événements négatifs auxquels une organisation est confrontée peuvent remettre en question l'intégrité de son identité (e.g. Dutton et Dukerich, 1991; Elsbach et Kramer, 1996; Ganesh, 2003; Ravasi et Schulz, 2006). Parallèlement, ces menaces peuvent entraîner de la résistance qui se manifeste dans l'intensification des efforts voués à la préservation ou au renforcement d'une certaine définition de l'organisation. Ce travail identitaire se manifeste typiquement dans différentes sortes de pratiques situées qui font intervenir des individus et des choses (e.g. espace et objets physiques, artefacts, corps) dans une série d'espace-temps donnée.

Nous savons que l'IO est jusqu'à un certain point malléable, ne serait qu'en raison de la fluidité de son image (i.e. réfléchie, perçue et projetée). Celle-ci peut certainement se transformer, mais le rythme de son évolution ne fait pas consensus au sein de la littérature sur l'IO (Brown, 2015; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Gioia et coll., 2013). Albert et

Whetten (1985) avancent que les transformations identitaires s'échelonnent sur de longues périodes de temps, alors que Gioia et Thomas (1996) suggèrent que l'identité évolue dans un horizon temporel plus court. Gagliardi (1986) stipule que les organisations ont tendance à accepter et à implanter des changements (e.g. changement de mission, d'objectifs ou de structures) sans connaître une évolution majeure de leurs caractéristiques centrales et distinctives. Notre expérience sur le terrain confirme cette idée. Malgré d'importants changements technologiques et la remise en cause récurrente de son existence, l'organisation étudiée (i.e. Cinémathèque québécoise) semble avoir maintenu, voire renforcé, son identité depuis sa fondation. Nous insistons donc sur la pénurie de travaux qui abordent l'IO sous l'angle de son endurance.

La présente thèse se veut d'enrichir notre compréhension du processus de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation. D'un point de vue théorique, elle souhaite approfondir la réflexion autour des notions du pouvoir et du discours, en plus de revisiter leurs rôles dans la dynamique de l'IO. Elle cherche aussi à mettre en lumière le rôle du visuel et de la spatialité dans les processus de construction et de reproduction identitaires, et plus spécialement, la façon dont les propriétés centrales et distinctives d'une organisation se concrétisent dans des images, objets et lieux qui sont constitutifs d'un ensemble de pratiques identitaires. Se faisant, elle entend participer au développement du concept de TIO. Sur le plan empirique, la thèse vise à jeter un regard beaucoup plus juste et éclairé sur la complexité interactionnelle de l'IO en étudiant le cas d'une organisation régulièrement confrontée à des remises en question de son identité. Elle a pour objectif de mettre en exergue la dimension temporelle du travail identitaire, en considérant d'une part, les efforts déployés par les membres organisationnels pour influencer la perception de leur identité dans le cadre d'un épisode de menace spécifique, et d'autre part, les efforts déployés dans le cadre d'événements plus discrets de la vie ordinaire. Sur le plan méthodologique, la thèse cherche à creuser davantage les dimensions temporelle, spatiale et visuelle de l'endurance identitaire en proposant une nouvelle approche d'analyse pour le traitement de l'image comme outil d'interprétation des processus et des pratiques organisationnelles.

1.2.1 *Intégration des articles*

Cette thèse prend la forme de trois articles dont chacun compose un chapitre distinct (voir le tableau I ci-dessous pour une synthèse du contenu des chapitres). L'ordre des articles respecte celui dans lequel ils ont été conçus afin que le lecteur soit en mesure de mieux saisir le cheminement de cette recherche abductive ayant débuté par une exploration empirique. Les deux premiers articles sont de type empirique. Ils débouchent sur un troisième article de type méthodologique. Ensemble, ces articles constituent un triptyque et leurs contributions font avancer certaines dimensions de l'IO, tout en apportant des éclaircissements sur le processus de l'endurance identitaire.

Plus exactement, le premier article, *Toujours les mêmes : l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation, un processus de subjectivation* (*Remaining the same after all this time: organizational identity endurance as a subjectivation process*), examine le processus par lequel certaines caractéristiques d'une organisation parviennent à être considérées comme les propriétés fondamentales de son identité et sont maintenues à travers le temps. Un bon nombre de chercheurs acceptent l'idée selon laquelle l'ensemble des propriétés centrales d'une organisation est généralement partagé et volontairement préservé par ses membres (Gioia et coll., 2013). La littérature démontre que peu d'entre eux problématisent la manière dont une vision de l'IO en vient à être perçue comme la plus légitime parmi d'autres. Le postulat de base de cet article est que le processus de l'endurance identitaire repose sur un assemblage complexe de perceptions, d'actions, de normes et de luttes d'interprétation qui se déroulent au quotidien. Ceci dit, le lien entre l'endurance de l'IO et le pouvoir n'a pas encore fait l'objet d'investigations empiriques sérieuses. Ce papier dépasse cette limite en s'appuyant sur les notions foucaaldiennes des pratiques discursives et de la subjectivité (Foucault, 1969; 1975). Il se focalise sur les conversations entre les membres de la Cinémathèque québécoise, et plus particulièrement, sur les désaccords autour du thème de l'IO. L'analyse s'inspire de l'approche critique du discours (i.e. *critical discourse analysis*) (e.g. van Dijk, 1997, 2001; Fairclough, 1992; Mumby, 2004; Mumby et Clair, 1997; Wodak, 2001). Elle révèle que les membres organisationnels s'adonnent régulièrement à des pratiques discursives ayant des effets de pouvoir sur la subjectivité de leurs pairs. L'autovictimisation, la recontextualisation et la

disciplinarisation constituent trois micropratiques par lesquelles ils exercent une forme de contrôle sur l'attitude et les comportements de leurs collègues en vue d'assurer la pérennité d'une vision particulière de l'IO. En plus de souligner les dimensions interactionnelles et politiques de l'endurance identitaire, ce papier aborde sa dimension affective en explorant le rôle des sentiments et des émotions. Les résultats nous mènent à conceptualiser l'endurance comme un processus de subjectivation faisant intervenir des tensions entre la résistance au changement et le contrôle de l'interprétation de l'IO.

Le deuxième article de cette thèse, *Présentifier l'identité de la Cinémathèque québécoise : matérialité, espace et lieu dans le travail identitaire organisationnel*, s'attache à comprendre l'interaction entre différents aspects de la matérialité et l'endurance de l'IO. Il offre d'abord une revue de littérature exhaustive des travaux empiriques ayant mobilisé la perspective du TIO. Cette recension démontre que l'IO s'établit au fil du temps par le biais de deux processus « phares » : la différenciation et le rapprochement par rapport à d'autres organisations (e.g. Cloutier et Ravasi, 2014; Kreiner et coll., 2015). Elle fait ressortir le rôle central de la communication dans le déroulement de ces processus. La majorité des études sur le TIO dirige toutefois leur attention sur des formes de communication verbale (e.g. rhétorique, conversation, narration). À présent, peu de recherche ont exploré le rôle de la matérialité dans la constitution de l'IO (exceptions, cf. Cannon et Kreutzer, 2018; Frandsen, 2017). Cet article jette un nouveau regard sur le TIO en adoptant un cadre théorique qui intègre la matérialité. Il s'appuie sur la perspective de la communication constitutive des organisations et le concept de la présentification (e.g. Ashcraft, Kuhn, Cooren, 2009; Benoît-Barné et Cooren, 2009) pour analyser les actions destinées à ré-affirmer l'identité d'une organisation. L'analyse se cantonne aux efforts entrepris par les membres organisationnels dans le cadre d'une crise de légitimité à la Cinémathèque québécoise. Elle conduit à l'identification de quatre pratiques matérielles de TIO (*le re-modelage d'une imagerie singulière, la personnification de la présence organisationnelle, les tentatives pour « faire lieu » et la re-composition des lieux d'ancrage*). Elle explique comment des images, objets et espaces physiques produisent des effets de présence qui contribuent à maintenir une certaine définition de l'organisation. L'article confirme l'idée selon laquelle les processus identitaires font intervenir une série de tensions dialectiques qui s'articulent autour de la

différenciation et du rapprochement (e.g. Kreiner et coll., 2015). En outre, il propose un modèle théorique intégrant ces tensions dans un rapport spécifique à l'espace. Il contribue ainsi à faire avancer le champ de la recherche sur l'IO en insistant sur la spatialité des pratiques de TIO.

Le dernier article de cet ouvrage, *Les dimensions méthodologiques du temps et de l'espace dans l'analyse du processus de l'endurance identitaire* (*Quick, draw! Time and space as methodological dimensions for understanding the process of organizational identity endurance*), offre une réflexion épistémologique autour des thèmes de l'image, du temps et de l'espace. Il traite des avantages et des contributions propres à l'usage de la technique du dessin comme outil de collecte et d'analyse de données en management et en TO. Le dessin y est considéré comme une méthode visuelle participative offrant la possibilité aux sujets de recherche de collaborer avec le chercheur à la production et à l'interprétation de données (Mitchell, Theron, Stuart, Smith et Campbell, 2011). La littérature suggère que la méthode s'avère une excellente source d'exploration des perceptions, émotions, expériences vécues et influences culturelles, tous des aspects difficilement accessibles par le biais de méthodes d'enquête conventionnelles (e.g. Kearney et Hyle, 2004; Literat, 2013; Mitchell et coll., 2011). Certains travaux démontrent aussi que les dessins participatifs peuvent permettre aux chercheurs de mieux saisir les dimensions temporelles et spatiales des processus et des pratiques organisationnels (e.g. Han et Liang, 2015; Höykinpuro et Ropo, 2014; Ward et Shortt, 2012). Dans cette optique, le papier développe un cadre d'analyse de données visuelles basé sur l'interprétation des représentations du temps et de l'espace. Il s'appuie sur le cas de la Cinémathèque québécoise et détaille son protocole de recherche. L'analyse illustre comment les dessins ont pu orienter l'interprétation des données au regard du processus de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation. L'article se termine avec une série de conseils généraux sur la façon d'intégrer adéquatement la technique du dessin aux protocoles de recherche triangulés. Il aborde également les questions éthiques associées à l'usage des méthodes visuelles participatives.

Le tableau de la page suivante (tableau I) offre une synthèse des articles composant le projet de thèse. Le segment d'après présente dans de plus amples détails sa méthodologie générale.

Table I - Intégration des articles composant le projet de thèse

	Deuxième article (Chapitre 1)	Troisième article (Chapitre 2)	Premier article (Chapitre 3)
Titre	Remaining the same after all this time: organizational identity endurance as a subjectivation process	Présentifier l'identité de la Cinémathèque québécoise : Matérialité, espace et lieu dans le travail identitaire organisationnel	Quick, draw! Time and space as methodological dimensions for understanding the process of organizational identity endurance
Thème principal	Comprendre le processus de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation et le rôle qu'y jouent certaines formes de pouvoir	Comprendre l'interaction entre différents aspects de la matérialité et la dynamique de l'identité organisationnelle et élucider le rôle de la matérialité dans la constitution des pratiques de travail identitaire organisationnel	Développer un cadre d'analyse de données visuelles fondé sur les dimensions du temps et de l'espace dans le cadre de recherches portant sur les processus et les pratiques organisationnelles
Question de recherche	Comment les pratiques discursives des membres organisationnels participent-elles à faire perdurer une façon particulière de percevoir l'identité organisationnelle?	Quel est le rôle de la matérialité dans les pratiques de travail identitaire organisationnel et comment contribue-t-elle à ré-affirmer l'identité d'une organisation?	Comment analyser des données visuelles générées par des participants pour mieux comprendre les processus et les pratiques organisationnelles?
Ancrage théorique	Approche foucauldienne de l'organisation, méthode d'analyse critique du discours (<i>Critical discourse analysis</i>)	Travail identitaire organisationnel, communication constitutive des organisations	-
Concepts principaux	Identité organisationnelle, subjectivité, subjectivation, pratiques discursives	Identité organisationnelle, présentification, pratiques matérielles, spatialité	Méthodologies visuelles participatives, processus organisationnelles, temporalité et spatialité
Niveau d'analyse	Micro (interactions interindividuelles entre les membres organisationnels)	Méso (interface entre l'organisation et son environnement)	Méthodologique
Design	Article empirique (qualitatif)	Article empirique (qualitatif)	Proposition et illustration d'un cadre d'analyse de données visuelles
Méthodologie	Ethnographie de 12 mois au sein d'une organisation, la Cinémathèque québécoise (observation participante, non participante; entrevues semi-structurées, archives, revue de presse)	Ethnographie de 12 mois au sein d'une organisation, la Cinémathèque québécoise (observation participante, non participante; entrevues semi-structurées, dessins, archives, revue de presse)	Étude d'un cas exemplaire (analyse d'un corpus de 14 dessins sous l'angle du temps et de l'espace)

1.3 Méthodologie générale

La présente section vise à expliciter la démarche méthodologique de notre recherche. Nous tenons à signaler que notre étude s'insère dans un projet plus large nommé *Strategy and identity work*, subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, et dont l'objectif général est d'enrichir les connaissances sur le TIO. Le programme de recherche inclut d'autres études de cas menées par d'autres chercheurs, dans divers contextes. Notre recherche se focalise sur le processus de l'endurance identitaire.

1.3.1 *Le cas de la Cinémathèque québécoise*

La Cinémathèque québécoise est le cas que nous avons choisi d'étudier, un organisme à but non lucratif fondé en 1963 et traversé depuis sa création par des questions – et remises en question – sur son identité. En effet, la Cinémathèque fut d'abord baptisée « Connaissance du cinéma » par une bande de cinéphiles défendant l'importance de la documentation cinématographique. L'organisme se donne alors comme mission de créer des archives de cinéma en faisant l'acquisition, la conservation et la projection de films dans un but à la fois éducatif et artistique. Connaissance du cinéma devient la « Cinémathèque canadienne » en 1964, puis la « Cinémathèque québécoise » en 1971. Ces changements de nom ne vont pas sans rappeler que l'organisation a toujours été dans l'obligation de défendre son existence auprès de son public et de ses bailleurs de fonds. Quoi qu'il en soit, l'organisme maintient toujours sa triple mission historique, pédagogique et artistique. Sa mission² telle qu'on la retrouve sur son site internet est la suivante (tableau II) :

² Source : Cinémathèque québécoise (2017). Mission, informations institutionnelles. Récupéré le 12 août 2017 de <http://www.cinemaquebec.ca/fr/cinemaquebec/mission>.

Table II - Mission de la Cinémathèque québécoise

La mission de la Cinémathèque québécoise est de collectionner, conserver et diffuser des œuvres cinématographiques, des œuvres constituées d'images en mouvement dans un but historique, pédagogique et artistique, et le matériel afférent à celles-ci.

Pour ce faire, elle voit à :

- Collectionner et conserver des œuvres cinématographiques et des œuvres constituées d'images en mouvement sur des supports du passé, du présent et de l'avenir, ainsi que les artefacts, la documentation et les documents d'archives relatifs au patrimoine mondial, plus particulièrement québécoises et canadiennes.
- Les documenter, effectuer de la recherche et les interpréter pour les mettre en valeur à des fins culturelles, éducatives et professionnelles auprès des différents publics.

En plus de présenter les éléments centraux de son identité, cet énoncé fait ressortir les valeurs de responsabilité sociale de l'organisation (e.g. sauvegarde du patrimoine culturel mondial). L'organisation s'est d'ailleurs vue confier le mandat de conservation des productions cinématographiques et télévisuelles québécoises par le gouvernement du Québec en 2006. Il est à souligner que cette entente lui permet de toucher à des subventions considérables et marque une certaine reconnaissance de son identité ainsi que l'approbation de ses pratiques. Mis à part le gouvernement du Québec, le fonctionnement de la Cinémathèque dépend en fait de bailleurs de fonds éminents tels que le Conseil des arts du Canada et le Conseil des arts et lettres du Québec. La légitimité de l'organisation repose en partie sur des sources intangibles, comme la confiance, l'intégrité, et la réputation, et en partie sur des sources tangibles, comme les techniques de conservation, les pratiques de diffusion du patrimoine audiovisuel et bien sûr, l'octroi de subventions. Ainsi, au cours de son histoire, le bien-fondé de la mission de la Cinémathèque a souvent fait l'objet de remises en cause entourant les questions de son financement et de son utilité sociale. Il nous est donc apparu que la Cinémathèque serait un cas fascinant au regard de l'IO.

Notre immersion sur le terrain s'est fait à un moment clef de l'histoire récente de l'organisation. Premièrement, la Cinémathèque venait d'entamer l'élaboration de rénovations importantes. Le « projet des immobilisations » avait pour but d'effectuer des travaux de réparation nécessaires (e.g. toiture, réaménagement des réserves de collections, salles de bains, bureaux des employés). Mais encore, ce projet se voulait de revitaliser

l'image de la Cinémathèque par le réaménagement de ses espaces (i.e. effets d'ambiance, design des lieux, bar-salon), l'actualisation de ses outils technologiques (i.e. numériseurs de documents, salle de consultation d'archives, restauration), et l'amélioration de ses salles de projection (i.e. qualité de l'image et du son, arrimage avec les techniques les plus récentes).

Deuxièmement, quelques semaines après notre arrivée sur le terrain, la Cinémathèque s'est vue confrontée à une crise de légitimité sévère (selon les plus anciens employés). L'organisation avait toujours fonctionné dans le doute par rapport au financement de ses activités : les subventions seraient-elles reconduites d'une année à l'autre? Les projections de films et les échanges de services avec d'autres organisations génèreraient-ils des revenus suffisants? Pouvait-elle se permettre d'arrimer ses pratiques de conservation aux normes techniques du secteur? Chose certaine, l'expertise de l'organisation n'avait pas – ou très peu – été questionnée par ses auditoires et bailleurs de fonds au cours de son évolution. Or cette fois-ci, le Ministère de la Culture et des Communications (MCCQ – responsable du dépôt légal) envisageait de forcer une fusion entre la Cinémathèque québécoise et Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) en vue d'économiser sur les coûts associés au dépôt légal. L'idée derrière la fusion était que les deux organismes comportaient des missions et expertises similaires, ce que les membres de la Cinémathèque réfutaient vigoureusement. Quoi qu'il en soit, la fusion représentait une réelle menace à la légitimité et l'intégrité de l'identité de la Cinémathèque. La crise a donné lieu à des pourparlers entre les trois instances (Cinémathèque, BAnQ et MCCQ) et leurs organisations syndicales, de même qu'à une mobilisation des employés de la Cinémathèque, de son Conseil d'administration et des publics.

À coup sûr, le suivi de cette controverse nous a semblé être une occasion précieuse pour comprendre les réponses identitaires des membres organisationnels, et en particulier, les efforts qu'ils ont déployés en vue de surmonter cette crise de légitimité. Nous avons également remarqué que dans ce contexte, les acteurs semblaient de plus en plus sensibles aux lieux physiques de la Cinémathèque. L'intérêt pour le « projet immobilisation » s'est donc exacerbé au cours de cet épisode. Les décisions prises à l'égard du réaménagement des espaces étaient constamment rationalisées relativement aux questionnements

identitaires de l'organisation. Il est surtout ressorti de nos analyses préliminaires que les acteurs étaient davantage préoccupés par la continuité de l'identité de la Cinémathèque québécoise, c'est-à-dire, la consolidation de ses propriétés centrales, que par un renouvellement de celle-ci. Ainsi, le terrain nous a menés à explorer et à approfondir le concept de l'endurance identitaire d'une organisation dont la légitimité est menacée.

1.3.2 Stratégie de recherche

Cette thèse s'inscrit dans une ontologie interprétativiste, soutenant que l'IO n'existe pas en tant que réalité sociale indépendante qu'il serait possible de circonscrire. L'IO se fonde plutôt sur le vécu qu'en ont les individus et les groupes sociaux, c'est-à-dire, sur un ensemble de perceptions individuelles et collectives (voir Burrell et Morgan, 1979). Conformément, la thèse adopte une approche socioconstructiviste (Berger et Luckmann, 1967) des phénomènes sociaux. Son objectif fondamental est de mettre à jour les processus par lesquels l'IO se construit et se reproduit au fil du temps. Cette approche globale s'harmonise avec une approche méthodologique abductive et résolument qualitative. L'abduction est le mouvement par lequel le chercheur se déplace d'une inférence explicative à une autre, confrontant ainsi son cadre et ses idées provisoires au moyen de vérifications empiriques successives (Éco, 1992; Danermark, 2002). Elle s'avère tout à fait appropriée pour l'exploration d'une problématique d'un point de vue théorique et empirique, se prêtant à la réinterprétation des hypothèses originales (David, 1999). Ainsi, l'exploration empirique se fonde sur une étude de cas, « riche description d'un phénomène construite à partir d'une variété de sources de données empiriques » (Yin, 2003).

D'après Yin (2003), « l'étude de cas est particulièrement adéquate lorsque des questions de type « comment » et « pourquoi » se posent » puisqu'elle permet de se concentrer sur la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans des conditions particulières (voir aussi Eisenhardt, 1989). Elle est aussi suffisamment flexible pour permettre la révision ou l'adaptation des méthodes de collectes de données et des questions d'entrevue en cours d'exécution de la recherche (Gioia et coll., 2013). Ainsi, les questions d'entretien se raffinent et deviennent de plus en plus perspicaces par rapport au domaine d'étude, au fur

et à mesure que le chercheur s'immerge sur le terrain (Maitlis, 2005). La réalisation d'une étude de cas nécessite tout de même de déterminer à l'avance le phénomène d'intérêt en vue de guider le processus de collecte de données. Comme nous l'avons expliqué, nous souhaitons explorer en profondeur du travail identitaire destiné à faire perdurer les qualités centrales et distinctives d'une organisation en nous attardant aux efforts déployés par les acteurs au quotidien.

Notre démarche de recherche se limite à l'analyse d'un seul cas, néanmoins très riche au regard de la dynamique des acteurs engagés dans le TIO. Il est reconnu que l'étude de cas unique peut se justifier en fonction des objectifs de recherche fixés (Yin, 2003). Le choix d'un cas unique est une stratégie de recherche fréquente en théories des organisations, et comme nous l'avons vu précédemment, dans les travaux portant sur la construction de l'IO (e.g. Ganesh, 2003; Gioia et coll., 2010; Ravasi et Schultz, 2006). Il convient particulièrement aux études longitudinales, soit à l'étude d'un phénomène à deux moments différents au moins (Yin, 2003). Notre avons en effet la volonté de documenter l'évolution des pratiques de travail identitaire au cours du temps à deux intervalles, soit avant et pendant la survenue d'une crise de légitimité organisationnelle (phase principale) et après le passage de cette crise (phase secondaire). Ainsi, le choix de la Cinémathèque québécoise doit être considéré comme un cas longitudinal se rapprochant du cas révélateur (Yin, 2003). Enfin, le cas longitudinal est d'autant plus cohérent avec l'approche processuelle que nous adoptons à l'égard de l'endurance identitaire.

1.3.3 Niveau et unité d'analyse

En management et en TO, le niveau d'analyse peut être de plusieurs ordres. Il peut s'agir de l'organisation, alors conçue comme un acteur social ou sous-système de son environnement, des groupes professionnels, des groupes de travail ou des individus. Selon nos questions de recherche, nous comptons privilégier l'interaction entre différents acteurs au sein de l'organisation comme niveau d'analyse. L'objectif est de saisir finement comment ces acteurs participent au processus de l'endurance identitaire, ainsi notre analyse se focalise principalement sur les individus en interaction. L'IO telle que nous l'entendons se constitue d'image, de perceptions, d'objets physiques et d'espaces

constituant des pratiques situées. Par conséquent, lors de notre incursion, nous avons aussi dirigé notre attention sur les entités non humaines interagissant avec les membres et les interlocuteurs de l'organisation.

La question du choix des unités d'analyse se pose pour toute étude de cas visant à générer de la théorie (Lincoln et Guba, 1985). Conformément à notre orientation théorique générale, nous préconisons les pratiques discursives et matérielles comme l'unité fondamentale de cette recherche et entretenons une sensibilité accrue à leur cadre spatio-temporel. Les travaux empiriques existants démontrent que l'IO s'exprime et s'actualise par le biais d'actes communicatifs impliquant des effets de discours et des aspects matériels qui se produisent en interaction (e.g. Creed, Scully et Austin, 2002; Gill et Wells, 2014). De manière plus concise, notre unité d'analyse se trouve être la relation entre les pratiques discursives et les pratiques matérielles déployées dans divers espaces-temps. Cette unité nous apparaît pertinente dans la mesure où la captation de pratiques offre une possibilité de comparaison entre des éléments contrastés (les pratiques et les micropratiques individuelles et groupales) (Yin, 2003). Par surcroît, comme il s'agit d'une étude en temps réel, le recueil de données se prêtait tout à fait à l'étude des pratiques en interaction : nous avons pu observer les gens en activité à des intervalles de temps régulier et avec un degré de précision élevé (Van de Ven et Poole, 2005).

1.3.4 Échantillonnage

Le choix de l'échantillon est important dans la démarche de recherche puisqu'il détermine l'étendu si bien que les frontières des données recueillies pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous venons de justifier la pertinence de la Cinémathèque québécoise comme lieu d'investigation au regard de l'IO et de son processus d'endurance. Il est à préciser qu'une entente conclue avec la direction générale de l'organisation nous a donné accès, dès octobre 2014, à l'ensemble des réunions de ses comités internes : comité de la programmation, des acquisitions, de la liaison entre la programmation et les communications, de la médiathèque, de la conservation, des immobilisations, et comité éditorial. Après quelques mois d'observation participante et non participante, nous avons entamé la conduction d'entretiens auprès des individus collaborant aux divers comités.

La sélection des participants aux entretiens a essentiellement reposé sur notre jugement en tant que chercheur, suivant les recommandations de Patton (2002) sur l'échantillonnage par choix raisonné (*purposeful sampling*) (voir aussi Lincoln et Guba, 1985). Nous avons donc entamé la série d'entrevues avec les employés qui nous semblaient très engagés dans des efforts de travail identitaire ou ceux qui nous apparaissaient comme étant très préoccupés par la potentielle fusion organisationnelle. Nous avons également eu recours à la stratégie d'échantillonnage dirigé (i.e. « en boule neige ») où grâce aux relations de proximité entretenues avec certains employés de la Cinémathèque, nous avons eu accès à d'autres participants susceptibles d'enrichir notre collecte de données (Pires, 1997). Pour tout dire, notre démarche d'échantillonnage est évolutive et se rapproche du procédé itératif ancré (*grounded theory*) développé par Glaser et Strauss (1967). Le choix des participants et des interactions ont été guidés par nos analyses d'entrevue élémentaires, la rétroaction des personnes interviewées et l'exploration de la littérature scientifique. L'idée était d'ajouter, avec le temps, d'autres individus et éléments susceptibles d'approfondir notre analyse.

1.3.5 Sources et collecte de données

Trois principales méthodes de collectes de données ont été utilisées dans le cadre de cette recherche, à savoir l'observation, l'entrevue semi-dirigée et les documents recueillis. Cette sélection est fidèle au modèle classique de l'étude de cas qui appuie sa construction sur un ensemble de sources de données (Eisenhardt, 1989). La triangulation de différentes sources de données est une composante nécessaire à l'élaboration d'étude de cas puisqu'elle permet de réduire les biais associés à l'exploitation d'un seul cas (*Ibid.*). La collecte de données a eu lieu en deux phases : une première période de terrain ethnographique d'une durée de huit mois (**crise** d'octobre 2014 à mai 2015), suivi d'une seconde période de terrain plus brève de trois mois (**post-crise** de juin 2015 à septembre 2015), pour un total d'environ une année. Le tableau III ci-après offre un aperçu chronologique des méthodes de collectes de données du projet de thèse.

Table III - Chronologie des méthodes de collecte de données

Dates	Méthodes	Matériel recueilli
Octobre 2014 à mai 2015 (phase de crise)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observation participante et non participante pendant et à l'extérieur des comités des différents comités de gestion ▪ Entretiens et conversations informelles auprès des participants de l'organisation (membres et non membres) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes de terrain (130 pages) ▪ Enregistrements sonores intégral des réunions (64 séances, soit environ 150 heures) ▪ Documents organisationnels ▪ Presse médiatique (e.g. journaux, billets de blogues, contenus publiés sur les réseaux sociaux)
Juin 2015 à septembre 2015 (phase « post-crise »)		
Mars 2015 à juin 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens semi-structurés auprès de membres sélectionnés (i.e. échantillonnage de choix raisonné) ▪ Technique du dessin participatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrements sonores (environ 20 heures) ▪ Transcription d'entretiens (345 pages) ▪ Notes de terrain (30 pages) ▪ 14 dessins
Octobre 2014 à septembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation des archives organisationnelles et documents recueillis ▪ Révision des contenus médiatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents organisationnels officiels et officieux ▪ Publications gouvernementales ▪ Publications de la Cinémathèque québécoise ▪ Articles de presse (32 archivés)
Janvier 2015 à septembre 2015	Participation à des ateliers de réflexion stratégique à deux occasions (rôle de secrétaire)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrements sonores (environ 4 heures) ▪ Notes de terrain (15 pages) ▪ Rédaction d'un rapport résumant le déroulement et les résultats des ateliers (20 pages)

Ethnographie organisationnelle

La recherche a débuté par une phase d'observation de type ethnographique allant d'octobre 2014 à la mi-juin 2015. Pendant ce temps, nous avons assisté à l'ensemble des réunions officielles des comités internes de l'organisation. Le but de ces comités est d'assurer le bon fonctionnement de la Cinémathèque québécoise, ce qui implique l'exécution de son mandat (dépôt légal des productions cinématographiques et télévisuelles québécoises) et la réalisation de sa mission. Par exemple, le comité de la programmation élabore le calendrier des projections de films et des expositions, répondant ainsi à l'aspect de « diffusion » de la mission de l'organisation. Le comité de liaison entre la programmation et les communications prévoit les activités de promotion de cette

programmation et des divers événements ayant lieu à la Cinémathèque québécoise (e.g. festivals de cinéma particuliers, lancement d'expositions, colloques universitaires et corporatifs). Puis, le comité des acquisitions approuve et gère les dons et achats de biens culturels qui sont intégrés aux collections de l'organisme (e.g. copies de films, d'émissions de télévision, scénarios de films, téléviseurs, appareils de projection de films, affiches de films, livres de référence, essais).

Certaines de ces réunions ont lieu toutes les deux semaines (comité de la programmation et comité de liaison entre la programmation et les communications), mais la majorité se tient une fois par mois. En échange de cet accès aux activités de l'organisation, nous étions chargés de rédiger des comptes rendus de réunions, une forme plus détaillée de procès-verbaux classiques. La rédaction de comptes rendus relevait normalement de trois employés de la Cinémathèque québécoise, à savoir l'adjointe à la direction générale, l'adjoint à la programmation et la chef de service de l'accès aux collections. L'utilité de ces documents est de permettre le suivi des tâches à accomplir et donc d'accroître l'efficacité des différentes équipes de travail. Ils sont aussi des pièces constitutives des archives administratives de l'organisation étant classées et conservées. Tout au long de notre immersion sur le terrain, nous avons enregistré et archivé les réunions auxquelles nous avons assisté. Nous prenions également des notes personnelles (i.e. remarques, détails marquants, impressions, émotions et sentiments ressentis et observés) pendant et suite au déroulement des réunions. Cette première phase correspond à un total de 64 séances d'observation. Souvent révélatrices sur le plan de l'IO, celles-ci offraient l'occasion d'observer les interactions entre des acteurs de nature différente, les dynamiques et associations se tramant entre les eux *in situ*.

En étant présente sur place en moyenne quatre jours par semaine, il a été possible de procéder à de l'observation indirecte. La Cinémathèque québécoise est effectivement un lieu de rencontre pour divers acteurs du domaine des arts et de la culture, ainsi le contexte se prêtait à l'observation des interactions dans leur immédiateté. Au surplus, les dispositions du terrain étaient propices à la réalisation d'entretiens informels auprès des membres organisationnels. La majeure partie du travail de terrain s'est déroulé un peu avant, pendant et un peu après la crise traversée par l'organisation. Plus que toute autre

modalité de recherche, l'ethnographie organisationnelle est susceptible de contribuer à cet objectif, puisqu'elle accorde la primauté aux activités interactionnelles de la vie ordinaire en milieu de travail (Latour, 2005). Elle appelle à se rapprocher autant que possible des détails de l'accomplissement des pratiques et met l'accent sur la dimension communicative et performative de celles-ci (*Ibid.*). Elle offre aussi la possibilité de prendre en compte tous les acteurs qui participent au processus de l'endurance identitaire. L'observateur ne se cantonne pas seulement aux actes et effets de langage, mais il peut apprécier toutes les dimensions – matérielles et immatérielles – qui entrent dans la fabrique de sens à l'égard d'une organisation et de ses activités (Pink, 2009).

Entretiens semi-dirigés

En plus des entretiens informels et spontanés réalisés lors d'observations, nous avons conduit des entretiens semi-dirigés auprès des membres de l'organisation. Les entretiens ont été entamés au mi-chemin de la première phase de terrain et se sont poursuivis jusqu'au mois de septembre 2015. La sélection des participants s'est fait sur la base de leur position, actions et responsabilités à l'égard de la situation de crise de légitimité ou de l'organisation en général. Pour notre cas, les entretiens constituent une source de données complémentaires puisqu'ils nous donnent l'occasion de clarifier et d'approfondir certains éléments préalablement observés (Laforest, 2009). Ils sont néanmoins des moments privilégiés lors desquels la chercheuse principale a pu tenter d'établir une connexion « empathique » avec chacun des répondants, et saisir ainsi, avec plus de profondeur, la subjectivité de ceux (Pink, 2009, p. 86). Selon Pink (2009), l'entrevue ne représente pas qu'un simple échange d'informations ou une conversation, mais une situation empirique en elle-même, une expérience qui peut susciter la réflexivité des participants. Elle peut donc donner lieu à du travail identitaire (Alvesson, 2003).

Le guide d'entretien se composait de questions ouvertes plus ou moins définies, adaptées aux thèmes centraux et émergents de l'étude. Une section abordait le parcours d'études et de carrière de l'individu au regard du milieu cinématographique; une section traitait des rôles et responsabilités de l'individu dans l'organisation, une autre partie se concentrait sur les enjeux majeurs de la crise; et enfin, le dernier segment avait pour thème, l'identité

de la Cinémathèque québécoise. Étant attachés au concept d'IO et celui-ci étant étroitement liés au concept de l'image organisationnelle, nous avons intégré à notre guide d'entrevue, la technique projective du dessin. La consigne présentée aux participants était de dessiner le portrait de la Cinémathèque à l'aide d'un stylo noir et d'une feuille de papier blanche. L'utilisation de techniques projectives nous vient de la psychologie appliquée (e.g. D'Anzieu, Chabert et Louët, 2017; Koch, 1949; Levine et Galanter, 1953; Stora, 1963). Elle offre des pistes de réflexion originales quant aux perceptions des participants (D'Anzieu, Chabert et Louët, 2017). Elle peut en outre nous renseigner sur l'aspect affectif de l'individu (e.g. ces désirs, rêves, sentiments et émotions). Pour terminer, les entretiens se sont déroulés dans les locaux de la Cinémathèque québécoise, habituellement dans le bureau personnel de chaque membre. Leur durée a été de 150 minutes en moyenne.

Les documents recueillis

Lors du suivi de l'organisation, une autre source importante consistait à recueillir les documents organisationnels et les matériaux produits par d'autres acteurs à l'égard de cette organisation. L'ensemble de ces documents incluait : les grilles de planification et les calendriers de la programmation, les descriptions de procédures de catalogage, les suivis des acquisitions, les écrits relatifs aux processus de service à la clientèle, les demandes de subventions, les politiques et règlements organisationnels, les normes et standards de références en matière de conservation, les rapports annuels de l'organisme, les communiqués de presse, les procès-verbaux de certaines réunions, les textes gouvernementaux, les articles de journaux, les affiches publicitaires et les messages électroniques destinés à la chercheuse principale de l'étude³. Certains documents d'archives nous ont également été transmis par la direction générale (e.g. rapports annuels, contrats, ententes inter-organisationnelles, analyses stratégiques, diagnostics de consultants en gestion). D'une part, la documentation s'avère utile à la compréhension du sens donné par les acteurs aux pratiques en vigueur dans l'organisation. D'autre part, elle nous a permis de dresser l'histoire de l'organisation en portant attention à l'évolution de ses pratiques discursives et matérielles. Les documents écrits peuvent ainsi servir à

³ La chercheuse principale s'est fait attribuer une adresse électronique organisationnelle dès son arrivée sur le terrain. Elle recevait donc, à titre de stagiaire de recherche, des messages personnels ainsi que les messages envoyés à l'ensemble des employés de la Cinémathèque québécoise.

comprendre comment les éléments centraux et distinctifs de l'IO se sont transformés ou reproduits à travers le temps.

1.3.6 *Qualité et limites des méthodes choisies*

La période d'observation participante ayant été d'une durée de douze mois au total, nous évaluons qu'une telle alternance est soutenable et enrichissante pour la théorisation des données collectées. Cela dit, pour assurer la rigueur, transparence et réflexivité du chercheur avec l'usage de cette approche, il convient de faire appel à certains critères explicités par Lincoln et Guba (1985). Pour assurer la crédibilité, « transférabilité » (*transferability*), validité (*dependability*) et neutralité (*confirmability*) des résultats du projet de recherche, un « journal de réflexivité » a été tenu. Dans ce type de journal, le chercheur justifie ses décisions méthodologiques dans le but de rendre explicites les valeurs et intérêts d'influence potentielle. Les hypothèses d'analyse élaborées au cours de la recherche ont aussi fait l'objet de vérifications auprès des participants de l'étude (dans la mesure du possible). La vérification auprès des participants (*member's check*) peut notamment améliorer la crédibilité et la neutralité de l'interprétation des données (Lincoln et Guba, 1985) par le croisement de différents regards sur l'objet étudié (dans ce cas, l'IO). La triangulation est une autre technique pouvant assurer une meilleure crédibilité de l'interprétation retenue (*Ibid.*). Elle repose également sur le croisement de différents regards sur le phénomène étudié en faisant alterner différents filtres méthodologiques. De fait, pour ce projet de thèse, les sources de données ont été multipliées : entretiens, observation, documents et dessins. Il existe d'autres moyens de triangulation comme la constitution d'équipes de plusieurs chercheurs confrontant leurs interprétations des données (*Ibid.*). La durée et le contexte de l'enquête ne permettaient cependant pas une telle organisation.

1.3.7 *Considérations éthiques*

La présente recherche respecte les conditions éthiques émises par le Comité éthique de HEC Montréal. La recherche n'implique pas de risques physiques, économiques ou psychologiques. De manière générale, le chercheur qui gagne la confiance des membres d'une organisation peut bénéficier d'informations qui lui sont utiles, mais s'avèrent

problématiques (Glesne et Peshkin, 1992). La confidentialité des données recueillies est donc primordiale dans ce type de contexte, et notamment, dans notre cas, où un changement structurel imminent pesait visiblement sur les membres de la Cinémathèque québécoise (fusion avec BAnQ). La collecte de données comportait donc un risque d'inconfort pour les participants, soit les employés présents lors de réunions observées et les personnes interviewées. Ce risque a par contre été atténué par certaines mesures particulières. Avant les premières réunions de chacun des comités de travail suivi, les employés ont été informés des objectifs généraux et de la nature volontaire de la recherche. Les explications ont fait l'objet d'un formulaire de consentement à signer, lequel a également été remis aux employés participants aux entretiens. Ledit formulaire assurait la confidentialité des données recueillies (propos et observations rapportés utilisés à des fins de recherche uniquement). Effectivement, seuls les chercheurs impliqués dans le projet de recherche ont la possibilité d'accéder aux comptes rendus de réunions, transcriptions des entrevues et documents collectés. Nous avons laissé le soin à tous les participants de nous indiquer s'ils acceptaient ou non que leur nom et fonction professionnelle soit citée dans les documents de recherche produits. Tous les participants nous ont donné la permission de transmettre leur identité personnelle et professionnelle.

Références bibliographiques

- Albert, S. et Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists : a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(3), 13-33.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. et Thomas, R. (2008). Identity matters : reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(2), 5-28.
- Alvesson M. et H. Willmott (2002). Identity regulation as organizational control : producing the appropriate individual. *The Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Anteby, M. et Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity : remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). Constitutional amendments : materializing organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-29.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. et Corley, K. G. (2011). Identity in organizations : exploring cross-level dynamics. *Organizational Science*, 22(5), 1144-1156.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. In Gilbert, D. T. et Fiske, S. T. (éd.), *The handbook of social psychology*. Vol. 1, New York : McGraw-Hill.
- Beech, N. (2008). On the nature of dialogic identity work. *Organization*, 15(1), 51-74.
- Benoît-Barné, C. et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification : how authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Garden city : Doubleday.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Thousand Oaks : Sage Publications.

- Boje, D. M. (2011). *Storytelling and the future of organizations : an antenarrative handbook*. New York : Routledge.
- Boxenbaum, E., Jones, C., Meyer, R. E. et Svejnova, S. (2018). Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. *Organization Studies*, 39(5-6), 597-616.
- Brayden, G. K., Felin, T. et Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory : a meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Breit, E. (2014). Remedy through paradox? Constructions of internal legitimacy in a publicly discredited organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 585-608.
- Brewer, M. B. (1991). The social self : on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Bruni, A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2005). *Gender and entrepreneurship : an ethnographic approach*. Londres : Routledge.
- Burrell, G., et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis : elements of the sociology of corporate life*. Londres : Heinemann.
- Butler, J. (2005) [1990]. *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris : La Découverte.
- Cannon, S. M. et Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. *Human Relations*, 71(9), 1234-1263.
- Carlile, P. R. et Langley, A. (2013). *How matter matters : objects, artifacts, and materiality in organization studies*. Oxford : Oxford University Press.
- Cayla, J. et Peñaloza, L. (2012). Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38-54.
- Cerulo, K. A. (1997). Identity construction : new issues, new directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385-409.

- Cheney, G. et Christensen, L. T. (2001). Organizational identity : linkages between internal and external communication. In Jablin, F. M. et Putnam, L. L. (éd.), *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593.
- Christensen, L. T. (2008). Corporate and organizational identity. In Donsbach, W. (éd.), *The Blackwell international encyclopaedia of communication* (p.1014-1019). Malden : Blackwell.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. et Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Clarke, C. A., Brown, A. D. et Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3), 323-352.
- Clegg, S. R., Rhodes, C. et Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy : organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Cloutier, C. et Ravasi, D. (2014). The Co-construction of organizational identities : organizational identity work in nonprofits. *Academy of Management Proceedings* (1), 13792.
- Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V. Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, M. C. et Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J. P., Haslam, A. S. et Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity, and corporate identity : Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, S1-16.
- Creed, W. E., Scully, M. A. et Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, 13(5), 475-496.
- Czarniawska-Jeorges, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks : Sage Publications.

- Danermark, B. (2002). *Explaining society : critical realism in the social sciences*. Londres : Routledge.
- D'Anzieu, D., Chabert, C. et Louët, E. (2017). *Les méthodes projectives*. Paris : Presse universitaires de France (puf).
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. Conférence de l'Association internationale de management stratégique, École Centrale de Paris.
- Davies, B. et Harré, R. (1990). Positioning : the discursive production of selves. In Wetherell, M., Taylor, S. et Yates, S. J. (éd.), *Discourse Theory and Practice*. Londres : Sages Publications.
- Di Méo, G. (2008). Le rapport identité/espace. Éléments conceptuels et épistémologiques. HAL, archives ouvertes.fr. Récupéré le 20 août 2018 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00281929/document>.
- Dukerich, J. M. et Carter, S. M. (2000). Distorted images and reputation repair. In Schultz, M., Hatch, M. J. et Larsen, M. H. (éd.), *The expressive organization : linking identity, reputation, and the corporate brand* (p. 97-112). Oxford : Oxford University Press.
- Dupuis, J.-C. (2008). De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise. *Revue des Sciences de la Gestion*, 3(231-232), 169-170.
- Dutton J. E. et Dukerich, J. M. (1991) Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eco, H. (1992). *Les limites de l'interprétation*. Paris : Grasset.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. In Staw, B. M., Sutton, R. I. (éd.), *Research in Organizational Behavior* (p. 163-200). Stamford : JAI Press.
- Elsbach, K. D. et Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not : Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.

- Elsbach, K. D. et Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Fachin, F. (2016). Organizational identity work in open innovation entrepreneurship (Thèse de doctorat inédite) HEC Montréal.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge : Polity Press.
- Fayard, A.-L. et Weeks, J. (2007). Photocopiers and water-coolers : the affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605-634.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Foreman, P. O. et Parent, M. M. (2008). The process of organizational identity construction in iterative organizations. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 222-244.
- Foreman, P. O., Whetten, D. A. et Mackey, A. (2012). An Identity-based view of reputation, image, and legitimacy. Clarifications and distinctions among related constructs. In Pollock, T. G. et Barnett, M. L. *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford : Oxford University Press.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.
- Frandsen, S. (2017). The silver bullet of branding : fantasies and practices of organizational identity work in organizational identity change process. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 222-234.
- Fukushima, Y. (2018). How are we keeping who we are? Organizational identity of Fujifilm. *Annals of Business Administrative Science*. Récupéré le <http://doi.org/10.7880/abas.0180204a>.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures : a conceptual framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
- Gallagher, S. et Zahavi, D. (2008). *The phenomenological mind : an introduction to philosophy of mind and cognitive science*. New York : Routledge.
- Ganesh, S. (2003). Organizational narcissism technology, legitimacy, and identity in an Indian NGO. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 558-594.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.

- Gill, R. et Wells, C. C. (2014). Welcome to the Hunger Games : an exploration of the rhetorical construction of legitimacy for one U.S.-based nonprofit organization. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 26-55.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In Whetten, D. A. et Godfrey, P. C. *Identity in organizations. Building theory through conversations* (p. 17-31). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. et Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Gioia, D. A., Price, K. N. Hamilton, A. N. et 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. et Hamilton, A. L. (2016). Great debates in organizational identity study. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. et Ravasi, D. (éd.), *The Oxford handbook of organizational identity* (p. 27-38). Oxford : Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Schultz, M. et Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Gioia, D. A. et Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation : sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine Publishing.
- Glesne, C. et Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers : an introduction*. New York : White Plain Longman.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols : conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Glynn, M. A. (2008). Configuring the field of play : how hosting the Olympic Games impacts civic community. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1117-1146.
- Glynn, M. J. et Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity : symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Glynn, M. A. et Navis, C. (2013). Categories, identities, and cultural classifications : moving beyond a model of categorical constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1124-1137.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: notes on the management of a spoiled identity*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

- Golant, B. D., Sillince, J. A. A., Harvey, C. et Maclean, M. (2015). Rhetoric of stability and change : the organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, 68(4), 607-631.
- Gombault, A. (2003). La nouvelle identité organisationnelle des musées : le cas du Louvre. *Revue française de gestion*, 1(142), 1-26.
- Gustafson, L. T. et Reger, R. K. (1995). Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of management best papers proceedings*, 464-468.
- Han, J. et Liang, N. (2015). In their own eyes and voices: the value of an executive MBA program according to participants. *Journal of Management Education*, 39(6), 741-773.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 425-455.
- Hatch, M. J. et Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- He H. et Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Henderson, A., Cheney, G. et Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *Journal of Business Communication*, 52(1), 12-41.
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., et Meyer, A. D. (2013). Rethinking the flame : processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.
- Höykinpuro, R. et Ropo, A. (2014). Visual narratives on organizational space. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 780-792.
- Ibarra, H. et R. Barbulescu (2010). Identity as narrative : prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Jenkins, R. (1996). *Social identity*. London : Routledge.
- Kearney, K. S. et Hyle, A. E. (2004). Drawing out emotions : the use of participant-produced drawings in qualitative inquiry. *Qualitative Research*, 4(3), 361-382.

- Kenny, K., Whittle, A. et Willmott, A. (2011). *Understanding identity & organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Kjærgaard, A., Morsing, M. et Ravasi, D. (2011). Mediating identity : a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of Management Studies*, 48(3), 514-543.
- Koch, C. (1949). *The tree test : the tree drawing test as an aid in psychodiagnosis*. Berne : Verlag Hans Huber.
- van Knippenberg, D. (2016). Making sense of who we are : leadership and organizational identity. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. et Ravasi, D. (éd.), *The Oxford handbook of organizational identity*. (p. 335-358) Oxford : Oxford University Press.
- Knapp, J. R., Brett, R. S., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C. et Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work : the role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, 26(4), 333-355.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R. et Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity : how can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Laforest, J. (2009). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. Institut national de santé publique, Gouvernement du Québec, Vol. 11.
- Latour, B. (2005). *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies : affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.
- Levine, M. et Galanter, E. (1953). A note on the tree and trauma interpretation in the HTP. *Journal of Consulting Psychology*, 17(1), 74-75.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Parc : Sage Publications.
- Literat, I. (2013). A pencil for your thoughts : participatory drawing as a visual research method with children and youth. *International Journal of Qualitative Methods*, 12, 84-98.
- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship : stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.
- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49.

- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago : University of Chicago Press.
- Messner, M., Beckerb, C. Schäfferc, U. et Binder, C. (2008). Legitimacy and identity in Germanic management accounting research. *European Accounting Review*, 17(1), 129-159.
- Mitchell, M., Theron, L., Stuart, J., Smith, A. et Campbell, Z. (2011). Drawings as a research method. In Theron, L., Mitchell, M., Smith, A. et Stuart, J. (éd.), *Picturing research. Drawing as visual methodology* (p. 19-36). Rotterdam : Sense Publishers.
- Monteiro, P. et Nicolini, D. (2014). Recovering materiality in institutional work prizes as an assemblage of human and material entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61-81.
- Mumby, D. K. (2004). Discourse, power and ideology : unpacking the critical approach. In Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. et Putnam, L. (éd.), *The SAGE handbook of organizational discourse*. London : Sage Publications.
- Mumby, D. K. et Clair, R. (1997). Organizational discourse. In van Dijk, T. (éd.), *Discourse as social interaction : a multidisciplinary introduction* (p. 181-205). London : Sage Publications.
- Nag, R., Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice : attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Oliver, D. et Roos, J. (2007). Beyond text : constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342-358.
- Pezé, S. (2012). Des discours à l'identité-as-practice : une exploration de la matérialité de la construction identitaire. Conférence de l'association internationale de management stratégique, École Centrale de Paris.
- Pink, S. (2009). *Doing sensory ethnography*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Porter, T. B. (2001). Theorizing organizational identity. *Academy of management best papers proceedings*.
- Patriotta, G., Gond, J.-P. et Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy : controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.

- Pratt, M. G. et Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. G. et Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. et Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity : the role of work and identity cycles in the customization of identity among medical residents. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Price, K. N., Gioia, D. A. et Corley, K. G. (2008). Scattered images : reconciling disparate organizational images. *Journal of Management Inquiry*, 17, 173-185.
- Rao, H., Monin, P. et Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville : nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.
- Ravasi, D. et Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threat : exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Édition du Seuil.
- Sahaym, A. (2013) Born with a silver spoon of legitimacy but struggling for identity? The paradox of emerging spin-offs in a new sector. *Journal of Business Research*, 66(11), 2210-2217.
- Schinoff, B. S., Rogers, K. M. et Corley, K. G. (2016). How do we communicate who we are? Examining how organizational identity is conveyed to members. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. et Ravasi, D. (éd.), *The Oxford handbook of organizational identity* (p. 219-238). Oxford : Oxford University Press.
- Schwalbe, M. L. et Mason-Schrock, D. (1996). Identity work as group process. In Markovsky, B. Lovaglia, M. et Simon, R. (éd.), *Advances in group processes* (p. 113-147). Greenwich : JAI Press.
- Scott, S. G. et Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sillince, J. A. A. et Brown, A.D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy : the rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829-1856.
- Snow, D. A. et Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless : the verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, 1336-1371.

- Sofaer, J. (2007). *Material identities. New interventions in art history*. Londres : Blackwell Publishings.
- Stora, R. (1963). Le test de dessin de l'arbre, principes, méthodes. *Bulletin de psychologie*, 17(2-7), 253-264.
- Symon, G. et Clegg, C. (2005). Constructing identity and participation during technological change. *Human Relations*, 58(9), 1141-1166.
- Swann, W. B. (1987). Identity negotiations : where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1038-1051.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchell, S. et Austin, W. G. (éd.), *Psychology of Intergroup*. Chicago : Nelson-Hall.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 20, 440-461.
- Van de Ven, A. H. et Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.
- van Dijk, T. A. (1997). Discourse as interaction in society. In van Dijk, T. A. (éd.), *Discourse as structure and process* (p. 1-37). London : Sage Publications.
- van Dijk, T. A. (2001). Multidisciplinary CDA. In Wodak, R. et Meyer, M. (éd.), *Methods of critical discourse analysis* (p. 95-119). London : Sage Publications.
- Walsh, I. J. et Glynn, M. A. (2008). The way we were : legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 262-276.
- Ward, J. et Shortt, H. (2012). Evaluation in management education : a visual approach to drawing out emotion in student learning. *Management Learning*, 44(5), 435-452.
- Watkiss, L. et Glynn, M. A. (2016). Materiality and identity : how organizational products, artifacts, and practices instantiate organizational identity. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. et Ravasi, D. (éd.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford : Oxford University Press.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity : identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Weber, K. et Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions : context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. E. (2005). The pragmatics of really mattering on policy issues : William Ouchi as exemplar. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 986-988.

- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited : strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A. et Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Wodak, R. (2001). What CDA is about – a summary of its history, important concepts and its development. In Wodak, R. et Meyer, M. (éd.), *Methods of critical discourse analysis* (p. 1-12). London : Sage Publications.
- Ybema, S. B. (2010). Talk of change : temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481-503.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (Applied social research methods, volume 5). Thousand Oaks : Sage Publications.

Chapitre 2.

Remaining the same after all this time: organizational identity endurance as a subjectivation process

Abstract

Until now, organizational scholarship has mainly focused on the processes of organizational identity change, while identity endurance still remains under-explored. This paper seeks to address this gap by unravelling the organizational identity meaning struggles that go on between organizational members on a daily basis. Drawing on Foucault's concepts of discursive practices and subjectivity, it illustrates how particular understandings of identity become naturalized as the organization's hegemonic self. We have conducted an ethnographic study of the Cinematheque quebecoise, an organization recognized for its enduring identity. The analysis reveals that members attempt to preserve their organization's identity by engaging in discursive practices that have power effects on their peers' subjectivity. Through *self-victimization*, *recontextualization*, and *disciplinization*, members legitimize their behaviours in a way that is consistent with the current interpretation of the organizational identity. Such discursive practices can exert control over meaning construction, and over time, are likely to contribute to the endurance of organizational identity.

Keywords

Organizational identity, discursive practices, subjectivity, process

2.1 Introduction

Identity is one of the most prominent issues of contemporary organizations. Nowadays, organizations evolve in an increasingly complex social landscape in which multiple stakeholders, goals, a diversity of knowledge and power sources are at play. A key tension for organizational members stems from the pressing need for their organization to be recognized for what it is and what it does, while simultaneously adapting itself to different

audiences' expectations. Sustaining a legitimate identity is absolutely vital for organizations.

The concept of organizational identity (OI) was coined by Albert and Whetten (1985) which they define as the central, distinctive, and enduring features of an organization. This definition has served as a starting point for the majority of empirical studies and theorizing about OI (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley 2013; Ravasi & van Rekom, 2003). As a subfield of research in organizational studies, OI has interested scholars from various paradigmatic orientations, although the interpretive perspective has taken hold (Ravasi & Canato, 2013). Within this tradition, OI is viewed as being subjectively and inter-subjectively constructed by organizational members. It produces meaning and answers the fundamental question of *who we are as a group* (Weick, 1995).

One of the most substantial discussions on organizational identity that has taken place is whether identity is stable and enduring or whether it is subject to change (Gioia et al., 2013). Over the last three decades, the majority of OI scholars have devoted their work to understanding processes and contents associated with identity transformation (e.g. Corley & Gioia, 2004; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006). Regrettably, the underlying processes of OI endurance still remain understudied in management and organization studies (Anteby & Molnár, 2012; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith & Kataria, 2015). OI endurance is defined here as the relative stability and continuity of specific understandings, conceptualizations, and claims that members hold about their organization.

We acknowledge the vast number of studies that have demonstrated how major changes in an organization's environment may lead to the transformation/adaptation of its identity (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; He & Baruch, 2009; Ravasi & Schultz, 2006). However, we wish to highlight the fact that some organizations hold on to a relatively stable identity despite recurring episodes of identity threats. Just as OI changes require efforts, the preservation of identity, too, requires efforts (Anteby & Molnár, 2012; Clegg, Rhodes & Kornberger, 2007).

Research contributions on OI endurance have tended to focus on how values, beliefs, and attributes from the past flow alongside reinterpretations of these core elements in the present through narratives, rhetoric, and discourse (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Kreiner et al., 2015; Meyer, Bartunek & Lacey, 2002; Walsh & Glynn, 2008). These studies tend to adopt a “past-dependant” perspective, demonstrating how organizational memory, organizational history, or collective memory can be used as strategic resources for preserving identity. They also highlight the role of leaders and top management teams in identity endurance processes. While such focuses on particular dynamics of OI have contributed to our understanding of identity endurance, other important aspects, such as its political underpinnings, remain understudied. For example, OI researchers widely accept the idea that what is perceived as being vital to an organization is generally shared and voluntarily preserved by its members (Gioia et al., 2013). The mainstream literature on OI neglects to problematize how identity reaches this consensual understanding between members.

A key assumption in this paper is that that OI is contingent to a complex web of perceptual, normative, and micro-political daily activities. To our knowledge, the questions of power and politics in relation to OI endurance have not been investigated. Relying on Foucault’s (1969; 1975) concepts of discursive practices and subjectivity, our study aims to fill this gap. We seek to enrich our understanding of the processes by which certain organizational characteristics become accepted as fundamental properties of OI.

To do so, we offer a detailed account of what members do to preserve the fundamental properties of their organization’s identity. We have conducted an ethnographical study in an organization that has developed a strong identity discourse throughout its history, the Cinematheque quebecoise (CQ). Our analysis draws from the critical discourse perspective (CDA). This approach is particularly suited for exploring the process of OI endurance as it allowed us to grasp its interactional and political dimensions. Based on our analysis, we have identified three identity discursive practices – *self-victimization*, *recontextualization*, and *disciplinarization* – and suggest that these particular discursive practices participate in the process of OI endurance.

The article is divided as follows: first, we review the existing literature on OI endurance; we then explain why we have mobilized a Foucauldian perspective for our inquiry, and how it can inform our research question; the third section presents the methods used to conduct the research; the fourth section demonstrates our findings; finally, the last section of the paper discusses our findings and contributions to existing theory on OI endurance and OI in general.

2.2 Literature review

2.2.1 Organizational identity, assumptions and clarifications

Originally, the concept of OI was integrated from sociology and psychology into organization studies by Albert and Whetten (1985) who claimed that identity emerges whenever organizational members reflect on their identity in relation to their work (e.g. *Who are we?, What do we do?, What do we want to be?*). Such questions can be answered by drawing from two frames of references (Whetten, 2006). Within the comparative frame of reference, the central attributes of an organization are used both as differentiation signs (distinctiveness) and as marks of similarities (sameness) in comparison with other organizations. Within the historical frame of reference, OI is a self-referential process whereby current organizational practices are evaluated as being in consonance or not with the collectively remembered characteristics of the organization (i.e. central and enduring features of identity). This first conceptualization of identity is called the central-enduring-distinctive definition (CED) (Schultz, 2016). Based in social identity theory (Tajfel & Turner, 1979; 1986), it assumes that OI derives from stable characteristics, and emphasizes a certain “degree of sameness and continuity over time” (Albert & Whetten, 1985, p. 266).

CED has paved the way for empirical research on OI and commonly serves as a theoretical point of departure, although it is often combined with other theoretical lenses, the social actor and the constructionist perspectives being mostly prevalent (Whetten, 2006). Researchers adopting a social actor perspective believe that identities exist when they are

made to be known clearly and intentionally through *identity claims* (e.g. Brayden, Felin & Whetten, 2010; Whetten & Mackay, 2002). Identity claims can be distinguished from a larger set of claims about an organization as they signify an organization's self-definition and unique social space (Whetten, 2006). They are statements about an organization that have achieved continuity over time. Scholars embracing a constructionist perspective consider that identities are *shared understandings* about what an organization *is* and *what it does* by its participants (i.e. members and/or stakeholders) (e.g. Cayla & Peñaloza, 2012; Chreim, 2005; Nag, Corley & Gioia, 2007; Tripsas, 2009). Shared understandings shape the development of a firm's capabilities, knowledge, routines, as well as the framing of issues (Tripsas, 2009). They are socially constructed through interactions and enacted regularly through collectively shared activities and artifacts (e.g. Cayla & Peñaloza, 2012; Ravasi & Schultz, 2006; Walsh & Glynn, 2008). In this sense, OI acquires stability when most of the members' perceptions⁴ about *who we are* converge.

Although the social actor and constructionist views were traditionally considered incompatible because of ontological considerations, recent scholarship has begun to acknowledge their complimentary (e.g. Ashforth, Rogers & Corley, 2011; Gioia, Price, Hamilton & Thomas, 2010; Ravasi & Schultz, 2006; Walsh & Glynn, 2008). We adhere to this approach, and believe, like scholars who see organizations as social actors, that group of individuals are capable of intentional and self-reflexive behaviours. We also suppose, like constructionists, that identity is enacted and re-enacted in social interactions. Along these lines, we define OI as a set of stabilized claims of what the organization represents which reside in its members' ideas, beliefs, perceptions, and the continuous, ongoing enactment of those claims (Ravasi & Schultz, 2006; Schinoff, Rogers & Corley, 2016, p. 221). This definition stresses the importance of identity continuity and begs the questions of how is continuity achieved, and more basically, to what degree is OI enduring?

⁴ The expression "perceptions of identity" is used in its general sense, meaning "understanding, gaining knowledge about... and making sense of..." (Centre national de recherches textuelles et lexicales (CNRTL), accessed June 15, 2018). Perceptions engage the senses and are constituted of at least one emotion (CNRTL, accessed June 15, 2018). We have thus chosen to avoid differentiating perception and understanding for the sake of simplicity and comprehension of this paper.

2.2.2 The puzzle of organizational identity endurance

In the beginning of OI research (1985-1990), the dominating presumption seemed to be that OI constituted a set of tangible and observable “things” (e.g. practices, artifacts, rules, claims, labels, nouns) (Gioia & Hamilton, 2016). Accordingly, OI endurance was often attributed to the stability of such “things” with identity being mainly treated as a static entity for analysis and theorization purposes. Over the following decades (1990-2010) scholars started challenging the idea of endurance, arguing that even though the labels used to describe identities stay the same, their meanings and interpretations evolve. Some studies have demonstrated that interpretations of OI tend to shift partially as the organization gradually adapts to its changing environment (e.g. Gagliardi, 1986; Elsbach & Kramer, 1996; Gioia, Schultz & Corely, 2000; Gioia & Thomas, 1996). Several identity theorists, namely those adopting purer form of constructionism, insist that change is inherent to OI suggesting that the definition of *who we are as an organization* is never settled and always in the making (e.g. Gioia & Patvardhan, 2012; Glynn & Navis, 2013; Hatch & Schultz, 2002; Howard-Grenville, Metzger & Meyer, 2013; Ybema, 2010). For them, identity is hardly a content-based concept, but rather a process-based concept. Their studies focus on identity’s fluidity, its proneness to change (considering even the slightest transformation), and its articulation with ongoing processes of constructing, negotiating, performing, legitimating, etc. (e.g. Gioia, Price, Hamilton & Thomas, 2010; Glynn, 2008; Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006; Clegg, Rhodes & Kornberger, 2007; Weber & Glynn, 2006). Consequently, in such works, questions associated with identity endurance are subdued.

Yet, we believe that endurance is a fundamental characteristic of the OI concept that cannot be evacuated from identity theorization. Evidence has highlighted the fact that individuals tend to invoke OI referents when facing difficult situations such as dealing with ambiguity or making major impact decisions (Cayla & Peñaloza, 2012; Dutton & Dukerich, 1991; Kirchner, 2009; Ravasi & Schultz, 2006). OI is generally assessed as providing members with psychological anchors and a sense of safety (Albert & Whetten,

1985; Dutton & Dukerich, 1991; Gustafson & Reger, 1995). At the organizational level, a well-articulated and attractive OI can also contribute to a firm's competitive advantage and legitimacy (Messner, Beckerb, Schäfferc & Binder, 2008; van Knippenberg, 2016). The development of a consistent feeling of biographical continuity may be useful for answering questions about collective modes of doing and being (Tripsas, 2009). After a decade of criticism, concern with how identity endurance is constructed has gotten a revived interest in organizational studies (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Cayla & Peñaloza, 2012; Fukushima, 2018; Nag, Schultz & Corley, 2007; Tripsas, 2009; Walsh & Glynn, 2008). In this line of work, OI endurance is defined here as the relative stability and continuity of specific understandings, conceptualizations, and claims about an organization's identity by its members across extended periods of time.

The literature on OI presents several paths through which identity achieves a sense of stability and continuity (endurance). Without a doubt, communication has been highlighted as the most crucial and overarching process involved in OI development and stabilization (e.g. Brown, 2006; Cheney & Christensen, 2001; Dutton & Dukerich, 1991; Schinoff, Rogers & Corley, 2016). Communicating *whom we are* with high clarity and consistency conveys a cohesive message to members so that a shared understanding is likely reached and maintained (Schinoff, Rogers & Corley, 2016).

Likewise, empirical research makes it abundantly clear that leadership plays a crucial role in shaping a more appealing and shared understanding of OI that is aligned with organizational strategy (e.g. Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ravasi & Schultz, 2006). Through various modes of communication, leaders are often the ones responsible for disseminating discourses and practices that enact and reinforce OI. A strong example of this process is Ravasi and Schultz's (2006) longitudinal study of strategic change in a Danish high-technology company. The organization's management team perceived that their company had forsaken its identity which motivated them to advocate a return to its "true identity." After examining the company's identity claims over a period of 25 years, Ravasi and Schultz (2006) concluded that leaders engaged in such attempts by drawing on their organization's history and cultural heritage. The leadership team reflected on organizational practices and forms, and

embedded them in specific themes to support a consistent and unitary identity narrative for internal and external communications.

Another straightforward example of the leadership's role in OI endurance can be found with Anteby and Molnár's (2012) study in an important French aeronautics firm. The authors demonstrate how OI can be sustained through the constant remembrance of specific attributes and themes associated with the organization's national identity (being French). Their analysis of the firm's internal bulletins and newsletters illustrates that throughout its history, the firm's management team has strategically omitted references to foreign collaborations (e.g. German-related activities) while vigorously emphasizing its "Frenchness" alongside its expertise in aeronautics. Processes of remembering and forgetting are depicted as two types of identity work aimed at neutralizing past identity elements that contradict the current, dominant interpretation of OI.

As the above studies reveal, to be successful in influencing perceptions and reaching a shared understanding of identity, leaders and managers must situate its core elements in a meaningful timeframe (e.g. Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ravasi & Schultz, 2006). Identity rhetoric needs to insert OI in a narrative that links the organization's past, present, and imagined future. Organizational memory, organizational history, and collective memory constitute strategic resources for OI construction, maintenance, and restoration (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Nissley & Casey, 2002; Ravasi & Schultz, 2006; Walsh & Glynn, 2008).

Materiality is one more path through which OI is established, disseminated, and preserved in work settings. Physical objects of various forms are regularly used and displayed more or less voluntarily as identity symbols. Some exemplar forms are the architecture of an organization (e.g. Harrison, 2000), their employees' fashion style (e.g. Pratt & Rafaeli, 1997; Rafaeli & Pratt, 1993), products and corporate images (e.g. Cayla & Peñaloza, 2012; Harquail, 2006). Evidence shows that material symbols may facilitate OI transmission by promoting distinct values and setting clearer identity boundaries (i.e. what the organization is and it is not) (Cayla & Peñaloza, 2012).

This review of literature sheds light on important cognitive and behavioural processes related to OI endurance. OI may guide members in their appraisal of what constitutes

legitimate action on the part of their organization (Cayla & Peñaloza, 2012; Kogut & Zander, 1996; Kreiner et al., 2015; Tripsas, 2009). A firm's commitments, capabilities, and routines are ideally aligned with its established OI (Kogut & Zander, 1996). When organizational behaviours fail to match expectations, members usually work to preserve what is valued the most about their organization (Walsh & Glynn, 2008). Over time, members tend to become attached to how they understand their organization and find it hard to integrate new defining characteristics (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Tripsas, 2009; Walsh & Glynn, 2008). Evidence shows that OI can be stretched out within certain boundaries, meaning that some changes may be framed as "staying true" to a firm's identity (Cayla & Peñaloza, 2012; Kreiner et al., 2015; Tripsas, 2009). This implies reinterpreting identity characteristics in accord with its common understanding.

We know that the reinterpretation of OI is typically influenced by leaders and managers through discursive practices. But, up to now, scholars have mainly focused on examining this process in regard to identity change or adaptation (e.g. Chreim, 2005; Ravasi & Schultz, 2006; Tripsas, 2009; Walsh & Glynn, 2008). We suggest viewing reinterpretation as a process of identity endurance. According to Cayla and Peñaloza (2012), attempts to frame changes as progress toward a situation that is closer to the "true" organization's identity can lead to a period of internal struggle. Members can disagree on how the changes are being framed and feel like their sense of *who they are as an organization* is being challenged (*Ibid.*). The destabilization of OI understandings can also engender resistance behaviours on the part of team members (*Ibid.*). Cayla and Peñaloza's take on OI is interesting because it confronts the widely held idea that members comply with the latest interpretation of identity offered by their leaders (Schinoff, Rogers & Corley, 2016). Furthermore, it acknowledges the power dynamics underlying OI endurance processes.

In their conceptual paper on the role of corporate museums, Nissley and Casey (2002) suggest approaching organizational memory and OI from a political view, arguing that what is remembered or forgotten is actively selected by organizational members who are in position of power. They demand that further research on OI take into account the political dynamics at play in OI development processes. Our work follows this

proposition. While some research has addressed the questions of power and politics in regard to OI (e.g. Fiol, 2001; Glynn, 2000; Kjaergaard, Morsing & Ravasi, Pratt & Foreman, 2000), scholars have concentrated on explicit and visible processes rather than subtler and constitutive forms of power in OI construction and reproduction processes (Kenny, Whittle & Willmott, 2016). Moreover, according to our knowledge, very few empirical studies consider power in relation to identity endurance (cf. Bouchikhi & Kimberley, 2003; Cayla & Peñaloza, 2012).

The goal of this paper is to explore this avenue by closely examining how specific views on an organization's identity become predominant and are maintained by its participants while other identity understandings are kept at bay. We centre our attention on the interactional aspects of OI with a particular emphasis on language and communicative activities, which we argue can have a cogent effect on identity understandings, and ultimately, on identity claims. We consider such activities as discursive practices and posit that they are constitutive of OI processes in general. Our inquiry seeks to address a primary question: *How do discursive practices participate in the process of organizational identity endurance?* In contrast to dominant streams of OI theorizing (e.g. Hatch & Schultz, 2002; Gioia, Schultz & Corley, 2002; cf. Corley et al. 2006), we follow Alvesson and Willmott's (2002) critical insights and suggest that OI can be the object of identity work practices aimed at conditioning processes of identity formation and endurance (p. 627).

2.3 Conceptual framework: OI endurance and the stabilizing effects of discursive practices

The current study is guided by a Foucauldian-informed critical discourse approach. OI scholarship would likely examine power issues in terms of resources, leadership, rules, and regulation management. Instead, for critical discourse analysts, "what counts as power involves struggles over meaning" (Mumby, 2001, p. 593; see also Laclau & Mouffe, 2001). Power is understood as the ways in which perceptions and social realities get constructed through language and communication (Mumby, 2004). We follow this line of thought and are interested in unravelling the complex power dynamics involved in

the endurance of OI understandings and claims. Our work focuses on how certain understandings of OI become hegemonic through communicative acts.

More especially, we draw on Foucault's notions of discursive practices and subjectivity (Foucault, 1969; 1975). Studying discursive practices involves paying attention to the verbal, non-verbal, and interactional resources that organizational members employ in local situations so that a particular object becomes recognized as the "truth" (Young, 2009; cf. Foucault, 1969, Foucault in Rabinow, 1991). Research inspired by Foucault's work in organization studies focus on how discourses define and limit conditions of possibility, making it more or less easy to recognize certain kinds of realities (e.g. du Gay, 1993; Ezzamel & Willmott, 1998; Kondo, 1990; Willmott, 1997). Our interest is in OI endurance, and more precisely, in how particular understandings of OI are subjectively construed and reified through discursive practices.

We find that most papers in organization studies drawing on subjectivity do not formulate a clear definition of the notion (e.g. Laine & Vaara, 2007; Vaara & Tienari, 2002). We borrow from the fields of philosophy and critical psychology and define subjectivity as the set of processes by which a subject or the self is constituted (Venn, 2006; Wetherell, 2008). It refers to the "product of an interiorization of attitudes, values, expectations, memories, dispositions, instantiated in intersubjective relations and activities that, through historically specific self-reflective practices of recognition, constitute a particular named person, a singularity" (Venn, 2006, p. 79; see also Taylor, 1992). Subjectivity is intermingled with and inseparable from discourse and identity (Foucault, 1969; Venn, 2006; Wetherell, 2008). Whereas identity relates to the relational aspects that qualify subjects (personal identity, but also collective identities to which one ascribes himself or herself to), subjectivity relates to the ways in which people built personal meaning and interpret their identity and self-affiliations (Mitchell, 1993). Subjectivity implicates the entanglements of affect, emotions, memory, narratives, and imaginaries which are absolutely integral to the construction of collective identities (e.g. organizational identity, professional identity) (Venn, 2006; Wetherell, 2008). We are particularly interested in uncovering how discursive practices shape this subjective sense in the process of OI endurance.

OI endurance can thus be considered as the result of routinized communicative activities which shape people's way of thinking and feeling about their organization, and more specifically, their interpretation of its central characteristics. Our analysis focuses on how power and subjectivity are interwoven such that a dominant and coherent set of shared values, beliefs, and attributes about an organization persist over time. We posit that discursive practices participate in the stabilization of a set of defining characteristics in an organization that over time become "naturalized" as the hegemonic organizational self, thus making alternate views and understandings seem erroneous. Then, untrue or insignificant organizational features may appear as an error or disorder needing to be "corrected." Discursive practices may be used intentionally, or intentionally to exert some form of control on subjective orientations in order to secure a particular understanding of OI amongst members.

The puzzle of identity endurance is a complex one, and we believe that a critical discourse approach can bring insight on how members attempt to preserve their organization's identity. In contrast to dominant streams of OI theorizing, our analysis focuses on the darker side of OI, showing that OI's continuity and stability should be associated with contingent elements that are active in daily events and have controlling and regulating effects. Exploring subjective processes allows us to detail why and how organizational members see it important to behave according to their understanding of their identity. Our focus on discursive practices gives us a clearer picture of how the members' efforts in maintaining a certain degree of consistency ensure OI endurance. Ultimately, we seek to offer a dynamic portrait of OI endurance, that is, one that takes into account its inherent power issues, affective and situated aspects.

2.4 Methodology

2.4.1 *Research design*

In order to gain a deeper comprehensiveness of OI endurance, we draw from a qualitative single case study of the Cinematheque quebecoise which was conducted *in situ* as an

ethnography. According to Yin (2003), the case study “is an empirical inquiry that investigates contemporary phenomenon within its real-life context (...)” (p. 23). By focusing on one case, more time can be allotted for collecting data at different time intervals over longer periods of time (Yin, 2003). Choosing to do an ethnography is particularly suited for our research because discursive practices occur in social interactions. Other methods alone such as interviewing were not considered sufficient for acquiring a realistic portrait of OI endurance processes. Ethnographic work gives the opportunity to be close to the studied object, enabling inductive and rich descriptions (Ravasi & Canato, 2013). Organizational ethnographers observe people in their work settings to understand how they make sense of their social reality (Ybema et al., 2009). Their extended presence on the field and proximity with organizational members allow them to give “voice to the minutiae of everyday life,” including informal routines and conversations (Hulst, Ybema, and Yanow, 2017, p. 224). Such fine-grained observation is in line with our view on OI as a set of claims that are continuously re-enacted through social interactions.

Ethnographic work is also appropriate for studies focusing on power dynamics because it enables researchers to see the negotiations that go on between individuals in discursive struggles as they unfold (Ybema, 2014). Ethnographers are also commonly sensitive to the intersubjective processes that shape perceptions, decision-making and other organizational activities (van Hulst et al., 2017). Hence, building a case study based on ethnographic work is a sensible choice for investigating OI endurance from a process oriented discursive perspective.

2.4.2 Research setting

The Cinematheque quebecoise (CQ) is a non-profit organization that was born in 1957. Typically, a cinematheque is a motion-picture archive and theatre that specializes in historically important works, such as animation, experimental, classic movies, and art films. Cinematheques have burgeoned worldwide in the 20th century to address the common problem of film losses. Until the 1930s, most films were destroyed after their screening in theatres and no efforts were made to safeguard cinema unless for utilitarian

purposes (e.g. military, educational, religious, political). Cinema was considered as pure entertainment rather than a legitimate art form. It was in this context that the founders of the CQ engaged themselves in conserving and transmitting Canadian and international film heritage. Since its early days (1966), the non-profit has been an active member of the most important global network of cinematheques and film archives, the International Federation of Film Archives (FIAF).

At the time of the data collection, the organization employed about 60 people that were divided into three main departments: the collections, the programs, and the administrative and technical service⁵. The collections were responsible for conserving the CQ's film archives and cinema-related objects. This meant storing, restoring, ensuring access to, and acquiring cinematographic works. The programs' team worked closely with the collections' team, digging up the archives and finding unseen film copies to include in their public screening calendar. The team also programed cinema-related exhibitions on a regular basis. As for the administrative and technical department, it offered highly specialized services (e.g. film projections of all formats, fully equipped screening rooms) and managed the general finances of the firm.

The reason behind the choice of the CQ as a context of study was twofold. First, the organization was chosen on the basis of its size, availability, openness to the research project, and nature of its activities. Second, time and again, the organization has been in the obligation to defend its identity. As a non-profit in the art sector, its basic operations have always depended on various financial sources, some being more stable than others (e.g. public funding, art councils, sponsorships, donations). If an organization's legitimacy is suspect, it is less likely to get the funding it seeks (Cloutier & Ravasi, 2014). Throughout its history, CQ members have developed a strong organizational discourse on identity (i.e. *who they are and what they do, as an organization*). This context thus served as an arena to examine organizational identity under the angle of its endurance.

Moreover, it is worth noting that the researcher's ethnographic immersion was made at a key moment in the organization's recent history. To her astonishment, at the end of 2014,

⁵. The names of the divisions have been changed in order to facilitate the readers' understanding of the organization's structure and expertise.

the CQ faced a serious crisis which jeopardized its public funding. The local government was considering forcing them to merge with a state-owned library to save up on its subsidy allocations. The threat of a merger had a strong impact on the organization's climate and led to the involvement of the CQ's executive board, the employee's labor union and a strong media coverage oriented towards "saving the CQ". As advanced in the literature, threats to identity may exacerbate efforts aimed at legitimizing and preserving OI (Alvesson & Willmott, 2002; Breit, 2014; Lutgen-Sandvik, 2008). The series of events surrounding the fieldwork constituted a rare occasion to observe identity-related discursive practices as they unfolded in real time.

2.4.3 Data collection

The data-collection comprised ethnographic observations that lasted for a period of twelve months (October 2014 to September 2015). During this time, the first author attended a set of committee meetings (e.g. the renovation meetings, the preservation meetings, the communications and marketing meetings). Some of these meetings took place every two weeks, but the majority were held once a month. In exchange for this access to the organization's core activities, the researcher was given the responsibility of writing the official meeting reports. The ethnographic immersion facilitated reaching a fine-grained understanding of the local context in which discursive practices occurred. The following table summarizes the data collection methods used to build the present case study (Table IV).

Table IV - Summary of data collection (2014-2015)

Dates	Methods	Gathered materials
Oct. 2014 to Sep. 2015 (12 months)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participant and non-participant observation in the organization (during and outside committee meetings) ▪ Informal interviews and conversations with organizational members and non-organizational members 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Field notes (130 pages) ▪ Recordings (64 sessions, approx. 150 hours) ▪ Organizational documents
Mar. 2015 to Jun. 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semi-structured interviews with selected organizational members (i.e. purposeful sample) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recordings (approx. 20 hours) ▪ Interview transcripts (345 pp.) ▪ Field notes
Oct. 2014 to Sept. 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizational archives and documents review ▪ Press articles review 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Official and unofficial organizational documents ▪ Public and non-public documents ▪ Press articles (32 archived)
Jan. 2015 and Sept 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation in strategic workshops at two occasions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recordings (approx. 4 hours) ▪ Field notes ▪ Brief report resuming the workshops (10 pages in Jan. 2015)

In total, 64 participant observation sessions were audio-recorded and archived (approximately 150 hours). Field notes also constituted an important help in the creation of the project’s archives. Throughout the fieldwork, the first author regularly wrote down her impressions and feelings, the striking details she noticed, and the emotions expressed by the participants to the study. These notes constituted a diary and were sometimes complemented by free hand drawings and photographs (taken on the field). The researchers also gathered organizational documents and press articles, mainly about the CQ and its crisis situation.

Besides the informal and spontaneous interviews accomplished during the observation sessions, the researcher conducted semi-structured interviews with a total of 14 organizational members. The interviewees were selected on the basis of their position in the organization or their behaviours and responsibilities towards the crisis situation (i.e. purposeful sampling, cf. Patton, 2002). The interview guide consisted of open questions adapted to the central and emergent themes of the study. The first section of the interview inquired about the participant’s field of expertise and career path; the second part examined the individual’s roles and responsibilities at CQ; the third section looked at

major issues involving the organization and its members; and finally, the last segment concentrated on the topic of OI.

2.4.4 Data analysis

Our analysis is inspired by critical discourse analysis. CDA is an amalgamation of a variety of sociological theories which has been defined as a multidisciplinary discipline for studying communication processes in humanities and social sciences (van Dijk, 1997, 2001; Fairclough, 1992, 1995, 2003; Mumby, 2004; Mumby & Clair, 1997; Wodak, 2001a, 2001b). We find that CDA offers a meticulous, yet flexible framework for achieving our research objectives. In line with our research process, it invites ethnographic work as a central method of inquiry (Fairclough, 1995). We claim it is highly relevant to our study given our general processual orientation, our focus on power relationships and on subjectivity. Below, the Figure 1.1 offers an outline of the analysis process.

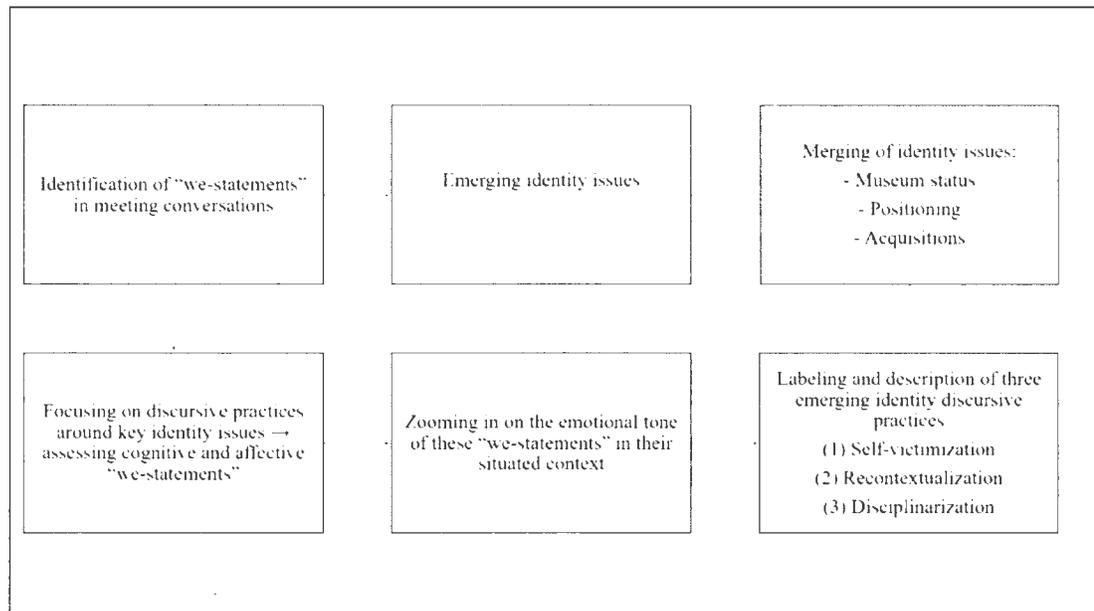


Figure 1 - Outline of the analysis process

In this paper, we understand CDA as a method for analyzing the process of OI endurance and make a critical assessment of identity reproduction in specific settings. The construction of power is a central concept in this framework. Critical analysts are concerned with “ideological/discoursal power”, best explained by Fairclough (1995) as the representations and knowledge associated with a particular social domain (or institution) that come to be seen as non-ideological ‘common sense’ through a set of discursive practices. The goal of CDA is twofold. First, it seeks to describe the orderliness of discursive practices: their formal texture and the socio-cultural practices in which they are embedded (*Ibid.*). Then, it seeks to critically assess how taken-for-granted representations and knowledge are being naturalized and legitimized in textual form. Applied to OI endurance, this means examining how identity is being stabilized and maintained in local situations through various “texts” that are carried out in discursive practices.

There is considerable variation amongst critical analysts in terms of analysis procedure. Researchers with a linguistic background may follow a systematic protocol that draws on grammar analysis, intertextuality, or speech act theory. Others may have no formal procedure for analysis. Fairclough (1995) for instance, defines text as “the manifestation of discursive practices” consisting of both written and spoken language (p. 4). For him, analysis means searching for patterns of language use that are linked to social and power structures. Of particular interest are the themes, debates, conflicts, and motifs appearing in the language patterns. These textual elements can be revealing of the hegemony struggles occurring within social groups (Fairclough, 1995), and in our case, attempts to establish hegemony over a particular understanding of OI. Accordingly, our data analysis concentrates on the observed identity-related conversations going on at CQ.

To identify these conversations, all the meeting transcripts, interview transcripts, field notes and documentary evidence were examined with the aim of determining when organizational members explicitly or implicitly referred to themselves by speaking in the “we” perspective, that is “we”, as an organization. We named these statements “we-statements” (e.g. “No, *we* have to go further than that...”). Our primary analysis confirmed that disagreements and debates were of particular importance when

organizational members talked about themselves. We thus decided to focus our attention on the committee meetings so that we could identify the recurring identity-related issues as they unfolded *in situ*. We drew on the key emerging we-statements from the descriptive coding exercise and found a first set of six major issues labelled as (1) the museum status, (2) internal and external communications, (3) visibility, (4) the editorial line, (5) acquisitions, and (6) technologies.

A table-matrix was then conceived in which each issue was associated with the relevant we-statements. This allowed us to keep track of the identity-related issues, the conversations in which they appeared, and the ways in which they were discussed. The process also made it clear that some issues could be merged together and relabelled because of their close linkage and to avoid redundancy (e.g. “the editorial line”, “internal and external communications”, and “technologies” became “positioning”). In the end, only three salient issues remained: (1) the museum status issue, (2) the positioning issue, and (3) the acquisition issue.

In the second part of the analysis, we focused on the discursive practices that organizational members employed when discussing these issues. We proceeded to categorize the we-statements associated with each issue in terms of what sort of thing the message conveyed. Following Gee’s (2005) method for analyzing situated identities, we considered two kinds of we-statements: cognitive statements, in which members talk about thinking and knowing (e.g. “I/we think...”, “I/we know...”, “I/we guess...”); and affective statements when members express their desires, likes, and dislikes (e.g. “I/we want...”, “I/we like...”, “I/we hate...”) (p. 141). Cognitive statements say something about how members understand OI. They are interesting because they can be used by some members to legitimize an organization’s behaviours as being in consonance with a particular understanding of OI. This type of communication may explain how some identity elements acquire and maintain their taken-for-granted status amongst a group of people. On the other hand, affective statements can be linked to the members’ subjective sense because they say something about their individual attitudes, expectations, and feelings about OI. Such statements may set up the tone of discursive practices in specific

situations. Overall, cognitive and affective we-statements can be seen as markers of identity discursive practices.

To refine our analysis and concentrate on more subtle forms of power effects, we attributed analytical importance to the physical arrangements that accompany we-statements. Organization studies scholars that draw on discourse analysis have started to consider the role of para-linguistic elements in discursive practices (Dick & Collings, 2014). Namely, stress and intonation in speech can be revealing of how participants perform subjectivities. Information saliency in speech is marked by stress which sets up its intonation (Gee, 2005). Stress is physically apparent when there is an increase in a person's voice, a change of voice pitch, a display of emotionally charged gestures or eye contact, etc. We posit that stress and intonation are constitutive of discursive practices and consider them as discursive micro-processes that can influence a group's interpretation of its collective identity (i.e. organizational identity). Put simply, stress and intonation can have power effects on people's perceptions⁶.

To zoom in on these discursive processes, we reread we-statements contained in our matrix and re-listened to the audio-recordings of the committee meetings in which they appeared. We also consulted our field notes and memos. We then noted the voice tones and physical gestures of each member when relevant, as well as the general emotional tone of the conversation in the table-matrix (next to each we-statements). This step allowed us to select the discursive events (i.e. conversation passages including we-statements) in which the linkage between OI and power relationships were highlighted. We carefully examined those conversation excerpts to identify the recurring textual patterns linked to identity issues. We found that generally, organizational members tended to rely on rationalization and dramatization to enhance their identity statements. More precisely, we suggest three identity discursive practices that can have power effects on a group's understanding of its own identity: (1) *victimization*, (2) *recontextualization*, and (3) *disciplinaryization*.

Finally, in order to explain in more details how these identity discursive practices participate in the stabilization and maintenance of the CQ's OI, we organized our data in

⁶. In our analysis, the stress in the participant's voice was put in bold character to mark insistence on specific words.

sub-cases. Each sub-case was written based on our table-matrix information to give a detailed account of the identity issues, their genesis, how they were connected to the identity discursive practices, and how such practices participated in OI endurance. This last step of our analysis allowed us to emphasize the sociocultural context of discursive practices and to demonstrate how individuals engage in identity-related discussions.

2.5 Results

In this section of our paper, we present the identity issue sub-cases as our main results. The Table V beneath sums up these sub-cases with their corresponding research insight. It presents the OI statements, the main issues at stake for each statement, the discursive practices associated with them, their power effects, and the allocated subjectivities they convey. Each sub-case is then deconstructed and exemplified in depth.

Table V - Summary of the research's findings

OI statements →	Issues →	Discursive practices →	Power effects →	Subjectivities
<i>We are a museum, thus we host cinema-related exhibitions</i>	Members' indifference toward exhibition projects / Audience's lack of interest in exhibition projects	Self-victimization: the organization is portrayed either as a victim of ignorance, underestimation, or unfair treatment	Conveys a feeling of loyalty to the established organizational practices (<i>status quo</i>)	Individuals perceive their organization as being innovative Proudness of the museum status
<i>We are a unique kind of museum (the Museum of moving images)</i>	Members leaving the museum status out of important communications	Disciplinarization: members monitor and "correct" each other's communications if unaligned with OI	Subjugation through the moralization and rationalization of behaviours	Individuals consider the museum status as legitimate Some are committed to promoting the organization's museum status
<i>Our exhibitions are unique and entertaining</i>	Members' indifference toward exhibition projects / Audience's lack of interest in	Recontextualization: influencing the choices of content for program activities in favor of one's understanding of OI	Persuasion through rationalization	Individuals perceive their organization as being innovative and unique

	exhibition projects			
<i>We are experts in cinema history</i>	Attracting more visitors / Reaching a wider audience / Developing niches / Having greater visibility	Recontextualization: using humor to influence choices of content for program activities Disciplinarization: using mockery to delegitimize a member's content proposition	Represses members tastes and preferences when these are unaligned with OI through the manipulation of desire	Individuals perceive some tastes and preferences as being more desirable than others Proudness of own work / personal or collective expertise
<i>We are legitimate collaborators and experts in cinema history</i>	Partnership / Building a stronger positioning and credibility	Self-victimization: the organization is portrayed as a victim in its business relationships	Creates feelings of indignation and rebellion; urgency to react and protect OI	Individuals as reasonable and active participants that find new ways of asserting their authority over their partners (<i>disciplining</i> partners)
<i>We are experts in the preservation of films and cinema-related artifacts</i>	Lack of space for archiving the collections / Lack of human resources	Self-victimization: the organization is portrayed as being "alone on our island", devoid of support by its community	Creates a feelings of indignation and sadness; urgency to protect OI	Individuals as reasonable and active participants that are committed to improving routines so that they are coherent with their OI
<i>We are collectors of art works (rather than commercial works)</i>	Lack of space for archiving the collections	Recontextualization: rationalizing acquisition choices by inserting them in a narrative which justifies the definition of collective priorities	Persuasion through rationalization; emphasizes specific knowledge about the organization and links it to its past	Individuals adhere to their organization's core values
		Disciplinarization: adopting an authoritarian style of leadership; displaying negative emotions	Subjugation through moralization	Individuals comply with a decision (which favors one's understanding of OI)

2.5.1 The museum status issue

A recurring matter of concern amongst the CQ managers and employees was how much the organization's members and audiences were aware of and valued its museum status. Acquiring this status had been part of a wider expansion initiative aimed at overcoming the firm's persistent financial difficulties in the mid-1980s. Following the recommendations of a 1988 study conducted by management experts, the CQ advisory board members created the "Museum committee", which's goal was to explore and

develop the idea of opening the CQ and its collections to a wider audience. This meant upgrading preservation and projection facilities, and most importantly, building exhibition spaces worthy of the museum status. Prioritizing diffusion activities was seen as essential for the organization's survival (Lapierre & Noel, 1988). The museum project was also developed with the intention of fulfilling all the conditions imposed by the International Federation of Film Archives (FIAF) in order to be recognized as a legitimate cinemathèque (although it was already a FIAF affiliate since 1966). Indeed, according to the FIAF, to be defined as a cinemathèque, an organization must act both as a film archive as well as a museum (*Larousse du cinéma*, 2005). It must collect and exhibit museum objects associated with cinema (FIAF, 2017).

The building of a museum was viewed by the CQ managers of the 1990s as an indispensable step for strengthening organizational identity. Firstly, the endeavour promised to attract a greater number of visitors (e.g. cinema experts, artists, students and amateurs) thanks to an increase of film projections and the hosting of exhibitions. Secondly, the museum was portrayed as the next tourist hub because of its innovative nature (i.e. new technologies) and its location in the artistic atmosphere of Montreal's Quartier Latin (i.e. surrounded by movie theatres, coffee shops, art schools, university, etc.). Until the 1990s, the CQ had always kept a "low profile", most familiar to film enthusiasts, cinema experts, and filmmakers. It now aimed for greater visibility. Thirdly, the museum project entailed having access to special government funding and other new modes of regular funding (e.g. the federal Museum Assistance Program). The members of the Museum committee together with the CQ management team believed that integrating a museum was a good way to pursue the organization's mission more completely and more efficiently (Cinemathèque québécoise, 1992).

The museum project involved a variety of expert consultants in the fields of communication, architecture, museology, and management. Once the plans and specifications had been finalized, the Museum committee also lobbied political representatives to secure financial support (Leclerc & Daudelin, 1991). The project was finally approved in 1992. The renovation works started in 1996 and lasted for more than 40 months. The facilities' expansion and upgrade of technologies led to an intensification

of the CQ's program activities. Since the 2000s, film projections are held almost every day and various exhibitions run all year round. Such richness of programs however never translated into higher and steadier audience rates as it was expected.

Exhibitions at CQ had particularly suffered from a lack of visitors, a problem that regularly came up in meetings and discussions about program planning. Most employees and even some managers seemed apathetic when discussing current and upcoming exhibitions. For example, when one of the team member suggested a particular project, the others would nod and approve it, but would rarely show great enthusiasm (observations, 2014-2015). Some even displayed signs of boredom and impatience when the discussion continued for a long time, an attitude that was upsetting for the ones proposing ideas (*Ibid.*). The reason for this indifference was that over the years, much effort had been devoted to promoting exhibitions without being very successful. Despite this fact, some individuals were considerably persistent in trying to spark interest in the museum aspect of the organization. They considered the CQ's museum status as being crucial for preserving the organization's identity, as Adrien, a program coordinator, stressed during interviews (Adrien, program coordinator, June 23, 2015):

- Adrien: In other words, it's great to have nice collections, but they need to be promoted and shared through public projections. [...] As soon as you have a collection which is exhibited you are a museum⁷. [Emphasizing tone] We have memberships to museum associations, international, provincial, regional, etc.

The fact that the museum project had been somewhat of a failure was a difficult reality to accept. At CQ, victimhood was a common practice for managing self-disappointment. Members had the tendency of not taking responsibility, often blaming other organizations, the public, or apathetic insiders for their organization's lack of success. Indeed, in interviews, while reflecting on the museum status issue, Adrien recalled an exchange he once had with a regular visitor (Adrien, interview, June 23, 2015):

- Adrien: But I told him [Mr. Starsky]: "Did you see my exhibition on pre-cinema, The Magical Lanterns?" Because he said: "The 'relating to cinema' collections should be put forward more intensely". But when people don't visit the institution, they may be speaking without knowing, namely, Mr. Starsky. He didn't see my exhibition on The Magical

⁷. According to the transcript conventions for conversation analysis, an underlined word indicates speaker's emphasis. We have followed this convention all through this thesis.

Lanterns! [Indignation] He's been a loyal subscriber to our programs for a long time but has not renewed his membership for the last five years. So he missed 5 years of activities at the CQ. He's not following our programs, he's not following our exhibitions. He must certainly didn't see our Secrets and illusions exhibition. [...] I can't take that anymore! [Laughing with exasperation]

When recounting the event, Adrien displayed an attitude of complaint and annoyance towards Mr. Starsky, and more generally, towards people who did not care for the CQ's exhibitions. According to his perception, the organization had been a victim of unfair treatment and its museum activities deserved more respectful consideration than they usually received.

Adrien further explained how the issue of the museum status manifested itself in day-to-day work (Adrien, interview, June 23, 2015). In the past, some managers had forgotten to add the title "Museum of moving images" under "Cinematheque quebecoise" to the head of official letters. After noticing that, Adrien kept a close watch on the managers' communications, and repeatedly reminded them the importance of emphasizing the "museum status" in a consistent manner. The managers agreed to edit their letters and promised to be more careful in the future. Nevertheless, putting aside the museum status still happened during strategic planning activities which created tensions between team members. For instance, during a strategy workshop, participants were asked to comment a working document. The head of the finances' department criticized the fact that "the museum dimension, which means the idea of moving images, [was] almost absent from the document" (observation, September 27, 2015). One of the trustee board members and an employee openly agreed with the manager. The employee also added that "in general, the text tended to focus on partners from the film and television sector, omitting partners such as museums and archival centres" (*Ibid.*). The workshop leader humbly accepted the comments and said he would take the matter into consideration when modifying the document.

As the above examples demonstrate, some employees and managers periodically monitored and disciplined their colleagues' behaviours by fear of seeing the museum status disappear into thin air. These individuals also deployed efforts to gain and reproduce specific understandings of what the Museum of moving images is about. Such

reframing attempts occurred during informal conversations and official meetings, for example, when deciding on the theme for the International Museum Day (observation, February 17, 2015):

- Adam: Oh, yes. I want to talk about the International Museum Day! [Enthusiastic tone]
- Frank: What could we present?
- Adam: It was pretty complicated last year with Robertson.
- Adrien: Oh, yes. It was amazing though. And relevant. Very, very, very relevant. [The Magical lanterns exhibition]
- Frank: I propose the idea of... Why not... A selection of clips taken from the Cuban revolution propaganda films. For example, a mix of Santiago and Alvarez, and, hum, the reunion of maximalists, guys that work images in a very fast motion, jerky rhythms.
- Adrien: I would like to say, the Museum day it's special. [Serious tone]
- Frank: But those are nice movies! Magnificent!
- Adrien: But are they festive? [Doubtful tone]
- Frank: Very festive! Very colorful, to the top!

As we see in the above excerpt, Adrien tried influencing his colleagues' understanding of the CQ as a museum participating in the International Museum Day. When Adam mentioned about last year's difficulties, Adrien insisted that the exhibition was "Very, very, very relevant" because it displayed pre-cinema objects from the CQ's collections. When Frank proposed a specific theme for the event, Adrien's demeanor showed he was not convinced by the idea (observation, February 17, 2015). He then reminded the team how much "special" this day was and wanted reassurance about the tone of the potential featured films. Subtle, Adrien's resistance aimed at ensuring that the planned activities would be "true enough" to what he believed to be the right interpretation of the CQ as a museum. The event also had a strategic dimension as it was considered an opportunity to promote the organization's museum status publicly.

As we have illustrated, the museum status was an issue that often led to discussions and debates about *who we are* and *what we do* as an organization. In these negotiations, we found three ways by which participants attempted to preserve the identity of their organization. *Self-victimization* describes how some organizational members tended to blame loyal visitors and other organizations for their exhibitions' limited success. The victim position justified not putting "what we do" into question and encouraged *inertia* so that the museum status would persist. *Disciplinarianization* describes how employees and managers monitored each other to keep the awareness of the museum status alive. By

correcting behaviours that were considered “out of line”, the participants protected their organization’s identity. *Recontextualization* characterizes the efforts aimed at reframing significant topics or actions connected to organizational identity⁸. In the selected example, one employee tried influencing the choice of film projections so that it would be coherent with his interpretation of the CQ as a museum.

2.5.2 *The positioning issue*

At CQ, positioning was a major concern. The management team had to confront a market context that had evolved rapidly in the last decades. The organization was created in 1963 by a small group of movie buffs who were eager to share their passion for film history and independent movies. At the time, old cinema was rare to find in Canada and there existed no institution responsible for managing film archives. The CQ founders took up this role and viewed themselves as gatekeepers of collective film heritage and transmitters of knowledge on film history. This positioning constituted one of the CQ’s identity core features. Since its opening, it served as an orienting principle for programming activities which focused on international classics, repertoire films, and unseen works.

Although it was destined to become an important cultural hub, the CQ found it difficult to promote its activities outside of specific social circles, i.e. intellectuals, scholars, filmmakers, and cinema students. Increasing its audience and overall visibility required even more efforts in the present technological environment. The challenge was to attract the public with appealing programs while fulfilling the organization’s educational mission i.e. making people discover films and learn about cinema history. This engendered an ongoing debate between team members about *which* and *how* contents should be programmed. For some, audience development meant targeting a wider public by programming more mainstream films and exhibitions. For others, it meant tailoring marketing strategies to include specific audience groups (e.g. specific cultural communities, age groups). The following passage taken from a program planning meeting

⁸ Our definition of the process of recontextualization is inspired by the philosopher Paul Ricœur (1986) and adapted to the theme of OI (p. 111-112). For Ricœur, a text can be re-enacted in contexts that are different from the one in which it was created. As such, texts hold a plurality of meanings that may generate competition amongst individuals as they seek to legitimate their interpretation of specific texts.

illustrates this tension. Irene, the CQ general manager, suggested organizing a retrospective on cuisine (observation, November 11, 2014):

- Irene: And there is also another idea that could be fun to explore: chefs! [Showing excitement]
Because in almost all movies, not only French films, there are recipes...
- Adam: Yeah, a cook suggested that to me. He was really enthusiastic about kitchens in films!
- Frank: Aw... but that has been done a lot! [Seems annoyed by the idea, mild protest]
- Matt: I think we did it in 1996 or 1998, was it?
- Irene: But it's been 30 years! And it works! [Convincing tone]

Later that day, in another meeting in which Irene was not participating, some of the team members pointed out her proposition in a humorous way (observation, November 11, 2014). Frank, the programs manager, openly rejected her idea because in his opinion, cuisine in cinema was an overrated theme that did not match the CQ signature. Most of the CQ's programmers attached great value to their organization's expertise in cinema, and cuisine was not sufficiently rare and exceptional enough as a film retrospective. As it occurred regularly in meetings and informal discussions, humor was invoked to criticize someone's suggestion without appearing too harsh. Such behaviour can be seen as having both reframing and disciplining effects. Through laughter, Frank called attention to what he perceived as being a deviation from the CQ's programming norms. Ridiculing the general manager's suggestion appeared as a strategy for resisting change and reiterating the organization's original positioning (i.e. a distinguishing feature of OI).

Positioning was also troublesome for those who had to manage inter-organizational relationships. With two theatres, a spacious lobby, a restaurant, and a terrace, the CQ rented its premises for all kinds of events, especially film festivals, in which it participated as a collaborator. Besides facility rentals, collaboration meant providing rare film copies and lending a relevant expertise in the development of the guest festivals' programs. The CQ often contributed to such events at a favourable price in exchange for free advertisement or some kind of visibility plan. The exchanges of resources were regulated by service agreements which were not always respected by guest festivals. This undermined partnerships and roused strong discontent amongst CQ members. The following passage demonstrated how programmers and communication staff routinely dealt with such issue (observation, November 18, 2014):

- Gary: During the inauguration presentation of the DC festival, the spokesperson listed all their partners. He presented all the people that was behind him in front of the screen, and the CQ was just considered as “a place” like any other movie theatre in the city... Which means that some organisms have developed a closer relationship with them? Connectedness? [Surprised tone]
- Frank: That’s unacceptable... And so we see it. We have to fight constantly. There’s no reason to be treated this way. With some organizations it’s easier for our recognition. With others... Consider everything Adam has done for the DC festival this year! All that I’ve accomplished! It’s unbelievable! [Indignation]

Indeed, during the communication planning meeting, Gary and Frank denounced the fact that their organization was being treated poorly by the DC festival. They expressed bitter disappointed for being considered as a simple service provider rather than a full collaborator valued for its collections and expertise in film history. At CQ, a widespread belief amongst managers and employees was that their organization’s work and generosity was underestimated by most of its partners. They tended to portray the CQ as a victim in its business relationships.

In this case, however, the tendency to self-victimization did not lead to or justify inaction. Rather, it created a sense of urgency with regard to the issue of positioning, and encouraged the formulation of a different strategy. CQ members thought that their organization was partly responsible for not receiving the visibility it deserved. They believed that over the years, their organization had done a sloppy job at ensuring that their partners fulfill their commitments. Corina, the chief of communication officer who had recently been assigned the responsibility of managing service agreements, considered the matter to be a pressing one. In the fragment bellow taken from a communication committee meeting, she introduced new standard baselines for partnerships (observation, November 18, 2014):

- Corina: From now on, things will be imposed to our partners. I’ve already started telling people that it won’t get out like that in the future, namely to the DC festival people... That will no longer be accepted when doing business with CQ. It was accepted in the past for specific reasons, but in the future that’s the way people have to talk about our activities [...] It’s the language.
- Irene: There was confusion.
- Corina: There was confusion, but we’ll start from new in 2015.
- Frank: Excellent.
- Corina: We’ll impose certain things. We’ll change our attitude. We’ll adopt a new strategy, that’s it. Because people will never understand the function of a cinematheque if our own partners are not even able to verbalize what we are.

- Frank: We'll have to prepare a little catechism that they will have to repeat at each public intervention or else there will be no service agreement. It's stupid but you know. [Irony]
- Adrien: [Surfing on his colleague's humor] Well it could start by: "The CQ is not a supplier". Because right now we're considered as a supplier. [Indignation]

Importantly, in this conversation, the focus was on regulating the language used by the CQ's partners. Managers and employees clearly expressed willingness to rectify the current agreement conditions so that their organization would reinforce its positioning as a collaborator rather than a mere provider. They were well aware that in the public's eye, *what is* the CQ and *what it does* was not well understood. If their partners did not speak of it and present it in an appropriate way, they feared the CQ's "true identity" (i.e. being an expert in cinema and film conservation) would never be assimilated by its potential audience.

In this context, the CQ members also put efforts in improving their own communication practices so that their positioning would become stronger. The communication service had developed a social media strategy for promoting specific events; they had created a smartphone application, an extension of the CQ's website; and they were working on refreshing their visual identity. All of these initiatives had a common goal which was to enhance the CQ's distinctiveness by giving visibility to its cultural products. Still, the positioning reinforcement strategy was not fully integrated into the employees' work routines. Pressure was thus sometimes exerted on team members so that they would cultivate the habit of communicating the firm's activities and accomplishments. For instance, during an editorial committee meeting, the general manager informed her team that the collections division had recently contributed to a joint publication on cinema history (observation, November 17, 2014):

- Corina: No, no, no, but it's just that when you say we're like a partner, it's important that we know because sometimes we have demands and we're not able to meet them, so that's it. [Seems exasperated]
- Irene: When we're a stakeholder of something we have to show it off, we're the last ones to do it! [Displays impatience]
- Daniel: In the "Explore" section, we could insert a picture of the book and then people would find a link...
- Irene: No, we have to go further than that, we have to explain things! ...With a paragraph that explains that the author made use of CQ's resources! [Irritated tone]

Here, Corina and Irene were visibly upset about their colleague's proposition. They reprimanded Daniel for not proposing something more than a simple mention of the book on the CQ's website. They wanted their accomplishment and expertise in cinema to be promoted more energetically. By doing so, Corina and Irene attempted to set higher communication standards so that part of their organization's identity would appear more clearly and regularly in the media thus ensuring its persistence.

As we have demonstrated, positioning was an issue that regularly lead to heated discussions between organizational members who disagreed about which contents should be included in film programs and how those programs should be promoted. The positioning issue also came up when dealing with partners since it directly impacted the visibility of the CQ's activities and its mission (i.e. *who we are* and *what we do as an organization*). Again, we found three ways by which participants made efforts to preserve and reinforce the identity of their organization. In the above example, *recontextualization* occurred when employees or managers tried influencing program choices by joking about or mocking their team member's film proposition. Indeed, some participants used humor to enforce their understanding of the CQ's core features (i.e. being an expert in cinema history). Self-victimization appeared as a reflex when participants felt their organization's role was underestimated in inter-organizational collaborations. Adopting the victim position appeared as a motivation for *disciplining* CQ members and partners through renewed communication practices. Gaining greater control over language use and promotion tools used in the public sphere was a way to ensure that a specific definition of OI would be sustained.

2.5.3 The acquisitions issue

Another major challenge for the CQ team members was managing the acquisition of films and other cinema-related works. Acquiring and preserving such artifacts has been the major purpose of the organization since its creation, but before 2010, there existed no formalized procedure for integrating new works into the collections. Artifacts were traditionally donated to the CQ by filmmakers, artists, and art collectors who were close with the organization. Approving donations entailed no particular evaluation and rested upon the managers' judgement and personal taste. Most works were accepted by fear of

seeing important films and related artifacts disappear. The problem with this rationale was that over the years, too many elements had been taken in the collections.

Foremost, the CQ did not have enough human resources to handle and process all acquisitions under reasonable deadlines. This was partly because its technology level was insufficient which had major consequences on the organization's work flow. Secondly, the spaces for storing artifacts was more and more scarce. Integrating new items had become problematic. A lot of the donations had been boxed and stored in warehouses without being sorted and classified. Over the years, some acquisitions had been lost because no traces of them could be found in the inventory (i.e. absent from the data base). The CQ managers were in fact not fully aware of the collections' content. One of the chief archivists reflected on the matter in interviews, recalling how she explains the situation to outsiders and stakeholders of the organization (Stella, interview, December 21, 2015):

- Stella: I said it many times, I often say it to the interns here so that they realize where they are exactly: "We're a bit like a Third World cinematheque. A country that doesn't have the means to sustain its cinematheque, but we're too rich to benefit from international aid, you know". You see that in conferences, African countries benefit from special funds, something like the Sony funds or... So we don't have any support from our peers because we're a strong organization, and on top of that, we were one of the first members of the FIAF, so it's pretty difficult to come out and say: "Hey, we're organized in an awfully way!"... So we've always been alone. Alone on our island. [Pensive tone]

Stella used a metaphoric language style (i.e. "Third World" country; "alone on our island") for describing the problems her organization was facing. The comparison allowed her to depict the CQ as a victim of underfunding. Again, the tendency to self-victimization led to action rather than passivity. In hope of resolving the acquisitions issue, the CQ management team established the collections' division in 2010 which meant separating the programming activities from the preserving activities. The collections division's first priority was to organize the acquisitions process. First, the head manager created the acquisitions committee so that he could supervise the tasks necessary for administrating film donations. Then, the new team worked together to formalize acquisition procedures. The archivists and the collections' head manager also prepared acquisition policies that would guide decision-making.

The goal of implementing the policies and procedures was to stabilize a situation that had been keeping the CQ from sustaining a coherent and distinctive identity for its representations to internal and external audiences. Indeed, the collections constitute the organization's most important asset since it constitutes the basic material for programming activities (film and exhibition programs). The collections' head manager believed that acquisitions entailed making choices that honored the CQ's mission. The excerpt below illustrates how some members from the collections team regularly reminded their peers that their organization could not accept all donations:

- Jack: Of course, some will say: "Oh, advertisement is important!" [Mocking tone] Yes, advertisement is important, but what do we want to prioritize? Do we want to give priority to *La P'tite vie*? Is *La P'tite vie* more important than 1968 Molson ads? [...] We're much closer to an art collection in the sense that we collect art works. We can't deny it. And when the CQ was founded, its first mandate was to collect cinematographic art works. The word "art" was present in the original mandate. I think that has been lost a bit through the passage of time, but I think we're coming back the fundamentals. [...] I don't have anything against ads but what do we really want? (Jack, observation, November 20, 2014)

During this acquisitions committee meeting, the head manager of collections, Jack, stressed the difficulty of making acquisition choices. His explanation was based on a frame of reference – ideas, beliefs, and opinions about the CQ's identity – which justified his position regarding acquisitions. By recontextualizing options (*La P'tite vie* or Molson ads), Jack tried persuading his team members to make a specific choice (*La P'tite vie*) which, according to him, was in line with the CQ's OI.

Yet, recontextualizing was not always sufficient. Some managers and employees refused or found it difficult to conform to the committee's decisions, especially if they had to deal directly with donators. In an attempt to enforce rules and decisions, managers sometimes adopted an authoritarian style of leadership during team meetings. As the following example shows, the collections manager displayed strong emotions as a way of instigating compliance with a decision that had not been respected:

- Jack: The donations of movie scripts... All I'm saying is we'll have to step on the breaks for now.
- Nancy: Ok. But when you talk about multiple versions of the same script, I would like to specify, were talking about annotated scripts, we're not talking about photocopies, right? [Recalcitrant tone] But often annotated scripts can be interesting because they offer alternative scenarios which are related to film editing activities. I think scripts accomplish very, very important work.

- Jack: No, I'm not saying that scripts' work are not important, hey!? [Laughter] [Taunting tone]... Ok. Yes. So Mrs. Bernstein, please hear me, we're not taking them for now. No tax credits... We'll have to discuss our policies first, and then we'll see. [Acerbic tone]

For as long as it existed, the CQ had been reputed to a culture of collegiality which often translated in improvised ways of doing and making exceptions to the rules, i.e. the case of Nancy resisting Jack's authority. This reality bothered some of the collections division's team members who wished their organization followed best practices for cinematheques. For those, standardizing practices and integrating an international community (of practice) to share knowledge and experience would be beneficial for reinforcing the CQ's identity. In other words, for them, rules and procedures were means through which OI could be preserved and even reinforced.

The acquisitions issue illustrates that organizational rules, procedures, and policies can serve to protect and preserve a certain interpretation of OI. Yet, implementing them may take a long period of time and cause tensions amongst team members. Our observations and analysis of group meetings showed that three processes were related to identity persistence. In this case, *self-victimization* may be viewed as a generalized attitude adopted by CQ members who had little hope of gaining more financial support. Nevertheless, the management team decided to take charge of its own destiny. It created a new division (collections), procedures, and policies, so that allotted resources were in coherence with the CQ's mission. Regulating the acquisition process sometimes raised disagreements during meetings because accepting new elements in the collections now required prioritizing works that reflected the organization's core features (e.g. the CQ as an expert of local cinema; the CQ as an expert of film animation). Tensions often resulted in participants making efforts to *recontextualize* what they believed to be the "right" choices. Still, some team members overtly resisted the procedures. *Disciplinarization* occurred when managers or other employees attempted to dominate their colleagues by adopting an authoritarian style of leadership (e.g. commanding, ordering). Displaying upsetting feelings in front of team members had a controlling effect and can be seen as an effort to preserve and sustain a specific understanding of OI.

2.6 Discussion and conclusion

The purpose of our study was to examine the power effects of discursive practices in OI endurance. We provided preliminary answers to our research question: we have mapped out three organizational issues, showing how these are related to specific identity understandings and claims, we have analyzed how these identity-issues unfold in everyday social interactions, and we have discussed how specific understandings of OI are constituted through language and communication activities. While previous studies have shown that organizational memory, organizational history, and collective memory play a crucial role in OI endurance (Anteby & Molnár, 2012; Kreiner et al., 2015; Meyer et al., 2002; Walsh & Glynn, 2008), this paper illustrates that OI endurance is intensified and governed within power relations. It thus adds to the interpretative stream of research on OI by elaborating on how the stability of identity elements rely on recurring discursive practices that shape individual subjectivities. In this discussion, we analyze further our principal contributions to the existing literature. Namely, we consider the importance of recognizing the linkage between OI and power relations for understanding OI endurance. We then talk about the relevance of adopting a Foucauldian-informed perspective, and using the concept of subjectivity. Finally, we explain how conducting ethnographic work has led to gain a deeper understanding OI endurance, that is, one that recognizes identity's historical cultural situatedness.

2.6.1 Organizational identity endurance: a process of subjectivation

As we have mentioned, the extent to which organizational identities are enduring or ever-changing is perhaps the most prevailing debate in this field (Gioia et al., 2013). Our study follows the road less traveled by scholars, arguing that OI has a tendency to persist over time rather than transforming itself regularly. From a critical discourse perspective, it views OI endurance as a process of stabilization that is constantly being threatened by internal and external events so that the same identity elements are subject to continual

reconstruction and re-appropriation by organizational members⁹. Figure 2, below, offers a visual representation of the OI endurance process as we conceptualize it.

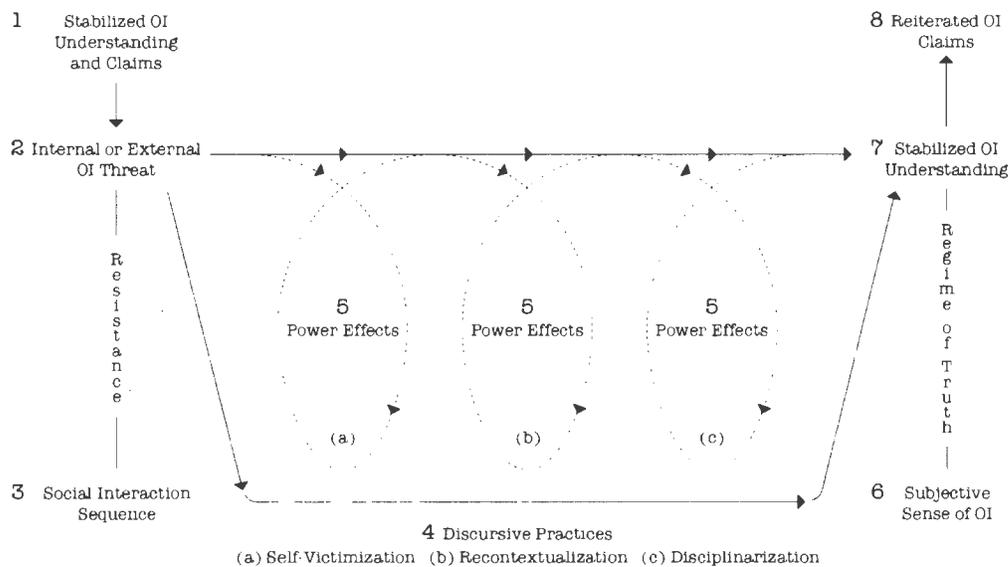


Figure 2 - Organizational identity endurance process

Following Cayla & Peñaloza (2012), we suggest that the threatening of a stabilized set of identity understandings and claims triggers resistance amongst organizational members, especially when a strong sense of identity has taken root (Figure 2, 2-3). Members may want to defend specific understandings of OI elements and ensure that identity claims are not transgressed. Our findings confirm that through the passage of time, individuals may have developed an elevated feeling of attachment to their organization's identity (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Tripsas, 2009; Walsh & Glynn, 2008). Indeed, in our analysis, we have made efforts to contextualize identity statements (i.e. we-statements) within the organization's history and ongoing conversations. This gave us a sense of the CQ identity's stabilized order (i.e. the dominant OI understanding amongst

⁹. An example of internal threat is identity ambiguity, and an example of external threat is pressure from environmental forces such as a company's stiff competition (He & Baruch, 2009).

members). We were then able to explain how participants perceived even the most subtle change as disrupting its natural order.

We distinguished three discursive practices that members engage in, although not always deliberately, with the aim of controlling their peers' understanding of OI. These are: *self-victimization*, *recontextualization*, and *disciplinization* (Figure 2, 4-(a), 4-(b), 4-(c)). The performance of such practices occurs in work settings during sequences of social interactions (e.g. informal conversations, official meetings, strategy workshops) (Figure 2, 3). They have effects on how identity elements are interpreted by members. In particular, *self-victimization*, *recontextualization*, and *disciplinization* are located in the organization's "regime of truth" which enables one to distinguish "true" identity statements from "false" identity statements (cf. Foucault, 1969; Foucault *in* Rabinow, 1991). Discursive practices are effective in transmitting the corpus of knowledge (e.g. collective memory, organizational history, political and social context, norms, appropriate attitudes and feelings) necessary for members to develop a particular understanding of *who they are as an organization*. They may also stimulate self-reflection so that members revise the meanings ascribed to OI should those meanings be considered erroneous by their peers.

Certainly, the discursive practices identified generate power effects that participate in the shaping of individual subjectivity (Figure 2, 5 & 6). They do so by limiting the possibilities of OI resignification, and therefore, the radical altering of identity interpretations. It is important to note that these identity discursive practices have concomitant effects although they may occur independently, without following a precise chronological order. When performing self-victimization, recontextualization, and disciplinization, participants attempt to exert control over their colleagues' feelings and thoughts about OI. Inspired by Judith Butler's (2005) perspective on gender identity, we argue that these practices constitute a larger process of subjectivation by which individuals interiorize the dominant discourse in place, which includes a particular perception of OI. As a "regulated process of repetition" (Butler, 2005, p. 271), subjectivation sustains the regime of truth that is in place (see Figure 2). It shapes the framing of organizational issues and circumscribes the behaviours that are accepted as

being aligned with identity characteristics. In turn, a stabilized OI makes it difficult for members to deviate from its established understanding (Figure 2, 7). Because they are recursive and enmeshed in the everyday experience of organizational members, identity discursive practices are both determined by, and constitutive of a regulatory frame (i.e. the subjectivation process). They are effective for securing a particular understanding of OI and its corresponding claims throughout time (Figure 2, 7 & 8).

2.6.2 Contributions

This paper contributes to the development of a more sophisticated theorization of OI endurance in three respects. Firstly, it addresses the role of power in OI, a topic that has not been thoroughly examined in management and organization studies (Kenny, Whittle, and Willmott, 2016). The findings resonate with Foucault's view on power. According to the author, power is constituted through accepted forms of knowledge (including experience-based knowledge) and understanding of "truth" (Foucault, 1975). Power is relational: it is distributed unevenly within and across social situations (Foucault, 1976). The contribution of using a Foucauldian-informed perspective is that it adds the dimension of productive power to the analysis of OI endurance. By focusing on discursive practices and subjectivity, we demonstrate that a constant interaction between power and resistance is needed for OI to persist. When power meets with resistance, OI is re-asserted through long-established and newer means that nourish the regime of truth in place.

Importantly, our work reconceptualises the role of leaders and managers in OI endurance. The bulk of research attributes identity stability to sensemaking and sensegiving endeavors carried out by organizational leadership (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ravasi & Schultz, 2006). OI contents are decided by top management teams and passed on to members (i.e. top-bottom transmission). Rather, our account highlights the influence of non-leaders in OI endurance. While we do not want to minimize the relevance of leadership in the process, we suggest that disagreements with members are vital for leaders and managers in their attempts to perpetuate specific understandings of identity. Resistance is often framed as a hindering force in management and organization studies (Thomas & Davies, 2005;

Thomas, Sargent & Hardy, 2011). But we see it as having positive outcomes on OI endurance. The interplay between resistance and controlling efforts creates tension that gradually slows down any moving away from the main identity interpretation. Resistance and power co-reproduce OI. Endurance is a process in which everyone is expected to perform.

Secondly, our view on OI endurance enables us to use the concept of subjectivity to analyze the local effects of discursive practices. One of the strengths of a Foucauldian inspired approach is that it alerts us to the affective dimension of OI construction. As mentioned, subjectivation comprises the interiorization of attitudes, values, expectations, memories, and feelings. Our results show that the discursive practices of self-victimization, recontextualization, and disciplinarization are infused with emotions and feelings. Most of the practices described in previous literature on OI endurance are verbal behaviours that rely on cognitive processes (e.g. Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ravasi & Schultz, 2006; Tripsas, 2009). We argue that both cognitive and affective processes participate in OI endurance. Through emotional communication (emotional display), leaders can impact others' identity understanding. The emotions and feelings that are constitutive of, and produced by discursive practices can be seen as the affective "glue" that helps sustain OI.

Thirdly, our empirical examination opens up the discussion about the situatedness of OI. Situatedness refers to the influence of the sociohistorical, geographic, or cultural context to meanings and/or identity. Increasing research evidence recognizes the embeddedness of OI in wider social realities (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Ravasi & Schultz, 2006; Tripsas, 2009). Nevertheless, organizational scholars have a tendency to objectify the processes under study, often failing to present a comprehensive account of how OI is grounded in local meanings and cultural symbols. In our analysis, we have made efforts to contextualize identity statements (we-statements) within the organization's history and ongoing conversations. We extend the literature on OI and its embeddedness in culture (e.g. Glynn & Watkiss, 2012; Hatch & Schultz, 1997; Ravasi & Schultz, 2006). We agree with OI theorists who argue that organizations are captive of their past (e.g. Tripsas, 2009), namely because of the "legacy mind-set" that tends to prevail (Walsh & Glynn,

2008). The novelty of our paper is that it illustrates how these past-dependant dynamics unravel in everyday settings. It develops a group-level explanation for why organizations reproduce patterns of thinking and ways of doing things. Furthermore, it offers a culturally sensitive picture of OI endurance.

2.6.3 Limitations and future research

This paper has its set of limitations that imply further investigation. Our goal was to closely examine the OI discursive practices that members deploy in real-time situations to ensure OI endurance. We carried out our research over a period of twelve months and made efforts to gain access to a wide variety of data sources, including formal and informal interactions between organizational members. However, our in-depth, ethnographic account only offers a glimpse into a complex reality which implicates multiple organizational and non-organizational participants. Further researchers might consider it relevant to integrate the influence of external agents in the process of OI endurance, namely the role of inter-organizational relationships.

Our study is also limited by its focus on a single organization, the Cinematheque quebecoise, which is located in a specific sociocultural context. As we have stated, this organization has developed a strong sense of identity over the years. Although this aspect might be seen as beneficial to our research, it can also be seen as its weakness. Future research should compare our findings with other organizations' identity endurance processes to evaluate if practices follow a similar pattern. For instance, organizations holding a weaker or ambiguous identity might not foster the practicing of OI endurance. Undoubtedly, because we believe OI is embedded in its wider social context, other organizations' identity practices are bound to be tied to different stories about *who we are as an organization*.

Finally, previous studies on OI endurance have mostly centered their attention on identity contents, that is, the evolution of identity labels in various modes communication. Our paper's focal point was the identity discursive practice aimed at preserving the dominant understanding of OI. There are many promising extensions to this work, one being to shift the analysis to the material practices at play in OI endurance. Even if physical objects

have been recognized as playing an important role in OI endurance, identity scholars rarely put material practices at the centre stage of their studies. Still, the need for further inquiry on the relationship between OI endurance and materiality persists.

References

- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson M. and Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, *The Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Anteby, M. and Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. and Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Brayden, G. K., Felin, T. and Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory: a meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Breit, E. (2014). Remedy through paradox? Constructions of internal legitimacy in a publicly discredited organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 585-608.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Butler, J. (2005) [1990]. *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris: La Découverte.
- Cayla, J. and Peñaloza, L. (2012). Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38-54.
- Cheney, G. and Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: linkages between internal and external communication. In Jablin, F. M. and Putnam, L. L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593.

- Cinematheque quebecoise (1992). *Un passeport pour Montréal vers l'an 2000*. Montréal, 1-16.
- Clegg, S. R., Rhodes, C. and Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Cloutier, C. and Ravasi, D. (2014). The co-construction of organizational identities: organizational identity work in nonprofits. *Academy of Management Proceedings*, (1), 13792.
- Corley, K. G. and Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., and Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Dick, P. and Collings, D. G. (2014). Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects. *Human Relations*, 67(12), 1513-1536.
- van Dijk, T. A. (1997). Discourse as interaction in society. In van Dijk, T. A. (Ed.), *Discourse as structure and process* (pp. 1-37). London: Sage Publications.
- van Dijk, T. A. (2001). Multidisciplinary CDA. In Wodak, R. and Meyer, M. (Eds.), *Methods of critical discourse analysis* (pp. 95-119). London: Sage Publications.
- du Gay, P. (1993). Entrepreneurial management in the public sector. *Work, Employment and Society*, 7(4), 643-648.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Elsbach, K. D. and Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Ezzamel, M. and Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 358-396.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. Essex: Longman.

- Fairclough, N. (2003). Political correctness: the politics of culture and language. *Discourse & Society*, 14(1), 17-28.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 27, 691-699.
- Ford, J. D. and Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Fukushima, Y. (2018). How are we keeping who we are? Organizational identity of Fujifilm. *Annals of Business Administrative Science*, retrieved from: <http://doi.org/10.7880/abas.0180204a>.
- Gagliardi, S. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
- Gee, J. P. (2005). *An introduction to discourse analysis: theory and method*. New York: Routledge.
- Gioia, D. A. and Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A. Schultz, M. and Corley, K. G. (2002). On celebrating the organizational identity metaphor: a rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management*, 13(3), 259-278.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. and Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: an insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D. A. and Patvardhan, S. D. (2012). Identity as process and flow. In Maguire, S., Schultz, M., Langley, A. and Tsoukas, H. (Eds.) *Constructing identity in and around organizations* (pp. 50-62). Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. and Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.

- Gioia, D. A. and Hamilton, A. L. (2016). Great debates in organizational identity study. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. and Ravasi, D. *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 27-38), Oxford: Oxford University Press.
- Glynn, M. (2000). When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Glynn, M. A. (2008). Configuring the field of play: how hosting the Olympic Games impacts civic community. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1117-1146.
- Glynn, M. A. and Navis, C. (2013). Categories, identities, and cultural classifications: moving beyond a model of categorical constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1124-1137.
- Glynn, M. A. and Watkiss, L. (2012). Cultural resonance as a bridge between micro and macro perspectives on organizational identity. In Maguire, S., Schultz, M., Langlely, A. and Tsoukas, H. (Eds.), *Perspectives on process organization studies: constructing identity in and around organizations* (pp. 63-88). Oxford: Oxford University Press.
- Gustafson, L. T. and Reger, R. K. (1995). Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of management best papers proceedings*, 464-468.
- Hardy, C., Lawrence, T. B. and Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.
- Harquail, C. V. (2006). Symbolizing identity: when brand icons become organizational icons. *Academy of Management Proceedings* (1), H1.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 425-455.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- He, H. and Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., and Meyer, A. D. (2013). Rethinking the flame: processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.

- van Hults, M., Ybema, S. and Yanow, D. (2017). Ethnography and organizational processes. In Langley, A., and Tsoukas, H. (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 223-236). London: Sage Publications.
- Kenny, K., Whittle, A. and Willmott, H. (2016). Organizational identity: the significance of power and politics. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 140-159). Oxford: Oxford University Press.
- Kjaergaard A., Morsing, M., and Ravasi, D. (2011). Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. *Journal of management studies*, 48(3), 514-543.
- van Knippenberg, D. (2016). Making sense of who we are: leadership and organizational identity. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 335-358). Oxford: Oxford University Press.
- Kirchner, S. (2009). Organizational identity and institution: the influence of multilevel path dependence on organizational change and stability. Paper presented at the International Summer School, Freie Universität, Germany, July 13-17-2009.
- Kogut, B. and Zander, B. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kondo, D. (1990). *Crafting selves: power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R. and Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: how can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Laclau, E. and Mouffe, C. (2001). *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. London: Verso.
- Laine, P.-M. and Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.
- Lapierre, L. & Noel, A. (1988). Étude de la gestion de la Cinematheque quebecoise (musée du cinéma) dans la perspective de l'avenir à moyen et à long terme. Consultant report submitted to the administrative board of the organization.
- Leclerc, S. and Daudelin, R. (1991). Orientations 1991-1994. Montreal: Cinematheque quebecoise.

- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization*, 15, 97-119.
- Messner, M., Beckerb, C. Schäfferc, U. and Binder, C. (2008). Legitimacy and identity in Germanic management accounting research. *European Accounting Review*, 17(1), 129-159.
- Meyer, J. P., Bartunek, J. M. and Lacey, C. A. (2002). Identity change and stability in organizational groups: a longitudinal investigation. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(1), 4-29.
- Mitchell, S. A. (1993). *Hope and dread in psychoanalysis*. New York: Basic Books.
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In Jablin, F. and Putman, L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. K. (2004). Discourse, power and ideology: unpacking the critical approach. In Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. and Putnam, L. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational discourse*. London: Sage Publications.
- Mumby, D. K. and Clair, R. (1997). Organizational discourse In van Dijk, T. (Ed.), *discourse as social interaction: a multidisciplinary introduction* (pp. 181-205). London: Sage Publications.
- Nag, R., Corley, K. G. and Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Nissley, N. and Casey, A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the pragmatic lens of organizational memory. *British Journal of Management*, 13(S2), S35-S45.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pratt, M. G. and Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of management review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. and Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: the role of work and identity cycles in the customization of identity among medical residents. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Rabinow, P. (Ed.) (1991). *The Foucault reader: an introduction to Foucault's thought*. London: Penguin.

- Ravasi, D. and Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15, 185-204.
- Ravasi, D. and Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threat: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Ravasi, D. and van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- van Rekom, J. and Whetten, D. A. (2007). How organizational identity beliefs cohere: about essence, distinctiveness and continuity. Paper presented at the *Academy of Management conference*, Philadelphia, August 4-7 2007.
- Ricœur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essai d'herméneutique 2*. Paris: Seuil.
- Schinoff, B. S., Rogers, K. M. and Corley, K. G. (2016). How do we communicate who we are? Examining how organizational identity is conveyed to members. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 219-238). Oxford: Oxford University Press.
- Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 93-105). Oxford: Oxford University Press.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In Austin, W. G. and Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Austin, W. G. and Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 7-24). Monterey: Brooks/Cole.
- Taylor C. (1992). *Sources of the self: the making of the modern identity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Thomas, R. and Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706.
- Thomas, R., Sargent, L. D. and Hardy, C. (2011). Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.

- Tripsas, M. (2009). Technology, identity and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 20, 440-461.
- Vaara, E. and Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: a critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275-304.
- Venn, C. (2006). *The postcolonial challenge: towards alternative worlds*. London: Sage Publications.
- Walsh, I. J. and Glynn, M. A. (2008). The way we were: legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 262-276.
- Weber, K. and Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wetherell, M. (2008). Subjectivity or psychodiscursive practices? Investigating complex intersectional identities. *Subjectivities*, 22, 73-81.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A. and MacKey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Willmott, H. (1997). Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity. *Human Relations*, 50(11), 1329-1359.
- Wodak, R. (2001a). What CDA is about – a summary of its history, important concepts and its development. In Wodak, R. and Meyer, M. (Eds.), *Methods of critical discourse analysis* (pp. 1-12). London: Sage Publications.
- Wodak, R. (2001b). The discourse-historical approach. In Wodak, R. and Meyer, M. (Eds.), *Methods of critical discourse analysis* (pp. 63-93). London: Sage Publications.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. and Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.
- Ybema, S. (2010). Talk of change: temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481-503.
- Ybema, S. (2014). The invention of transitions: history as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. *Organization*, 21(4), 495-513.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Young, R. (2009). What is discursive practice? *Language Learning*, 58 (sup. 2), 1-8.

Chapitre 3.

Présentifier l'identité de la Cinémathèque québécoise : matérialité, espace et lieu dans le travail identitaire organisationnel

Résumé

Ce papier mobilise la perspective théorique de la communication constitutive des organisations en vue de prendre en considération la dimension sous-approfondie de la matérialité dans le travail identitaire organisationnel. Il s'appuie sur les résultats d'une ethnographie conduite auprès d'une organisation du secteur québécois des arts et de la culture. L'étude de cas débouche sur l'identification de quatre pratiques de travail identitaire organisationnel : (1) le re-modelage d'une imagerie singulière (2) la personnification de la présence organisationnelle (3) les tentatives pour « faire lieu » (4) la re-composition des lieux d'ancrage. Les résultats démontrent que ces pratiques reproduisent des effets de présence et des effets de signification qui permettent aux membres de ré-affirmer l'identité d'une organisation en jouant sur l'expérience sensorielle de ses membres et publics potentiels. La discussion avance que les images, objets et espaces physiques sont des éléments essentiels à la réalisation du travail identitaire.

Mots clefs

Identité organisationnelle, travail identitaire organisationnel, matérialité, espace, lieu, communication constitutive des organisations (CCO)

3.1 Introduction

De prime abord, l'identité organisationnelle (IO) peut être difficile à cerner puisqu'elle est généralement conçue comme un ensemble d'idées et de croyances entrant dans la définition d'une organisation (e.g. Chreim, 2005; Nag, Corley et Gioia, 2007; Tripsas, 2009). Elle peut donc apparaître comme une chose abstraite dont l'existence est fragile, voire évanescence. Or, la littérature suggère que l'identité est l'élément le plus durable des

organisations, étant ce par quoi elles sont reconnues (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Gagliardi, 1986; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Nag, Corley et Gioia, 2007).

Les organisations qui évoluent au sein de sociétés post-industrielles doivent s'adapter sans cesse à des transformations (e.g. réduction des financements publics, diversification des publics, économie de l'immatériel) pouvant remettre en cause le bien-fondé de leurs activités, voire la raison d'être de leur mission. Leur survie dépend bien souvent de leur capacité à s'adapter tout en légitimant leur présence dans un environnement fort concurrentiel.

L'IO est ce par quoi on reconnaît une organisation et elle est liée à la manière dont ses membres la présentent à ses interlocuteurs (e.g. individus, groupes, autres organisations). Au cours de leurs interactions, les membres vont typiquement transmettre des éléments de leur IO dans leurs actes de communication. La plupart d'entre eux souhaitent que les valeurs et les activités de leur organisation soient perçues comme acceptables et désirables (e.g. Brown, 1997; Fiol, 2001; Hatch et Schultz, 2002). Ils peuvent donc tenter d'influencer les perceptions qui circulent à propos de leur organisation. Les efforts voués à présenter, partager ou adapter l'IO constituent ce que certains auteurs nomment le travail identitaire organisationnel (TIO) (Anteby et Molnár, 2012; Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes et Kornberger 2007; Cloutier et Ravasi, 2014).

Florissante, la littérature empirique adoptant la perspective du TIO nous permet d'enrichir notre compréhension des processus d'orientation des perceptions associés à la formation, au renforcement et à la transformation des identités organisationnelles (e.g. Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Frandsen, 2017). La majorité des travaux existants se sont toutefois concentrés sur les pratiques de communication verbale intervenant dans la construction de l'identité (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Clegg, Rhodes et Kornberger 2007; Cloutier et Ravasi, 2014). À ce jour, très peu d'études ont exploré le rôle des objets, artefacts, espaces et autres composantes physiques qui participent au développement et à la transmission de l'IO (exceptions, cf. Cannon et Kreutzer, 2018; Frandsen, 2017). Il est pourtant reconnu que la matérialité est une dimension essentielle de ces processus (e.g. Harquail et Wilcox King, 2010; Harrison, 2000; Navis et Glynn, 2010; Pratt et Rafaeli,

1997). À notre avis, l'IO s'incarne et se matérialise dans les actes de communication qui ne se limitent pas aux paroles verbales ou écrites des membres organisationnels.

Notre recherche aborde cet aspect négligé du TIO et s'interroge sur la contribution des éléments matériels aux processus de construction identitaire à l'échelle de l'organisation. Notre argumentaire s'appuie sur l'approche théorique de la communication constitutive des organisations (CCO) (e.g. Ashcraft, Kuhn, Cooren, 2009; Cooren, 2018), et plus particulièrement, sur le concept de la présentification (Benoît-Barné et Cooren, 2009; Cooren, Brummans et Charrieras, 2008; Gumbrecht, 2004). Les chercheurs de cette affiliation soutiennent que les phénomènes sociaux se re-produisent au fil d'interactions entre une combinaison d'éléments humains et non humains (Cooren et Fairhurst, 2008; Latour, 2005). Ainsi, nous stipulons que les processus de formation, de maintien ou de modification de l'IO ne peuvent être expliqués avec justesse que si nous considérons le rôle prépondérant des entités non humaines.

En vue d'accomplir notre objectif, nous prenons appui sur les résultats d'une enquête ethnographique réalisée au sein d'une organisation de conservation cinématographique, la Cinémathèque québécoise. Son histoire est traversée par une série de remises en cause de sa raison d'être, faisant d'elle un excellent cas pour l'étude du TIO. Par surcroît, au moment de notre collecte de données, celle-ci a dû surmonter une crise de légitimité menaçant l'intégrité même de son identité. L'immersion sur le terrain nous a permis d'examiner de plus près les efforts voués à la ré-affirmation de l'identité en portant une attention sérieuse aux interactions entre les membres organisationnels et les entités non humaines de leur environnement.

Le présent article est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous passons en revue la littérature sur le TIO et développons un cadre théorique pour analyser sa dimension matérielle. Ensuite, nous faisons une brève description du cas sélectionné et expliquons les étapes de notre démarche méthodologique. La section des résultats raconte l'histoire de la crise à la Cinémathèque, ce qui permet de contextualiser les pratiques de TIO que nous avons identifiées. Un examen détaillé de ces pratiques est subséquemment livré. Le

papier se termine par une discussion sommaire et une conclusion faisant état des limites de notre étude et proposant des avenues de recherche potentielles.

3.2 La perspective du travail identitaire organisationnel une revue de littérature

L'objectif principal de cet article est de parvenir à une meilleure compréhension de l'interaction entre les différents aspects de la matérialité et la dynamique de l'IO. Notre discussion s'inscrit dans le prolongement des études interprétatives portant sur l'IO. Les chercheurs appartenant à ce courant conçoivent généralement l'identité comme un ensemble partagé d'idées et de croyances que les membres attribuent à leur organisation pour la définir, qui est actualisé au fil de leurs interactions (e.g. Cayla et Peñaloza, 2012; Chreim, 2005; Nag, Corley et Gioia, 2007; Tripsas, 2009). L'identité d'une organisation n'appartient donc pas à une réalité objective, elle est une représentation de la pensée, une attribution de significations, autrement dit, une interprétation faite par ses membres et ses interlocuteurs.

La recherche théorique reconnaît que l'IO est indissociable de l'identité personnelle puisque l'individu accorde du sens à sa personne et à la manière dont il est perçu par autrui au regard des organisations auxquelles il s'associe (Ashforth et Mael, 1989; Tajfel et Turner, 1986). S'identifier à une organisation, c'est se considérer comme étant étroitement lié à son destin et c'est entretenir un sentiment d'appartenance à son égard (Ashforth et Mael, 1989). En général, les gens ont tendance à ressentir de l'appartenance envers des groupes qui incarnent leurs propres buts et valeurs, ce qui peut avoir l'effet de rehausser l'estime de soi et de soutenir une vision stable de soi-même (Ashforth et Mael, 1989). La littérature sur l'identité suggère que l'identification peut engendrer un plus grand engagement des membres organisationnels, et par le fait, un plus grand appui de leur part lorsque l'organisation est confrontée à différentes menaces (e.g. perte de légitimité, changement de normes, changement d'outils techniques, instabilité politique) (*Ibid.*).

De plus en plus, certains chercheurs dans le domaine de l'identité au sein des organisations conceptualisent les pratiques et les stratégies de construction de l'identité comme du travail identitaire (*identity work*) (Brown, 2015; 2017). Ce concept clef prend racine dans le champ de la psychologie sociale. Il a été introduit par Snow et Anderson (1987) comme « l'ensemble des activités dans lesquelles les individus s'engagent pour créer, présenter et maintenir des identités personnelles congruentes avec, et protégeant, leur concept de soi » (p. 1348). Le processus survient spécifiquement lorsque l'identité d'un individu est menacée, c'est-à-dire, remise en question par une action, une expérience, un sentiment ou une pensée (Harré, 1983). De telles circonstances engendreraient l'adoption de comportements visant à rétablir ou à rehausser sa propre identité (e.g. Baumeister, 1998; Harré 1983; Snow et Anderson, 1987). Qu'en advient-il dans le cas d'une menace portée à l'identité d'une organisation? Comment réagissent alors ses membres ou tout individu qui s'y identifie?

Malgré que le travail identitaire ait amplement été mobilisé pour étudier l'échelle individuelle de l'identité (Brown, 2015), on assiste depuis quelques années à son application à l'échelle de l'organisation. Le tableau de la page suivante offre une synthèse des travaux empiriques récents traitant de l'IO sous l'angle du travail identitaire (tableau 2.1). Quand une organisation est confrontée à une situation remettant en cause sa légitimité, voire le maintien de ses activités, ses membres déploient normalement des efforts supplémentaires dans le but de présenter, de partager ou d'adapter leur IO (Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Cloutier et Ravasi, 2014; Dutton et Dukerich, 1991; Kreiner et coll., 2015; Ravasi et Schultz, 2006). Ces agissements constituent ce que certains auteurs appellent du travail TIO (*Ibid.*). Dans le présent article, nous adoptons ce point de vue puisque nous nous intéressons aux comportements influençant l'évolution d'une IO ébranlée par des événements particuliers.

Table VI - Travaux empiriques traitant du travail identitaire organisationnel

Auteurs	Définition du TIO	Contexte et méthodologie	Résultats
Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007 <i>Organization Studies</i>	Processus réflexif et performatif : manière dont les organisations s'appuient sur leurs différences et similarités avec d'autres organisations afin de se positionner; le jeu entre ces différences et similarités dans le temps.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Émergence d'un nouveau champ de pratique (ou industrie), le coaching de gestion en Australie ▪ Sondages (53 entreprises) ▪ Entrevues semi-structurées (11 directeurs généraux) ▪ Analyse des énoncés relatifs à l'IO (<i>identity talk</i>) 	<p>L'IO se construit en mode de comparaison (entre organisations) selon deux microprocessus de mise en récit :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Différenciation (distanciation par rapport aux autres pratiques d'accompagnement et firmes de coaching) (2) Rapprochement (insistance sur les traits partagés par l'ensemble des sociétés de coaching)
Anteby et Molnár, 2012 <i>Academy of Management Journal</i>	<p>La mémoire collective est le locus du TIO</p> <p>Les auteurs ne donnent pas de définition du TIO, mais l'abordent sous l'angle du management (insistance sur le rôle des leaders et gestionnaires dans le contrôle des libellés identitaires).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évolution de l'IO d'une société française d'aéronautiques ▪ Archives organisationnelles (bulletins en interne et autres documents officiels archivés sur 50 années) ▪ Entrevues semi-structurées avec des membres organisationnels retraités ▪ Analyse : <i>temporal bracketing</i>, libellés utilisés pour décrire « qui nous sommes » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance de l'oubli dans la persistance de l'IO (oublis stratégiques) : l'oubli est un outil stratégique dans l'actualisation de l'IO. ▪ L'IO peut être maintenue grâce aux oublis répétés de certains éléments qui contredisent le discours dominant à une période de l'histoire d'une firme. ▪ Les éléments contradictoires de l'IO sont neutralisés par le recours répété à des libellés qui renvoient à l'identité nationale (française).
Knapp et coll., 2013 <i>Family Business Review</i>	Les tactiques de travail identitaire sont l'ensemble des activités utilisées par les individus pour potentiellement gérer les identités des organisations auxquelles ils participent.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte de l'entreprise familiale : gestion des frontières entre l'organisation et l'entreprise ▪ Entrevues semi-structurées auprès de 44 membres de 11 entreprises familiales ▪ Analyse des énoncés relatifs à l'IO (<i>identity talk</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres organisationnels utilisent des tactiques de travail identitaire pour gérer les frontières individuelles et organisationnelles d'une entreprise familiale. <p>Ces tactiques s'inscrivent dans une dialectique de segmentation – intégration :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Segmentation (accentuation des frontières entre l'entreprise et la famille) (2) Intégration (estompement des frontières entre l'entreprise et la famille)
Cloutier et Ravasi, 2014	Le TIO est considéré comme un processus de négociation fondé sur un jeu réciproque entre l'affirmation de similitudes avec des catégories	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 décisions relatives au financement dans 4 organismes à but non lucratif ▪ 35 entrevues auprès de membres organisationnels, 39 entrevues auprès de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opportunités de financement amènent les membres à réévaluer les éléments centraux de l'IO.

<i>Academy of Management Journal Proceedings</i>	particulières et l'affirmation de propriétés distinctives (i.e. dialectique différenciation – rapprochement avec d'autres organisations).	<p>donateurs, collecte de documents d'archives incluant des articles de presse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse focalisée sur l'évolution de l'IO au sein du processus décisionnel (énoncés relatifs à l'IO – <i>identity talk</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La construction de l'IO est un processus de négociation qui implique l'intégration des aspirations et identités des parties prenantes de l'organisation. Cela peut donner lieu à l'expansion temporaire des catégories existantes pour définir l'organisation. Toutefois, les projets qui ne sont pas en phase avec des éléments forts de l'IO sont rejetés. ▪ La continuité identitaire est importante et a prééminence sur l'accès aux ressources.
Breit, 2014 <i>Scandinavian Journal of Management</i>	Le TIO est le processus par lequel une IO menacée ou endommagée est réparée par les membres qui tendent à interpréter les propriétés centrales de leur organisation selon leur expérience vécue.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norwegian Labor and Welfare Administration (NAV), une organisation critiquée, stigmatisée ▪ 24 entrevues semi-structurées auprès de membres de la NAV, collecte des archives de l'organisation, incluant la retranscription de discours faits aux membres, articles de presse ▪ Analyse : focalisation sur les pratiques discursives en lien avec le thème de la critique de l'organisation 	<p>Identification de 4 types de pratiques discursives de TIO :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Acceptation : la critique est internalisée en tant que croyance sur l'IO, procurant un sentiment de stabilité (2) Condamnation : Amoindrir la crédibilité de ceux qui critiquent l'organisation ou autocritique des comportements organisationnels (démontre ambivalence quant à l'IO) (3) Distanciation : minimiser le stigma en accentuant les frontières entre certains comportements (internalisation ou externalisation de la critique) (4) Évaluation positive : les membres ajustent leurs standards pour juger de leur travail; (re)focalisation sur les aspects positifs
Kreiner et coll., 2015 <i>Academy of Management Journal</i>	Le TIO est l'ensemble des processus cognitifs, discursifs et comportementaux grâce auxquels les individus tentent de créer, présenter, maintenir, partager ou adapter l'IO; il s'agit de processus récursifs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évolution de l'IO de l'Église épiscopale (EC) aux États-Unis pendant 10 ans ▪ 72 entrevues semi-structurées auprès de leaders et employés de l'EC, observation <i>in situ</i>, archives de l'organisation, articles de presse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveau concept d'élasticité : le TIO est entrepris par les leaders et les membres et consiste à gérer un ensemble de tensions dialectiques en continu. ▪ Le TIO implique l'intégration de nouvelles facettes à l'IO, ce qui donne lieu à des luttes d'interprétation entre les leaders et les membres. ▪ L'élasticité se manifeste lorsqu'il y a tentative d'accommoder de multiples revendications identitaires pouvant suivre des logiques opposées.

<p>Golant et coll., 2015</p> <p><i>Human Relations</i></p>	<p>Le TIO correspond aux efforts pour susciter un sentiment de continuité identitaire. La continuité de l'IO résulte d'un équilibre entre deux ancrages temporels : les valeurs héritées du passé et les intérêts du moment. Les efforts de TIO visent la réconciliation entre ces deux ancrages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procter & Gamble (P&G), cas extrême, choisi en raison de la stabilité de ses valeurs dans le temps ▪ Accès à une base de données de documentation officielle (archives) ▪ Focalisation sur les documents relatifs à la stratégie, la culture et le changement entre 1980 et 2000 (20 ans); sur les discours prononcés par les cadres en interne (177 discours) ▪ Analyse de la rhétorique orientée vers une seule valeur clef de l'IO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le TIO requiert la réutilisation de libellés existants ainsi que leur redéfinition afin d'assurer la continuité de l'IO. <p>Le TIO s'effectue selon trois dispositifs de rhétorique :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Rétablissement du passé (2) Réinterprétation du passé (3) Raffinement continu d'une valeur du passé dans le présent. <ul style="list-style-type: none"> ▪ IO vue comme étant à la fois influencée par l'agentivité et contrainte par les interprétations du passé.
<p>Fachin, 2016</p> <p>Thèse HEC Montréal</p>	<p>Le TIO correspond aux efforts individuels ou collectifs déployés en continu pour former, réparer, maintenir, renforcer ou influencer de quelque manière les interprétations des caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technica, start-up dans le domaine des technologies supérieures ▪ 24 mois d'ethnographie (observation de réunions enregistrées, entrevues, documents d'archives internes, courrier électronique) ▪ Pour cet article : analyse de 9000 courriels collectifs échangés sur une période de 4 ans ▪ Analyse : sélection de 1600 passages pertinents, identification des tensions autour de sujets récurrents (i.e., vision, survie); sélection de sujets « phares » et conversations; condensation des thèmes en trois catégories de TIO 	<p>4 types de TIO réalisés par les membres et non membres de Technica :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) <u>Travail idéologique</u> : concerne la négociation de valeurs et les revendications identitaires explicites (2) <u>Travail pratique</u> : efforts pour créer, maintenir ou cesser l'accomplissement de certaines routines (ex : design de produits, distribution des salaires, etc.); a un impact sur l'interprétation partagée de l'IO indirectement (3) <u>Établissement de frontières</u> : inclusion ou exclusion d'individus en tant que membres ou non de Technica (4) <u>Travail d'intégration</u> : les 3 types de TIO sont interreliés; désigne l'alignement délibéré d'un type de TI avec les autres dans le but sceller les contours de l'IO; récupérer ce que les autres ont dit pour créer un ensemble cohérent.
<p>Frandsen, 2017</p> <p><i>Scandinavian Journal of Management</i></p>	<p>Le TIO est compris comme les pratiques par lesquelles des membres clefs participent à la définition ou à la révision d'affirmations identitaires. Le TIO fait intervenir des processus discursifs, cognitifs, et comportementaux qui aident les</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MGP compagnie européenne de télécommunications depuis 1879; contexte de menaces portées à l'IO ▪ Ethnographie de 8 mois (entrevues semi-structurées avec 5 cadres, 13 employés, observation de 3 réunions stratégiques, conversations informelles, atelier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fonction du branding est fantasmagorique. Son rôle est de réduire les incertitudes, tensions et désaccords entourant l'interprétation de l'IO ▪ En revanche, la logique du branding génère des pratiques superficielles, voire cosmétiques, qui ne suscitent pas vraiment l'adhésion des

	individus et les groupes à créer, maintenir, partager ou changer l'IO.	<p>stratégique, <i>shadowing</i> de 5 employés, consultation d'archives organisationnelles, articles de presse, annonces publicitaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse inspirée par Gioia, Corley et Hamilton, 2013 (identification de thèmes, condensation des thèmes en trois étapes) 	<p>membres en raison d'une focalisation sur les actes de projection et de promotion.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le branding peut imposer des contraintes du fait d'une focalisation trop importante sur les aspects visuels et non pas les croyances profondes à l'égard de l'IO.
<p>Cannon et Kreutzer, 2018</p> <p><i>Human Relations</i></p>	<p>Le TIO correspond aux processus cognitifs, discursifs et comportementaux dans lesquels s'engagent les individus afin de créer, présenter, partager ou adapter l'IO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cas de deux ONG en Irlande (conflit politico-religieux depuis 1969 entre la république d'Irlande et l'Irlande du Nord) ayant accompli avec succès leur mission de paix et faisant face à de l'ambiguïté identitaire (réévaluation de l'IO) Étude comparative de deux ONG (Alpha et Beta), durée de 6 ans (2009-2015) Observations, 34 entrevues semi-structurées, variété de documents internes et externes Analyse : inspirée par Gioia, Corley et Hamilton, 2013 (identification de thèmes, condensation des thèmes en trois étapes) 	<p>Trois stratégies de rhétorique chez Alpha et Beta :</p> <ol style="list-style-type: none"> Neutre : Simple comparaison entre ce que nous sommes et ce que nous ne sommes pas afin de rejeter certaines perceptions (e.g. « Nous sommes x, nous ne sommes pas y ») Intégrative : Reconnaissance de la différence entre certaines croyances à propos de l'IO tout en admettant la possibilité de leur coexistence (e.g. « Nous pouvons être x et y en même temps ») Conflictuelle: Manière d'affirmer ce qu'est l'organisation en rejetant les autres ou en les jugeant ouvertement comme étant inappropriés. Mettre l'accent sur l'incompatibilité de ses croyances avec celles des autres organisations. <ul style="list-style-type: none"> Il existe deux approches de TIO : l'approche compétitive et l'approche intégrative. <i>L'approche compétitive</i> donne lieu à une IO fragmentée, peu de consensus en interne, provoque la dés-identification des membres et participants. <i>L'approche intégrative</i> donne lieu à une IO renouvelée autour de laquelle il y a convergence (identification), consensus des membres et parties prenantes.

Les études adoptant la perspective du TIO se focalisent sur l'aspect performatif de l'IO, c'est-à-dire, les actions, comportements et représentations d'actions et de comportements qui la font exister par et pour les acteurs sociaux (e.g. individus, groupes, autres organisations) (Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007)¹⁰. Cette approche se distingue des travaux plus conventionnels sur l'IO qui se sont pour la plupart attachés à comprendre les élaborations cognitives et les transformations de contenus et de structures identitaires en milieu organisationnel (e.g. Corley et Gioia, 2004; Gioia et Thomas, 1996; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Hatch et Schultz, 2002; Ravasi et Schultz, 2006). Le TIO met plutôt l'accent sur les microprocessus qui interviennent dans le forgeage de l'identité et le développement de l'identification organisationnelle. L'IO se construit ainsi par une série d'actions répétées de la vie ordinaire (*everyday life*) qui en maintiennent ou en modifient les perceptions (Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007, p. 497, voir aussi Nag et coll., 2007; Tripsas, 2009).

Plus précisément, l'ensemble des chercheurs du TIO s'entend sur le fait que l'identité se forme et se développe grâce aux processus simultanés et récurrents de la différenciation et du rapprochement (Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Cloutier et Ravasi, 2014; Golant, Sillince, Harvey et Maclean, 2015, 2015; Knapp et coll., 2013). La différenciation, parfois nommée distanciation ou segmentation, décrit les pratiques destinées à accentuer les éléments qui distinguent l'organisation par rapport à ses homologues. Le processus de rapprochement, aussi nommé « intégration », se rapporte plutôt à l'insistance sur les éléments de similitude avec d'autres organisations. Une étude de Clegg, Rhodes et Kornberger (2007) sur l'émergence d'une nouvelle organisation professionnelle (*coaching*) repère en effet ce double mouvement dans les constructions narratives de ses membres. On observe, dans le récit professionnel de chacun, la volonté de singulariser sa pratique par rapport à d'autres pratiques similaires, mais aussi, une accentuation des points de ressemblance avec les organisations professionnelles du même secteur (autres cabinets de *coaching* de gestion) (*Ibid.*).

¹⁰. Nous sommes attachées à la conception derridienne de la performativité (voir Butler (2005). L'IO se construit par itération : des actes de langage et des comportements sont réitérés au fil d'interactions interindividuelles qui constituent le « nous » organisationnel. La citation (répétition et adaptation de comportements) joue un rôle clef dans ce processus de re-production des identités.

Les conclusions de cette étude font ressortir une autre contribution notable de la littérature sur le TIO, soit que l'identité d'une organisation est toujours en tension puisqu'elle est actualisée dans ses interactions avec différentes organisations (Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007, p. 497). Pour Kreiner et ses collaborateurs (2015), le travail identitaire consiste justement à gérer un ensemble de tensions dialectiques ayant trait aux libellés définissant l'organisation¹¹. L'analyse de ces chercheurs sur l'évolution des significations attribuées à l'identité d'une association religieuse dans le contexte d'un événement controversé suggère en effet que l'IO est un construit élastique reposant sur des luttes d'interprétation intersubjectives entre leaders et membres organisationnels (Kreiner et coll., p. 46). Le processus d'élasticité se manifeste lorsqu'il y a tentative d'harmoniser des interprétations divergentes menaçant la cohérence ou la stabilité de l'IO. Ce travail de négociation entraîne un jeu d'équilibre constant entre l'expansion et la contraction du sens des libellés identitaires employés par les membres organisationnels. Il implique l'engagement actif d'individus dans l'orientation des perceptions sur l'identité, tant en interne qu'en externe de l'organisation.

Les travaux empiriques qui s'intéressent au TIO révèlent que les pratiques discursives jouent un rôle prépondérant dans ces processus d'orientation des perceptions. Par exemple, dans leur article sur l'évolution de l'identité d'une firme d'aéronautiques, Anteby et Molnár (2012) décrivent comment ses dirigeants sont parvenus à maintenir le « cœur » de son identité en manipulant ses communications officielles. Les auteurs ont examiné près d'une cinquantaine d'années d'archives organisationnelles et ont constaté la répétition systématique de certains libellés identitaires (e.g. affirmations évoquant l'origine française de l'entreprise). Ils ont aussi remarqué qu'un certain travail de neutralisation avait été réalisé aux fins d'omettre les libellés contredisant la vision dominante de l'IO. Anteby et Molnár (2012) proposent ainsi de considérer l'oubli comme un outil de communication stratégique dans le maintien et le renforcement de l'IO. Dans un autre papier consacré aux liens entre les trajectoires de l'IO et la persistance des

¹¹. Nous utilisons le terme « libellé » comme les Kreiner et ses collaborateurs (2015) et d'autres chercheurs adoptant la perspective du TIO (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Golant et coll., 2015). Les libellés identitaires sont utilisés pour décrire « qui nous sommes en tant qu'organisation ». En anglais on utilise principalement l'expression *identity claims* pour définir la même chose, mais parfois aussi *identity labels* ou *identity categories*. En français, on emploie les termes « libellés identitaires », « affirmations identitaires » ou « revendications identitaires ».

organisations, Cloutier et Ravasi (2014) ont démontré que les opportunités de financement peuvent influencer les représentations de l'identité. Les membres peuvent intégrer de nouvelles « facettes » à leur discours identitaire de telle sorte qu'il soit en phase avec les aspirations et l'identité de leurs donateurs potentiels (*Ibid.*). L'étude de Golant et ses collaborateurs (2015) sur le maintien de l'identité dans une multinationale illustre que les leaders organisationnels ont typiquement recours à des stratégies de rhétorique pour influencer les perceptions de l'IO en interne. Comme ils l'expliquent, le façonnement de l'identité requiert un certain travail de décomposition et de recombinaison des libellés afin qu'ils soient ré-affirmés de manière à susciter l'adhésion des membres de l'organisation.

Cela dit, les chercheurs du TIO soutiennent que la modification des libellés identitaires dans le discours comporte des limites (e.g. Cloutier et Ravasi, 2014; Golant et coll., 2015; Kreiner et coll., 2015). Cloutier et Ravasi (2014) précisent que l'extension des significations associées à des libellés peut être temporaire, voire impossible à mettre en place, si les changements proposés sont jugés comme étant trop éloignés des valeurs centrales de l'organisation. Golant et ses collaborateurs (2015) confirment l'idée selon laquelle l'IO projetée doit refléter le passé de l'organisation pour être préservée (voir aussi Anteby et Molnár, 2012; Cannon et Kreutzer, 2018; Golant et coll., 2015). Le TIO contribue à entretenir les sentiments d'appartenance et d'identification envers l'organisation, pour autant que les représentations identitaires véhiculées ne soient pas en rupture avec ce que les membres et les interlocuteurs considèrent comme étant son caractère essentiel (e.g. valeurs, pratiques organisationnelles, routines, membres).

À la lumière de ces contributions, nous estimons que la perspective du TIO offre un portrait plus juste de la dynamique de l'IO, envisagée comme un ensemble de processus à la fois maniés par l'agentivité (*agency*) des individus et les contraintes imposées par l'environnement social de l'organisation. D'une part, elle reconnaît que l'IO peut être volontairement délimitée et promue par des individus qui tentent activement d'en influencer les perceptions (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Frandsen, 2017; Knapp et coll., 2013). D'autre part, sans tomber dans une sorte d'holisme méthodologique, elle prend en considération les éléments de contexte pouvant avoir un effet structurant sur les constructions identitaires (culture nationale, normes sociales, histoire, autres

organisations) (e.g. Cannon et Kreutzer, 2018; Cloutier et Ravasi, 2014; Golant et coll., 2015). Le TIO accorde de l'importance aux actions situées ainsi qu'au cadre spécifique de ces actions comme source de liberté ou de contrainte aux réinterprétations possibles de l'IO (Golant et coll., 2015).

À ce jour, la recherche empirique sur le TIO s'est surtout attardée aux processus de maintien (ou de réparation), de renforcement et d'adaptation de l'identité, avec une focalisation sur les pratiques discursives des membres organisationnels. Dans le survol que nous venons de faire, l'identité d'une organisation s'exprime avant tout par la parole, c'est-à-dire, dans le langage verbal ou écrit de ses membres. Or, au cours de leurs interactions, les membres d'une organisation tentent de transmettre des informations au sujet du « nous » organisationnel par le biais de différentes formes structurantes (e.g. espace, architecture, gestuelle, objets physiques, images) (e.g. Harquail et Wilcox King, 2010; Harrison, 2000; Navis et Glynn, 2010; Oliver et Roos, 2007; Pratt et Rafaeli, 1997). La plupart des travaux recensés ne tiennent pas compte des divers degrés de matérialité, outre le langage, pouvant entrer dans la formation, le maintien ou la modification de l'IO.

Les rares études traitant de la matérialité et de l'IO ne font qu'effleurer la dynamique de cette relation, les différents aspects de la matérialité étant souvent présentés comme secondaires (Cannon et Kreutzer, 2018; Frandsen, 2017). Tout de même, ces recherches démontrent que les images et l'esthétique associées à une organisation peuvent être manipulées en vue de promouvoir une certaine vision de l'IO, ce qui constitue une forme de TIO (*Ibid.*). Entre autres, l'espace physique occupé par une organisation peut faire l'objet de métaphores pour justifier l'adoption d'une nouvelle mission (Cannon et Kreutzer, 2018). Des stratégies de branding peuvent être développées en vue de gagner du contrôle sur la subjectivité des membres organisationnels et de susciter leur adhésion à une IO renouvelée (Frandsen, 2013).

Nous croyons qu'un approfondissement des connaissances sur l'IO demande aux chercheurs d'aller au-delà des pratiques discursives et d'intégrer la matérialité dans l'analyse du TIO. Nous insistons sur le besoin de combler cette lacune et nous nous engageons, dans la présente étude, à explorer le rôle actif et constructif de la matérialité

dans le TIO. Nous nous intéressons particulièrement au processus de matérialisation de l'IO que nous jugeons inéluctablement lié à son existence même. Notre recherche se penche sur les pratiques de TIO qui servent à rendre présente, dans la réalité objective, l'IO, soit une représentation de la pensée. Nous examinons ces pratiques dans le contexte d'une menace portée à l'existence d'une organisation puisque ce genre de circonstance est susceptible d'intensifier le TIO (e.g. Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Cloutier et Ravasi, 2014), ce qui nous permet d'obtenir un portrait plus détaillé de l'IO telle qu'elle est « pratiquée ». Ainsi, notre recherche tente de répondre aux deux questions initiales : *Quel est le rôle de la matérialité dans les pratiques de TIO et comment contribue-t-elle à ré-affirmer l'identité d'une organisation?* Plus exactement, nous cherchons à comprendre le processus de communication non verbale par lequel les membres d'une organisation participent à la re-production de son identité.

3.3 La perspective théorique de la communication constitutive des organisations

Dans le présent article, nous examinons comment la présence de l'identité d'une organisation est ré-affirmée dans un espace-temps donné en s'appuyant sur la perspective de la CCO. Les tenants de cette approche définissent la communication comme « un processus situé et récurrent d'incarnation d'idées et de matérialités par lequel des agents humains et non humains s'enchevêtrent de manière à re-créeer un ensemble de significations qui assurent l'existence d'une organisation » (Ashcraft, Khun et Cooren, 2009, p. 35)¹². Le postulat de base est qu'une organisation ne correspond pas à la somme de ses membres ni à la somme de ses rôles professionnels, mais plutôt à un flot incessant de conversations¹³ et de textes l'évoquant et la rendant identifiable en tant qu'entité distincte (Taylor et Van Every, 2000, 2011; Cooren, 2010).

¹². Traduction libre.

¹³. D'après l'École de Montréal de la CCO, la communication implique deux modalités, soit la conversation et soit le texte. Par conversation, on entend l'interaction des acteurs en situation de collaboration (Khun, 2008). Le texte désigne quant à lui deux choses : d'une part, les signes et symboles qui sont inscrits dans des figures permanentes (texte concret, document), et d'autre part, les représentations de sites, de communautés, de collaboration, de situations, etc.

La perspective de la CCO est fortement ancrée dans la théorie de l'acteur-réseau (ANT) dont elle s'inspire avec une conceptualisation inclusive de l'agentivité et le principe de symétrie généralisée. Pour les sociologues de l'ANT, l'action est la capacité d'une forme d'existence de faire une différence dans le cours des événements (Latour, 2005, p. 67-80; voir aussi Cooren et Fairhurst, 2008; Giddens, 1984). Cette capacité n'est pas l'apanage des êtres vivants, elle s'applique tout autant aux objets inanimés qui peuvent être mobilisés ou agir de manière automatique (Callon, 1986; Latour, 2005). Dans le cadre d'analyse de la CCO, il ne s'agit pas d'établir une symétrie parfaite entre les entités humaines et non humaines, mais de considérer tous les agents pouvant faire une différence dans la re-configuration des conversations et des textes constitutifs d'une organisation (e.g. artefacts, documents, porte-paroles, employés) (Ashcraft, Khun et Cooren, 2009).

Le principal apport de la CCO aux théories des organisations (TO) est de favoriser le réexamen du socle épistémique guidant l'ensemble des recherches portant sur les organisations et les phénomènes organisant (*organizing*). Les chercheurs de la CCO rejettent le dualisme généralisé en TO qui oppose l'univers de l'immatériel (e.g. idées, abstractions, représentations, intentions) à l'univers du matériel (e.g. artefacts, architecture, objets, machines). D'après eux, toute forme d'existence comporte une dimension matérielle (Cooren, 2018; voir aussi Gumbrecht, 2004). Même une idée a besoin d'être soutenue par un certain degré de matérialité. Sa formulation dans le cerveau d'une personne requiert la présence de molécules et la stimulation des sens corporels (Cooren, 2018). La matérialité n'est pas nécessairement visible à l'œil nu, mais on en connaît les composantes physiques (*Ibid.*). Elle est une condition *sine qua non* de l'existence (Cooren, 2018; Cooren 2015; Souriau, 1956; Stengers et Latour, 2015). Nous appliquons ce raisonnement à l'IO, arguant qu'une chose aussi abstraite que l'identité doit se matérialiser à travers plusieurs entités à répétition à l'effet d'ancrer sa présence et d'être reconnue.

En vue d'approfondir notre analyse, nous intégrons le concept de présentification à notre cadre théorique. La présentification se réfère aux façons de parler et d'agir qui rendent quelqu'un ou quelque chose de présent à quelqu'un ou quelque chose d'autre au cours d'une interaction (Benoît-Barné et Cooren, 2009; Cooren, Brummans et Charrieras, 2008;

Gumbrecht, 2004). Inspirés par Gumbrecht (2004), Cooren et ses collaborateurs (2008) avancent que l'expérience que nous faisons de ce monde est intimement liée à la manière dont les êtres et les choses sont rendus présents. L'organisation, si bien que son identité se construit avec tout ce qui parle et agit en son nom (Cooren, 2006, p. 83). Agir au nom de l'organisation, c'est la rendre présente quelque part à un moment : c'est la présentifier.

Comme nous l'avons mentionné, la majorité des études portant sur l'IO et le TIO ont centré leur attention sur les processus cognitifs associés au maintien ou à la transformation des contenus identitaires. Seulement quelques travaux ont abordé « les choses concrètes » dont l'IO est faite. Notre projet de recherche se veut de se focaliser sur la manière dont l'IO est rendue présente par l'entremise d'agents humains et non humains qui la mettent en scène implicitement et explicitement (Cooren, 2006). Le concept de présentification est approprié puisqu'il soutient l'idée selon laquelle toute existence implique toujours une forme de matérialité se manifestant dans une variété d'entités et d'agents (e.g. Cooren, Brummans et Charrieras, 2008; Gumbrecht, 2004; Latour, 2005). Il nous permet aussi de voir comment des agents humains peuvent mobiliser des agents non humains, et parfois d'autres agents humains (Cooren, Brummans et Charrieras, 2008), de telle sorte à influencer l'attribution et l'appropriation de significations (Bencherki et Cooren, 2011).

Notre étude se penche ainsi sur les effets de présence tels qu'ils évoluent en tension avec des effets de signification dans une série de relations contribuant à ré-affirmer l'identité d'une organisation dont l'existence est menacée. En vue de clarifier notre propos, nous insistons sur les pratiques identitaires ayant un haut degré de matérialité, c'est-à-dire que leurs effets sont soutenus par des entités aux propriétés intrinsèques relativement stables (i.e. objets, espaces physiques et corps)¹⁴. Nous considérons que l'organisation se présentifie dans l'interaction à travers une concaténation d'entités comme des logos, des bâtiments, des images, des énonciations et des employés qui sont censés incarner son identité. L'IO est ainsi ré-affirmée selon de nombreuses présentifications que nous jugeons essentielles à la réalisation du TIO, spécialement en contexte de menace organisationnelle.

¹⁴ Cette distinction de trois types d'entités non humaines se rapporte à la classification d'Ashcraft, Khun et Cooren, 2009. Selon eux, ce sont les catégories qui reviennent le plus dans la littérature en TO qui aborde les questions entourant la matérialité (p. 25-35).

Conformément aux bases théoriques que nous venons de jeter, nous reformulons nos questions de recherche dans l'intention de mieux circonscrire l'analyse et la discussion du papier. L'étude cherche donc proprement à élucider (1) *comment les entités matérielles sont-elles constitutives des pratiques de TIO*, et (2) *comment elles contribuent à présentifier l'identité d'une organisation?*

3.4 Méthodologie

3.4.1 Sélection du cas à l'étude

Nous avons choisi d'étudier le cas de la Cinémathèque québécoise puisqu'il est représentatif d'une organisation dont l'identité a perduré dans le temps malgré les menaces portées à son existence (i.e. situation de précarité financière). À travers son histoire, le bien-fondé de sa mission a souvent fait l'objet de remises en cause entourant les questions de son financement et de son utilité sociale (étant donné son financement semi-public). Ses membres n'ont pourtant jamais cessé de défendre sa mission qui est ancrée dans un contexte socioculturel particulier (i.e. le Québec, seule province à majorité francophone du Canada). Dans les médias, les activités de la Cinémathèque sont souvent associées aux thèmes de l'identité comme les valeurs, l'appartenance au territoire, la langue et le patrimoine national. Tout cela suggère que les membres de la Cinémathèque ainsi qu'une part de la communauté locale auraient développé un fort sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation. Pour ces raisons, il nous est apparu que la Cinémathèque serait un cas révélateur, susceptible d'approfondir notre compréhension du TIO.

Nous devons mentionner que la collecte de données a été entamée à un moment clef de l'histoire récente de l'organisation. Seulement quelques semaines après le début de l'étude, la Cinémathèque s'est vue confrontée à une crise de légitimité remettant en cause son expertise et une partie de son financement. Le suivi de la crise de 2014-2015 nous a semblé être une occasion précieuse pour comprendre le TIO dans un contexte susceptible de l'intensifier.

3.4.2 Approche méthodologique

Notre approche méthodologique concorde avec l'ontologie relationnelle de la CCO, car elle repose sur la capacité du chercheur à saisir la dynamique des relations entre un ensemble d'agents qui contribuent à présentifier l'IO (Cooren et Fairhurst, 2008; Cooren, 2018). Nous avons choisi d'étudier un seul cas que nous avons construit grâce à l'ethnographie organisationnelle. L'adoption de cette démarche a été motivée par la possibilité de collecter des données en temps réel, à des intervalles réguliers et sur une longue période, ce qui favorise une analyse en profondeur (Yin, 2003). L'ethnographie est également en phase avec la perspective du TIO qui pose l'idée de l'IO comme un ensemble de perceptions qui se construisent au fil d'interactions (ou de communications) répétées entre les membres et les interlocuteurs d'une organisation. D'après van Hulst, Ybema et Yanow (2017), elle offre une proximité sans égal avec les participants alors qu'ils interagissent entre eux dans le cours de la vie ordinaire.

Une fois sur le terrain, nous avons donc centré notre attention sur les actes de communications qui re-produisent, négocient ou maintiennent des significations. Nous envisageons la communication comme un processus de construction de sens par lequel des aspects de la réalité sociale sont activement mis en présence par le biais d'interactions et d'interprétations (Jian, Schmisser et Fairhurst, 2008, p. 302). D'après les tenants de la CCO, le langage discursif n'est pas l'unique médium de la communication (Cooren et Fairhurst, 2008). La transmission d'idées, d'intentions ou l'expression de sentiments peut passer par des contenus visuels, physiques ou sensoriels. Ainsi, les effets de signification peuvent être attachés à des éléments matériels pour constituer des référents identitaires. Nos observations ne se sont alors pas limitées aux dires des membres de la Cinémathèque. Elles se penchaient simultanément sur tous les types d'actes de communication, incluant les interactions entre les entités humaines et non humaines. En outre, nous nous sommes assurées de documenter le plus possible le cadre situationnel des actes de communication puisque leurs effets de signification peuvent changer selon le contexte (Cooren et coll., 2011).

3.4.3 Collecte de données

Du mois d'octobre 2014 à la moitié du mois de juin 2015, la première auteure a pu observer les réunions de l'ensemble des comités de travail de la Cinémathèque (i.e. comité de rénovations, comités des collections, comités des communications, comités de la programmation). La majorité de ces réunions avaient lieu une fois par mois. En échange de cet accès, l'auteure assumait le rôle de secrétaire de réunion, ce qui impliquait de rédiger des procès-verbaux et de faire des suivis auprès des chefs d'équipes. Elle prenait part à d'autres activités organisées par la direction générale comme des ateliers de réflexion stratégique, le remplacement ponctuel de certains employés et des célébrations plus « intimiste » (e.g. anniversaires, *showers* pour bébé, repas de Noël). Cette intégration lui a permis d'atteindre un haut niveau de compréhension du contexte organisationnel.

En somme, 64 séances d'observation participante ont été archivées, représentant environ 150 heures d'enregistrements sonores. La principale auteure tenait aussi un journal réflexif dans lequel elle notait ses impressions et sentiments, ses pensées quant à ses choix méthodologiques, des détails saillants sur les interactions *in situ*, de même que les émotions exprimées par les participants lors d'événements marquants (Lincoln et Guba, 1985). Quelques croquis et photographies représentant le lieu de la Cinémathèque ont été insérés dans le journal (dessinées ou prises par la chercheuse). Tout au long de l'enquête, une panoplie d'autres documents et d'artéfacts a été collectée : revues, rapports annuels, dépliants de la programmation, articles de presse, billets de blogues, affiches, macarons, encarts, billets de passage, invitations, etc.

Les séances d'observation directe ont été l'occasion pour l'auteure principale de réaliser plusieurs entretiens informels auprès des membres et interlocuteurs de la Cinémathèque. Des entretiens semi-structurés ont par la suite été conduits auprès de quinze membres de l'organisation (durée moyenne de deux heures). La sélection des participants obéissait à la logique de l'échantillonnage raisonné (Patton, 2002). Les personnes interviewées ont été choisies en fonction du poste qu'elles occupaient (e.g. responsable du service des collections) ou de leurs comportements en lien avec le thème de l'IO (e.g. le fait de parler

au nom de l'organisation, de sa mission, de sa stratégie). Le tableau ci-dessous présente les personnes interviewées dans le cadre de cette étude (tableau 2.2).

Table VII - Distribution des participants aux entrevues

Nom du participant¹⁵	Fonction au sein de l'organisation¹⁶	Statut hiérarchique
Corinne	Responsable du service des communications	Cadre intermédiaire
Félix	Agent du service des communications	Employé
Michel	Directeur	Cadre
Sandrine	Gestionnaire du service de l'administration	Cadre
Marine	Directrice	Cadre
Rémi	Programmeur	Employé
Greg	Programmeur	Employé
Martin	Gestionnaire du service de la programmation	Cadre
Vanessa	Agente du service de la programmation	Employée
Théo	Responsable de la programmation	Cadre intermédiaire
Philippe	Gestionnaire du service de la préservation	Cadre
Sabrina	Employée de soutien	Employée
Béa	Adjointe générale	Employée
Clarisse	Archiviste	Cadre intermédiaire

Le guide des entretiens semi-structurés comportait des questions ouvertes adaptées au sujet de l'étude. Dans la première section, on demandait aux participants de décrire leur parcours professionnel; dans la seconde section, on discutait de leurs rôles et de leurs responsabilités au sein de l'organisation; la troisième partie se penchait sur les enjeux majeurs de la Cinémathèque; le dernier segment portait sur le thème de l'IO (voir annexe pour le guide d'entretien).

Les participants aux entrevues semi-structurées étaient invités à dresser le portrait de leur organisation à l'aide d'un stylo et d'une feuille de papier. En tout, 14 dessins ont été archivés. Selon Barner (2007), la technique du dessin favorise la création de métaphores visuelles nous renseignant sur des choses qui ne sont pas aisément exprimées dans le langage verbal comme certaines perceptions ou expériences sensorielles (p. 123).

¹⁵. Le nom des participants a été changé à des fins de conserver l'anonymat des individus autant que possible.

¹⁶. Dans le même esprit, le nom de la fonction des participants a été modifié.

D'autres chercheurs suggèrent que le recours à cette méthode peut encourager les participants à parler de l'espace et des objets physiques liés à leur emploi ou organisation (Harrison, 2000; Renaud, Comeau-Vallée, Rouleau, 2017). Puisque notre recherche s'intéresse à la relation entre la matérialité et la dynamique de l'IO, nous avons souhaité intégrer une méthode non ancrée dans le langage verbal à notre collecte de données.

3.4.4 *Analyse des données*

Les interactions que nous avons analysées ont toutes eu lieu pendant ou dans les trois mois suivant la crise de légitimité traversée par la Cinémathèque québécoise (d'octobre 2014 à septembre 2015). Notre but était d'élucider les pratiques de TIO, et plus particulièrement, les effets de présence et les effets de signification de ces pratiques. La première étape de l'analyse a consisté à faire le récit chronologique des événements à partir des données brutes (i.e. recueillies sur le terrain) et d'articles journalistiques (Langley, 1999). La stratégie narrative est notablement utile dans le cas d'une ethnographie, car elle permet de structurer la grande quantité de données recueillies (Langley, 1999, p. 695; voir aussi Eisenhardt, 1989, p. 540). Elle sert aussi à broser un portrait plus juste et détaillé du contexte dans lequel surviennent les pratiques (Langley, 1999, p. 695). Afin de rédiger le récit, nous avons lu et relu l'ensemble des transcriptions de réunions et d'entretiens, les notes de terrains et les documents archivés (incluant courriels et presse journalistique). Les relectures ont mené la première auteure à construire une fresque temporelle avec à l'appui les citations, dates et détails importants entourant la crise de légitimité. Une ébauche du récit a par la suite été produite, laquelle a été soumise à quelques membres de la Cinémathèque québécoise. Une telle itération entre le chercheur et les participants à l'étude est particulièrement fructueuse pour la consolidation de l'analyse préliminaire grâce au recueil de données manquantes (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006).

Le récit chronologique a débouché sur l'identification des temps forts de la crise que nous avons associés aux événements ayant provoqué une intensification des interactions au sein des membres de la Cinémathèque. Les temps forts ont été nommés « l'activité du lac-au-coude » (décembre-janvier 2015), « le mouvement *Appuyons la Cinémathèque québécoise* » (mars 2015) et « l'Assemblée générale spéciale » (avril 2015). Ces éléments

ont servi à circonscrire l'horizon temporel des réunions à examiner de plus près pour approfondir l'analyse des interactions. Nous avons décidé de concentrer l'analyse sur les transcriptions des réunions des mois de janvier 2015 à avril 2015. Rapidement, nous avons remarqué que certains documents étaient plus riches que d'autres au regard des éléments matériels susceptibles d'intervenir dans le TIO. Ainsi, nous nous sommes limitées aux réunions de deux comités : le comité des rénovations et le comité de la programmation.

Ensuite, nous avons isolé les épisodes dans ces transcriptions où les membres de la Cinémathèque adoptaient la perspective du « nous » organisationnel en parlant au nom de leur organisation ou en ayant recours à des référents identitaires. Mucchieli (2011) désigne les référents identitaires comme les critères définissant une identité qui font appel à son vécu, ses représentations et ses conduites. Ces critères peuvent interpeller des éléments physiques (e.g. artefacts, architecture), des éléments psychoculturels (e.g. codes, valeurs), historiques, etc. En un mot, ils sont ce par rapport à quoi on définit l'IO. Les passages sélectionnés ont été scrutés pour voir *si et comment* les gens participaient à la définition de leur organisation tout en mobilisant des agents non humains ou d'autres agents humains. Dans cette phase, nous nous sommes focalisés sur (a) le type d'actes de communication dans lequel les agents étaient impliqués, et (b) la manière dont ces actes de communication se déployaient au cours des interactions. Nous sommes restées sensibles au concept de présentification et avons tenté de cerner la vision de l'IO que ces actes rendaient présente *in situ*.

Les réécoutes d'enregistrements sonores, les relectures de documents et le réexamen d'artefacts nous ont menées à mettre en exergue quelques régularités dans les interactions entre humains et non humains. Celles-ci ont été regroupées et décrites dans un tableau matriciel, puis documentées à l'aide de citations clefs. Nous avons voulu les explorer davantage en revisitant les dessins projectifs des participants puisque la majorité d'entre eux avaient choisi de représenter leur organisation en illustrant des objets ou des lieux physiques. À notre avis, les extraits d'entretiens où les membres expliquaient leurs esquisses renforceraient nos analyses ou au mieux, ils nous dirigeraient vers d'autres pistes.

Quatre pratiques de TIO ont émergé du traitement des données : (1) le re-modelage d'une imagerie singulière (2) la personnification de la présence organisationnelle (3) les tentatives pour « faire lieu » et (4) la re-composition des lieux d'ancrages. Soulignons que ces pratiques ne doivent pas être conçues comme des phases exclusives et linéaires, mais comme des éléments de séquences récursives permettant à des associations d'agents de contribuer à la matérialisation de l'IO, soit d'ancrer sa présence dans un espace-temps donné ou dans une succession d'espace-temps. La section des résultats offre d'abord le récit chronologique synthétisé des événements entourant la crise de 2014-2015, suivi d'une synthèse et d'un compte rendu explicatif des pratiques dans leur cadre situationnel.

3.5 Résultats

3.5.1 *Récit chronologique : histoire d'une crise annoncée à la Cinémathèque québécoise*

La Cinémathèque québécoise a été fondée en 1963 par un petit groupe de cinéphiles dont le principal objectif était de sauvegarder et de présenter les œuvres majeures de l'histoire du cinéma (1895-1960) aux publics montréalais (Godin, 2015). Les collections de la Cinémathèque ont depuis gagné en prestige et en taille. Aujourd'hui, la mission officielle de l'organisation est « d'acquérir, documenter et sauvegarder le patrimoine audiovisuel québécois ainsi que le cinéma d'animation international, collectionner des œuvres significatives du cinéma canadien et mondial, pour en assurer la mise en valeur à des fins culturelles et éducatives »¹⁷. En raison de son expertise, Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), une société d'État provinciale du Canada, lui a confié la gestion du dépôt légal du film en 2006. Ce mandat a toujours été financé par le gouvernement provincial (Rapports annuels de la CQ, 2011-2012 à 2015-2016).

Au sein de l'opinion publique et de l'industrie du cinéma, la Cinémathèque est souvent considérée comme une société d'État alors qu'elle est un organisme à but non lucratif. Les attentes envers elle sont donc celles d'une organisation totalement subventionnée

¹⁷ D'après le site internet officiel de la Cinémathèque québécoise : (2015). *Mission*. Cinémathèque québécoise. Récupéré le 10 mars 2015 de <http://www.cinematheque.qc.ca/fr/cinematheque/mission>.

devant assurer des services d'intérêt public dans son champ d'activités. Or, l'organisme compose depuis ses origines avec des ressources budgétaires qui le placent en situation de précarité récurrente. En 2013, les dirigeants de la Cinémathèque ont sollicité l'aide du Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) en leur rappelant que l'organisme souffrait de sous-financement chronique, ce qui éventuellement, nuirait à la réalisation de son mandat (dépôt légal).

Le ministère a donc mis sur pied un comité chargé d'examiner la situation et d'élaborer un plan d'action. Presque une année plus tard, en juin 2014, le comité a invité la Cinémathèque à étudier l'opportunité d'intégrer ses activités à celles de BAnQ. Le raisonnement était le suivant : les deux organisations mènent des activités similaires et leurs missions se recoupent; la mise en commun de leurs ressources serait optimale dans un contexte de restriction budgétaire¹⁸. Les membres du conseil d'administration de la Cinémathèque ont accepté que soit analysée cette avenue. Au départ, l'étude n'a pas été prise au sérieux, sans doute puisqu'elle a été présentée en interne comme une piste exploratoire parmi d'autres. Les directeurs de la Cinémathèque ont même ridiculisé l'idée d'une fusion. À leurs yeux, BAnQ représentait la bureaucratie, la rigidité procédurale et le zèle; rien à voir avec la Cinémathèque. L'étude a donc été entamée sans trop faire de vagues.

Le vent a toutefois changé de direction quelques mois plus tard avant le congé des fêtes. Un rapport préliminaire produit par le comité externe (MCCQ) a été transmis aux gestionnaires de la Cinémathèque le 23 décembre 2014. Tout y était exprimé de telle sorte que l'intégration à BAnQ semblait être la meilleure solution envisagée. Les gestionnaires se sont sentis piégés, comme si le rapport ne reflétait que très partiellement leurs échanges avec BAnQ et le MCCQ. Les conclusions du rapport se sont propagées peu à peu en interne, ce qui a semé l'inquiétude dans l'esprit de nombreux employés. Rapidement, la peur d'une fusion forcée a pris de l'ampleur.

Essayant tant bien que mal d'apaiser son équipe, la directrice générale de la Cinémathèque a organisé une journée de réflexion (29 janvier 2015). L'objectif était d'élaborer une

¹⁸ En 2015, BAnQ avait la mission de rassembler, de conserver de manière permanente et de diffuser le patrimoine documentaire québécois publié et tout document s'y rattachant et présentant un intérêt culturel. Source : (2006). *À propos de BAnQ. Mission*. BAnQ. Récupéré le 20 mars 2015 de http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/mission.

stratégie pour renforcer la légitimité de l'organisation, réitérer son indépendance et empêcher la perte de son autonomie. Pensée comme une sorte de *lac-à-l'épaulé*¹⁹, l'activité a été baptisée le *lac-au-coude*, nom expressément choisi pour son allusion politique. Le *lac-au-coude* s'est déroulé hors des murs de la Cinémathèque, dans un hôtel, où se sont réunis les gestionnaires et quelques employés sélectionnés en fonction de leur expertise. Les participants se sont longuement penchés sur les caractéristiques distinguant la Cinémathèque par rapport à BAnQ. L'événement a été l'occasion de réaffirmer la raison d'être et les valeurs de l'organisation. Il a aussi donné lieu à l'identification de ses « alliés naturels » dans l'optique d'une lutte pour sa survie.

Au cours des semaines suivantes, l'incertitude qui gênait l'équipe de la Cinémathèque a commencé à peser davantage. Les employés anxieux ont demandé à être mis au courant de l'état du dossier. Personne ne connaissait les intentions du ministère qui réclamait un temps de réflexion. Les conversations au sujet de la potentielle fusion avec BAnQ se sont multipliées et il s'est bientôt avéré difficile de distinguer les faits des suppositions. C'est sur ce fond d'angoisse que le mouvement « Appuyons la Cinémathèque québécoise » a été lancé à la mi-mars 2015. Les employés ont mobilisé leurs contacts en créant un groupe d'appui sur le réseau social Facebook. Ils se sont adressés à des chroniqueurs culturels et personnalités connues. Ils ont aussi sollicité l'appui de leur association syndicale (FNC-CSN)²⁰ pour la planification d'une conférence de presse destinée à réitérer la pertinence de la Cinémathèque dans l'espace culturel. En peu de temps, la crise a été médiatisée à l'échelle locale. Des amateurs en cinéma, étudiants, journalistes, politiciens et usagers de la Cinémathèque se sont indignés publiquement contre sa dissolution potentielle.

C'est dans ce climat tendu que le conseil d'administration de la Cinémathèque a convié tous ses membres²¹ à une assemblée générale extraordinaire le 7 avril 2015. Ayant manifesté vivement leur inquiétude quant à l'avenir de l'organisme, ses membres ont donné le mandat au conseil de poursuivre l'examen de toutes les hypothèses permettant à

¹⁹. L'expression *lac-à-l'épaulé* tire son origine de l'histoire politique du Québec. Une réunion secrète rassemblant les membres du cabinet du gouvernement en place avait eu lieu au lac à l'Épaulé en 1962. Il avait été décidé de déclencher une élection.

²⁰. Il s'agit de plus précisément de la Fédération nationale des communications (FNC), laquelle est affiliée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

²¹. La structure de gouvernance de la Cinémathèque est celle d'un OSBL géré par un conseil d'administration élu par ses membres. L'adhésion à la Cinémathèque comme membre donne un droit de vote aux assemblées générales ainsi que le droit de siéger au conseil.

la poursuite de sa mission, « à la condition expresse qu'elles ne mettent pas en péril son existence, son autonomie, son statut légal et sa structure de gouvernance » (2015-04-07_CA). L'adoption de cette résolution a marqué le dénouement de la crise en faveur de la Cinémathèque : l'intégrité de son identité serait protégée.

3.5.2 *Compte rendu explicatif des pratiques de travail identitaire organisationnel*

L'examen du rôle des éléments matériels (i.e. objets, espaces physiques, corps) dans la constitution de l'IO a débouché sur la mise en exergue de quatre pratiques de travail identitaire. Le tableau VIII synthétise nos résultats. Il offre une définition concise de chacune des pratiques et indique quels éléments matériels participent à la présentification de l'IO au sein d'interactions organisationnelles.

Table VIII - Quatre pratiques de TIO

Pratique	Définition	Éléments matériels en interaction
Le re-modelage d'une imagerie singulière	Efforts destinés à intensifier la présence des propriétés centrales de l'IO grâce à la reproduction de symboles visuels distinctifs dans un espace-temps donné.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logo ▪ Typographie ▪ Objets (macarons)
La personnification de la présence organisationnelle	Le fait de conférer le statut de porte-parole de l'organisation à des agents humains en vue de renforcer la visibilité de l'IO dans divers espaces médiatiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corps-en-présence dans l'espace physique de l'organisation ▪ Espaces virtuels (sites web, médias sociaux)
Les tentatives pour « faire lieu »	Efforts destinés à infuser de sens l'espace physique de l'organisation en vue de re-créeer une atmosphère dont l'effet est de renforcer la singularité de l'IO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieu physique de l'organisation ▪ Éléments architecturaux ▪ Éléments de design d'intérieur (e.g. éclairage, couleurs des murs)
La re-composition des lieux d'ancrage	Le fait de filtrer les limites spatiales de l'organisation en vue d'accentuer sa marge de ressemblance avec d'autres groupes et de tracer les contours de son identité.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverses échelles spatiales : lieu de l'organisation, quartier, ville, espaces virtuels (e.g. médias sociaux, site web) ▪ Photos ▪ Logos

3.5.2.1 *Le re-modelage d'une imagerie singulière*

Nos analyses révèlent que les membres de la Cinémathèque s'appuient sur des symboles organisationnels pour solidifier le système de significations associé à l'identité de leur organisation. Ce constat confirme les études empiriques existantes qui démontrent l'importance du rôle des éléments culturels comme les rituels, les symboles et les cérémonies dans le maintien et la reproduction des identités organisationnelles (Ravasi et Schultz, 2006; Schein, 1985). Lors du déroulement de la crise de 2014-2015, les symboles comme le logo, le design architectural et certaines pratiques entourant la création de nouveaux symboles (e.g. typographie exclusive à la Cinémathèque) ont contribué à intensifier la présence de l'organisation dans la sphère publique. Nous qualifions de pratique matérielle identitaire le travail de re-modelage d'une imagerie singulière, vouée à présentifier les éléments de l'IO perçus comme essentiels.

La crise a plongé les membres de la Cinémathèque dans une réflexion intensive sur l'image associée à leur organisation en externe. Ceux-ci partageaient le fait que leur propre définition de la Cinémathèque ne concordait pas avec l'image que s'en faisaient ses publics cibles. L'identité projetée par l'organisation semblait problématique: peu claire et inconstante. Par exemple, une confusion persistait depuis des années au sujet de la CinéRobothèque, une entité satellite de l'Office national du film du Canada (ONF)²² s'étant établi à quelques mètres de la Cinémathèque. Après sa fermeture en 2012, beaucoup de gens avaient cru que la Cinémathèque avait plié bagage. Une employée du service des communications fait valoir la nécessité imminente de réparer et d'actualiser l'IO projetée :

- Corinne : [...] il faut trouver un angle pour l'image de la CQ²³. Puis aussi lancer un message que là la Cinémathèque n'est pas fermée avec tout ce qui vient de se passer. Déjà avec tout ce qui vient de se passer... déjà que des gens pensait que ça existait plus comme la CinéRobothèque (ONF). (Entrevue, Corinne, p. 14)

Ce travail s'est réalisé graduellement en amont de la crise, avec une insistance sur la cohérence et la stabilité visuelle de l'identité. Les employés du service des

²² L'ONF est une agence du gouvernement fédéral du Canada. Son mandat est de « produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels film ». Source : (2018). *Mandat*. ONF. Récupéré le 5 novembre 2018 de <http://onf-nfb.gc.ca/fr-a-propos-de-lont/organisation/mandat>.

²³ Le terme CQ est souvent employé par les membres de l'organisation comme l'abréviation de la Cinémathèque québécoise.

communications se sont mis à surveiller les documents produits par leurs collègues, histoire de s'assurer que la bonne version du logo y était apposée. Le logo avait été modifié quelques années auparavant, mais certains employés utilisaient toujours l'ancienne version, comme l'explique un représentant du service des communications dans un message électronique envoyé à tous ses collègues en décembre 2014 (figure 3) :

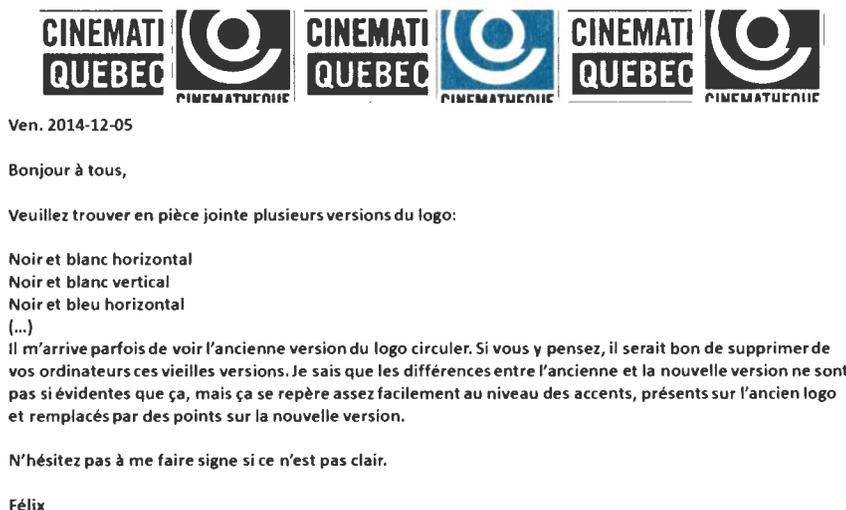


Figure 3 - Message électronique, service des communications

Peu à peu, l'ensemble des membres a intégré cette préoccupation pour la dissémination du logo hors des murs de la Cinémathèque. La direction générale a notamment peaufiné ses ententes de partenariat, y incluant une clause relative à la visibilité dudit motif. Désormais, les collaborations de la Cinémathèque seraient affichées plus franchement. La répétition invariable du même motif (i.e. le logo) aurait le rôle de rappeler aux publics que l'organisation est un acteur indispensable du secteur culturel local. Cette visibilité amplifiée ne s'est toutefois pas limitée à l'affichage du logo.

En février 2015, suite à une série de discussions avec des consultants externes, le comité des immeubles a décidé d'ajouter le volet « identité visuelle » au projet de rénovations en cours. Les gestionnaires ont justifié l'initiative par le désir d'arrimer l'image de l'organisation avec sa mission, ses valeurs et une nouvelle orientation stratégique. Les consultants venaient de leur indiquer que le langage visuel utilisé par la Cinémathèque depuis des années avait un « ton gouvernemental » (e.g. bannière à l'entrée, affiches,

signalisation interne). Un des enjeux de la crise a été de faire comprendre aux publics – incluant les interlocuteurs habituels de l’organisation – que la Cinémathèque n’est pas un organisme gouvernemental. Elle est gouvernée par son conseil d’administration, lequel est élu en majorité par les membres de l’assemblée générale. Cette structure lui confère un statut d’indépendance. Il aurait donc été difficile, sur le plan légal, de forcer l’intégration de la Cinémathèque à une société d’État. Dans ce contexte, les membres et les consultants ont réfléchi à une façon de se distancier symboliquement du gouvernement et de réaffirmer sa présence légitime dans le paysage culturel québécois (différenciation).

La solution a été de créer une nouvelle « signature CQ ». La démarche s’est déclinée en quelques réalisations. On a d’abord adopté une typographie unique pour la signalisation interne du bâtiment principal. D’après les consultants, le recours à différentes typographies pour orienter les visiteurs (état des lieux avant les rénovations) engendrait de la confusion par rapport aux activités se déroulant sur place. Cela créait des effets de rupture dans le parcours des visiteurs et nuisait potentiellement à leur expérience *in situ*. Au contraire, une typographie simple, mais originale dynamiserait le ton général de l’espace, en plus d’amener les visiteurs à découvrir, outre la projection de films, les activités de l’organisation. Un consultant explique le raisonnement derrière l’initiative lors d’une réunion du comité des immeubles du mois de mars 2015 :

- Cédric : Comme trame générale, on commence à regarder tout ça et de voir ce qu’il y a de commun. Puis on se rendait compte que beaucoup de choses tournaient autour de la notion du mouvement. Nous c’est particulièrement, l’idée de la cinématographie. Ça peut être matérialisé de plusieurs manières. Donc on est plus aujourd’hui à établir les bases. On s’est amusé à voir comment le traitement graphique pouvait suggérer le mouvement. [...] Ce sont des codes qu’on peut associer au cinéma. Donc on parle aussi de la notion de rythme, la répétition, ça parle de mouvement. D’ajouter du rythme [...]. (2015-03-24_CI)

La photographie ci-après (figure 4) est un aperçu de la nouvelle signalétique – ou « signature CQ ». Elle représente le devant de la salle de projection principale de la Cinémathèque :

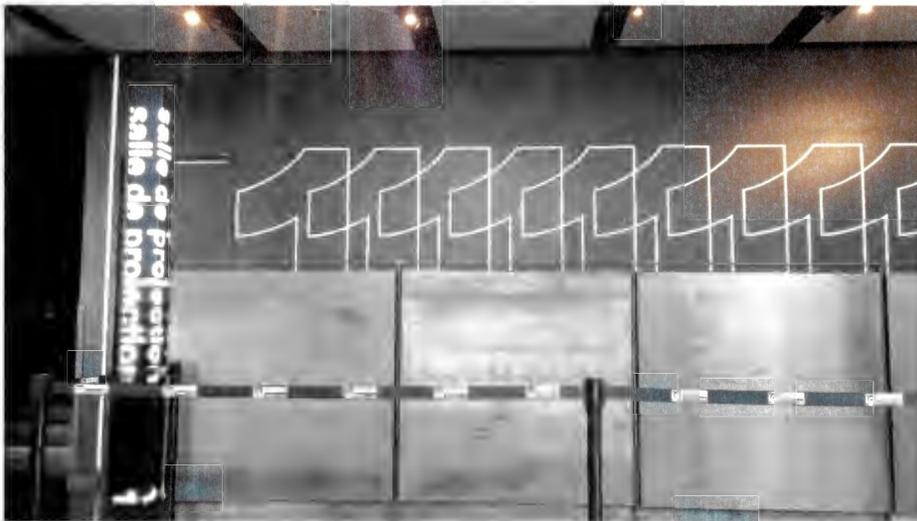


Figure 4 - Photographie du devant de la salle principale de projection
Source : notes de terrain, photo de Geneviève Renaud

L'usage de la typographie s'est ensuite étendu à l'ensemble des communications graphiques de l'organisation (e.g. affiches, dépliants, billets d'entrée, menus) incluant l'inauguration d'un nouveau logo. L'encadré ci-dessous montre le logo ainsi que sa récupération pour la fabrication de macarons à distribuer aux publics :



Figure 5 - Nouveau logo et macarons

Dans son rapport annuel 2015-2016, la même typographie a été reproduite. La figure 6 représente la page couverture de ce rapport :



Figure 6 - Couverture du Rapport annuel 2015-2016

Cet ensemble d'artéfacts exemplifie comment l'esthétique particulière de la nouvelle « signature CQ » évoque les fondements du cinéma (i.e. mouvement, rythme, répétition de l'image). Notamment, les chiffres et les lettres se dédoublent pour signifier le mouvement; les éléments sont aussi répétés (i.e. chiffres, lettres, mots) comme les photographies constituant un film (i.e. 24 images par seconde). La répétition est aussi assurée par la multiplication des supports pour le logo avec les macarons et les affiches qui sont à distribuer à l'extérieur de la Cinémathèque. À cela s'ajoute la couleur des images (i.e. affiches et rapport annuel) pour une approche esthétique plus « festive » qui représente « mieux » la Cinémathèque (2015-03-24_CI).

Le re-modelage d'une « signature CQ », avec la dissémination de symboles faisant allusion à la raison d'être de l'organisation, participe à la présentification l'IO de plusieurs manières. L'imagerie redessinée met visuellement en présence, sur son propre site, les caractéristiques centrales de l'organisation. Elle est censée de solliciter les sens et d'influencer les perceptions de ceux qui fréquentent le lieu de la Cinémathèque. Se faisant, elle a le potentiel de transmettre avec plus de clarté ce qu'est la Cinémathèque grâce à une esthétique plus attrayante, concise et en continuité avec sa mission. La « signature CQ » assure aussi la présence de l'organisation dans d'autres lieux. Idéalement, elle re-produit

ses effets de signification au cours de l'ensemble des interactions de l'organisation. Ainsi, le re-modélage de l'imagerie contribue à ré-affirmer les points saillants de l'IO (i.e. différenciation) telle qu'ils sont mis en présence dans une succession d'espace-temps.

3.5.2.2 La personification de la présence organisationnelle

Notre étude met en lumière un autre type de symbole employé par les membres de la Cinémathèque pour présentifier leur l'IO. Il s'agit du recours à la symbolique de personnes. Accoler un nom propre à l'identité projetée, s'affilier publiquement à des personnes reconnues et même, tenter de vedettiser les membres de la Cinémathèque québécoise sont des exemples probants de cette pratique matérielle de travail identitaire. Nos observations montrent que le recours à la symbolique de personnes s'est intensifié au cours de la crise, avec la nécessité toujours plus urgente d'accroître la légitimité de l'organisation.

Pendant l'atelier stratégique du *lac-au-coude*, les participants ont largement discuté du problème de visibilité de l'organisation. Ils en sont venus à comparer leurs stratégies de communication avec celle des cinémathèques les plus prestigieuses (e.g. Cinémathèque française, Cinémathèque royale de Belgique, British Film Institute). Un des employés a soulevé l'exemple de la Cinémathèque française qui chaque mois, honore une personnalité ayant collaboré à ses activités (e.g. artistes invités, réalisateurs, projectionnistes). Les membres ont donc retenu l'idée de mettre au rang de vedette certains de leurs leaders comme en témoignent les propos de cette employée du service de l'administration :

- Sandrine : [...] L'image de la Cinémathèque, oui, c'est Sabrina [une employée]... Mais je pense que ça prend un leader fort, puis ça prend un leader que les gens connaissent, je veux dire quand tu penses au Musée des beaux-arts, tu penses à Nathalie Bondil. Quand tu penses au Musée d'art contemporain, tu penses à... tu sais, il faut que ça soit des personnalités qui prennent leur place dans l'espace public puis qui réaffirment constamment l'importance de la Cinémathèque. Il faut vraiment dynamiser l'image de la Cinémathèque. (Entrevue Sandrine, p. 15)

Quelques semaines plus tard, lors d'un comité de programmation, l'équipe a proposé d'ajouter la mention « Présenté par Rémi Gignac » au dépliant de promotion sous la section d'un nouveau cycle de projections consacré à un réalisateur méconnu des publics

(2015-02-24_CCP). L'intention était de « miser sur la renommée » ascendante d'un des programmeurs de la Cinémathèque pour pallier l'effacement potentiel du cycle de projections (*Ibid.*). L'équipe a décidé d'ajouter la photographie de l'employé auprès de ladite mention, ancrant ainsi la programmation dans une réalité plus personnalisée. La démarche exprime le désir de projeter le charisme d'une personne (i.e. celui de René Gignac) sur l'identité de l'organisation et de doter ses activités d'un surcroît de légitimité. Dans ce cas précis, cette dose de légitimité s'appuie sur l'expertise du programmeur et la reconnaissance de cette expertise dans les milieux de cinéphiles et d'amateurs en cinéma (i.e. René Gignac, spécialisé en cinéma d'animation). La représentation de René Gignac symbolise la promesse de la Cinémathèque, qui est de « [privilégier] la mise en valeur d'œuvres méconnues et rares » (Rapport annuel 2014-2015, p. 20). Elle contribue également à rehausser l'identité de l'organisation en l'associant à une personnalité perçue positivement dans les réseaux de cinéphiles et d'amateurs en cinéma.

La crise a entraîné la mobilisation des membres de la Cinémathèque, mais en plus, d'un bon nombre de ses interlocuteurs : abonnés de longue date, syndicat (FNC-CSN), cinéastes, comédiens, journalistes culturels, politiciens et membres de cinémathèques étrangères. À compter du mois de mars 2015, les articles de presse et billets de blogues défendant l'organisation se sont rapidement succédé. Le paroxysme de la crise a été atteint à la fin mars 2015, avec la tenue d'une conférence de presse organisée par les employés et leur syndicat (FNC-SCN). La conférence avait « pour but de lancer un cri d'alarme afin de sauver cette institution essentielle à la vie culturelle québécoise » (2015-03-24, CNW/Telbec). Pour l'occasion, les cinéastes Léa Pool et Charles Binamé, et le comédien Yves Jacques sont venus sur place « afin d'offrir leur appui à la Cinémathèque québécoise » (*Ibid.*). C'est sur un ton intimiste, au bistrot intra-muros le Bar Salon, que les intervenants ont réaffirmé la raison d'être de l'organisation (voir figure 7 ci-dessous) :

- C. Binamé : Ça fait 45 ans que je viens à la Cinémathèque. Quand je cherchais des images de l'Abitibi, qui datent des années 30, pour réaliser la série *Blanche*, c'est ici que je suis venu. Plus récemment, je les ai appelés pour leur dire que j'avais environ 40 boîtes d'archives pour eux. J'ai reçu un accueil magnifique. (Larose, 2015-03-25, *La Presse*)

- L. Poole : Tous les cinéastes ont vécu à travers la Cinémathèque, notamment pour faire leur éducation, mais aussi dans la conservation de leurs œuvres. Je ne peux pas croire que cette institution soit menacée chaque année. C'est inadmissible. (2015-03-25, notes de terrain)



Figure 7 - Conférence de presse FNC-CSN Cinémathèque québécoise
Source : *La Presse*, 25 mars 2015, photo de Marco Campanozzi

Les cinéastes invités ont accepté de jouer le rôle de porte-paroles en exemplifiant les valeurs d'éducation, de continuité et de partage véhiculées par les membres de l'organisation (cf. Notes de terrain, comptes rendus officiels des réunions entre octobre 2014 et mai 2015). Charles Binamé relate son parcours de création en présentant la Cinémathèque comme étant indispensable à ses réalisations. Cette mise en récit est renforcée par le discours de Léa Poole qui octroie à l'organisation un statut de passage obligé « pour tous les cinéastes ». À son tour, Yves Jacques affirme que « La mémoire [du cinéma], elle est ici », suggérant qu'elle n'est nulle part ailleurs qu'à la Cinémathèque québécoise (2015-03-25, notes de terrain). Ces énonciations exacerbent le caractère unique de l'organisation dans un effort de faire reconnaître non seulement sa mission et ses valeurs, mais aussi, sa participation à la construction de la mémoire collective (i.e. différenciation). Stratégique, la présence de personnalités charismatiques dans l'espace tangible de la Cinémathèque exprime la proximité de l'organisation avec le milieu du cinéma et la volonté de partager cette proximité avec ses publics.

C'est dans un climat de contestation politique généralisé²⁴ que l'affiliation à des personnes de renom s'est étendue aux gens de la classe politique. Véronique Hivon, députée à l'Assemblée nationale du Québec, porte-parole de l'opposition officielle en matière de culture, a ardemment défendu la mission de la Cinémathèque sur les réseaux sociaux (e.g. Facebook, Twitter) :

- V. Hivon : La Cinémathèque québécoise est la seule au Canada, une des plus importantes dans le monde. Sa mission est essentielle pour préserver, diffuser, promouvoir notre patrimoine audiovisuel et cinématographique. Ce qu'on souhaite, ce n'est pas une fusion, c'est un meilleur soutien de notre institution québécoise du cinéma. (V. Hivon, 25 mars 2015, Twitter, source : Journal Métro)

Les membres de l'organisation ont aussi sollicité l'appui du maire de Montréal à cette date, Denis Coderre, en l'invitant à participer au lancement d'une programmation spéciale rejoignant les intérêts de son gouvernement. Son intervention, diffusée dans les médias, portait sur la grande valeur des collections de la Cinémathèque et le fait que cette institution soit la meilleure pour faire rayonner « ce patrimoine-là » et le faire découvrir aux publics (2015-03-03, notes de terrain).

Notre analyse nous permet de comprendre comment les membres de la Cinémathèque sollicitent des agents qui détiennent une certaine aura de pouvoir afin qu'ils performant des actes de communication évoquant la mission et les valeurs de l'organisation. Ultimement, le fait d'associer l'organisation à ces personnes est une manière de présentifier l'identité de la Cinémathèque dans différents espaces médiatiques (e.g. journaux, réseaux sociaux, radio, télévision). La représentation du visage d'un employé, la présence d'acteurs du cinéma à la Cinémathèque et la prise de la parole d'une politicienne dans les réseaux sociaux produisent des effets de présence et des effets de signification qui ont marqué le déroulement de la crise de 2014-2015.

3.5.2.3 *Les tentatives pour « faire lieu »*

Comme nous l'avons vu, toute identité, qu'elle soit individuelle ou collective, se construit toujours en relation et en négociation avec autrui. Ce rapport au monde influence la

²⁴. Le mouvement « Refusons l'austérité » a été créé en novembre 2014 par des organisations étudiantes, communautaires et syndicales comme démarche pour s'opposer activement aux plans d'austérité du gouvernement provincial du Québec suite au dépôt du budget de 2014-2015 et en prévision du dépôt de celui de 2015-2016.

manière dont une identité s'incarne à travers des comportements humains, différentes formes matérielles, et l'espace physique dans lequel elle s'inscrit. La spatialité, soit la relation d'un individu ou d'un groupe à l'espace qu'il habite, est une dimension constitutive du concept d'identité (individuelle ou collective) (Di Méo, 2008). De notre analyse, il est apparu évident que le lieu de la Cinémathèque a joué un rôle déterminant dans le déroulement de la crise, notamment dans les tentatives de légitimer l'identité de l'organisation. Selon Marc Augé (1992, 2010), un espace « fait lieu » lorsque s'y développent des relations sociales et qu'il favorise la rencontre d'individus qui sont en situation de co-présence. « L'esprit d'un lieu » se caractérise par la valeur et le sens accordé à un espace donné, ainsi que par la qualité des liens sociaux, émotionnels et culturels qui s'y développent (Tuan, 1979). Plus les liens entre les individus, les groupes et un lieu sont forts, plus il y a de l'attachement envers ce lieu (Shamai, 1991).

Une des principales démarches pour contrer la menace d'une fusion avec BAnQ a été de mettre en relief son emplacement physique et d'infuser de sens son espace matériel en vue d'insister sur la singularité de sa mission, de ses valeurs et de sa raison d'être (i.e. différenciation). Tout au long de la crise, les membres n'ont cessé d'exprimer leur déception par rapport à la méconnaissance de leur organisation de la part des publics. Une gestionnaire explique le problème et la situation à laquelle elle aspire en se référant au bâtiment principal de la Cinémathèque :

- Marine : Demande à un chauffeur de taxi à Montréal, ils ne savent pas. Demande! Moi c'est mon exemple. Les chauffeurs de taxi ne savent pas c'est où la Cinémathèque. Si un chauffeur de taxi ne le sait pas, personne ne le sait. [...] L'enjeu principal de la CQ, c'est de se rendre visible sur la place publique. On l'avait mentionné dans notre plan d'action : « Que la CQ devienne une institution culturelle reconnue en tant que gardienne de notre patrimoine cinématographique ». (Entrevue, Marine, p. 21)

De la même manière, une employée du service des communications discute de la stratégie à adopter pour augmenter la visibilité de la Cinémathèque ainsi que la légitimité externe de sa mission :

- Corinne : [...] c'est important de faire un *statement*, puis c'est tellement compliqué de trouver une façon de parler de ce qu'on fait parce que ce qu'on fait c'est tellement vaste que j'ai quasiment le goût d'orienter le graphisme de nos prochaines campagnes génériques sur le lieu qui regroupe toutes ces affaires-là dans son ensemble. J'aimerais ça que les gens ils voient la Cinémathèque quand ils y pensent. Parce que les gens ils la voient pas. Puis

que ça devienne une espèce de *landmark* pour le cinéma. Les gens ils passent devant ils ne savent pas c'est quoi. (Entrevue, Corinne, p. 14)

Ces extraits d'entretien indiquent clairement que le lieu physique de la Cinémathèque s'est avéré central dans l'autodéfinition de son identité. La raison d'être de l'organisation, ses principes et ses valeurs sont décrits par Marine et Corinne comme quelque chose de difficile à comprendre et à percevoir en externe. Cette opacité de l'IO et le sentiment d'éloignement des publics sont attribués à la situation géographique de la Cinémathèque, à son invisibilité perçue, malgré qu'en réalité, elle se trouve dans un emplacement visuellement accessible²⁵.

Avant et pendant la crise, les membres n'ont cessé de réitérer l'importance de faire du lieu « une maison » pour les artistes, les artisans, les amateurs et les experts en cinéma. Un responsable de la programmation réaffirme cette volonté en mettant de l'avant l'accueil comme valeur essentielle de l'organisation :

- Rémi : La CQ doit être la fierté des cinéphiles, du milieu. Et la CQ va continuer de jouer son rôle de maison.
- Intervieweur : Maison pour...?
- Rémi : Ben de maison, de centre pour... de maison... Tu sais nous les [programmeurs] on est en contact avec le milieu et il faut qu'on soit accueillants. Il faut que les gens sentent qu'ils, qu'on les apprécie. Vous êtes ici chez vous là. (Entrevue, Rémi, p. 25)

Au fur et à mesure que se déroule la crise, les membres de la Cinémathèque multiplient les actions pour se démontrer « accueillants » en invitant les publics à venir sur place. Une gestionnaire propose notamment de distribuer des billets de projection gratuits dans un réseau particulier de l'industrie du cinéma. À l'occasion d'un cycle de programmation inhabituel, on réalise un événement hors des murs de l'organisation pour se rendre présent dans d'autres lieux de la ville et attirer l'attention. L'idée est d'engendrer un sentiment de familiarité envers l'organisation.

Parallèlement à ces initiatives, on tente de créer une expérience propre à la Cinémathèque (i.e. différenciation). Une conclusion marquante de l'atelier stratégique du lac au coude est que l'atmosphère du bâtiment principal est « austère » en raison de l'architecture qui

²⁵ La Cinémathèque québécoise se situe à l'angle de la rue Saint-Denis et du boulevard de Maisonneuve, dans le Quartier latin à Montréal, près d'une station de métro. La situation géographique de l'organisation s'avère plutôt centrale, malgré un sentiment d'éloignement des publics.

laisse une impression de froideur (2015-01-26_CR). Une gestionnaire s'exprime sur le projet des rénovations 2015 destiné à rehausser l'image de la Cinémathèque :

- Sandrine : [...] On pourrait même plus se payer les matériaux qu'on a dans l'entrée actuellement. Le béton qui a là, le métal, le granit, regarde. [...]
- Intervieweur : Donc, tu ne voudrais pas la [l'entrée] changer?
- Sandrine : Non, je voudrais l'améliorer, mais pas la changer. [...] Chaleur. La chaleur c'est vraiment nécessaire. Y a vingt ans, t'étais très avant-garde quand c'était très froid, métal.

Dans cette foulée, l'équipe de la programmation essaie d'égayer le ton des expositions en modifiant leur scénographie habituelle (e.g. couleur des murs, choix et aménagement des artefacts). On cherche à se différencier par rapport aux autres entreprises culturelles en offrant une expérience unique, laquelle, au-delà de la simple familiarité, créer des liens d'attachement plus profond avec l'organisation. Cet extrait d'une réunion du service des communications illustre comment les membres essaient d'infuser l'espace de la Cinémathèque de significations :

- Marine : Mais c'est tellement bien dans le profil de la CQ d'avoir une vraie personne... Parler de l'expérience vécue... C'est sûr qu'on ne l'aura jamais ailleurs. Tu sais, on le présente partout *Jaws*, mais avoir une personne qui vient dire: « Moi c'est important pour moi ». C'est très! C'est personnalisé! On le sait il y a trop d'images, on est bombardé d'images! On est envahi par des images! Alors il faut que les images soient portées par le monde! [Ton convaincant]. (2014-11-18_CCP)

Selon cette gestionnaire, le fait qu'un réalisateur commente un film projeté sur place enrichirait la valeur de l'expérience vécue à la Cinémathèque. La démarche aurait l'effet de laisser une empreinte plus positive sur les visiteurs qu'une simple projection non commentée. Une telle expérience, surtout si elle est répétée, susciterait de l'affection pour l'organisation.

Nos observations démontrent que tenter de « faire lieu » s'avère être une pratique de TIO par laquelle les membres de la Cinémathèque attribuent le statut d'agent à des entités non humaines. Certains objets et espaces physiques sont façonnés et positionnés de manière à re-produire un ensemble de significations. Leur présence est contraignante, dans la mesure où elle oriente les perceptions entretenues à l'égard de la Cinémathèque. L'atmosphère déterminée par cette association d'agents contribue à ancrer la présence de l'organisation en interpellant, par le biais de l'expérience sensorielle, certaines caractéristiques évoquant

sa raison d'être et son bien-fondé. Dans l'idéal, la multiplication des points de contact avec le lieu de la Cinémathèque favoriserait de l'attachement et de l'identification des publics face à l'organisation.

3.5.2.4 La re-composition des lieux d'ancrage

Les trois pratiques de travail identitaire que nous venons d'examiner décrivent les efforts fournis par les membres et les interlocuteurs de la Cinémathèque pour singulariser leur organisation (i.e. différenciation). Ces pratiques renforcent les référents identitaires qui marquent la différence de l'organisation, solidifiant ainsi les limites de son identité. Comme nous le savons, toute identité se conçoit également dans des rapports de proximité faisant intervenir diverses appartenances (Tajfel et Turner, 1986). Notre analyse nous a permis de dégager une quatrième pratique matérielle fondée sur cette dynamique de rapprochement identitaire.

Durant la crise de 2014-2015, les membres de la Cinémathèque ont multiplié les tentatives pour valoriser leurs appartenances. Nous avons noté que l'appropriation d'unités territoriales (physiques et virtuelles) jouait un rôle prépondérant dans cette démarche. D'autres lieux ont été utilisés comme référents identitaires à l'effet de signifier certaines propriétés de l'IO. La présence de la Cinémathèque en dehors de son principal lieu d'ancrage (i.e. son bâtiment principal) s'est aussi considérablement accrue. La crise semble avoir favorisé un travail de re-composition des lieux d'ancrage de l'organisation réalisé grâce à l'intégration et le filtrage des limites spatiales de son identité.

La Cinémathèque est née à Montréal, centre culturel et ville de bouillonnement cinématographique dès le début des années 1960. Le but premier de ses fondateurs était de présenter à Montréal les œuvres majeures de l'histoire du cinéma (Godin, 2015; cf. *Connaissance du cinéma*, 12 mars 1963). Depuis sa création, l'identité de l'organisation intègre une forte appartenance au territoire de la métropole. La montée des tensions avec le ministère (MCCQ) à l'hiver 2015 a entraîné l'actualisation de ce lien d'attachement par différents moyens. Entre autres, les membres du service de la programmation ont développé en collaboration avec la ville de Montréal un cycle de projections mettant en vedette l'évolution de son paysage urbain grâce à la collection d'archives filmiques de la

Cinémathèque. Le climat politique du moment inspire un autre cycle de projections consacré à des films documentaires réalisés à Montréal pendant la Révolution tranquille (1960-1970). On cherche à démontrer l'enracinement de l'organisation tout en affirmant son actualité et sa pertinence locale (i.e. rapprochement).

Une autre façon de réaliser ce type de travail identitaire a été d'accentuer la présence de la Cinémathèque dans le paysage urbain, avec notamment, l'organisation d'événements à l'extérieur des limites physiques de sa « demeure ». La programmation spéciale portant sur la représentation du baseball au cinéma en est un bon exemple. Dans une réunion de suivi pour ce projet, son responsable annonçait à ses collègues qu'une projection d'un match parfait historique aurait lieu dans un parc reconnu par l'ensemble des amateurs de baseball montréalais (mars 2015) :

- Greg : Baseball, en fait, les dernières discussions tournent surtout autour de ce qui serait un peu complémentaire à la programmation [...] qui consisterait à inviter Dennis Martinez pour faire un genre de baseball en honneur des Expos, en montrant son match parfait, puis y aurait... Disons, c'est une manière de faire venir les fans de ce sport, en jouant sur la fibre nostalgique, sachant que la mairie en ce moment est sensible à ça.
- Martin : Le parc Dante, c'est bon pour un champion! L'avantage avec le parc Ahuntsic, c'est que tu rejoins les préoccupations des gens de l'Institut culturel italien. (2015-03-03_CCP)

L'extrait ci-dessus illustre clairement comment les responsables de l'événement tentent de rapprocher la Cinémathèque de ses publics cibles en déplaçant sa présence dans un lieu stratégique de la ville. Le lieu sélectionné pour signifier sa présence doit jouer « sur la fibre nostalgique » et faire écho aux préoccupations des interlocuteurs de l'organisation (amateurs de baseball, ville de Montréal, Institut culturel italien). Alors que la Cinémathèque se situe dans le Quartier latin au Centre-Sud de la ville, elle incorpore un parc du nord de la ville comme référence culturelle pour exprimer un rapprochement avec des publics potentiels.

Outre les limites physiques de la métropole, la Cinémathèque a toujours affiché son appartenance au territoire du Québec, plus expressément, à la culture québécoise avec son patrimoine cinématographique et son expertise en production audiovisuelle. La crise a été l'occasion de raviver ce lien d'attachement pour s'attirer un plus grand soutien des publics géographiquement éloignés. Une employée du service des communications justifie

pourquoi la Cinémathèque devrait être considérée comme le repère culturel des Québécois en matière de cinéma :

- Corinne : C'est comme, moi je trouve ça un peu culte. Je trouvais ça avant de travailler ici. C'est un lieu, en plus, au Québec, on investit tellement d'argent dans le cinéma c'est normal qu'on ait un lieu comme la Cinémathèque où tout ce patrimoine-là se retrouve que ce soit la porte d'entrée vers l'étranger où on puisse faire des échanges, c'est normal que ça soit la Cinémathèque « québécoise »! Y a quelque chose d'identitaire de très fort. C'est la seule Cinémathèque reconnue au Canada. Je trouve que ça en dit long sur la particularité québécoise, l'expertise qu'on a dans le milieu artistique en général (Entrevue Corinne, p. 15).

Rendre présente l'organisation aux quatre coins de la province québécoise est une vision que la majorité des membres ont semblé partager, à l'instar des propos des employés Corinne et Vanessa :

- Corinne : Puis je pense que pour que les gens se sentent concernés, il faut que la Cinémathèque trouve une façon d'avoir des antennes en région parce que c'est la Cinémathèque « québécoise » du Québec. Et je le sais qu'on a des contraintes parce que les gens peuvent pas aller projeter des choses ailleurs. Mais y a des façons de faire circuler nos affaires, notre expertise puis ça, ça sera important de développer ça dans l'avenir. (Entrevue Corinne, p. 17)

- Vanessa : Mettons on prend notre messenger, puis on lui achète une vraie « van » puis ce qu'on fait c'est mettons on fait le cinéma ukrainien... mettons on l'envoie en Abitibi. Puis là ça part, tu sais comme autant les expositions itinérantes, mais là t'as des projections itinérantes. Puis si on pouvait avoir une camionnette de projections pour aller projeter à l'extérieur puis là l'été, on part avec la camionnette de projection puis on fait des événements. (Entrevue Vanessa, p. 19)

En effet, ces passages illustrent que l'attachement au territoire du Québec peut être mobilisé en tant que référent identitaire pour légitimer l'existence de la Cinémathèque. Des projets prospectifs de type « expansionnistes » sont mis de l'avant dans l'espoir de susciter le respect de l'ensemble d'une société pour le caractère vénérable d'une institution dont la mission est de sauvegarder son patrimoine culturel.

Cela dit, lors de la crise, les membres de la Cinémathèque ont dû agir rapidement pour faire connaître leur cause et gagner le soutien du plus grand nombre d'individus et de groupes possible. Une manière de joindre les publics sans avoir à se déplacer a été

d'assurer la présence de l'organisation dans le cyberspace. Corinne mentionne l'importance de cette démarche en entretien :

- Corinne : J'essaie de parler, de cyberparler avec les gens des autres organisations pis tout ça. Ça même je le fais la fin de semaine, j'essaie de faire en sorte que la fin de semaine y ait quand même des choses sur les réseaux sociaux de la Cinémathèque. Je te dirais que 80 pourcent du temps c'est moi. Greg va le faire... J'essaie le plus possible dans les réseaux sociaux d'entrer en relation avec les autres institutions, parce que ça ne coûte rien. (Entrevue Corinne, p. 6)

Au sommet de la crise, les membres de l'organisation ont créé un groupe d'appui à la Cinémathèque sur le site internet du réseau social Facebook. Les images ci-après (figures 8 et 9) représentent l'icône de profil et la page d'accueil de ce groupe en mars 2015 :

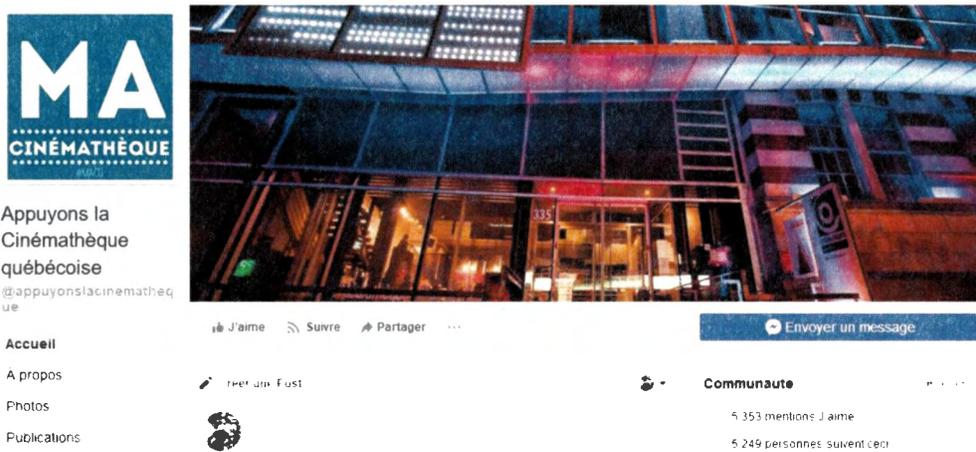


Figure 8 - Page d'accueil du groupe Appuyons la Cinémathèque québécoise (mars 2015)
Source : Cinémathèque québécoise (2015). *Appuyons la Cinémathèque*, Facebook. Récupéré le 12 juin 2018 de <https://www.facebook.com/appuyonslacinematheque/>, photo de l'immeuble : de Martine Doyon



Figure 9 - Icône de profil "Ma Cinémathèque. #MACQ"

Source : Cinémathèque québécoise (2015). *Appuyons la Cinémathèque*, Facebook. Récupéré le 12 juin 2018 de <https://www.facebook.com/appuyonslacinematheque>

La création du groupe a donné le coup d'envoi à la campagne « Appuyons la Cinémathèque québécoise ». La page a été lancée par quelques employés avec l'accord des gestionnaires de l'organisation, dans le but de réunir ses défenseurs. Il ressort de ces images, la prépondérance du logo bleu « MA CINÉMATHEQUE » (figure 9) qui met l'accent sur l'adjectif possessif, évoquant ainsi le sentiment d'appartenance envers l'organisation. La création du groupe d'appui était une invitation lancée à l'ensemble des internautes. Idéalement, l'initiative permettrait d'engendrer un « nous » élargi faisant fi des frontières géographiques et permettant d'exprimer une sensibilité collective pour la raison d'être et les valeurs de la Cinémathèque. Les membres ont même demandé à d'autres cinémathèques faisant partie de la Fédération internationale des archives de films (FIAF) de les appuyer publiquement (e.g. Cinémathèque française, Cinémathèque royale de Belgique).

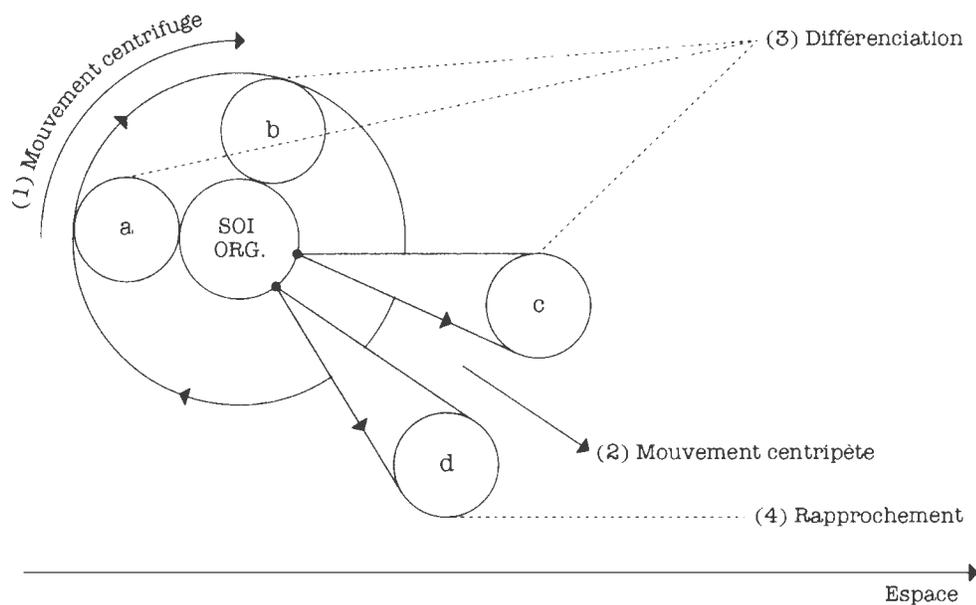
En définitive, l'espace physique habité ou représenté a permis aux membres de l'organisation d'actualiser ses diverses appartenances : Quartier latin, ville de Montréal, province ou nation québécoise, réseaux international des cinémathèques et d'amateurs en cinéma. La mise en valeur de ces espaces réels ou virtuels a servi à délimiter les contours de l'identité de la Cinémathèque (i.e. différenciation) tout en accentuant sa marge de ressemblance avec d'autres groupes pouvant légitimer son existence (i.e. rapprochement).

3.6 Discussion et conclusion

3.6.1 *Tensions dialectiques et spatialité, une dynamique centrale du TIO*

L'objectif premier de notre article était d'élucider le rôle de la matérialité dans la constitution des pratiques de TIO. Le second objectif était d'examiner comment les pratiques de TIO peuvent contribuer à la présentification de l'IO. Dans cette optique, nous avons suivi les éléments ayant un haut degré de matérialité (i.e. objets, espaces physiques, corps) au cours d'une série d'interactions organisationnelles délimitée dans le temps (i.e. crise de légitimité). Cela nous a permis de circonscrire quatre pratiques de TIO centrées sur le visuel et la spatialité. Alors que les travaux existants démontrent l'importance du langage verbal dans l'orientation des perceptions de l'IO (Anteby et Molnár, 2012; Clegg, Rhodes, Kornberger, 2007; Golant, 2015), notre étude met en lumière le rôle prégnant du langage visuel dans ce processus (incluant les éléments matériels comme signes de ce langage). Notre analyse s'inspire de l'approche de la CCO et des travaux mobilisant le concept de la présentification (e.g. Benoît-Barné et Cooren, 2009; Brummans et Charrieras, 2008). Ce cadre théorique incite les chercheurs à se concentrer sur les interactions entre des entités de différentes natures (i.e. humaines et non humaines).

Notre étude confirme l'idée selon laquelle la construction de l'IO fait intervenir une série de tensions dialectiques (i.e. principe d'élasticité) devant être gérée par les membres des organisations (Kreiner et coll., 2015). Or, à notre avis, ces tensions ne prennent pas uniquement forme dans le langage verbal et écrit par le biais des libellés identitaires. Notre compte rendu des pratiques de TIO dévoile un autre type de tensions s'exprimant dans un rapport à l'espace physique, que cet espace soit concret ou représenté par des images. Ci-dessous, la figure 10 schématise cette dynamique spatiale du TIO.



- (1) faire venir «chez soi»
- (2) de «chez soi» vers l'extérieur

Figure 10 - Pratiques matérielles de travail identitaire organisationnel

L'image démontre que le travail identitaire s'accomplit dans un double mouvement spatial (figure 10, 1 et 2) dont l'axe central est le « soi » organisationnel, ce qui inclut la demeure de l'organisation, c'est-à-dire, l'emplacement physique où se situe le cœur des activités qui la définissent. Le mouvement centrifuge (figure 10, 1) se rapporte aux pratiques de travail identitaire dont le but est de faire venir « chez soi » dans la demeure de l'organisation. Le mouvement centripète (figure 10, 2) se réfère aux pratiques de travail identitaire qui engagent l'IO dans une extension hors de sa demeure. Cela ne veut pas dire que les caractéristiques de l'IO sont modifiées, mais qu'elles sont disséminées dans d'autres lieux, voire d'autres espaces. Nous avançons que ces deux types d'efforts co-existent et qu'ils sont nécessaires à la présentification de l'IO dans un espace-temps donné ou encore, une série d'espace-temps en continu. Dans le cas présent, nous associons surtout le mouvement centrifuge aux pratiques du *re-modelage d'une imagerie singulière* (a) et aux *tentatives pour « faire lieu »* (b). Le mouvement centripète comporte plutôt la

personnification de la présence organisationnelle (c) et la re-composition des lieux d'ancrage (d).

Comme la représentation de la figure 10 l'indique, les pratiques matérielles de TIO produisent à la fois des effets de différenciation (3) et des effets de rapprochement (4). La littérature sur le TIO place une grande importance sur cette dynamique qui participe à forger l'identité d'une organisation (Breit, 2014; Cannon et Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes et Kornberger, 2007; Cloutier et Ravasi, 2014; Golant et coll., 2015; Knapp et coll., 2013). Notre compte rendu explicatif illustre avec précision la manière dont les processus de différenciation et de rapprochement s'enclenchent et se déclinent en faisant intervenir une multitude d'individus, d'objets matériels et d'espaces physiques (concrets ou représentés). Étant fidèle au cas étudié, la figure 10 associe le processus de différenciation à trois des quatre pratiques (a, b, c) alors que le processus de rapprochement est associé à une seule de ces pratiques (d), soit la *recomposition des lieux d'ancrage*. Nous stipulons toutefois que chacune des pratiques matérielles de TIO pourrait entraîner des effets de différenciation et de rapprochement selon le contexte dans lequel elles sont accomplies. Par surcroît, nous croyions que l'ensemble des pratiques identifiées ne s'appliquent pas seulement au cas de la Cinémathèque québécoise. Elles sont néanmoins plus pertinentes dans le contexte d'organisations dont les principales activités se déroulent dans un lieu hautement chargé de significations (e.g. lieu étant marqué par l'histoire, la culture; lieu ayant des caractéristiques esthétiques spécifiques).

3.6.2 Contributions

La principale contribution de notre article est de mettre en lumière la signification des lieux physiques dans les processus de construction de l'IO. Le compte rendu des pratiques de TIO révèle que certains lieux sont utilisés comme ressources discursives sur lesquelles les membres s'appuient pour créer des effets de présence et de signification (voir Cannon et Kreutzer, 2018). La pratique de re-composition des lieux d'ancrage démontre notamment que l'appartenance au territoire peut être exprimée par les membres en vue de légitimer les valeurs et la mission de leur organisation (*Ibid.*). Avec le re-modelage d'une imagerie singulière, on crée des indices visuels (e.g. logo, affiches, encarts) signifiant

l'identité de l'organisation et on les place en dehors des limites de son lieu officiel (i.e. bâtiment principal). Les membres interpellent les publics en rendant leur organisation présente là où auparavant, elle était absente. De manière semblable, la personnification de la présence organisationnelle nous montre que la légitimité de l'IO est ré-affirmée dans l'espace public lorsque des individus persuasifs réitèrent ses principales caractéristiques (e.g. artistes, politiciens, journalistes). Les tentatives pour « faire lieu » nous indiquent aussi que la présentification de l'IO peut se traduire par des efforts soutenus pour faire venir les publics « chez soi » de manière à subjuguier les perceptions des publics. En bref, ce que nous observons, c'est que les éléments matériels ne sont pas isolés d'un contexte énonciatif, c'est-à-dire qu'ils s'enchevêtrent avec le discours en vigueur sur l'identité.

Une autre constatation se dégageant des résultats est que les entités non humaines n'agissent pas de façon isolée. Elles font partie d'un arrangement complexe d'humains et de non humains qui, s'ils sont bien alignés, performant du TIO. En soi, les images, les objets ou les espaces ne portent pas de significations particulières en lien avec l'identité. Par contre, s'ils sont rassemblés au cours d'interactions successives avec d'autres types d'agents et d'entités, ils peuvent contribuer à ré-affirmer un point de vue spécifique sur l'IO. Ces « rassemblements répétitifs » peuvent soutenir des relations et des actions, et de ce fait, ils ont la capacité d'étendre la portée de l'identité à travers divers espaces-temps, diverses interactions. En ce sens, nos résultats sont en phase avec l'ensemble des travaux sur le TIO puisqu'ils confirment la nécessité pour les membres de signifier et de renforcer la continuité des propriétés centrales de leur organisation (e.g. Anteby et Molnár, 2012; Golant et coll., 2015; Cloutier et Ravasi, 2014).

Notre analyse des pratiques de TIO nous renseigne également sur la manière dont l'agentivité des entités non humaines se manifeste au cours des interactions sociales. Le logo, la couleur des murs d'une exposition, le choix des invités (i.e. porte-paroles de l'organisation) sont quelques exemples d'éléments qui, comme nous l'avons vu, ont été articulés par les membres organisationnels de manière à invoquer les propriétés centrales de la Cinémathèque. Les entités non humaines rendent certains concepts visibles ou tactiles. Ainsi, leurs effets de présence et de signification nous sont apparus comme obéissant à une logique différente des actes de communication verbale ou écrite. Leur

propension à interpeller les membres et les interlocuteurs de l'organisation passe par la voie des sens (i.e. perceptions sensorielles des êtres humains) et relève davantage du domaine de l'affectivité que de l'intelligibilité (i.e. processus cognitifs). Les images, objets et espaces physiques, d'après leur configuration, interviennent dans la formation des subjectivités individuelles. Nous soutenons que la présentification de l'identité d'une organisation doit absolument passer par l'expérience esthétique, c'est-à-dire, par le partage d'une expérience sensible. Notre apport est donc d'avoir illustré que le TIO implique l'articulation d'éléments matériels qui acquièrent le statut de symboles et ainsi, re-produisent des tonalités affectives susceptibles d'induire de l'attachement, voire de l'identification envers les valeurs et la raison d'être d'une organisation.

3.6.3 Conclusion

Cet article comporte un ensemble de limites pointant en direction d'avenues de recherche futures. Notre grand objectif était d'approfondir notre compréhension du rôle de la matérialité dans le TIO. Nous avons donc suivi les événements relatifs à un épisode de crise de légitimité à la Cinémathèque québécoise. Le choix de l'enquête ethnographique se prêtait à l'observation directe en temps réel des interactions entre les membres et quelques-uns des interlocuteurs de l'organisation. L'utilisation du cadre d'analyse de la CCO nous a menées à porter une attention particulière aux entités non humaines dans l'interaction et aux effets de présence et de signification leur étant associés. À présent, nous comprenons mieux la contribution des éléments matériels dans la réalisation du TIO. Les données recueillies, quoique volumineuses, se limitent néanmoins aux activités d'une seule organisation dont l'identité est « forte » et très ancrée dans son milieu socioculturel. Cette unicité nous a été bénéfique, mais elle constitue aussi une faiblesse de notre recherche. En effet, il serait nécessaire, afin de vérifier que les pratiques repérées peuvent être appliquées à d'autres organisations, de comparer le cas de la Cinémathèque à d'autres cas. Les organisations œuvrant dans des milieux moins dynamiques que celui des arts et de la culture pourraient ne pas avoir autant recours à l'esthétique des images, objets et espaces physiques dans leurs pratiques de travail identitaire. Comme nous l'avons illustré, nous attachons une grande importance au contexte dans lequel l'IO évolue.

Notre étude explique que les membres organisationnels peuvent mobiliser des entités non humaines et leur conférer le statut d'agent en vue d'exercer un certain contrôle sur les perceptions de l'IO. Dans la discussion, nous avons souligné que les espaces physiques pouvaient être utilisés comme ressources discursives. Le compte rendu des pratiques de TIO illustre aussi, de façon plus indirecte, que les images, objets et espaces physiques peuvent ajouter de la force aux affirmations identitaires en créant des tonalités affectives particulières. Néanmoins, nous n'avons qu'effleuré les questions relatives au pouvoir dans le travail identitaire. Nous pensons qu'il serait utile d'explorer davantage ces questions en lien avec la matérialité. Entre autres, nous suggérons aux chercheurs de considérer comment certaines entités non humaines peuvent contraindre les pratiques de TIO. Les recherches à venir devraient aussi de se pencher sur la réceptivité des effets de présence et de signification du TIO. Pour ce projet, nous n'avons pas eu l'occasion de recueillir les impressions des interlocuteurs de l'organisation (e.g. publics, visiteurs, clients, autres organisations). L'enquête était centrée sur les *efforts* des membres organisationnels pour produire des effets de présence et de signification (par l'entremise d'entités non humaines). Nous croyions que la prise en compte des points de vue en externe offrirait un portrait plus juste du rôle de la matérialité dans le TIO. Nous pourrions confirmer que les efforts déployés se traduisent par les effets escomptés, et d'autre part, ou plutôt, nous pourrions découvrir que les effets produisent d'autres effets influençant à leur tour les processus de construction de l'IO.

Références bibliographiques

- Albert, S. et Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Anteby, M. et Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity : remembering to forget in a firm`s rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). Constitutional amendments : materializing organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-29.
- Augé, M. (1994). *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris : Éditions du Seuil.
- Augé, M. (2010). Retour sur les non-lieux : les transformations du paysage urbain. *Communications*, 2(87), 171-178.
- Barner, R. (2007). The dark tower. Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 120-137.
- Bencherki, N. et Cooren, F. (2011). Having to be : the possessive constitution of organization. *Human Relations*, 64, 1579-1607.
- Benoît-Barné, C. et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification : how authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Breit, E. (2014). Remedy through paradox? Constructions of internal legitimacy in a publicly discredited organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 585-608.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296-317.

- Butler, J. [1990] (2005). *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris : La Découverte.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'Année sociologique*, 36, cahier D, 170-208.
- Cannon, S. M. et Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. *Human Relations*, 71(9), 1234-1263.
- Cassivi, M. (2015, 26 décembre). « Je me souviens », *La Presse*, Montréal, cahier A29.
- Cayla, J. et Peñaloza, L. (2012). Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38-54.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593.
- Cinémathèque québécoise (2018). Récupéré le 20 septembre 2018 de <http://www.cinematheque.qc.ca/>.
- Cinémathèque québécoise (2016). Rapport annuel 2015-2016. Montréal (Canada).
- Cinémathèque québécoise (2015). Rapport annuel 2014-2015. Montréal (Canada).
- Cinémathèque québécoise (2014). Rapport annuel 2013-2014. Montréal (Canada).
- Cinémathèque québécoise (2013). Rapport annuel 2012-2013. Montréal (Canada).
- Cinémathèque québécoise (2012). Rapport annuel 2011-2012. Montréal (Canada).
- Clegg, S. R., Rhodes, C. et Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy : organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Cloutier, C. et Ravasi, D. (2014). The Co-construction of organizational identities : organizational identity work in nonprofits. *Academy of Management Proceedings* (1), 13792.
- Cooren, F. (2006). The organisational world as a plenum of agencies. In Cooren, F., Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (éd.), *Communication as organizing : practical approaches to research into dynamic of text and conversation* (p. 81-100). Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue : passion, incarnation and ventriloquism*. Philadelphia : John Benjamins.
- Cooren, F. (2015). In *Medias Res : Communication, existence and materiality*. *Communication Research and Practice*, 1(4), 307-321.

- Cooren, F. (2018). Materializing communication : making the case for a relational ontology. *Journal of communication*, 68, 278-288.
- Cooren, F. et Fairhurst, G. T. (2008). Dislocation and stabilization : how to scale up from interactions to organizations. In Nicotera, A. M. et Putman, L. L. (éd.). *Building theories of communication : the constitutive role of communication* (p. 117-152). Londres: Routledge.
- Cooren, F., Brummans, B. H. J. M. et Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational presence : a study of Médecin Sans Frontières in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-1370.
- Cooren, F., Kuhn, T. R., Cornelissen, J. P., Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization : an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Davies, B. et Harré, R. (1990). Positioning : the discursive production of selves. In Wetherell, M. Taylor, S. et Yates, S. J. (éd.), *Discourse theory and practice*, Londres : Sages Publications.
- Didi-Huberman, G. (2017). Hâtons-nous lentement. *Lignes*, 3(54), 38-46.
- Di Méo, G. (2008). Le rapport identité/espace. Éléments conceptuels et épistémologiques. HAL, archives ouvertes.fr. Récupéré le 20 août 2018 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00281929/document>.
- Dutton, J. E. et Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*, 25, 297-332.
- Fachin, F. (2016). Organizational identity work in open innovation entrepreneurship (Thèse de doctorat inédite) HEC Montréal.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.

- Frandsen, S. (2017). The silver bullet of branding : fantasies and practices of organizational identity work in organizational identity change process. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 222-234.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures : a conceptual framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. et Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Gioia, D. A., Schultz, M. et Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols : conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Godin, A. (2015). Origines de la Cinémathèque québécoise. Rapport de recherche, archives de la Cinémathèque québécoise, Montréal.
- Golant, B. D., Sillince, J. A. A., Harvey, C. et Maclean, M. (2015). Rhetoric of stability and change : the organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, 68(4), 607-631.
- Gumbrecht, H. U. (2010) [2004]. *Éloge de la présence : ce qui échappe à la signification*. Paris : Meta-Édition.
- Harquail, C. V. et Wilcox King, A. (2010). Construing organizational identity : the role of embodied cognition. *Organizational Studies*, 31(12), 1619-1648.
- Harré, R. (1983). Identity projects. In Breakwell, G. M. (éd.), *Threatened identities*, New York : Wiley.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 425-455.
- Hatch, M. J. et Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Jian, G., Schmisser, A. M. et Fairhurst, G. T. (2008). Organizational discourse and communication : the progeny of proteus. *Discourse and Communication*, 2(3), 299-320.
- Khun, T. R. (2008). A communicative theory of the firm : developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1197-1224.

- Knapp, J. R., Brett, R. S., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C. et Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work : the role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, 26(4), 333-355.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R. et Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity : how can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Latour, B. (2005). *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Lévesque, F. (5 mars 2015). Vers une dissolution de la Cinémathèque? Des voix de l'industrie somment le gouvernement Couillard d'éclaircir le mystère entourant l'avenir de l'organisme, Montréal, *Le Devoir*.
- Lévesque, L. (25 mars 2015). Des appuis pour la Cinémathèque contre l'austérité, Presse Canadienne, *Journal Métro*. Récupéré le 25 mars 2015 de <http://journalmetro.com/actualites/montreal/743602/des-appuis-pour-la-cinematheque-contre-lausterite/>.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Parc : Sage Publications.
- Mucchieli, A. (1986). *L'identité*. Paris : Presses universitaires de France (Puf).
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Nag, R., Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice : attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Navis, C. et Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge : temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 439-447.
- Oliver, D. et Roos, J. (2007). Beyond text : constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342-358.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.

- Pezé, S. (2012). Des discours à l'identité-as-practice : une exploration de la matérialité de la construction identitaire. *Association internationale de management stratégique*, 1-25.
- Pilon-Larose, H. (25 mars 2015). Crise à la Cinémathèque : minuit moins une... *La Presse*. Récupéré le 26 mars 2015 de <http://www.lapresse.ca/cinema/201503/25/01-4855404-crise-a-la-cinematheque-minuit-moins-une.php>.
- Pilon-Larose, H. (26 mars 2015). Crise à la Cinémathèque : la volonté du gouvernement se précise. *La Presse*. Récupéré le 26 mars 2015 de <http://www.lapresse.ca/cinema/201503/26/01-4855759-crise-a-la-cinematheque-la-volonte-du-gouvernement-se-precise.php>.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be : central questions in organizational identification. In Whetten, D. et Godfrey, P. (éd.). *Identity in organizations : developing theory through conversations* (p. 171-207). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Pratt, M. G. et Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.
- Presse canadienne/Radio-Canada (25 mars 2015). Les employés de la Cinémathèque québécoise redoutent une éventuelle fusion. Récupéré le 12 avril 2015 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/712925/cinematheque-rumeurs-fusion-emplois>.
- Ravary, L. (26 mars 2015). « Bâtard! » Calmez-vous! J'ai hâte qu'on en finisse avec l'austérité. *Journal de Montréal*. Récupéré le 26 avril 2015 de <https://www.journaldemontreal.com/2015/03/26/batard-calmez-vous>.
- Ravasi, D. et Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threat : exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Renaud, G., Comeau-Vallée, M. et Rouleau, L. (2017). If you please, draw me... : Drawing as a complementary research method in management and organization studies. Présentation dans le cadre du 33^{ème} Colloque European Group for Organizational Studies (EGOS), Copenhagen.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Shamai, S. (1991). Sense of place : an empirical measurement. *Geoforum*, 22(3), 347-358.
- Sillince, J. A. A. et Brown, A. D. Multiple organizational identities and legitimacy : the rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829-1856.

- Snow, D. A. et Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless : the verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, 1336-1371.
- Sofaer, J. (2007). *Material identities. New interventions in art history*. Londres : Blackwell Publishings.
- Souriau, E. (2015) [1956]. *The different modes of existence*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Stengers, I. et Latour, B. (2015). The sphinx of the work. In Stengers, I. et Latour, B. (éd.). *The different modes of existence* (p.11-94). Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchell, S. et Austin, W. G. (éd.). *Psychology of Intergroup*. Chicago : Nelson-Hall.
- Taylor, J. R., et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2011). *The situated organization : case studies in the pragmatics of communication research*. New York : Routledge.
- Trados, J.-P. (26 mars 2015). La Cinémathèque québécoise, *CTVM info*, 26(59), Montréal.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 20, 440-461.
- Tuan, Y.-F. (1979). Space and place : humanistic perspective. In Gale, S. et Olsson, G. (éd.). *Philosophy in Geography*, Boston, 387-427.
- Van Hults, M., Ybema, S. et Yanow, D. (2017). Ethnography and organizational processes. In Langley, A., and Tsoukas, H. (éd.). *The sage handbook of process organization studies* (p. 223-236), London : Sage Publications.
- Vásquez, C. et Cooren, F. (2013). Spacing practices : the communicative configuration of organizing through space-times. *Communication Theory*, 23, 25-47.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (Applied social research methods, vol. 5). Thousand Oaks : Sage Publications.

Sources des données de terrain (liste des réunions et codes associés)

Codes (ordre d'apparition)	Type de réunion	Date de réunion
2015-04-07_CA	Assemblée générale extraordinaire	7 avril 2015
2015-03-24_CI	Comité des rénovations	24 mars 2015
2015-02-24_CCP	Comité de la programmation	24 février 2015
2014-11-18_CCP	Comité de la programmation	18 novembre 2014
2015-03-03_CPP	Comité de la programmation	3 mars 2015

Chapitre 4.

Quick, draw! Time and space as methodological dimensions for understanding the process of organizational identity endurance

Abstract

The merits of visual research methods, and more precisely participative drawing, have long been established by researchers of numerous disciplines in social sciences, health studies, and the arts and humanities. Over the past decade, there has been a burgeoning interest in drawing as a mode of inquiry in management and organization studies. Drawing as a method in triangulated research designs has been recognized for generating insightful data that may be more challenging to access with conventional research methods. However, researchers who intend to make use of participative drawing may feel devoid of methodological guidelines. This paper is based on an exemplar case study using participative drawing in a triangulated research design for investigating a specific organizational process (i.e. organizational identity endurance). The study sheds light on the potential of combining drawing with other collection methods for generating confirmatory, comparative, and exploratory data. It develops a framework based on the methodological dimensions of time and space for the analysis of participant produced images. The paper ends by providing general advice on how to adequately integrate the method in triangulation with other methods.

Keywords: visual methods, drawing, organizational identity, time, space, process

4.1 Introduction

Visual approaches to gathering data are not new. The "visual elicitation technique" can be traced back to the psychological research of the early twentieth century (El Guindi, 2004). It was introduced in the field of anthropology in 1925 by Margaret Mead, who employed fieldwork photographs to complement her analyses of peripheral cultures (Samoans). Since then, anthropologists and sociologists have been using photographs and films to

discover how members of a society experience, label and structure the world in which they live (e.g. Barthes, 1964; Bateson & Mead, 1962; Dauman et al., 1961). Today, scholars from many disciplines, such as cultural studies, communication and MOS, work with visual methods. Qualitative research practices are becoming increasingly participatory, which we argue is even more suitable for investigating organizational processes and practices.

While language-based research methods have dominated qualitative research in MOS for the past three decades, a new range of non-verbal methods is emerging as an alternative and versatile way of knowing about organizational processes (e.g. video-ethnography, mind mapping, and drawings). These research strategies focus on documenting the visual aspects of organizational life and fall under what some scholars have coined “visual management studies” (Bell & Davison, 2013; Meyer, 1991) or more recently, the “visual turn in organization studies” (Boxenbaum, Jones, Meyer & Svejnova, 2018). Although the medium used within visual management studies has primarily been photography, the study of visual data encompasses various digital and non-digital media, including film, video, drawing, sculpture, architecture, technologies, and material artefacts.

Amongst arts-based techniques, participative drawing as a data collection method is taken more and more seriously by researchers in MOS. It is generally triangulated with other conventional methods (e.g. structured and semi-structured interviews, participant and non-participant observation, questionnaires) as a complementary or exploratory tool. The method is based on the fact that drawing is usually thought of as a pleasurable activity by people of all ages. Pictorial objects and images may be interpreted as symbolic manifestations (e.g. values, ideologies or beliefs) of a specific community (Freud, 1912), namely groups who are constitutive of organizational dynamics (e.g. Vince & Broussine, 1996). Even compared to other visual methods, the act of drawing is admitted to allow the exploration of a wider range of emotions and experiences as they impose few topical limits on the researcher and the participants (Mair & Kierans, 2007; Pink, 2006). Still, in the field of MOS, the potential of drawing as a means to construct and gather data has not been fully realized. Most authors simply refer to existing theory and empirical studies to justify their use of the technique without examining its role in combination with other

methods. Furthermore, there is a persistent lack of rigour in the analysis of the collected material.

In what follows, we first present participative drawing as a visual research method and review its use in MOS. The literature brings us to consider the main contributions associated with the integration of the method in research canvases. We then explore a specific type of knowledge that drawings can generate (i.e. knowledge about the temporally and spatially ordering of organizations), which leads us to develop an interpretation framework that is adapted to the study of organizational processes and practices. In order to fully demonstrate the applicability of our framework, we examine a research project that has employed participative drawing as a data collection method in a triangulated research design. Finally, we discuss the processes by which drawings provide access to the hidden facets of organizing, and offer some general guidelines for employing participative drawing as a data collection method in MOS.

4.2 Drawing as a visual method of inquiry in MOS

Until recently, most visual management studies have been based on non-participatory visual method practices (e.g. Benschop & Meihuizen, 2002; Kuasirikun, 2010). Pre-existing images, such as illustrations in corporate annual reports (e.g. flowcharts, plans, tables, and graphs), photographs, short films, maps, and artefacts (e.g. product prototypes, mascots, and technologies) have constituted the main visual sources of inquiry (e.g. Kuronen, 2014; Rämö, 2017; Strati, 2000). They are usually employed as the basis for interviews or focus group discussions. As these methods come from second-hand sources instead of being freehand, they tend to reduce the engagement level of research participants. In rare cases, the visual data may be generated by researchers for the purpose of the study (Buchanan, 1998; 2001). However, this practice is uncommon in MOS. Even more singular is when research participants are asked to produce new visual data on their own.

Nevertheless, some scholars have asked research participants to use the media of photography and film themselves as elicitation techniques to unveil inner experiences, perceptions and emotions (e.g. Bolton et al., 2001; Warren, 2002; 2005). Warren (2006) asked participants to produce their own photographs and to alter them freely with a Photoshop application on their smartphone. In their research on the experience of executive MBA students, Han and Liang (2015) used multiple visual techniques (timelines, photography elicitation, and freehand drawing) at different steps of the research. Other researchers have invited participants to draw pictures, a practice that has a greater potential for generating insights that do not necessarily correspond to those obtained through verbal modes of inquiry (Barner, 2007; Höykinpuro & Ropo, 2014; Alcadipani & Tonelli, 2014; Hang & Liang, 2015).

Concretely, the draw-and-write or draw-and-talk technique (Williams et al., 1988) entails that participants are asked to answer a researcher's query (or series of queries) with a drawing or series of drawings. Participants are then asked to complete the task by describing and clarifying the content of their drawing(s), either with written answers (draw-and-write), or during an interview (draw-and-talk) (Guillemin, 2004). By creating and further elaborating on their sketches, drawers collaborate in the research processes on at least two levels: first, by co-creating qualitative data (Vince & Warren, 2012), and second, by sharing the analysis of the elaborated pictures (Guillemin, 2004; Mitchell, Theron, Stuart, Smith and Campbell, 2011). The following table (Table 3.1) summarizes prior MOS research that has employed participative drawings as a method for collecting data. It presents the data collection process of each work and highlights the findings associated with the use of drawings.

Table IX - Prior MOS work using drawing as a research method

Author(s)	Research stream	Data collection	Function of drawings in research canvas	Data analysis	Insights associated with drawings
Nossiter & Biberman (1990)	Organizational culture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants invited to draw an image and an animal to represent their organization and then comment their sketch ▪ 34 drawings collected in 2 organizations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing as a point of entry for discussing a topic ▪ Discussions were individual-based, recorded and transcribed 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collective interpretation by research team ▪ Summary and comparison of participants' comments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ High degree of similarity between drawings ▪ The researchers were thus able to cease the shared understanding of the organization: from individual to collective projection
Vince & Broussine (1996)	Role of emotions in organizational change	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants (managers) invited to draw something expressing feelings about the change and interpret their sketch in writing ▪ Drawings presented in group workshops ▪ 86 drawings collected in 6 healthcare organizations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing as a point of entry for discussing a topic ▪ Discussions were group-based, recorded and transcribed 	Not mentioned but examples of drawings presented in the paper to illustrate emotions of participants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The activity stimulated collective sensemaking based on intergroup sharing of emotions ▪ Importance of giving participants the possibility of talking about their drawings (co-analysis of data with participants)
Nyquist et al. (1999)	Career management / Change in higher education	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Longitudinal study with two semi-structured interviews, questionnaires, and focus groups each year with 68 participants ▪ Participants invited to draw the process of becoming a teaching scholar. 	Combination of verbal and visual narratives: individual drawings used as another data source to cease the participants' professional journey experience	Not mentioned but examples of drawings presented in the paper to illustrate results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Access to participants' emotions ▪ Reveals the value system of a specific culture (internalized or rejected by the participants) ▪ Drawings helped to synthesize and integrate the complexities and ambiguities associated

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 68 drawings collected 			with subjective experiences
Kearney & Hyle (2004)	Role of emotions in organizational change (higher education setting)	Participants were invited to represent their experience of an implemented change in a drawing and to comment their sketch	Drawing as a starting point for conducting semi-structured interviews.	Dialogical approach to analysis (co-analysis): accomplished by both researchers and participants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Access to participants' emotions ▪ Helped in identifying key categories for further analysis (need for further interpretation of data) ▪ Drawing protocol is determinant according to authors
Bryans & Mavin (2006)	Career management / Women in business and higher education	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw an archetypical representation of the term "research" or "a researcher." ▪ Drawings were discussed in a group workshop, followed by a final group discussion on research as a profession and the role of researchers ▪ 21 drawings collected 	Drawing as a starting point for group discussion	Article focused on how drawing was used as a data collection method	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing facilitates openness in discussion ▪ Stimulates reflective thinking amongst participants ▪ Allows both participants and researchers to focus on a very specific theme (sense of self as a researcher)
Tracy, Lutgen-Sandvik & Alberts (2006)	Organizational communication / Power relationships at work	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants to focus group interviews on bullying were invited to draw a bullying episode focusing on how they had felt 	Drawing as an activity to ease talking about the emotional experience related to a sensitive topic	Metaphorical analysis of the data, including drawings: development of core metaphor categories that characterize the feelings of adult bullying	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing reveals metaphors, complex ideas, and feelings ▪ Provides a space to victims of abuse at work for expressing themselves on a difficult

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were then asked to label their drawing with 5 to 10 key words and to present it to the group - 27 drawings collected 			matter (may have a healing power)
Barner (2007)	Role of emotions in organizational change (consumer-good company in the aftermath of an important reorganization)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In the context of a consultancy mandate, the author was hired to conduct 10 focus groups comprising 7 members each (managers and employees). ▪ In each focus group, the members were invited to work together to create a visual metaphor describing their impressions on the recent implemented change. ▪ The team members were then asked to share their thoughts and feelings associated with the metaphor 	Drawing as the main activity for easing the conversation on a difficult topic	<p>Dialogical approach to analysis (co-analysis):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The researcher questioned team members during the drawing process ▪ Key organizational change themes emerging from the activity were summarized by the researcher ▪ The researcher consulted the participants to ensure accuracy of the identified themes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing facilitates the expression of emotions regarding change ▪ Helps to integrate the complexities and ambiguities of subjective experiences ▪ Reveals implicit norms or cultural taboos
Stiles (2011)	Organizational identity change	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus group members participating to a longitudinal study were asked to create pictorial representations of the organization (both internal and external 	Drawing as a starting point for group discussion on change, a sensitive topic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pictorial discursive analysis (deconstruction by comparing multiple interpretations of drawings) ▪ The article focuses on 5 drawings 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing reveals contradictions in participants discourse ▪ Challenges what is familiar to both researchers and participants (prompt reflexivity)

		<p>stakeholders of the organization)</p> <p>- 37 drawings collected</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brings out alternative interpretation of change
Ward & Shortt (2012)	Management education (undergraduates in management studies)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw "how it feels to be a student in management studies" ▪ Presentation of the drawings collected to the group and group discussion (recorded) ▪ 21 drawings collected 	Drawing as a starting point for a group discussion on students' evaluation and learning	Thematic analysis based on the students' interpretation of their drawings	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing allows the expression of emotions ▪ The analysis revealed the temporal dynamic underlying the process of learning (time ordered chronologically from the past, to the present, to the future).
Schyns, Tymon, Kiefer & Kerschreiter (2013)	Leadership research	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw a leader (no more specification) ▪ 138 drawings gathered in university classrooms 	Drawing as the main tool for collecting data (solely visual data)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Content analysis (quantitative: frequency of visual elements and metaphors) ▪ Two external coders conducted the analysis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing encourages tacit knowledge to become explicit ▪ Can be used for leadership development (applied usage) ▪ The analysis of drawings can reveal invisible dynamics at play in and around organizations
Stiles (2014)	Organizational identity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw the personality of the organization (as if drawing for someone who couldn't read) ▪ Unstructured conversations about the drawings (audio or video recorded and transcribed) 	Drawing as the main activity for stimulating the conversation about the object of research	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparative analysis between verbal and visual data for identifying patterns ▪ The researcher consulted the participants to ensure accuracy of the identified patterns 	<p>Outline of principles for using drawing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equal attention must be given to texts and images ▪ Good relationship between researcher and participants must exist prior to the drawing activity

					<ul style="list-style-type: none"> ▪ The researcher needs to promote the use of metaphors ▪ The analysis must establish links between individual and collective depictions (comparison)
Alcadipani & Tonelli (2014)	Gender dynamics in organizations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw a sketch that represents their company, to provide a title for their sketch, and to explain its meaning ▪ Informal conversations about the drawings were encouraged by the researcher on the field (in the context of a 9-month ethnography). ▪ 53 drawings collected 	The use of drawings was emergent as the researcher discovered a sketch that a worker had made as a joke about the management team	The co-authors analyzed the drawings by relying on the workers' interpretations and the field researcher's understanding of the company	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing allows the surfacing of feelings and emotions that cannot be obtained by interviews ▪ Allows gendered aspects of the company's dynamics to surface (aspects that the field researcher did not sense before collecting the drawings) ▪ Access to symbolic dynamics at play in the organization (power struggles, oppression)
Höykinpuro & Ropo (2014)	Organizational space / Narrative approach to MOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ During a lecture, graduate students were asked to recall the moment when they arrived to the university campus for the first time and draw a sketch of their experience of their surroundings. ▪ They were then instructed to write a story 	Drawing as the main activity for stimulating the writing of a story about their first encounter with a specific place (two projective methods: drawing and storytelling)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The co-authors interpreted each drawing paying attention to their overall structure and details ▪ The written narratives were analyzed using content analysis ▪ 5 categories of visual narratives were identified 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing reveals emotions and feelings that were not captured in the written stories ▪ Access to sensuous perceptions and memories tied to space, aspects that go beyond the intellect

		<p>describing what they had drawn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 drawings and narratives collected 		and divided into subcategories	
Han & Liang (2015)	Management education (Executive Management Business Administration program - EMBA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participants were invited to draw their life maps and reflect on their EMBA experience ▪ The drawings were followed by a semi-structured interview (recorded and transcribed) ▪ 39 drawings collected alongside other visual materials (pictures, magazine clips). 	Drawing as a starting point for conducting semi-structured interviews	Open, axial and selective coding of verbal and visual data	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drawing facilitates the expression of emotions and subjective experience ▪ Reveals the temporal dynamics underlying the EMBA experience ▪ Contextualizes personal experience ▪ Visual data needs to be compared to verbal data to avoid bias of interpretation

As Table 3.1 shows, participative drawing has generally been employed for studying sensitive topics such as culture and identity (Nossiter & Biberman, 1990; Stiles, 2011, 2014; Alcadipani & Tonelli, 2014), emotions, the subjective experience of organizational change (Vince & Broussine, 1996; Kearney & Hyle, 2004; Barner, 2007; Vince & Warren, 2012), as well as management learning (Bryan & Marvins, 2006; Han & Lyang, 2015; Nyquist et al., 1999; Ward & Shortt, 2012). For example, Nossiter and Biberman (1990) worked with the draw-and-write technique to examine how workers perceived their organization's culture. This study, though only explanatory in nature, shows that drawings as metaphorical analogies can provide the most salient features of an organization (as perceived by its members). The authors advocate that drawing may lead to greater honesty and parsimony from research participants. Identity has also been the focus of Alcadipani and Tonelli's (2014) research on gendered dynamics in organizations. The field researcher asked shop-floor employees of a factory to portray their company, an exercise that revealed the existence of gender oppression problems in the organization. The gathered sketches allowed the authors to explore the symbolic aspects of the company's gender dynamics, an aspect that was not observed on the field before collecting the drawings. In retrospect, the authors claimed that drawing made it possible for them to access the male employees' feelings and emotions which are typically hidden in workplaces characterized by male chauvinism. Interested in understanding the evolution of feelings in the process of an organizational change, Barner (2007) used the draw-and-talk technique in an innovative way. The author asked a working group to construct collective drawings at three different points in time throughout the change endeavour. Results illustrate that the co-creation of visual metaphors can help researchers understand lived experiences better than linguistic meaning-making activities used alone can.

More recently, Höykinpuro and Ropo (2014) have introduced a new narrative approach to visual methods in their work on subjective experiences of campus space by university students. They asked participants to recall and draw their first encounters with their university's physical environment. They then asked participants to write a story explaining what they had drawn. Their study shows that the draw-and-write technique may lead to fruitful developments, especially when it comes to understanding intangible

notions, such as emotions, profound thoughts or ambiguous concepts (Höykinpuro & Ropo, 2014, p. 783). Moreover, the visual storytelling activity led participants to express their sensuous perceptions and memories, elements that go beyond the intellect and the cognitive aspects of knowing, understanding, and experiencing organizational spaces.

Finally, several research using drawings have been done with students in management schools. These studies either centre on developing new teaching methods or on investigating learning experiences. For instance, Bryans and Mavin (2006) explored how new Ph.D. students and senior scholars in the field of business regarded “research” and “researchers.” The participants were simply asked to draw “research” or “a researcher.” They were then invited to describe what they had sketched with the authors. As the students and scholars talked about their drawings, it seemed they were able to voice difficult aspects of research and being a researcher. The drawing exercise stimulated the participants’ reflexivity and encouraged them to put emotions and unconscious thoughts into words. The visual method thus enriched the authors’ understanding of “engaging in research” experiences. In another study, Han and Liang (2015) invited Chinese EMBA students to draw life maps representing their thoughts and feelings regarding their experience in the EMBA program. Participants’ visual expressions emphasized the existential aspects of management education and suggested that feelings of belonging to the EMBA program were closely related to struggles for identity stabilization and renewal.

4.2.1 Time and space as methodological dimensions for working with drawing

Our overview of the literature highlights the relevance of using the draw-and-write/talk technique for investigating topics that may be difficult to explore through conventional data-gathering methods. Indeed, although drawing has been used in a variety of ways in MOS, it has generally been introduced in individual or group interviews as a conversation starter about sensitive topics. There is a consensus about the type of knowledge that drawing as a data collection method may generate. What is most often emphasized is that the draw-and-write/talk technique reveals emotions, deepens access to meanings and subjective experiences. Some scholars have found that the method can stimulate

participants and researchers' reflexivity by challenging acquired knowledge, popular beliefs and perceptions (e.g. misconceptions or stereotypes). What is less examined is the way in which drawing may illustrate particular configurations of time and space that deepens our understanding of organizational processes and practices.

As sociologist Barbara Adam (1995) specifies, organizations are subjected to internal and external demands which can establish multiple time scales and differing understandings of time amongst their members. Linearity is an important pattern of time manifestations in organizations, if we consider working routines, time sheets, delivery calendars, global market demands, and personal career goals (Halford & Leonard, 2005). Cyclical time is another common pattern. It may refer to seasonal rhythms, day counts, monthly calendars, periods, and other repetitive motifs of time. In addition, organizations exist in space, that is, the three-dimensional concrete area (width, height, depth of physical surroundings) where objects and events occur (*Ibid.*). Architecture and interior design, for instance, are often appropriated by organizational members in the process of change: new buildings and specific aesthetics can be infused with meanings and acquire a symbolic status (*Ibid.*). Until now, only a small number of MOS scholars has explored how the draw-and-write/talk technique can contribute to our understanding of the temporally and spatially ordered nature of organizational processes and practices.

Engaging with participant produced drawings allowed Nyquist and her colleagues (1999) to deepen their understanding of business graduate students' transition to scholar roles (i.e. researchers). The sketches revealed that the process involved integrating a new system of values gradually over a long period of time. In a similar way, Ward and Shortt (2012) relied on their participants' drawings to conceptualize learning. The authors claimed that the visual data highlighted the temporal nature of the process which was mainly depicted by metaphors and symbols associated with linearity and progress: timelines, seeds growing into flowers, paths, mountains, etc. Han and Liang's (2015) collection of visual data (drawings and photographs) also emphasized signs and symbols evoking time (e.g. clock, paths, baby in the womb, seeds, and mountain), although this was not directly addressed in their paper. Regarding space, examples in MOS are quite scarce, even if there seems to be a tendency amongst research participants to depict

various places and physical settings when drawing organizations, management processes, and practices. As Höykinpuro and Ropo (2014) demonstrated, drawings can unveil the sensuous aspects of organizational members' relationship to specific places involved in everyday practices. Organizational spaces – and spaces in general – are not neutral: they can be markers of politics, ideology, and ideas that shape our lives (Soja, 2010, p. 19). They can also signify memorable events or display information that indicates the passage of time, reminding us that time and space are closely intertwined (De Certeau, 1984, p. 108).

Subsequently, we believe that using the draw-and-write/talk technique as a data collection method can be fruitful in MOS, especially in process research, a growing field that embraces the premise of the world as multiple and in constant becoming (e.g. Helin et al., 2014; Hernes 2014; Hernes & Maitlis, 2010; Hjorth, Holt & Steyaert, 2015; Langley & Tsoukas, 2017). Drawings are about how drawers see the world, which encompasses their history, present, and possible future (Guillemin, 2004, p. 275). They can make personal recollections, reminiscences, desires, and fantasies visible. In addition, they say something about an individual's cultural heritage. For example, a sign or an object can reveal the underlying structures of collective memory that are at the roots of a person's desires (D'Anzieu, Chabert & Louët, 2017, p. 179). The depicted image emphasizes the relationship between the present and the past, and it exists in a dialectic relationship with what is becoming (Didi-Huberman, 2014). As such, the act of drawing is especially suited for the study of organizational processes: it allows a movement in time and space that can lead to the widening of our gaze, shedding a different light on what is being inquired.

Nevertheless, integrating the draw-and-write/talk technique to a triangulated research design poses challenges, notably in terms of data analysis. The strategies employed by MOS scholars for analyzing drawings tend to vary greatly from one study to another, and they are often not justified in a consistent manner. Yet, the expert in visual research Luc Pauwels (2010) stresses that working with visual data implies the development of a particular set of skills. In his opinion, researchers need to be aware of past and current cultural conventions regarding visual representations (p. 561). Visual competence also implies the ability to translate visual elements into verbal constructs and scientific insights

(*Ibid.*). Therefore, in this paper, we make an attempt at developing an analysis strategy for examining participative drawings in the context of MOS. We suggest considering time and space as methodological dimensions for inquiring about organizational processes and practices. To explore this proposal thoroughly, we take the example of a research studying the process of organizational identity (OI) endurance. We focus on the authors' methodological choices related to the use of participative drawing, as well as on the types of knowledge the visual data contributed to engender.

The topic of OI is particularly suited for exemplifying the relevance of the proposed analytical framework. Indeed, OI is often considered as the most enduring element of organizations (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Gagliardi, 1986; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Nag, Corley & Gioia, 2007). This does not mean that identity remains the same in time, but rather that organizational members have the capacity to recreate meaning *over time*, holding together the past, present, and future of *who they are* (e.g. Anteby & Molnár, 2012; Tripsas, 2009). OI also has a “sizable” visual aspect since it is closely related to the organization's image, including its physicality (e.g. symbols, objects, spaces, actual places, and boundaries). Time-space dynamics are therefore salient in the process of OI endurance which constitutes a good visual entry point to disclose relevant aspects of organizational life. On the following pages, we will be dealing with what is becoming visible through the dimensions of time and space in participative drawings.

4.3 Understanding organizational identity endurance visually: the case of the Cinematheque quebecoise

This section of the article details a specific research project that made use of the draw-and-talk technique for investigating the process of OI endurance. We start by reviewing the context of the study and the methods that were used for collecting the data, including the draw-and-talk technique. We then describe the steps that were undertaken to analyze the visual data specifically.

4.3.1 Context of the study

The research's primary goal was to understand the organizational identity work practices which can be defined as the individual and collective efforts aimed at presenting, communicating, sharing, reinforcing or modifying in any way an organization's participants' perceptions about what the collective is (*who we are as an organization*) (Anteby & Molnár, 2012; Breit, 2014; Cannon & Kreutzer, 2018; Clegg, Rhodes & Kornberger 2007; Cloutier & Ravasi, 2014). The study is based on a year-and-a-half-long ethnography in a film archive non-profit organization (i.e. Cinematheque quebecoise) which was conducted in the context of a Ph.D. thesis project. It is important to note that the ethnographic immersion was made at a key moment in the recent history of the Cinematheque quebecoise (CQ). At the end of 2014, the film archive was facing a serious legitimacy crisis that jeopardized its public funding. The local government was examining the possibility of merging the non-profit to a state-owned library to save up on its subsidy allocations. The threat of a merger had a strong impact on the organization's climate and led to the involvement of the CQ's executive board, the employee's labour union, and a strong media coverage. In March 2015, the film archive's employees rallied around a campaign named "Support the Cinematheque!"

When the first author of this paper entered the field, she was not expecting the problematic situation with the government to lead to a crisis. Rather, the organization was chosen on the basis of its size, availability, openness to the research project, and the nature of its activities. Still, the controversy revealed to be a precious opportunity to study identity work practices, in particular, the collective efforts directed at overcoming a potential decrease in the organization's identity legitimacy. The authors therefore decided to focus their attention on the process of OI endurance, an under-explored topic of inquiry in MOS (Anteby & Molnár, 2012; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith & Kataria, 2015; Renaud, 2015).

4.3.2 Data collection

For this research project, three data-collection methods were triangulated, namely, participant and non-participant observation, semi-structured interviews, and the study of

documents. The data collection began with a phase of ethnographic observations that lasted for a period of eight months (October 2014 to June 2015). During this time, the main author attended a set of committee meetings (e.g. the renovation meetings, the preservation meetings, the communications, and marketing meetings). Some of these meetings took place every two weeks, but the majority were held once a month. In exchange for this access to the core activities of the organization, the author was given the responsibility of writing official meeting reports. In total, 64 participant observation sessions were audio-recorded and archived (approx. 150 hours). Field notes also constituted an important help in the creation of the project's archives. Throughout the fieldwork, the researcher regularly wrote down her impressions and feelings, the striking details she noticed, and the emotions expressed by the participants in the study. These notes constituted a diary and were sometimes complemented by drawings or photographs (sketched or taken by the researcher herself).

Besides the informal and spontaneous interviews accomplished during the observation sessions, the researcher conducted semi-structured interviews with a total of 14 organizational members. The interviewees were selected on the basis of their position in the organization or their behaviours and responsibilities towards the crisis (i.e. purposeful sampling, cf. Patton, 2002). The interview guide consisted of open questions adapted to the central and emergent themes of the study. The first section of the interview inquired about the participant's field of expertise and career paths; the second part examined the individual's roles and responsibilities at CQ; the third section looked at the major issues surrounding the legitimacy crisis; and finally, the last segment concentrated on the topic of OI.

Since OI was the central theme of the research project, a concept closely related to the concept of organizational image, the main author thought of integrating the draw-and-talk technique into her interview guide in its last segment. The idea was to stimulate the participant's creativity when talking about "what the organization is to them." The instruction offered was to draw an image of the CQ on a standard letter size white paper sheet (8 ½ by 11 inches) with a black marker ("Sharpie" type). Each individual was asked to draw whatever image or "thing" that came to his or her mind spontaneously. They were

given 5 minutes to complete the task. In most cases, the exercise was used as a conversation starter on the theme of OI, but when more appropriate, the field researcher delayed the task, adapting herself to the interview's flow. Being flexible ensured that the participants would be most likely at their ease while drawing. Once the portrait was made, the participants were asked to explain what they had drawn. Each image was then used as a reference to explore in more depth the theme of OI.

4.3.3 Data analysis

While administrating the drawing activity, the first author noticed that physical spaces and objects were often depicted by the interviewees. Many of them drew the organization's architecture. A few portrayed cinematographic artefacts, such as a projector, a projecting screen, a camera's focus, and film archive spaces. In addition, drawing drove the participants to project themselves in time, stretching from the past to the future. Some of them projected their organization in the past. Some projected their organization in the future. For others, time and space were cumulative: they represented their organization at different points in time and space in one drawing. To explore these dimensions further (i.e. time and space) the author constructed a matrix which consisted of a basic table. Three columns were created, one for the dimension of time, one for the dimension of space, and another for the general theme of OI. For each drawing (row), under each column, the excerpts from the interviews explaining the image was copied in the appropriate box (i.e. time, space, OI). The excerpts and drawings were then revisited along with the other data collected during the ethnography (e.g. personal field notes, interview and meeting transcripts) in a loop-like pattern of multiple rounds. During this process the author used a basic hermeneutic framework consisting of three iterative questions that she asked herself systematically when reviewing the drawings and the comments of participants (i.e. What are the data telling me? What is it I want to know? What is the relationship between what the data is telling me and what I want to know?) (Srivastava & Hopwood, 2009, pp. 81-82.) The reflexive process was conducted until she gained a deeper understanding of the material.

The next step of the analysis consisted of comparing the insights generated by the visual data within the larger set of data that had been collected for the study. The researcher went

back and forth between the interview transcripts, observation reports, documents, field notes, and drawings in order to elucidate the OI dynamics. In parallel, she re-examined the literature on OI, more precisely, studies adopting an identity work lens at the organizational level. These iterations guided the analysis process. On the one hand, the verbal data and literature on OI work were matched to the drawings, and on the other hand, a place was left for the emergence of meaning and patterns regarding OI dynamics. The drawings were also used at the end of the analysis as another source to triangulate the research's main results. Overall, the analysis of the drawings was thus abductive, combining deductive and inductive approaches.

4.4 Time and space as methodological dimensions for analyzing drawings: a demonstration

The selected case study has demonstrated several advantages to the use of time and space as methodological dimensions for analyzing drawings in MOS. In analyzing the visual data, two major themes emerged: first, OI as a becoming process; second, OI as a lived experience. We present the drawings respectively, focusing on what the material tells us about OI work practices and the process of OI endurance.

4.4.1 Organizational identity as a process of becoming

OI endurance can be defined as “the relative stability and continuity of specific understandings, conceptualizations, and claims about what an organization is (or wants to be) by its members across extended periods of times” (Renaud, 2015). From how the participants portrayed their organization – both visually and verbally – it was clear that elements from the past still had a powerful influence on their current understanding of the CQ's identity. The majority of the drawings depicted motifs that had temporal meanings which helped them articulate OI as a process of becoming (e.g. Figures 11, 12, 13, 14; Appendix, Figures 21, 24).



Figure 11 - The house with no exit

One of the participants, Jack²⁶, sketched a childish house with only one window on its left side and three enmeshed sinuous lines instead of a door (Figure 11). He explained his drawing as being a depiction of the organization's major identity problem:

- Jack: The CQ is like a house, a bit like a shack. There's a little window on the world, but it's not very big. Then, there's this fuzziness, we could even say flames! Something is not clear, something is not defined properly. So, one side is blurry and undefined, like an identity problem, or anyways... its difficulty to evolve. You know, the definition of the CQ comes from its history. We have to change its image in order to come back to its identity. The difficult part is finding one that is faithful to its history: cinema, cinema amateurism, all of those things that don't exist anymore.

Portraying the organization gave Jack the opportunity to talk about a hindering force (i.e. the organization's history and culture) that has always made it difficult for the CQ to clearly establish its identity. He criticized the organization for being close-minded (i.e. too little window on the world) and entrapped in its past, a situation that was symbolized by smoking flames. Jack expressed ambivalence toward the CQ's identity dynamic. On the one hand, he stressed the need for change, and on the other hand, he emphasized the importance of staying loyal to its history and founding values. What became visible through the visual data is that organizational memory had a durable effect on how organizational members understood their collective identity. This observation confirmed

²⁶. The name Jack is a pseudonym: all the names of the participants have been changed for confidentiality reasons.

the findings of previous studies on OI endurance (Anteby & Molnár, 2012; Kreiner et al., 2015; Meyer et al., 2002; Walsh & Glynn, 2008).



Figure 12 - The old paunchy

In a similar fashion, another participant, Vanessa, drew an old man, dressed up in outworn clothes, standing on a sand path (Figure 12) writing a message on a poster: “Wake-up, expertize, knowledge.” She commented the pictorial time horizon of her sketch:

- Vanessa: [...] So, I put patches on his clothes since I think we [the CQ] have problems here and there. You know, being old, having a potbelly, with the expertise of the CQ, out and about, on the road, you know. But he’s wearing rough boots, he’ll tough it out, you know, for a long time! So, I thought it’s a bit like the old times in our country. It doesn’t exist anymore. We’re unique, but we have to change our ways and open up to others. We have to standardize our conservation practices.

According to her, the image symbolized the organization’s persistent behaviours and old ways of functioning (e.g. art conserving and preserving practices) which characterizes its identity. The metaphor expressed how difficult it is for organizational members to move away from long-standing and entrenched social and cultural norms despite a strong willingness to modify their working practices. Drawing was also an occasion for her to

disclose the direction she believed the organization should take. As she stated, the image signified hope even if it offered a scenery of the past.



Figure 13 - Dusk till dawn

Another participant, Fred, interpreted his drawing within the wider socio-historical landscape of the CQ. The sketch showed a big screen surrounded by a lot of moving match stick men, picture frames, and film screens (Figure 13). A projector brightened the middle space, meaning that what was projected on the screen stimulated conversation, the sharing of ideas, and passion for cinema. More precisely, the composition represented the participant's ideal view of the organization which he explained through criticizing the building's architecture and design:

- Fred: The CQ was created by a group of Quebec's elites who had received a religious education from the Jesuits, who were themselves influenced by Marxists. I would have preferred it if it had been the Italian Catholics who had thought the CQ through because they at least have a baroque sensitivity! [...] Here, we have done everything in order that the architecture not be festive. [...] I'll say it again and again: it's an architectural failure because it's a philosophical failure.

As the extract shows, in order to rationalize his perspective, Fred associated the organization's visual identity (e.g. its spaces, the sensory experiences it induces) to "negative" ideological influences of the past. It is worth noticing how the portrayed architecture and design of the building interiors do not correspond to the physical reality

of the CQ. Rather, Fred chose to sketch an enhanced version of the reality which led to a more positive note: he expressed optimism and even excitement about the organization's future:

- Fred: [...] it's a place where people get together. You have a bar, you have cinema equipment. You can shoot, create, you can relax and sit down, you can read there... I want a place where you have all those things at the same time. My job here is to reconnect all of those different spaces and to revitalize them.

As we can see, the act of drawing may inspire participants to visualize their organization in a better light. The discussion that follows can be quite informative for the researcher, as individual hidden desires, ideas, motives, and strategies are made salient.

Sandra's drawing is a good example of this projective process (Figure 14). She portrayed her organization in the pictorial time horizon of the future, although elements of the past and the present constituted the basic material of the composition.

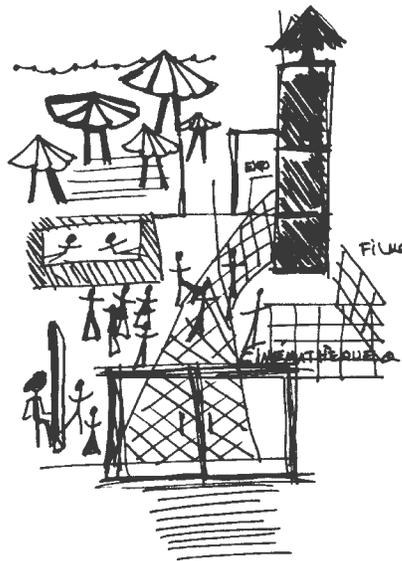


Figure 14 - The beach party

The Figure 14 offers a perched view overlooking the interior of the CQ's building from its main entrance. Sandra drew a bunch of stick men to depict a very busy scene. The

sketch included parasols that we can actually find on the CQ's bistro terrace, an elevator, and the words "Cinematheque q" (i.e. Cinematheque quebecoise), "Films" and "Expo" (i.e. exhibit in French). It should be noted that Sandra decided to comment her drawing as she was tracing it. She first sketched the entrance and the pathway leading to the elevator (and hidden staircase), elements that she associated with the organization's founding mission:

- Sandra: It goes up... high! Did you see? All the little holes in the staircase are actually film reels, just like the ones alongside the elevator. Film reels! I like that side [of our organization]. I like this place. I like the fact that we take care of art works, sharing what the arts bring to humanity through current productions, but archives as well.

One cannot help noticing that Sandra is very proud of the organization's mission. In the beginning of the drawing activity, she depicted the interior spaces of the CQ in a way that was faithful to reality. She then chose to enhance the reality by imagining many people enjoying these spaces (i.e. stick men figures in the entrance and bistro). This decision reflected her preoccupation with the lack of visitors the organization had recently been suffering from. Going even further in the expression of her fantasy, Sandra drew parasols and a water line for representing the beach, a symbol that may signify fun, relaxation, or going on vacation. She later talked about the meaning of the image:

- Sandra: Well, this is my dream for the CQ! [Laughs] You know, I want us to have fun all the time. I wished we could work pleasurable... that we work hard, yes, but to work and then to see some results. With pleasure, not stress. Because we have a lot of stress. We should have a good structure. We're inclusive. We should be even more inclusive, with people from different backgrounds, young people. Young people embody the CQ.

Importantly, Sandra's comment and drawing revealed a willingness to ensure the continuity of specific OI elements over time (i.e. diversity, inclusiveness, knowledge sharing). She seemed strongly attached to the current definition of her organization, a definition rooted in its history, and as we have seen with Figure 3.3, in its wider socio-historical landscape. Her drawing projected the CQ at its best in a dreamlike world. Most especially, following Sandra as she adopted a retrospective gaze, then a projective gaze, opened up our own gaze as researchers. Her drawing offered more clues on how time and space intersect in the process of OI endurance.

The draw-and-talk technique helped the participants to articulate and identify that OI is a progression, although a very gradual one, in which the identity understandings and claims from the past are re-enacted in the present, and possibly, in its future understandings and claims. In this context, OI can be seen as a project, like something that organizational members *try* to achieve; it is somewhat always flawed, in need of repair or enhancement. It acts as a golden thread for projecting the organization in the future. Hence, even if participants to this study discussed potential identity changes, it was always within certain boundaries (e.g. preservation of the mission statement, sustaining practices and expertise). Analyzing the visual data in concert with the verbal data through the dimensions of time and space allowed us to capture the temporal structure of OI more accurately. Some motifs represented time (e.g. a sand path, the sun), but more strikingly, several motifs represented places that alluded to the past, the present or the future (e.g. busy places, screens in projection rooms, a beach).

4.4.2 Organizational identity as a situated lived experience

For a large proportion of participants, their drawings reflected their situated lived experience of the CQ organization. Most of them had chosen to represent their organization by sketching physical settings, existing places, and objects (e.g. Figures 13, 14, 15, 17; Appendix, Figures 19, 20, 24). Others depicted their experience with abstract figures and symbols such as a tetrahedron, arrows, a spiral, asterisks, or circles (Figures 16, 18; Appendix, Figure 21). The act of drawing led participants to talk about the “material” and sensorial aspects of OI. Our research has in fact convinced us that the endurance of OI depends on how an organization’s members and collaborators engage with it physically through repetitive experiences in various spaces over time.

peupées russes

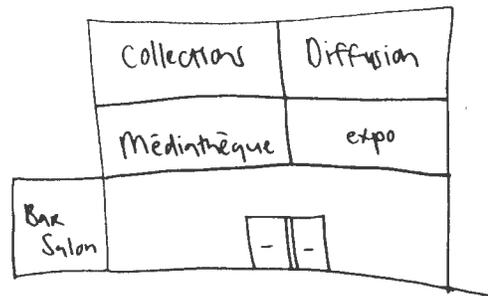


Figure 15 - The Russian doll

Rather simplistic in style, Corinne's sketch (Figure 15) represented the main building of the organization like a box divided in four equal and symmetrical compartments (i.e. one for each of the CQ's department) with an added space on the left for the CQ's bistro. What is particularly interesting in this case is how, because she thought her drawing was not good enough, Corinne compensated in her speech. Her understanding of the organization's identity was rather sophisticated despite her elementary sketch:

- Corinne: It's like a Russian doll with all kinds of little things inside, you know, like stones of a building. There are exhibits that can support the programs (i.e. word "Diffusion" on Figure 3.5 above), the library takes care of our collections (i.e. word "Médiathèque" on Figure 3.5, above). I think the bistro is really important because it's a place in which you can have wonderful encounters: filmmakers, actors, authors... It's a full experience. [...] The place is here to stay, it's not going anywhere else. It's not a hot spot, but I think it's an iconic place. It's absolutely indispensable for taking care of our heritage.

The passage emphasizes the experiential aspect of the organization's mission. For Corinne, the CQ is an emotional and a sensorial journey across the building's spaces with visitors interacting with objects (e.g. films, chairs, and food) and other visitors. The lived experience of the CQ appeals to all the senses. Figure 15 also expresses solidity: the lines are sharp, and the building is massive, if one considers the doors' dimension. Indeed, the participant stressed the firmly established character of her organization ("It's not going anywhere"). Reflecting about the CQ's identity made her focus on the place itself, the

atmosphere it creates, and the relationships that it fosters. The exercise also led her to project the CQ in time, alluding to the organization's enduring identity.

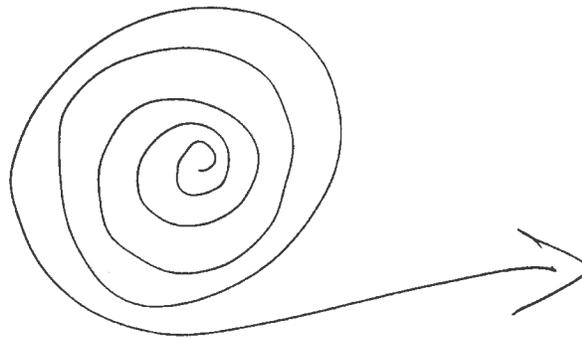


Figure 16 - The arrowed spiral

Examining Mary's drawing (Figure 16) through the lens of time and space also refined our understanding of the OI endurance process as a lived experience. In a less straightforward way than Corinne, Mary evoked the organization's physical space by tracing an arrowed spiral. The abstract figure represented the zoom lens of a camera, an object she considered to express the CQ's most defining qualities:

- Mary: The CQ is a focus point, like a zoom lens, because normally everybody gets together here. Because we gather information, we gather art works, everything we can gather that is related to cinema, professions, and know hows: the producers, distributors, broadcasters, actors, directors, artists, technicians. All of these people have a direct or indirect relationship to the CQ because we consume their art works. From baseball [in movies] to experimental films in the McLaren screening room. The spiral gathers all of this. It's a movement in fact, like the idea of moving images. Well, it should be like that, but it's not like that yet. The CQ's place has not been fully recognized. It's had its share of disruptions!

As we can observe, the draw-and-talk technique led Mary to highlight the important place of the organization in the wider context of the cinema industry. The CQ-as-a-place draws our attention to the relationship between space and identity. The place offers a unique bundle of experiences (e.g. viewing film projections and art works, sharing expertise, meeting artists and professionals). According to Mary, enjoying and sharing such

experiences can literally bring people to be closer (i.e. in a closed physical space, at a specific point in time). But as she realized, her sketch reflected a fantasy rather than the reality. Still, the exercise created a space for her to conceptualize OI as a movement. The spiral in Figure 16 points to the right side of the paper, a direction that usually indicates the future (i.e. a movement of progression). Moving forward would most likely lead to an enhanced version of the organization: one that would be more inclusive, less inward-looking; one that would gather a diversity of people, practices, art objects, and most certainly, significant lived experiences. In this light, OI endurance can be viewed as a process in which the most valued qualities of an organization are secured and intensified through repetitive experiences (i.e. with individuals and collectives engaging in the organization's activities).

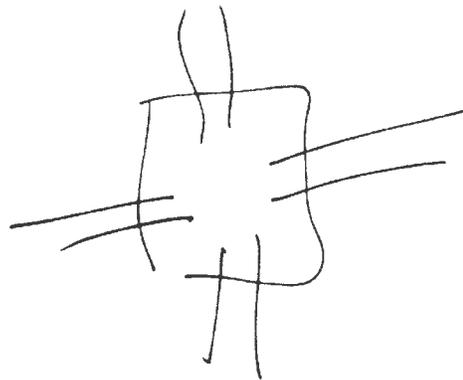


Figure 17 - The projector

Picturing may also be a good opportunity for the participants to reflect on the experience of their daily activities since the sketch may be reminiscent of noteworthy moments (i.e. a specific point of time). Indeed, drawing led one of the participants, Adrien, to talk about how identity struggles unfold in work practices. He drew a projector, an image that may seem over-simplistic if one does not consider the following explanation (Figure 17). The object glows in all directions and “includes all forms of moving images” (interview excerpt). For Adrien, the projector symbolized inclusiveness, a significant feature of the organization's identity which was not recognized and respected enough both internally and externally. He complained that compared to other statuses (e.g. movie house, film

library) the “museum status” of the organization was not promoted enough. He went on, giving an example of how this particular issue manifests itself in day-to-day work: in the past some managers had forgotten to add the sentence “museum of moving images” to the head of official letters. After noticing that, he started controlling some of the managers’ communications, and reminded them of the importance of emphasizing the “museum status” in a consistent manner. The drawing exercise helped the researcher to visualize very subtle identity work, that is, the concrete efforts undertaken to sustain the organization’s main properties (i.e. “inclusiveness of all moving images”).

Comparably, the draw-and-talk technique also drove the participant Clarisse to focus on the CQ’s main properties in the realm of day-to-day work practices.

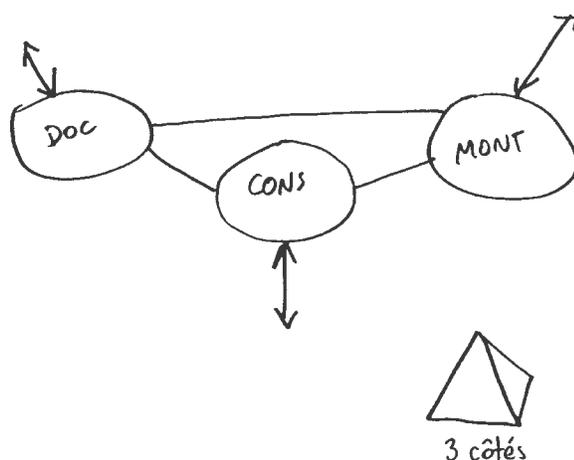


Figure 18 - The triangle at the heart

As shown in the abstract figure above (Figure 18), she traced three circles linked together by doubleheader arrows. The three circles symbolize the main spheres of activity of the organization. The composition also presents a tetrahedron in the bottom right of the sheet of paper. As the next excerpt shows, drawing generated a discussion on the complementary aspect of the organization’s three spheres of activities, and the need to think of a better way to communicate this aspect to the public:

- Clarisse: For me, there are three entities, if you will. Of course, it consists of preserving, showing and documenting [...] so, it's really not only about film reels! All of these things communicate. I don't think they can be separated. The archives can work with the library and we always have this kind of triangle, this tetrahedron. Because we cannot show something without having documented what we have preserved. The triangle is at the heart of who we are. So we have to show not only one of these faces, but all of these faces to the public!

Clarisse laid stress on the legitimacy of her colleagues and her own work in regard to the organization's mission (i.e. documenting, conserving, and diffusing practices). Again, although indirectly, the sketch and the comment alluded to the rootedness of OI thanks to the solidity of the tetrahedron, and the full lines connecting the three circles. Clarisse explained that for her, the CQ's main fields of practices formed an inseparable unity. Drawing brought out her feelings of pride and attachment toward the organization's mission and practices. As researchers, this led us to reflect on the role of experiencing emotions and attachment in the process of OI endurance. Clarisse's drawing and interview seemed to confirm the pre-existing studies on the matter. When strong bonding ties exist between organizational members and their organization's core properties, integrating new ones can be merely unthinkable (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Schultz & Corley, 2000; Tripsas, 2009; Walsh & Glynn, 2008). Day-to-day working practices and routines that are meaningful for organizational members may foster such ties.

In this section we have demonstrated that the dimensions of time and space in drawings were closely related to the lived experiences of the research participants. Administering the draw-and-talk technique created an opportunity for them to explore the values, the feelings, the sensations, and the meanings associated with organizational space. This led us to discover that in the minds of the participants the CQ constituted an almost sacred place in which a diversity of significant experiences and encounters were made possible. The CQ-as-a-place revealed itself to be an important feature of the organization's identity, an insight that shed light on the role of spatiality in the process of OI endurance. In addition, the exercise drew some participants to reflect on their experience of daily work in relation to identity. This offered us a more accurate view of the OI endurance process by situating it in concrete actions and practices.

4.5 Discussion and conclusion

4.5.1 *The advantages and contributions of using time and space as methodological dimensions*

As we have mentioned, an increasing number of scholars argue the merits of participant produced drawings as a tool for improving communication and thereby data quality in MOS, more particularly in process oriented research. Integrating drawing in research canvases, however, represents many challenges namely in terms of data interpretation. Analyzing visual data is a highly interpretive process which can lead to mis- and over-interpretations from the part of the researcher (Literat, 2013). The validity of the findings may thus be hard to demonstrate (Silverman, 2001). In order to overcome this difficulty, we have developed a drawing analysis framework expressly adapted to the study of organizational processes.

This framework is based on three basic ideas. First, every image should be conceived as an assemblage of different times and spaces (Didi-Huberman, 2011; 2014). Second, the meticulous examination of the way in which time and space representations are produced and assembled by participants tells us something about an organization's present (Rose, 2001). Third, organizational processes are complex and messy (e.g. Hernes 2014; Pallesen, 2017). They consist of very heterogeneous elements (e.g. people, places, power relations, emotions, sensations) that point to different temporal and spatial dynamics. Understanding these dynamics is crucial for process researchers (Pallesen, 2017). Our framework allows this because the analysis's point of departure is not the subject nor the objects, but movement. Each depicted image is considered unfinished and opened, as the witness of what is becoming (Didi-Huberman, 2014). It exists in dialectic with what is becoming, emphasizing the relationship between a present place, its past, and its potential future.

Apparently, verbal modes of expression (i.e. written and spoken language) tend to stimulate sequential processing of information whereas imagistic forms of expression evoke parallel, non-linear processing (Cohen, 1973; Kress, 2004). Visual data have the

unique ability to depict space and time in a more unbounded and unregulated fashion than verbal data (Kress & Van Leeuwen, 2002). Images give way to a more holistic representation of concepts, emotions, and information without obliging participants to prioritize certain elements along a temporal continuum.

More concretely, the developed framework helped us to identify the contextual elements of various scales involved in the process under study (i.e. OI endurance). Drawing brought many participants to talk about their organization's history and culture at a meso-level. Namely, Jack (Figure 11), Vanessa (Figure 12), Sandra (Figure 14), and Adrien (Figure 17) represented specific turning points in the organization's history or past decisions that have shaped its present mission and trajectory. Drawing led some participants to interpret their drawings within the wider socio-historical landscape of their organization (macro-level). Vanessa interpreted her sketch of the old paunchy (Figure 12) as a symbol of the CQ's surrounding national culture which she believed had a strong influence on the firm's characteristic behaviour. Fred (Figure 13) represented the organization's interior spaces which gave him an opportunity to explain how established ideologies had shaped the organization's identity over time. One of the most noticeable thing is that the drawings were not only indicative of how the organization's history and culture weighted on its identity, but they were also indicative of the direction in which its identity was evolving. Indeed, several participants projected their organization in the future either visually or verbally (e.g. Figure 12, 13, 14, 16). The draw-and-write/talk technique encouraged the expression of hopes, motives, desires, and fantasies. Our exemplar case study showed that being sensitive to time and space manifestations has the potential of raising our awareness of this moving forward, and thus, the direction and the rhythm in which a process evolves. Hence, we were able to determine that OI endurance is a non-linear process of becoming. It is intermittent, moving backward, stabilizing, moving forward, and then moving backward again continuously.

Furthermore, working with the developed framework enriched our understanding of the whole data set because it led us to focus on issues we had not considered sufficiently in the beginning of our analysis. The non-binding character of drawing gave participants more freedom to highlight certain feelings, activities, events, and centres of interests.

They were able to take some control over the research process by prioritizing specific issues. For instance, while reviewing her observation reports, interview transcripts, and field notes, the main author did not give much importance to the passages in which participants were talking about the CQ's physical space. Drawings, however, revealed that the organization's space and the sensorial experiences related to that space played a major role in the process of OI endurance. Fred (Figure 13), Sandra (Figure 14), Corinne (Figure 15), and Mary (Figure 16) all emphasized the experiential aspect of their organization's mission through the representation of physical space (either figuratively or non-figuratively). The use of visual space to portray the organization would have been unattainable with textual methods alone. Focusing on the experiential and emotional aspects of OI came out in the drawings of Adrien (Figure 17) and Clarisse (Figure 18) as well. Both participants interpreted their sketch by providing examples of how identity struggles materialized in organizational practices and routines. Again, this reality might not have emerged as strongly in written or oral interviews. The OI endurance case study demonstrated that examining time and space depictions allowed researchers to access very subtle and intimate dynamics (i.e. affective and sensory) regarding a specific process. The developed framework also contributed to situating the process in a bundle of practices and routines that unfold in a nexus of time, space, people, and place.

To a greater extent, examining time and space stimulated the researchers' reflexivity. In the selected case, the visual data was collected after the first author had spent four months on the field. She had acquired a good understanding of the organization and had developed professional relationships with several of the CQ employees. Some of these relationships had even flourished into "work friendships." This level of immersion is desirable for ethnographers who need to be "living with and living like those who are studied" (Van Maanen, 1988, pp. 49-50). Yet, adopting the "native point of view" can make it difficult for researchers to distance themselves from the culture they are enmeshed in (Prasad, 2005, p. 81). The closeness ethnographic work offers can also be considered as its drawback because it may be harder to notice the more taken-for-granted aspects of a given culture (*Ibid.*). When conducting the draw-and-write/talk technique, the main author felt closer to being an insider than an outsider of the organization. This transformation may have tinted her interpretation of the visual data, not to mention the potential influence of

her personal and cultural background. Relying on a specific analytical tool allowed her to step back from her insider's position. The developed framework favours adopting a neutral perspective since it acknowledges the choices made by the participants (i.e. what is drawn and how it is interpreted). It permits going beyond the manifest content (i.e. what is made visible) to see the latent content (i.e. what is invisible, but resurfaces the image like the participants' memories and desires) (see D'Anzieu, Chabert & Louët, 2017). When guiding their analysis of drawings by examining the dimensions of time and space, researchers are able to bring localized knowledge to the front while simultaneously gaining a wider picture of the studied process (i.e. OI endurance). Without a proper framework, the same kind of richness to the data may not be achieved.

4.5.2 Conclusion

Researchers in MOS who intend to integrate participative drawing in their data collection canvas may feel devoid of methodological guidelines. Very few information seems to exist about the practice of using and analyzing images in triangulation with other types of data collection. Hence, we conclude this paper with additional considerations based on the issues we have encountered with the draw-and-write/talk technique in our exemplar case study on OI endurance. These considerations include some advice on the collection, the protocol, and the analysis of drawings.

First, there is an appropriate time to conduct the drawing exercise. This timing may vary. For the OI endurance research project, drawings were collected after many days spent on the field, after the main author had spent a lot of time on the field and acquired a certain experience. We believe the draw-and-write/talk technique should be inserted once a bond of trust has been developed between the participants and the researcher. If no contact with the participants is possible before the interview, the collection of drawings should be handled like another sensitive question of the interview (i.e. the researcher should insert the invitation to draw when he feels that the timing is appropriate). In addition, we encourage researchers to remain attentive to the way participants draw their sketch, by noting, for example, the main emotions that arise, the intonation of the voice used to explain the drawing, the physical position in which the participant places himself to draw.

This complementary information may enrich the analysis of the overall data set, not solely the visual data.

Second, we wish to address issues regarding the invitation to draw in the research protocol. Being asked to draw may be surprising for some participants and may raise concerns about their drawing skills. The manner and the context of the invitation is thus crucial. The researcher should be reassuring, for instance, by specifying that the graphic quality of the drawing is not important, and that no evaluation will be made in this regard. He should also consider the length of time allotted to complete the sketch, as the duration can have an influence on the drawing. If the participant is given more time to draw, she or he will be most likely to adopt an objective attitude rather than a subjective one, leading to logical thinking and over-rationalization. Instead, the activity should foster the expression of intuition, emotions, and lived experiences. Nonetheless, providing too little time can alarm and paralyze a participant. We encourage researchers to judiciously think about the object of study and to align the allowed duration with the type of data they wish to access through drawings. For example, research topics that refer to personal dimensions such as identity and emotions may need more spontaneity whereas themes such as learning and change, may require more time, as they involve a certain reflection on the course of action.

Third, as we have mentioned, MOS literature increasingly recognizes the contribution of participative analysis which encourages participants to work with researchers in the data analysis process. The draw-and-write/talk technique is based on this epistemological position. Accordingly, when employing the method, researchers should question participants thoroughly about their depiction choices. The objective is to acquire as much knowledge as possible about the invisible part of drawings (e.g. motives, opinions, emotions, and desires). Although the draw-and-write/talk technique generates an unconventional type of data (i.e. visual data), its contribution also comes from the verbal data it produces. Engaging participants in the visual data analysis is an important step in the analysis process. It may heighten the researchers' reflexivity thus enhancing the quality of the whole data set.

Finally, participative drawing has been presented as a valuable source of data collection for conducting research on organizational processes and practices. This answers a call in MOS for developing methods that are more appropriate for understanding the “world as process” (Pallese, 2017). In the above case study, the combination of visual data, qualitative interviews, and observation sessions proved an effective means of facilitating an exploratory research process where the researcher was crossing multiple boundaries, namely temporal and spatial boundaries. We have illustrated how looking at the dimensions of time and space can offer a wider and more complete view on the process we wish to unravel. Indeed, the participants’ sketches complemented each other and the other data sources included in the study. The use of the framework enriched the data by unveiling hidden aspects of the OI endurance process (e.g. the affective and sensorial aspects of a collective process). Examining time and space dynamics visually also confirmed pre-existing OI theories. The paper demonstrate that participative drawing can improve the overall trustworthiness of the analysis process since it both functions as a method for generating confirmatory and exploratory data.

References

- Adam, B. (1995). *Timewatch: the social analysis of time*. Cambridge: Polity.
- Alcadipani, R. and Tonelli, M. J. (2014). Imagining gender research: violence, masculinity, and the shop floor. *Gender, Work, Organization*, 21(4), 321-339.
- Anteby, M. and Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Barner, R. (2007). The dark tower. Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. *Journal Organizational Change Management*, 21(1), 120-137.
- Barthes, R. (1964). La rhétorique de l'image. *Communications*, 4(1), 40-51.
- Bateson, G. and Mead, M. (1962). *Balinese character. A photographic analysis*. New York: New York Academy of Sciences.
- Bell, E. and Davison, J. (2013). Visual management studies: empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15, 167-184.
- Benshop, Y. and Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances: representations of gender in financial annual reports. *Accounting Organizations and Society*, 27(7), 611-636.
- Bolton, A., Pole, C. and Mizen, P. (2001). Picture this: researching child workers. *Sociology*, 35, 501-518.
- Boxenbaum, E., Jones, C., Meyer, R. E. and Svejnova, S. (2018). Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. *Organization Studies*, 39(5-6), 597-616.
- Breit, E. (2014). Remedy through paradox? Constructions of internal legitimacy in a publicly discredited organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 585-608.
- Bryans, P. and Mavin, S. (2006). Visual images: a technique to surface conceptions of research and researchers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(2), 113-128.

- Buchanan, D. A. (1998). Representing process: the contribution of a re-engineering frame. *International Journal of Operations and Production Management*, 18, 1163-1188.
- Buchanan, D. A. (2001). The role of photography in organization research: a reengineering case illustration. *Journal of Management Inquiry*, 10, 151-164.
- Cannon, S. M. and Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. *Human Relations*, 71(9), 1234-1263.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. and Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107-122.
- Cloutier, C. and Ravasi, D. (2014). The co-construction of organizational identities: organizational identity work in nonprofits. *Academy of Management Proceedings* (1), 13792.
- Cohen, G. (1973). Hemispheric differences in serial versus parallel processing. *Journal of Experimental Psychology*, 97, 349-356.
- D'Anzieu, D., Chabert, C. and Louët, E. (2017). *Les méthodes projectives*. Paris : Presse universitaires de France (puf).
- Dauman, A. (Producer), Rouch, J. and Morin, E. (Directors) (1961). Chronicle of a summer (Paris 1960) [Documentary film]. New York: The Criterion Collection.
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- Didi-Huberman, G. (2014). *Essayer voir*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Didi-Huberman, G. (2011). La condition des images. In Augé, M., Didi-Huberman, G. and Eco, U. *L'expérience des images*. Bry-sur-Marne (France): INA Éditions.
- El Guindi, F. (2004). *Visual Anthropology: essential method and theory*. Walnut Creek, Lanham, New York, Toronto and Oxford: Altamira Press.
- Freud, S. (1912). *Totem et tabou. Interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples primitifs*. Les classiques des sciences sociales, Chicoutimi: Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

- Guillemin, M. (2004). Understanding illness: using drawings as a research method. *Qualitative Health Research*, 14(2), 272-289.
- Halford, S. and Leonard, P. (2005). Place, space and time: contextualizing workplace subjectivities. *Organization Studies*, 27(5), 657-676.
- Han, J. and Liang, N. (2015). In their own eyes and voices: the value of an executive MBA program according to participants. *Journal of Management Education*, 39(6), 741-773.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. A Case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 425-455.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D. et al. (2014). *The oxford handbook of process philosophy & organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. and Maitlis, S. (2010). *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Hjorth, D., Holt, Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33(6), 599-611.
- Höykinpuro, R. and Ropo, A. (2014). Visual narratives on organizational space. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 780-792.
- Jenkins, R. (2008). *Being Danish: paradoxes of identity in everyday life*. Copenhagen: Museum Tusulanum Press.
- Kearney, K. S. and Hyle, A. E. (2004). Drawing out emotions: the use of participant-produced drawings in qualitative inquiry. *Qualitative Research*, 4(3), 361-382.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R. and Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: how can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Kress, G. R. and Van Leeuwen, T. (2002). *Multimodal discourse: the modes and media of contemporary communication*. London, United Kingdom: Edward Arnold.
- Kuasirikun, N. (2010). The portrayal of gender in corporate annual reports in Thailand. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, 53-78.

- Kuronen, T. (2014). Visual discourse analysis in historical research: a case of visual archaeology? *Management & Organizational*, 10(1), 52-70.
- Langley, A. and Tsoukas, H. (2017). *The SAGE handbook of process organization studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Literat, I. (2013). A pencil for your thoughts: participatory drawing as a visual research method with children and youth. *International Journal of Qualitative Methods*, 12, 84-98.
- Mair, M. and Kierans, C. (2007). Descriptions as data: developing techniques to elicit descriptive materials in social research. *Visual Studies*, 22(2), 120-136.
- Meyer, A. D. (1991). Visual data in organizational research. *Organizational Research*, 2(2), 218-236.
- Mitchell, M., Theron, L., Stuart, J., Smith, A. and Campbell, Z. (2011). Drawings as a research method. In Theron, L., Mitchell, M., Smith, A. and Stuart, J. (Eds.), *Picturing research. Drawing as visual methodology* (pp. 19-36). Rotterdam: Sense Publishers.
- Mutonyi, H. and Kendrick, M. E. (2011). Cartoon drawing as a means of accessing what students know about HIV/AIDS: an alternative method. *Visual Communication*, 10(2), 231-249.
- Nag, R., Corley, K. G. and Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Nossiter, V. and Biberman, G. (1990). Projective drawings and metaphor: analysis of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5(3), 13-16.
- Nyquist, J. D., Manning, L., Wulff, D. H., Austin, A. E., Sprague, J., Fraser, P. K., Calcagno, C. and Woodford, B. (1999). On the road to becoming a professor: the graduate student experience. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 31(3), 18-27.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pauwels, L. (2010). Visual sociology reframed: an analytical synthesis and discussion of visual methods in social and cultural research. *Sociological Methods & Research*, 38(4), 545-581.

- Pedersen, A. (2009). Moving away from chronological time: introducing the shadows of time and chronotopes as new understandings of narrative time. *Organization*, 16(3), 389-406.
- Pink, S. (2006). *The future of visual anthropology: engaging the senses*. London, New York: Routledge.
- Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: working in the postpositivist traditions*. New York: M. E. Sharpe.
- Rämö, H. (2017). Time and temporality in online corporate pictorials. *Time & Society*, 26(1), 89-112.
- Renaud, G. (2015). *Travail identitaire et légitimité: le cas de la Cinémaèque québécoise* (thesis proposal). HEC Montréal.
- Rose, G. (2001). *Visual methodologies: an introduction to the interpretation of visual materials*. London, United Kingdom: Sage.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T., and Kerschreiter, R. (2013). New ways to leadership development: a picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44(1), 1-14.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Soja, E. (2010). *Seeking spatial justice*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Srivastava, P. and Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76-84.
- Stiles, D. R. (2011). Disorganization, disidentification, and ideological fragmentation: verbal and pictorial evidence from a British business school. *Culture and Organization*, 17(1), 5-30.
- Stiles, D. R. (2014). Drawing as a method of organizational analysis. In Bell, E., Warren, S. and Schroeder, J. (Eds.), *The Routledge Companion to Visual Organization* (pp. 227-242). New York: Routledge.
- Strati, A. (2000). Putting people in the picture: art and aesthetics in photography and in understanding organizational life. *Organizational Studies*, 21, 53-69.

- Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P. and Alberts, J. K. (2006). Nightmares, demons and slaves: exploring the painful metaphor of bullying. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 148-185.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 20, 440-461.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field. On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vince, R. and Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21.
- Vince, R. and Warren, S. (2012). Qualitative, participatory visual methods. In Cassell, C. and Symons, G. (Eds.), *The Practice of Qualitative Organization Research: Core Methods and Current Challenges* (pp. 275-295). London: Sage Publications.
- Ward, J. and Shortt, H. (2012). Evaluation in management education: a visual approach to drawing out emotion in student learning. *Management Learning*, 44(5), 435-452.
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera*, 2, 224-245.
- Warren, S. (2005). Photography and voice in critical qualitative management research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18, 861-882.
- Williams, D. T., Wetton, N. and Moon, A. (1988). *A picture of health: what do you do that makes you healthy and keeps you healthy?* London: Health Education Authority.

Appendix

Other drawings collected on the field:

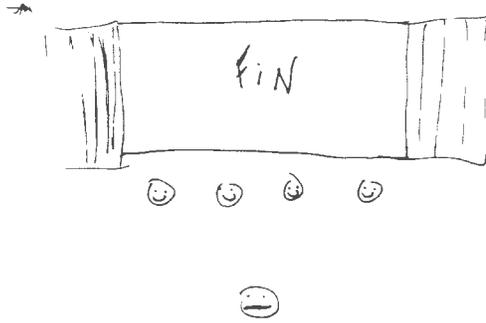


Figure 19 - The end

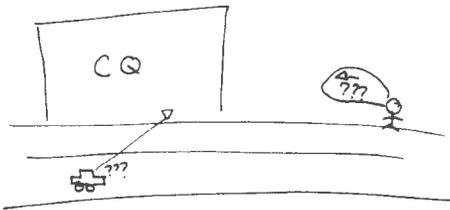


Figure 20 - Where's the party?

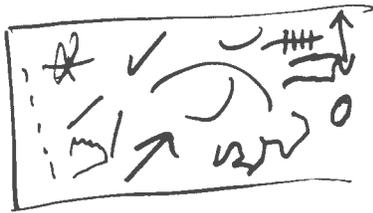


Figure 21 - The screen saver

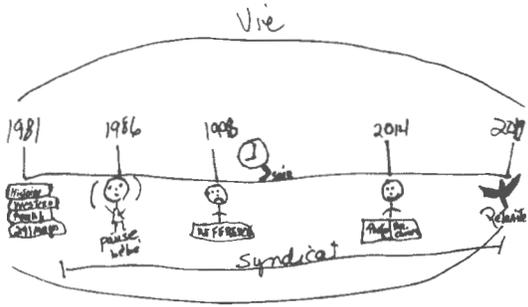


Figure 22 - This life

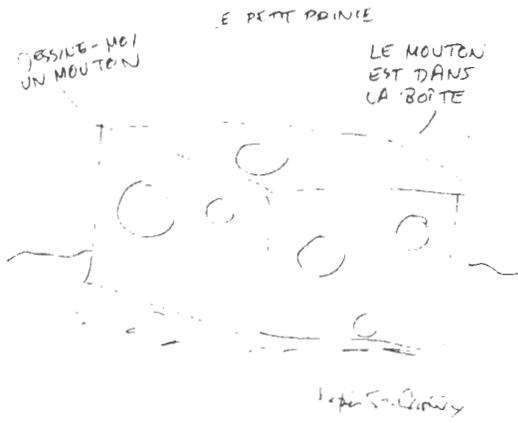


Figure 23 - The black box



Figure 24 - The treasure

Chapitre 5.

Discussion et conclusion générale

Le point de départ de cette thèse doctorale consistait à explorer empiriquement comment l'IO est construite par un ensemble d'acteurs. L'immersion sur le terrain nous a menés à nous intéresser davantage à l'endurance identitaire puisque nous avons remarqué que les membres organisationnels déployaient des efforts constants afin de conserver l'autodéfinition qu'ils se faisaient de leur organisation (i.e. la Cinémathèque québécoise). S'inscrivant dans une ontologie interprétativiste, le point de départ de cette thèse était que l'IO n'existe pas en tant que réalité sociale indépendante qu'il serait possible de circonscrire de manière claire, sans ambiguïté. L'IO repose plutôt sur le vécu qu'en ont les individus et les groupes sociaux, c'est-à-dire, sur un ensemble de perceptions individuelles et collectives (voir Burrell et Morgan, 1979). Ainsi, cette thèse adopte une approche socioconstructiviste (Berger et Luckmann, 1967) des phénomènes sociaux, son objectif fondamental étant de mettre à jour les processus et les pratiques par lesquels l'IO se construit et se reproduit dans le temps.

Nous avons d'abord tracé les contours de notre objet de recherche, ce qui nous a menés à établir les limites des travaux existants. Chacun des articles de la thèse a ensuite été développé dans le but de combler une ou plusieurs de ces lacunes. De façon générale, nous avons choisi d'aborder l'endurance sous l'angle du travail identitaire, car cette perspective théorique accorde autant d'importance aux éléments de contexte, aux actions individuelles et à leurs effets structurants sur les perceptions entretenues à l'égard de l'IO. Dans le présent chapitre, nous proposons un retour succinct sur les trois articles de la thèse. Nous soulignons ensuite leur complémentarité, ce qui nous permet de répondre à notre question de recherche principale²⁷ en développant un cadre théorique qui intègre les principales contributions de la thèse. Nous passons également en revue ses apports

²⁷. Notre question de recherche était : *Comment les perceptions entretenues à l'égard de l'identité d'une organisation en viennent-elles à être partagées et stabilisées dans la durée?*

méthodologiques et pratiques. La section se termine par une discussion sur les limites de l'étude et les avenues de recherche futures.

5.1 L'endurance identitaire, un processus résolument multimodal

Une bonne part des chercheurs sur l'IO associent l'endurance de l'identité aux gestes posés par les leaders organisationnels afin de contrôler les libellés identitaires (*identity claims*) et d'atteindre un équilibre optimal entre la différenciation et le rapprochement par rapport à d'autres organisations (e.g. Cloutier et Ravasi, 2014; Kreiner et coll., 2015). Certains auteurs ont récemment fait ressortir la nécessité de prendre en compte le rôle d'autres dimensions dans la construction de l'IO (i.e. pouvoir, émotions, sensorialité et matérialité) (e.g. Kenny, Whittle et Willmott, 2016; Oliver et Roos, 2007; Watkiss et Glynn, 2016). Les trois articles de cette thèse ciblent ces dimensions plus négligées des processus identitaires tout en se focalisant sur la problématique précise de l'endurance. Les articles font état de trois modalités processuelles par le biais desquelles l'IO parvient à traverser l'épreuve du temps, ceux-ci étant la subjectivation (chapitre 2), la présentification (chapitre 3) et la visualisation (chapitre 4). La figure 5.1 ci-dessous les illustre en précisant les modes sémiotiques principaux qui les sous-tendent, soit les moyens concrets par lesquels ils produisent du sens, ainsi que les effets qu'ils produisent en cours d'interactions entre différentes entités (humaines et non humaines). Nous sommes d'avis que l'IO émerge à partir de ces modalités qui agissent de manière concomitante lors d'interactions. Les lignes suivantes décrivent ce processus englobant et les façons dont il contribue à l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation. Nous passons maintenant en revue ces modalités.

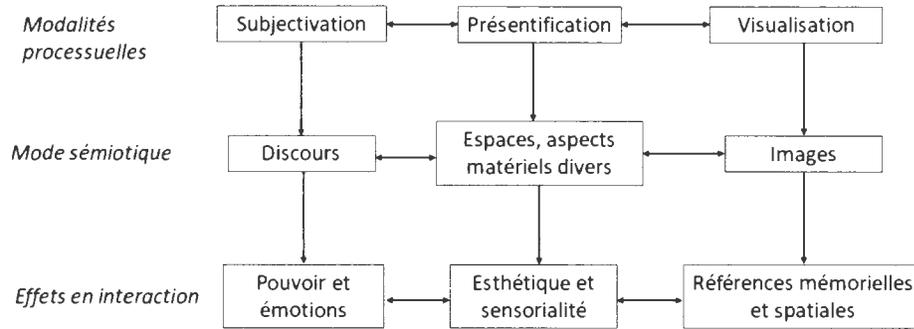


Figure 25 - Modalités de l'endurance identitaire lors d'interactions

De la subjectivation

Dans le deuxième chapitre, nous avons examiné comment certaines idées et croyances au sujet d'une organisation en arrivaient à être perçues comme des caractéristiques essentielles de sa définition. L'analyse d'un ensemble de conversations se déroulant au quotidien entre les membres de la Cinémathèque québécoise a révélé que l'IO se manifeste particulièrement au cours de désaccords débouchant sur la réinterprétation de ce que « nous sommes en tant qu'organisation ». Ces luttes d'interprétation donnent lieu à la performance de micropratiques discursives déployées par les individus afin d'exercer un contrôle sur le sens accordé à l'identité d'une organisation. Nous avons désigné d'autovictimisation la pratique selon laquelle des membres organisationnels expriment avoir subi de l'injustice de la part d'autres membres ou interlocuteurs de l'organisation. Nous avons remarqué que l'autovictimisation pouvait servir de mobile pour ne pas remettre en cause les attitudes ou comportements entrant dans la définition usuelle de l'organisation. La recontextualisation, deuxième pratique discursive identifiée, fait référence aux efforts de cadrage et de recadrage sémantique par lesquels des membres organisationnels parviennent à manipuler l'interprétation que se font leurs pairs de l'IO. La disciplinarisation est la troisième pratique discursive que nous avons circonscrite. Elle consiste à surveiller et à sanctionner les attitudes et comportements de collègues qui ne sont pas en phase avec la vision dominante de l'IO. Ces trois pratiques (i.e. autovictimisation, recontextualisation et disciplinarisation) sont constitutives d'un

processus de subjectivation par lequel les membres intériorisent un ensemble de perceptions spécifiques à l'égard de leur IO. En tant que « processus régulé de répétition » (Butler, 2005, p. 271), l'ensemble de ces pratiques produisent des effets de signification qui influencent les subjectivités individuelles, c'est-à-dire, les élaborations cognitives et les sentiments des membres d'une organisation à l'endroit de son identité. On observe que cette modalité processuelle tend à soutenir le régime identitaire en place en invalidant les écarts d'interprétation possibles. De fait, les pratiques discursives s'avèrent efficaces pour neutraliser la majorité des tentatives de résistance à l'interprétation dominante de l'IO. S'en suit la stabilisation, voire la naturalisation d'une certaine vision de l'identité au sein de l'organisation. Nous soutenons ainsi que l'endurance est tributaire d'un processus de subjectivation ayant lieu dans l'espace discursif du langage à l'intérieur duquel interviennent des formes de pouvoir qui exercent un contrôle subtil sur la subjectivité des membres organisationnels.

De la présentification

En plus de contribuer à notre compréhension de l'interaction entre le discours et le pouvoir dans le processus de l'endurance identitaire, cette thèse avait pour objectif d'y élucider le rôle de la matérialité. Cette question se trouvait à ce jour toujours absente de la plupart des études ancrées dans la perspective du TIO (Watkiss et Glynn, 2016; exceptions, cf. Cannon et Kreutzer, 2018; Frandsen, 2017). Le troisième chapitre de cette thèse visait à combler cette lacune en analysant les actions entreprises par les membres de la Cinémathèque québécoise pour ré-affirmer l'identité de leur organisation alors que celle-ci était menacée. Appuyé par la perspective de la CCO, nous sommes partis du principe que l'IO a besoin d'être soutenue par un certain degré de matérialité pour former et perdurer dans le temps. Nous avons donc porté une attention particulière à la gamme élargie des agents humains et non humains qui s'enchevêtrent de manière à re-crée un ensemble de significations qui assurent l'existence de l'IO (voir Ashcraft, Khun et Cooren, 2009; Cooren, 2010; Taylor et Van Every, 2000; 2011). L'exploration nous a menés à l'identification de quatre pratiques « matérielles » de TIO que sont le remodelage d'une imagerie singulière, la personnification de la présence organisationnelle, les tentatives pour « faire lieu » et la re-composition des lieux d'ancrage. En offrant un

compte rendu détaillé de ces pratiques, l'article démontre comment des images, des objets et des espaces physiques sont assemblés par les membres organisationnels de manière à ancrer la présence de l'organisation en interpellant, par le biais de l'expérience sensorielle, certaines caractéristiques évoquant sa raison d'être et son bien-fondé. L'article contribue à la théorisation du TIO en proposant un modèle de la dynamique identitaire articulé autour de tensions dialectiques visuelles et spatiales. Il confirme ainsi deux idées reçues de la littérature, soit que les processus identitaires font intervenir une série de tensions dialectiques organisées autour de la différenciation et du rapprochement (e.g. Cannon et Kreutzer, 2018; Cloutier et Ravasi, 2014; Kreiner et coll., 2015), et soit que les images et l'esthétique associées à une organisation peuvent être manipulées en vue de promouvoir une interprétation précise de son identité. En définitive, l'IO existe et se maintient grâce à une concaténation d'agents humains et non humains qui participent à un processus de présentification, c'est-à-dire qu'ils rendent présente, dans une série d'espace-temps et d'expériences répétées, l'identité d'une organisation.

De la visualisation

Malgré la reconnaissance essentielle du rôle prégnant des actes de communication verbale et « matérielle » dans le processus de l'endurance identitaire, nous avançons que l'IO perdure aussi grâce à la visualisation constante de nos propres interprétations perceptions (e.g. idées, croyances, expériences subjectives). La visualisation est l'action par laquelle un individu se représente mentalement une image visuelle qui n'est pas présente (CNRTL, 2012)²⁸. Comme nous l'avons souvent répété au cours de cette thèse, nous concevons l'IO comme un ensemble de perceptions se formant par le biais d'interprétations subjectives et intersubjectives. L'IO est donc d'abord et avant tout une représentation qui se concrétise dans la parole (i.e. dans des conversations et des discours) et d'autres formes de communication (i.e. des images et des objets physiques, l'atmosphère d'un lieu, le territoire, l'expression d'émotions). Dans le quatrième chapitre, nous avons cherché à approfondir notre compréhension de ce phénomène interprétatif. Nous avons pris l'exemple de la Cinémathèque québécoise afin d'examiner les représentations des

²⁸. Il existe plusieurs définitions du terme « visualisation ». Nous employons celle qui est proposée au CNRTL et qui a trait aux images mentales. Récupéré le 18 mars 2018 de <http://www.cnrtl.fr/definition/visualisation>.

participants à l'étude en lien avec l'IO en leur demandant de dessiner le portrait de leur organisation. L'exercice de dessin participatif nous a permis d'établir que les représentations visuelles du temps et de l'espace nous disent quelque chose à propos de l'endurance identitaire.

Plus spécifiquement, cet article montre que l'IO se développe en une progression très graduelle : des idées, valeurs et croyances entretenues dans le passé à propos de l'organisation resurgissent constamment dans le présent en tant que références mémorielles. Elles sont actualisées et même parfois projetées dans le futur, d'où l'accomplissement d'une certaine continuité. Le cas de la Cinémathèque québécoise renforce l'idée défendue par Anteby et Molnár (2012) selon laquelle l'IO peut être maintenue grâce au rappel constant et délibéré d'attributs et de thèmes à la mémoire des membres organisationnels. Cette proposition résonne avec le travail de Paul Ricœur sur la phénoménologie de la mémoire (2000). Selon cet auteur, les choses dans la mémoire se manifestent de deux manières, soit par l'imagination, soit par la raison (i.e. recherche active des faits). Notre étude reconnaît que l'endurance identitaire est un processus mnémorique, mais alors qu'Anteby et Molnár (2012) se concentraient sur son aspect cognitif et raisonné (e.g. rappels et oublis dans le discours organisationnel), notre troisième article s'attardait plutôt à ses aspects sensoriel, expérientiel et émotionnel. Grâce au recours à la technique du dessin, notre étude faisait appel à la faculté d'imagination des membres de l'organisation, soit leur « capacité de se représenter ce qui est immatériel » (CNRTL, 2012)²⁹. Nous avons pu établir que la mémoire de l'IO se fonde en partie sur des espaces physiques et l'expérience esthétique de ces espaces. Un lien d'attachement fort entre les membres organisationnels et certains lieux ou certaines expériences situées peut renforcer la mémoire d'images mentales qui permettent à une vision particulière de l'IO de perdurer. Ainsi, nous envisageons la visualisation de l'identité avec ses références à différents espace-temps et diverses expériences esthétiques et émotionnelles comme un passage obligé dans le processus de l'endurance identitaire. L'IO est à la fois le fruit de la réminiscence (ancrée dans le passé) et de la projection (tournée vers l'avenir); toujours incomplète et en train de s'accomplir.

²⁹ Nous avons ici recours à une définition précise de l'imagination, laquelle est tirée du site du CNRTL. Récupéré le 18 mars 2019 de <http://www.cnrtl.fr/definition/imagination>.

Endurance identitaire et multimodalité

L'examen détaillé des trois modalités processuelles que nous venons de décrire succinctement nous mène à argumenter que l'endurance identitaire émerge de manière concomitante d'un ensemble de processus qui font intervenir divers modes sémiotiques (i.e. discours, espaces et objets physiques, images visuelles) (Van Leeuwen, 2018). Ceux-ci doivent être entendus en relation avec les pratiques qui les mettent en interaction (Van Leeuwen, 2008; 2018). Dans le deuxième et le troisième chapitre de cette thèse, nous avons identifié un ensemble de pratiques constituées d'actions incarnées et situées, qui lorsque performées par les membres d'une organisation, contribuent à faire perdurer son identité, ou plutôt, la vision spécifique qu'ils s'en font. L'exercice nous a permis de reconnaître le rôle essentiel que jouent plusieurs aspects matériels dans le processus de l'endurance identitaire, qu'il s'agisse d'actes de communication verbale (la parole étant en soi « matérielle », (chapitre 2), visuelle ou spatiale (chapitres 3 et 4). Notre analyse accorde une place prépondérante aux éléments non humains qui sont dotés d'une agentivité parce qu'ils produisent des effets (i.e. effets de pouvoir, de signification et de présence) sur les représentations identitaires. Elle fait avancer le champ théorique de l'IO en revisitant la notion de pouvoir qui n'est plus comprise comme l'apanage de leaders et de gestionnaires, mais comme un rapport de force qui s'exprime dans des actes de communication et exerce un contrôle subtil sur la subjectivité des membres organisationnels (i.e. leurs sentiments et pensées à propos de l'IO).

En outre, cette thèse contribue à la perspective du TIO en insistant sur les dimensions affectives et émotionnelles des pratiques. Nous avons démontré que l'expression d'émotions et de sentiments (*emotional display*) était constitutive des pratiques discursives dont la performance pouvait susciter l'adhésion des membres organisationnels à un point de vue spécifique sur l'identité (chapitre 2). Nous avons aussi expliqué que les membres pouvaient mobiliser des images, objets et espaces physiques afin de créer des expériences sensorielles et esthétiques engendrant un sentiment d'attachement pour l'identité de leur organisation (chapitre 3). Ces deux articles font ressortir que l'identification est une composante fondamentale du processus de l'endurance identitaire. Ils approfondissent notre compréhension du rôle de l'espace dans la formation de

l'identification, une idée qui apparaît aussi dans le quatrième chapitre par le biais de la représentation visuelle de lieux physiques. Jusqu'ici, le rôle de l'espace dans le TIO avait seulement été effleuré dans la littérature (voir Cannon et Kreutzer, 2018). Comme nous l'avons mentionné, plus fort est l'attachement des membres et des interlocuteurs d'une organisation envers son identité, plus ceux-ci seront enclins à déployer des efforts pour en conserver l'intégrité (Ashforth et Mael, 1989).

Enfin, le cadre des modalités processuelles de l'endurance identitaire que nous proposons insiste sur les aspects matériels et incarnés des pratiques, de même que sur leurs dimensions affectives et émotionnelles. La subjectivation, la présentification et la visualisation compte des arrangements plus ou moins ordonnancés des modes sémiotiques, de leurs effets et de leurs corrélations avec l'IO. Notre conception de l'IO intègre les notions de discours, de matérialité et d'expérience sensible. Se faisant, elle dépasse le paradigme dominant à l'heure actuelle en théories des organisations (TO) qui consiste à se focaliser ou bien sur les contenus ou bien sur les processus identitaires. Les contenus et les processus identitaires y sont tous deux considérés, parallèlement à leurs contextes d'apparition, avec leurs significations locales et culturelles. Des individus, des choses, et même d'autres pratiques coexistent et s'unissent dans une série d'espace-temps et forment des pratiques qui maintiennent l'IO, ou du moins, en empêche la transformation. En ce sens, les pratiques identitaires créent des espaces d'interactions entre diverses agentivités qui se rencontrent et se stabilisent (un temps donné) en établissant un ordre social. Nous retenons donc trois points essentiels : l'endurance identitaire est le résultat d'un enchaînement d'action et d'activités; elle se constitue d'assemblages d'agents humains et non humains; qui génère des effets de discours et de pouvoir ainsi que des expériences affectives et sensorielles.

5.2 Les contributions méthodologiques

Une bonne part de l'originalité de cette thèse repose sur les choix méthodologiques ayant composé son protocole de recherche, et en particulier, sa démarche analytique. Nous avons choisi de réaliser un terrain ethnographique pour plusieurs raisons, dont la proximité offerte avec l'objet d'étude et l'accès à la vie organisationnelle ordinaire (Van

Hults, Ybema et Yanow, 2017; Ybema et coll., 2009). Étant en cohérence avec notre posture ontologique interprétativiste, nous avons décidé d'apporter notre subjectivité sur le terrain. Pour reprendre le sociologue Hochschild (2017), la subjectivité est inévitable : « dès que des êtres humains sont invités à la table, nous avons affaire à de la subjectivité, des perceptions et préférences qui font toutes appel à nos sentiments » (Hochschild dans D'Oliveira-Martins, 2017, p. 188, traduction libre). Nous avons donc travaillé avec les émotions, sentiments et sensations que nous avons vécus sur le terrain puisque nous soutenons que c'est à travers ces expériences sensibles que se fait l'acquisition de nouveaux savoirs (*Ibid.*). Au lieu de les envisager comme des biais à l'objectivité de notre analyse, nous avons plutôt cherché à comprendre ce qu'ils nous apprenaient sur notre objet d'étude. En d'autres mots, nous avons utilisé notre expérience subjective au sein de l'organisation (i.e. Cinémathèque québécoise) comme un outil de focalisation et de réflexivité (e.g. Hochschild, 1979; Kisfalvi, 2006; voir aussi chapitre 4 de cette thèse). Peu de chercheurs en management et en TO osent adopter cette posture méthodologique.

Notre immersion sur le terrain a débuté peu de temps avant que la Cinémathèque québécoise ne traverse une crise de légitimité importante. Nous avons donc traversé cette crise en participant aux activités opérationnelles de l'organisation. Notre présence ayant été bien reçue par ses membres, nous avons bénéficié d'une position privilégiée pour saisir l'ampleur des événements du point de vue de l'intérieur. Nous avons développé des relations amicales avec certains employés et gestionnaires et éprouvions une réelle empathie à l'égard de leurs souffrances. D'après Hochschild (2017), le développement d'un sentiment d'empathie envers les participants à l'étude est nécessaire puisqu'il permet au chercheur de ressentir les choses comme eux ils les ressentent (*feel-as-if, becoming*) (Hochschild dans D'Oliveira-Martins, 2017, p. 188). Nos ressentis reflétaient d'ailleurs ce qu'ils exprimaient en paroles.

Cela dit, après un certain temps sur le terrain, nous avons été confrontés à des expériences personnelles moins positives. Il nous est arrivé de ressentir de l'impuissance, de la frustration et de la déception face à certaines situations ou certains comportements des membres de l'organisation. Ces réactions émotionnelles ont aussi orienté nos analyses, bien que nous ayons fait des efforts pour suspendre notre premier jugement afin de

conserver une ouverture dans l'interprétation. Pour chacune de ces réactions, nous nous sommes demandé si elle tirait un voile sur notre objet d'étude, ou si au contraire, elle y jetait de la lumière, voire un nouvel éclairage. La démarche a été remarquablement constructive dans l'élaboration du deuxième chapitre de la thèse qui portait sur les pratiques discursives vouées à l'endurance de l'IO. Pour en arriver à identifier l'autovictimisation, la recontextualisation et la disciplinarisation comme micropratiques de l'endurance, nous nous sommes concentrées sur les conversations ayant eu lieu lors des comités réguliers de travail. En réécoutant les passages clefs des enregistrements, nous relisons nos impressions dans notre journal et nous remémorions visuellement les scènes, tentant de mieux comprendre les dynamiques et les relations de pouvoir sous-jacentes. Nous estimons que cet exercice de réflexivité a enrichi notre analyse en nous permettant d'aller au-delà de la superficialité des paroles.

Travailler avec les émotions et la mémoire des chercheurs appelle néanmoins à faire preuve de vigilance. Les émotions et le stress peuvent avoir un impact dommageable sur la mémoire, altérant la mémorisation des événements (Maheu et Lupien, 2003). Sachant cela, nous avons pris soin, lors de la démarche analytique, d'assurer la qualité et la plausibilité de nos interprétations en comparant nos réactions émotionnelles avec celles des participants à l'étude. Nous nous sommes bien entendu appuyés sur les dires de ces individus dans leurs entretiens semi-dirigés, mais aussi, sur leurs dessins projectifs (aussi nommé « dessins participatifs ») que nous avons utilisés pour trianguler les données recueillies avec des moyens plus conventionnels (e.g. entretiens, observation et archives organisationnelles). Les données visuelles ont renforcé certaines de nos analyses préliminaires et nous ont aussi dirigés vers d'autres pistes à explorer.

Plus précisément, dans cette thèse, le dessin a été utilisé comme une méthode participative offrant aux sujets de recherche la possibilité de collaborer avec les chercheurs à la production et à l'interprétation de données. L'approche participative du matériel visuel est novatrice puisque l'image y est considérée comme une forme de langage à part entière. Dans le troisième chapitre, nous avons eu recours aux 14 dessins produits par les participants à l'étude en vue d'accéder à leurs perceptions de l'espace et de l'esthétique organisationnelle, deux composantes de l'expérience sensible qui sont difficilement

exprimées par le langage verbal à lui seul (e.g. Harrison, 2000; Renaud, Comeau-Vallée, Rouleau, 2017). L'analyse des images a grandement contribué à l'élaboration de cet article qui insiste sur l'aspect visuel et la spatialité des pratiques de TIO (chapitre 3). Les pratiques y ont été décrites comme une manière sensible de faire l'expérience de relations sociales et de l'environnement organisationnel. Leur description tient aussi compte de leurs composantes affectives (e.g. émotions, désirs, motivations et sentiment d'identification).

Les méthodes visuelles suscitent un intérêt croissant chez les chercheurs en TO depuis la dernière décennie (e.g. Bell et Davison, 2013; Boxenbaum, Jones, Meyer et Svejenova, 2018; Davison, McLean et Warren, 2015), mais leur application demeure peu fouillée. Les chercheurs souhaitant intégrer ces méthodes à leur protocole de recherche peuvent se sentir dépourvus de lignes directrices méthodologiques. Nous avons tenté de combler cette lacune dans le quatrième chapitre de la thèse en approfondissant notre compréhension de l'activité interprétative qu'implique le traitement d'images créées par des participants. Le cas de la Cinémathèque québécoise nous a servi de base avec son corpus de 14 dessins. Réfléchissant plus profondément à la dynamique spatio-temporelle de l'IO et à ses différentes formes de représentation (dans les dessins), nous avons développé un cadre d'analyse adaptée à l'étude des processus et des pratiques organisationnelles. L'originalité de cet article tient à cette nouvelle épistémologie visuelle fondée sur les dimensions méthodologiques du temps et de l'espace. Elle tient aussi à la démonstration faite de l'apport des méthodes visuelles à la connaissance d'une réalité sociale.

5.3 Les implications pratiques

Au-delà des contributions théoriques et méthodologiques, il se dégage des résultats de cette étude doctorale, quelques leçons pouvant guider les gestionnaires responsables de gérer l'identité de leur organisation, spécialement en temps de crise de légitimité. Notons cependant que les implications managériales proposées dans ce segment dépassent l'objectif de cette thèse et doivent donc être entendues comme un exercice de réflexion et non pas des recommandations formelles.

Dans un premier temps, l'étude suggère que la communication orchestrée de libellés identitaires (*identity claims*) en interne ne suffit pas à établir une définition partagée et stabilisée d'une organisation. Il est possible qu'une vision spécifique de l'IO perdure au sein des membres malgré qu'elle ait subi des transformations officielles (voir Tripsas, 2009; Walsh et Glynn, 2008). Comme nous l'avons démontré dans le deuxième chapitre, l'endurance identitaire repose en partie sur l'exercice subtil du pouvoir au quotidien. Nous avons proposé d'envisager l'endurance comme un processus de subjectivation donnant lieu à un ensemble de pratiques discursives qui agissent sur les connaissances et les sentiments individuels. Sachant cela, les gestionnaires aux prises avec des problèmes d'identité (e.g. inertie, ambiguïté, incohérence) devraient se montrer plus sensibles aux dynamiques de pouvoir sous-jacentes aux activités de leur organisation. Une meilleure compréhension de ces dynamiques leur permettrait d'adapter leurs stratégies de communication à la réalité organisationnelle. Il serait ainsi possible de remédier aux problèmes d'identité sans trop ébranler les membres, notamment leurs sentiments de cohérence et de continuité identitaire (voir Albert et Whetten, 1985; Dutton et Dukerich, 1991; Gustafson et Reger, 1995). Cette suggestion est d'autant plus pertinente lorsqu'une organisation traverse une crise puisque celle-ci peut exacerber les réactions émotionnelles et entraîner des dérapages « identitaires » (e.g. prises de décision, adoption de stratégies qui ne sont pas en phase avec l'IO). Elle s'avère également utile pour l'implantation de changements ayant potentiellement des impacts sur l'IO, car elle fournit une piste à explorer en cas de résistance ou de blocages persistants.

Dans un deuxième temps, l'étude met en évidence le fait que l'IO doit être saisie comme un processus à long terme et non pas comme un ensemble de contenus propices à l'altération. Cela a des implications pour les praticiens, membres et gestionnaires organisationnels, qui doivent adopter des pratiques dépassant les formes de communication verbales. Le troisième chapitre de cette thèse a bien illustré la nécessité d'ancrer les libellés identitaires dans des images, objets et lieux afin de présentifier l'IO. Les responsables de la gestion de l'identité devraient travailler sur l'expérience sensorielle et esthétique qui est offerte aux membres et aux interlocuteurs de leur organisation. Notre recherche a fait ressortir que le modelage de cette expérience peut avoir des effets sur l'interprétation de l'IO tant à l'interne qu'à l'externe. Un ensemble d'images, d'objets et

de lieux peuvent servir à promouvoir la raison d'être et le bien-fondé de l'organisation. De plus, ces éléments physiques (non humains) jouent sur la fibre affective des individus. Une expérience sensorielle et esthétique positive, si elle est répétée, aura l'effet de susciter de l'attachement, voire de l'identification envers l'identité d'une organisation. À notre avis, l'attachement est une composante essentielle de l'endurance identitaire qui mériterait d'être prise en compte sérieusement par les gestionnaires. Notre expérience sur le terrain nous a toutefois fait voir qu'il n'en est pas forcément le cas.

Il est à noter que cette réflexion autour des pratiques « matérielles » touche spécialement les organisations du secteur des arts et de la culture. La mission des cinémathèques, musées, galeries, compagnies de danse et de théâtre est intimement liée aux aspects visuels et matériels de la réalité sociale en raison des biens culturels qu'ils promeuvent (e.g. art vivant, art vidéo, films, photographies, peintures, etc.). L'existence de ces organisations dépend de leur capacité à transformer des espaces en lieux, ne serait que le temps d'un spectacle, en vue d'y faire venir des gens et de partager avec eux des expériences sensorielles, esthétiques et émotionnelles. Elles sont donc très sensibles aux questions identitaires, d'un point de vue culturel, mais aussi, d'un point de vue organisationnel.

5.4 Les limites de la recherche

Malgré qu'elle ait grandement contribué à faire avancer les connaissances dans le champ de l'IO, cette recherche comporte des limites devant être exposées, par souci de rigueur et de transparence. Celles-ci peuvent être regroupées sous cinq catégories : l'approche méthodologique, les sujets traités et la modélisation théorique, et les particularités de l'organisation.

À l'instar de nombreux chercheurs réalisant des études de cas qualitatives, nous reconnaissons que notre démarche méthodologique diminue la possibilité de généraliser les résultats obtenus en raison d'un échantillonnage fort restreint. En effet, notre étude se fonde sur un cas unique. Celui-ci se rapproche de ce que Patton (2002) appelle un cas critique dont la spécificité est de fournir une grande richesse d'informations qui est susceptible d'avoir un impact sur l'avancement des connaissances (p. 236). Nous savions,

dès les balbutiements de cette thèse, que nous allions privilégier des méthodes générant des données approfondies. Nous avons donc choisi de réaliser une ethnographie organisationnelle, une méthode qui permet aux chercheurs de suivre ses sujets de recherche de très près, en temps réel. Notre présence sur le terrain s'est échelonnée sur une période de douze mois, avec quatre journées entières par semaine, une durée et une fréquence considérables qui nous ont permis d'observer certaines régularités dans les interactions entre agents (humains et non humains). Ces régularités confirmaient parfois des modèles théoriques existants, mais ce qui était encore plus intéressant pour nous, c'est qu'elles ajoutaient à ces modèles. Ainsi, même si l'étude de cas unique a peu de chance de mener à des résultats universellement généralisables, elle peut néanmoins nuancer les théories et les modèles existants. Nous avons confiance en la crédibilité et la validité de nos résultats puisque nous avons fait plusieurs efforts afin de trianguler nos données et l'interprétation de nos données (voir Lincoln et Guba, 1985). Nous sommes également convaincus que les propositions offertes par cette thèse sont « transférables », du moins en partie, à d'autres situations (e.g. interactions sociales, dynamiques de groupe, projets de recherche).

La deuxième limite de cette recherche porte sur l'impossible neutralité de l'ethnographe. Pratiquer l'ethnographie implique un voyage dans un autre milieu et l'expérimentation personnelle de rôles sociaux différents (i.e. processus de rapprochement avec le groupe étudié) (Clifford, 2000). Ce phénomène est passager puisque l'ethnographe revient ensuite dans la sphère scientifique pour faire l'analyse des données recueillies (i.e. processus de distanciation). Sans aucun doute, de fortes émotions sont liées à ces phases successives de rapprochement et de distanciation (Oester, 2002). L'ultime distanciation entre le chercheur et les gens observés peut même s'avérer douloureuse sur le plan affectif. L'ethnographe tente donc périodiquement, tout au long et après l'immersion sur le terrain, de se libérer de ses émotions en vue d'atteindre une position de neutralité (*Ibid.*). Comme nous l'avons émis plus haut, nous avons effectué un double travail de réflexion pendant et suite à notre étude ethnographique. D'un côté, nous avons déployé des efforts pour nous détacher de notre subjectivité, et de l'autre, nous avons essayé de mettre à profit nos émotions dans la production de connaissances sur l'IO. La neutralité de notre analyse demeure tout de même un point discutable de notre démarche méthodologique.

Idéalement, notre lecture des données aurait dû être confrontée aux subjectivités d'autres chercheurs (Lincoln et Guba, 1985), ce qui n'a pas été possible en raison des délais auxquels nous étions confrontés.

La troisième limite de cette étude est liée à sa démarche analytique. L'ethnographie est reconnue pour la masse de données qu'elle permet de collecter. Il s'agit bien entendu d'une de ses forces principales, mais aussi, d'une de ses faiblesses compte tenu de la charge que cela représente pour les chercheurs qui doivent analyser l'ensemble des données. Dans cette optique, le choix des sujets traités est envisagé comme une limite de notre recherche. L'analyse des rapports d'observation, entretiens individuels, dessins, archives et autres documents écrits nous a contraints à établir des catégories et sous-catégories et à en omettre d'autres. Il aurait été difficile d'explorer en profondeur tous les sujets souhaités. De toute évidence, notre lecture des données, et par extrapolation, nos efforts de théorisation, a été affectée par ces choix. Notre discussion générale propose un modèle intégrateur de l'endurance de l'IO. L'explicitation de ce modèle nous permet de mieux comprendre la dynamique de l'endurance identitaire, constituée de trois modalités processuelles (i.e. subjectivation, présentification, visualisation). Il convient toutefois de préciser que la dynamique de l'endurance identitaire ne se cantonne pas exclusivement à ces modalités. Celles-ci ne représentent que quelques-unes de ses ramifications. D'autres modalités, mettant en œuvre d'autres dimensions humaines et non humaines, y participent certainement. Des recherches futures mériteraient d'être menées afin de parfaire notre analyse et d'offrir un portrait encore plus exhaustif de l'endurance identitaire à l'échelle de l'organisation.

La dernière limite de la recherche concerne les particularités de l'organisation participante. En effet, la Cinémathèque québécoise est une entreprise privée à but non lucratif qui œuvre dans le secteur des arts et de la culture. Elle poursuit une mission qui est étroitement reliée à des questions identitaires d'ordre régional et national (e.g. conservation et diffusion du patrimoine artistique et culturel mondial et national). Elle fait également intervenir, dans l'accomplissement de cette mission, d'autres acteurs comme des instances gouvernementales, des associations professionnelles ou d'autres institutions. De plus, la crise de légitimité à laquelle la Cinémathèque a fait face à

l'automne 2015 a semé une controverse dans le paysage médiatique du Québec. Cette complexité a forcément eu un impact sur notre façon d'aborder et d'analyser les données. Nous croyons avoir produit des connaissances dépassant l'unicité de l'organisation sélectionnée. Cependant, si nous avions à recommencer notre recherche et disposions de plus amples ressources, il serait bénéfique de contraster nos résultats en conduisant un second terrain ethnographique dans une autre organisation complexe, relevant d'un autre secteur d'activité. Une étude multicas nous permettrait d'élargir notre champ de vision.

5.5 Les pistes de recherches futures

Au cours de ce projet de thèse, nous avons rencontré une panoplie de thèmes et d'enjeux que nous n'avons pas pu exploiter en raison de multiples contraintes. Nous les présentons ici comme des pistes de recherche ultérieures. Premièrement, nous avons choisi de nous concentrer sur les interactions se produisant à l'intérieur de l'organisation, principalement les interactions entre les membres organisationnels. Nous avons pourtant remarqué, lors de la collecte de données, que des agents externes semblaient avoir de l'influence sur le processus de l'endurance identitaire, ne serait-ce que de manière indirecte. Certes, dans le troisième chapitre qui portait sur la présentification de l'IO, nous avons été témoin des actions de certaines personnalités publiques participant à une campagne de sensibilisation pour sauver la Cinémathèque. Notre objectif était alors d'examiner comment ces gens avaient été mobilisés par les membres de l'organisation dans l'accomplissement de pratiques « matérielles » de TIO. Or, nous pensons que l'endurance identitaire des organisations ayant une mission culturelle et sociale comme celle de la Cinémathèque implique des acteurs institutionnels qu'il faudrait prendre en compte. Des recherches futures pourraient donc investiguer les relations interorganisationnelles en ancrant leurs travaux dans la théorie institutionnelle de l'organisation. Cela permettrait d'aborder l'endurance identitaire d'un point de vue macrosociologique.

Deuxièmement, les articles empiriques de cet ouvrage (chapitres 2 et 3) ont abordé brièvement le thème de l'identification organisationnelle. Les travaux s'intéressant à l'identification se focalisent surtout sur la façon dont les individus s'appuient sur leur appartenance à leur organisation dans la construction de leur identité personnelle (Brown,

2017). La manière dont les processus d'identification s'imbriquent dans la formation et le maintien de l'IO a, à notre connaissance, peu été traitée dans la littérature empirique. Comme nous l'avons vu, les membres organisationnels font référence à plusieurs types d'appartenances lorsqu'ils parlent et agissent au nom de leur organisation (chapitre 3). Nous n'avons qu'effleuré le rôle de l'identification dans le processus de l'endurance identitaire. Or, il pourrait s'agir d'un de ces sous-processus, une piste qui est nécessaire d'explorer pour améliorer notre compréhension de l'IO et de son endurance.

Troisièmement, nous avons développé un cadre d'analyse de données visuelles fondé sur l'interprétation des représentations du temps et de l'espace (chapitre 4). Nous avons illustré, prenant le cas de la Cinémathèque québécoise en exemple, comment ce cadre interprétatif pouvait servir à l'étude des processus et des pratiques organisationnels. Notamment, il permet aux chercheurs d'accéder à l'histoire, au présent et au potentiel futur des individus et des groupes qui sont à l'étude. Les processus et les pratiques organisationnels sont ancrés dans des dynamiques spatio-temporelles de toutes sortes qui ne sont pas toujours explicites. Comme nous l'avons vu, les méthodes visuelles participatives ont l'avantage d'en faciliter l'accès. Nous appelons les chercheurs à poursuivre nos explorations méthodologiques. D'abord, il serait utile d'appliquer le cadre d'analyse proposé à d'autres types de processus et de pratiques organisationnels. L'endurance de l'IO s'est avérée être un cas extrêmement probant, mais d'autres phénomènes dont la gestion des connaissances, la gestion des frontières organisationnelles ou les transitions de rôles professionnels pourraient aussi contribuer au développement d'une épistémologie visuelle en TO. Ensuite, nous avons choisi de nous focaliser sur la technique du dessin comme outil de collecte de données visuelles. Cette méthode a l'avantage d'être peu coûteuse et d'être facile à exploiter. Cependant, nous aimerions appliquer notre cadre d'analyse à d'autres types de médiums afin de vérifier sa validité et l'étendue de sa portée. Les méthodes visuelles participatives sont nombreuses; pensons à la sculpture d'argile, la photographie, le film, et même, la danse et le théâtre. Ces formes d'expression artistiques pourraient nous mener à améliorer notre cadre d'analyse ou encore, à développer d'autres outils d'analyse adaptés aux méthodologies non conventionnelles en TO.

5.6 Conclusion

Pour terminer, cette thèse doctorale est partie d'un intérêt général pour l'IO et d'une exploration empirique de sa construction par un ensemble d'acteurs. Celle-ci nous a menés à remettre en cause certaines idées reçues de littérature. Spécifiquement, la majorité des travaux récents insistent sur la malléabilité de l'IO (e.g. Kreiner et coll., 2015). Certaines organisations, comme la Cinémathèque québécoise, ont pourtant une identité forte, étant très ancrée dans le contexte socioculturel de leur communauté d'appartenance. Nous avons donc poursuivi cette avenue en cherchant à mieux comprendre comment l'IO parvenait à traverser l'épreuve du temps. En s'inscrivant dans les débats ayant lieu au sein de la littérature, chacun des articles composant cette thèse offre des contributions qui permettent de répondre à notre question de recherche générale.

Dans le premier article (chapitre 2), notre apport a été de se focaliser sur les luttes d'interprétation qui se jouent entre les membres organisationnels à propos de l'identité de leur organisation. Cela nous a permis de mettre en évidence trois micropratiques discursives et leurs effets de contrôle sur le partage d'une vision spécifique de l'IO. Le rôle du pouvoir dans le processus de l'endurance identitaire n'avait à ce jour, pas été exploré dans la littérature. Dans le second article (chapitre 3), notre contribution a été de mettre en lumière le rôle prégnant des aspects matériels dans le processus de l'endurance identitaire. Nous avons circonscrit quatre pratiques « matérielles » de TIO qui permettent aux membres de ré-affirmer une certaine définition de leur IO. Cet article a permis de développer un modèle théorique de l'endurance identitaire qui intègre le rapport au visuel et à l'espace, deux dimensions absentes des théories et modèles existants. Le troisième article (chapitre 4) a quant à lui examiné le protocole de recherche de cette thèse en se concentrant sur l'exploitation du dessin comme outil de collecte de données visuelle. La revue de littérature sur l'utilisation de la technique du dessin en TO a culminé par l'introduction d'un cadre d'analyse novateur basé sur les dimensions du temps et de l'espace comme moyen d'approfondir notre compréhension des processus et des pratiques organisationnelles. Prenant l'exemple du cas de la Cinémathèque québécoise, ce papier enrichit également notre compréhension du rôle des représentations visuelles dans le processus de l'endurance identitaire.

Enfin, l'enseignement majeur qu'apporte cette thèse est que l'endurance de l'IO doit être repensée comme un processus se déclinant en trois modalités processuelles concomitantes : la subjectivation, la présentification et la visualisation. La subjectivation a lieu dans l'espace discursif du langage et fait intervenir des formes de pouvoir subtiles qui influencent les subjectivités. La présentification est le résultat d'un ensemble hétéroclite d'agents humains et non humains qui participent à rendre présente l'IO dans une série d'espace-temps et d'expériences répétées. La visualisation se rapporte aux activités de représentation mentale des membres organisationnels qui reposent sur des images imaginées ou tangibles. Nous avons démontré que l'endurance identitaire est en partie attribuable à ces images et à leurs références à de multiples espace-temps, expériences esthétiques et émotionnelles. En un mot, l'IO fait appel à des réminiscences, mais aussi à des projections dans l'avenir. Ces deux mouvements opposés (vers l'arrière et vers l'avant) contribuent à la stabiliser et à faire perdurer les perceptions qu'on entretient à son égard.

Références bibliographiques

- Albert, S. et Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Anteby, M. et Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity : remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). Constitutional amendments : materializing organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-29.
- Bell, E. et Davison, J. (2013). Visual Management Studies : Empirical and Theoretical Approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15, 167-184.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Garden city : Doubleday.
- Boxenbaum, E., Jones, C., Meyer, R. E. et Svejenova, S. (2018). Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. *Organization Studies*, 39(5-6), 597-616.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Review*, 19, 296-317.
- Burrell, G., et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis : elements of the sociology of corporate life*. Londres : Heinemann.
- Butler, J. (2005) [1990]. *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris : La Découverte.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'Année sociologique*, 36, D, 170-208.
- Cannon, S. M. et Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. *Human Relations*, 71(9), 1234-1263.
- Clifford, J. (2000). An ethnographer in the field. In Coles, A., *Site-specificity : the ethnographic turn* (vol. 4, p. 52-71). London : Black Dog Publishing.

- Cloutier, C. et Ravasi, D. (2014). The Co-construction of organizational identities : organizational identity work in nonprofits. *Academy of Management Proceedings* (1), 13792.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue : passion, incarnation and ventriloquism*. Philadelphia : John Benjamins.
- Davidson, J., McLean, C. et Warren, S. (2015). Longing back : ten years of visual qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 10(4), 355-359.
- Dutton J. E. et Dukerich, J. M. (1991) Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Frandsen, S. (2017). The silver bullet of branding : fantasies and practices of organizational identity work in organizational identity change process. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 222-234.
- Gustafson, L. T. et Reger, R. K. (1995). Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of management best papers proceedings*, 464-468.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity. A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 425-455.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Kenny, K., Whittle, A. et Willmott, A. (2011). *Understanding identity & organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Kisfalvi, V. (2006). Subjectivity and emotions as sources of insight in an ethnographic case study : a tale of the field. *M@n@gement*, 9(3), 117-135.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R. et Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity : How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Latour, B. (2005). *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- van Leeuwen, T. (2008). *Discourse and practice new tools for critical discourse analysis*. Oxford : Oxford University Press.
- van Leeuwen, T. (2017). Multimodality in organization studies: afterword. In Höllerer, M. A., Daudigeos, T. et Jancsary, D. (éd.), *Multimodality, meaning, and institutions* (vol. 54, B), Bradford : Emerald.

- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Parc : Sage Publications.
- Maheu, F. S. et Lupien, S. J. (2003). La mémoire aux prises avec les émotions et le stress : un impact nécessairement dommageable? *Médecine/Sciences*, 19(1), 118-124.
- Oester, K. (2002). Le tournant ethnographique. La production de textes ethnographiques au regard du montage cinématographique. *Ethnologie française*, 32, 345-355.
- d'Oliveira-Martins, M. (2017). Interview with Arlie Russell Hochschild by Madalena d'Oliveira-Martins. *Sociologia, Problema e Praticas*, 83, 181-191.
- Oliver, D. et Roos, J. (2007). Beyond text : constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342-358.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Pink, S. (2009). *Doing sensory ethnography*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Renaud, G., Comeau-Vallée, M. et Rouleau, L. (2017). If you please, draw me... : Drawing as a complementary research method in management and organization studies. Présentation dans le cadre du 33ième Colloque European Group for Organizational Studies (EGOS), Copenhagen.
- Ricœur, P. (2000). *La Mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : Éditions du Seuil.
- Singh, V. et Dickson, J. (2002). Ethnographic approaches. In Partington, D. (éd.), *Essential Skills for Management Research*. Londres : Sage.
- Taylor, J. R., et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Mahwah : Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2011). *The situated organization : case studies in the pragmatics of communication research*. New York : Routledge.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 20, 440-461.
- Van Hults, M., Ybema, S. et Yanow, D. (2017). Ethnography and organizational processes. In Langley, A., and Tsoukas, H. (éd.). *The sage handbook of process organization studies* (p. 223-236), London : Sage Publications.
- Walsh, I. J. et Glynn, M. A. (2008). The way we were : legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 262-276.
- Watkiss, L. et Glynn, M. A. (2016). Materiality and identity : how organizational products, artifacts, and practices instantiate organizational identity. In Pratt, M. G.,

Schultz, M., Ashforth B. E. et Ravasi, D. (éd.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford : Oxford University Press.

Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. et Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.

Annexes

Grilles d'observation

a) Réunions officielles (réunions de gestion et du conseil d'administration)

CONTEXTE – SITUATION	INDICATEURS
Organisation de la réunion	
Préparation de la réunion	<ul style="list-style-type: none"> • Qui a préparé la réunion? • Comment les participants ont-été convoqués? • Combien de temps à l'avance? • Y avait-il un ordre du jour? Qui l'a préparé?
Structure de la réunion avec repères de temps	<ul style="list-style-type: none"> • Date de la rencontre • Introduction et principaux points de la discussion • Temps pour chaque sujet • Temps attribué au(x) débat(s) • Temps attribué au(x) information(s) • Ordre de jour (fixé par qui?) • Qui préside ou anime la séance?
Description matérielle des lieux	<ul style="list-style-type: none"> • Géographie (adresse, local, bureau, étage) • Ambiance général (sons, odeurs, température) • Éclairage • Configuration des participants (en cercle, demi-cercle, « L », etc.) <ul style="list-style-type: none"> → Faire un schéma → La salle met-elle en avant certains participants? • Mouvement des participants au cours de la réunion • Organisation spatiale des objets • Supports visuels utilisés pour présenter les projets/sujets discutés (p.ex. : PowerPoint) • Documents mis à disposition des participants
Participants	<ul style="list-style-type: none"> • La réunion est-elle ouverte à tous les membres? • Rôles ou fonctions des participants • Observe-t-on une diversité ou une homogénéité des participants? • Qui prend la parole? <ul style="list-style-type: none"> → Estimation plus précise du genre, de l'âge, de l'origine « ethnique » et sociale, de la profession
Formes d'interaction	
Raison(s) / Objet de la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects discutés • Quelles thématiques suscitent l'intérêt ou le désintérêt? • Suggestions discutées • Suggestions approuvées • Décisions prises • Autres personnes mentionnées • Émotions évoquées • Événements mentionnés • Tâches mentionnées • Éléments de mission et/ou objectifs invoqués

	<ul style="list-style-type: none"> Planification et/ou assignations Difficulté(s) rencontrée(s) ou envisagée(s) Une autre réunion est-elle prévue pour poursuivre?
Prises de parole	<ul style="list-style-type: none"> Qui propose les sujets abordés? Comportement individuel Niveau de participation Émotions exprimées (langage verbal et non verbal) Estimer le temps de parole des participants Qu'est-ce qui domine dans les prises de parole : l'information ou les échanges? Quel registre de la parole domine : propositions, actions, suggestions, interpellation, plaintes, demandes d'information, tentatives de convaincre? Explications ou justifications relatives aux événements courants Les participants mettent-ils de l'avant leurs propres intérêts, ceux d'un groupe (de l'organisation) ou l'intérêt général? Certains acteurs incitent-ils à se déplacer vers l'intérêt général?
Types de savoir mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> Types de savoirs mobilisés et lequel domine? (« bon sens », savoir professionnel, expertise militante, expertise extérieure, savoir politique, savoir artistique, économique) Les participants expriment-ils des arguments d'ordre politique, technique, économique, artistique ou culturel? Recours à l'expérience antérieure ou à des connaissances formelles Les registres d'argumentation mobilisés changent-ils stratégiquement d'une au cours de la réunion? Certaines interventions sont-elles rejetées ou valorisées?

b) Contacts et groupes informels

CONTEXTE – SITUATION	INDICATEURS
Date de la rencontre	
Description matérielle des lieux	<ul style="list-style-type: none"> Géographie (adresse, local, bureau, étage) Ambiance général (sons, odeurs, température) Éclairage Configuration des interlocuteurs <ul style="list-style-type: none"> → Faire un schéma Mouvement des interlocuteurs au cours de la réunion Organisation spatiale des objets Outils invoqués Outils mentionnés
Interlocuteurs	<ul style="list-style-type: none"> Rôles ou fonctions des participants Observe-t-on une diversité ou une homogénéité des participants? Qui prend la parole? <ul style="list-style-type: none"> → Estimation plus précise du genre, de l'âge, de l'origine « ethnique » et sociale, de la profession

Raison(s) / Objet de la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects discutés • Suggestions discutées • Suggestions approuvées • Décisions prises • Autres personnes mentionnées • Émotions évoquées • Événements mentionnés • Tâches mentionnées • Éléments de mission et/ou objectifs invoqués • Planification et/ou assignations • Difficulté(s) rencontrée(s) ou envisagée(s)
Modes d'interaction et relations entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Qui propose les sujets abordés? • Comportement individuel • Relations formelles ou amicales? • Émotions exprimées (langage verbal et non verbal) • Estimer le temps de parole des participants • Qu'est-ce qui domine dans les prises de parole : l'information ou les émotions? • Quel registre de la parole domine : propositions, actions, suggestions, interpellation, plaintes, demandes d'information, tentatives de convaincre? • Explications ou justifications relatives aux événements courants • Les participants mettent-ils de l'avant leurs propres intérêts, ceux d'un groupe (de l'organisation) ou l'intérêt général? • Certains acteurs incitent-ils à se déplacer vers l'intérêt général? • Tensions et conflits exposés • Observe-t-on un respect entre les interlocuteurs? • Outils de communication (autre que de vive voix s'il y a lieu) • Fréquence et durée des échanges (si répétés) • Signes de familiarité (p. ex. : tutoiement, appellation par surnom)

Grille d'entretien

Date :

Heure et lieu :

Nom du répondant :

Résumé :

Je m'intéresse à l'identité qui est au cœur du fonctionnement des organisations agissant dans un contexte pluraliste comme la Cinémathèque québécoise (multiples objectifs, pouvoir diffus, importance du savoir). Le but de ma recherche est de mieux comprendre le travail identitaire qui se joue à la cinémathèque, c'est-à-dire, la manière dont les membres de l'organisation déploient des efforts pour maintenir, réparer, renforcer ou modifier son identité qui est productive de significations cohérentes et de distinction. L'entrevue comportera trois parties : d'abord, j'aborderai avec vous votre parcours de carrière, vos fonctions à la Cinémathèque, ensuite j'aimerais qu'on discute de certains enjeux autour de la Cinémathèque, puis en dernier, la mission et l'identité de la Cinémathèque.

Permission d'enregistrer :

Pour bien suivre la conversation, et avec votre accord, j'aimerais enregistrer cette entrevue (voir le formulaire de consentement pour les options).

Thèmes à aborder :

Parcours et carrière : Aborder d'abord le parcours, la carrière de la personne interviewée.

- Qu'est-ce qui vous a amené à travailler dans le domaine du cinéma?
- Et plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a amené à travailler à la Cinémathèque québécoise?
- Quelle est votre formation initiale (s'il y a lieu)?

Fonction et rôles : Parler de leur travail, leur rôle dans l'organisation.

- Pouvez-vous me décrire le poste que vous occupez en ce moment, les fonctions et responsabilités qui y sont rattachées?
- Pouvez-vous me décrire les projets particuliers sur lesquels vous travaillez à l'heure actuelle?
- Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail? Pourquoi?
- Qu'est-ce que vous appréciez le moins dans votre travail? Pourquoi? Comment pensez-vous que cet aspect pourrait être amélioré?

Aspects particuliers : Sujets « sensibles » liés au travail identitaire.

Je vais maintenant vous présenter quelques termes et vous demander de me dire ce qu'ils invoquent pour vous.

- Les communications (Discuter de la manière dont la CQ communique son message aux publics ciblés; la place des communications dans l'organisation depuis la restructuration).
- Les travaux de rénovations (Bénéfiques, non bénéfiques, utiles, amélioration de la performance? Discuter des lieux physiques).
- Ententes de services.
- Festivals.
- Financement.
- Gouvernance.
- Bibliothèque et archives nationales du Québec.

L'organisation : Parler du rôle, de la mission et de l'identité de la cinémathèque.

Atelier de dessin (technique projective) : Le matériel comprend une feuille de papier blanc (par exemple, papier de machine à écrire), un stylo noir bille ou encre. Il est important de ne rien suggérer, de laisser libre cours à l'imagination de l'interviewé.

- Consigne : Ceci n'est pas une épreuve. Dessinez le portrait de la Cinémathèque québécoise (la personne dispose d'environ 5 minutes).
- Par la suite, demander à la personne d'expliquer son dessin, d'en faire une courte interprétation.
- Qu'est-ce que la Cinémathèque québécoise pour vous?
- Qu'est-ce qui distingue la cinémathèque d'autres organisations œuvrant dans le domaine du cinéma?
- Quelle est la place de la cinémathèque dans la société? (Faire ressortir le système de valeurs, des logiques associées à la cinémathèque).

L'avenir de la Cinémathèque québécoise :

- Comment voyez-vous le futur?
- Quelles seraient vos désirs les plus fous pour la cinémathèque? (Imaginaire, vision).

