



**HEC MONTRÉAL**

**Identité organisationnelle et changement identitaire :  
Le cas d'Hydro-Québec**

par  
**Mylene Moreau**

**Mylene Moreau  
HEC Montréal  
Anne Pezet**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Août 2023  
© Mylene Moreau, 2023

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse au phénomène de changement identitaire en organisation. Plus précisément, il cherche à comprendre de quoi est composée l'identité d'une organisation et comment celle-ci évolue dans le temps et face aux pressions de son environnement. Il insiste donc à la fois sur la définition du concept d'identité organisationnelle autant que sur le phénomène de changement au sein de celle-ci. Il permet d'aborder la question des identités hybrides et multiples, en plus de traiter de complexité et de crise identitaire.

La recherche prend place au sein d'Hydro-Québec et s'intéresse plus particulièrement à la campagne de consultation *Énergie en commun*, amorcée en 2020 après l'arrivée de Sophie Brochu à la direction de l'entreprise. Il s'agit donc d'une recherche sur l'identité qui peut s'appliquer plus particulièrement aux institutions publiques visibles.

Une collecte de données basée sur de l'observation participative a permis de documenter le processus de changement et faire émerger un modèle théorique qui permet d'analyser le changement en cours et de répondre à la question de recherche :

« Comment se définit l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec, de quoi est-elle composée et comment a-t-elle évolué depuis sa création et au tournant 2020 ? »

L'originalité de cette recherche est d'avoir produit un modèle théorique nouveau qui a l'avantage de résoudre de nombreux conflits dans la littérature, ou de répondre à certaines questions laissées en suspens malgré l'abondant corpus. Il mobilise les contributions de nombreux chercheurs tout en apportant un éclairage original et synthétique sur le phénomène identitaire en organisation.

Ce modèle offre un cadre d'analyse structuré et pratique aux chercheurs ou gestionnaires qui désirent comprendre ou agir face à un changement identitaire. Il met en lumière le contenu d'une identité organisationnelle, les composantes qui l'alimentent et les influences entre chacune d'elles et l'environnement.

Mots-clés : identité organisationnelle, changement identitaire, identité organisationnelle complexe, identité organisationnelle hybride ou multiple, crise identitaire

## Table des matières

<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>5</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre 1 - Revue de littérature</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 L'identité</b> .....	<b>9</b>
1.1.1 Définition de l'identité organisationnelle .....	9
1.1.2 Formation de l'identité .....	14
1.1.3 Observation de l'identité .....	15
1.1.4 Utilité de l'identité .....	17
1.1.5 Les identités organisationnelle multiples .....	18
1.1.6 Les conflits dans la littérature.....	21
<b>1.2 Le changement identitaire</b> .....	<b>27</b>
1.2.1 Définition du changement identitaire .....	27
1.2.2 Causes du changement identitaire .....	29
1.2.3 Crise identitaire (si cela existe) .....	32
1.2.4 Piloter un changement identitaire.....	33
<b>1.3 Stratégie, marketing et identité</b> .....	<b>37</b>
<b>Chapitre 2 - Cadre théorique et choix méthodologiques</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1 Approche</b> .....	<b>41</b>
2.1.1 Choix du cas .....	41
2.1.2 Évolution de la recherche .....	43
2.1.3 Cadre conceptuel.....	45
<b>2.2 Méthodes</b> .....	<b>49</b>
2.2.1 Stratégie de recherche .....	49
2.2.2 Collecte de données .....	51
2.2.3 Analyse de données .....	55
<b>Chapitre 3 – Analyse</b> .....	<b>57</b>
<b>3.1 Le terrain</b> .....	<b>57</b>

<b>3.2 Lacunes importantes dans la littérature .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 Intuitions sur la teneur et l'évolution de l'identité organisationnelle.....</b>	<b>70</b>
3.3.1 Première intuition : L'identité organisationnelle n'est pas seulement définie par les membres de l'organisation .....	70
3.3.2 Deuxième intuition : Les attributs qui composent l'identité organisationnelle ont des importances différentes et qui peuvent évoluer avec le temps.....	71
3.3.3 Troisième intuition : Le concept d'identité ne peut qu'être singulier .....	73
<b>Chapitre 4 - Résultats.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 Conceptualisation de l'identité organisationnelle en évolution .....</b>	<b>75</b>
4.1.1. Le modèle de l'identité organisationnelle dissociée .....	75
<b>4.2 L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec .....</b>	<b>85</b>
4.2.1 Aux sources de l'identité .....	86
3.1.2 L'évolution d'Hydro-Québec.....	89
3.1.2 Hydro-Québec aujourd'hui .....	97
<b>4.2 Discussion .....</b>	<b>108</b>
4.2.1 Contribution de la recherche .....	108
4.2.1 Limites de la recherche.....	113
4.2.1 Pistes de recherche à explorer .....	113
<b>Conclusion .....</b>	<b>116</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>119</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>i</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Inventaire des concepts théoriques sur l'identité organisationnelle en fonction des points de vue.....	22
Tableau 2 : Représentations partielles de l'identité.....	81
Tableau 3 : Aide-à-la-décision pour le transfert d'attributs vers l'identité organisationnelle dissociée.....	82

## Liste des figures

Figure 1 : Identité organisationnelle d'un hôpital privé telle que dépeinte dans la littérature.....	65
Figure 2 : Identité organisationnelle d'un hôpital privé également telle que dépeinte dans la littérature.....	65
Figure 3 : Tentative exploratoire 1 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec.....	66
Figure 4 : Tentative exploratoire 2 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec.....	66
Figure 5 : Tentative exploratoire 3 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec.....	67
Figure 6 : Tentative exploratoire 4 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisés dans les soins pour enfants dans la ville de Québec.....	67
Figure 7 : L'identité organisationnelle dissociée.....	79
Figure 8 : L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec à l'époque de sa fondation.....	89
Figure 9 : L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec au tournant des années 1980.....	92
Figure 10 : Modèle de formation de l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec en 2022.....	107

## Introduction

En novembre 2020, Hydro-Québec annonçait en primeur à ses employés le lancement d'un grand projet appelé *Énergie en commun*. Certains diront qu'il s'agit d'une campagne de consultation, d'autres d'une démarche publicitaire de positionnement et d'autres encore d'un intrant au prochain plan stratégique. Quoi qu'il en soit, *Énergie en commun* est le premier exercice du genre de l'organisation et engage d'importantes ressources financières dans la consultation des quelque 20 000 employés via des ateliers et des sondages, la mise en place d'un site intranet, le déploiement d'une large campagne publicitaire et la récolte de milliers d'idées issues de la population québécoise. Le but ? Engager un échange de société sur trois thèmes en lien avec la transition énergétique du Québec, dans le but d'alimenter le plan stratégique d'Hydro-Québec. La campagne suit de près l'arrivée de Sophie Brochu à la tête de l'organisation et l'annonce de refonte du plan stratégique – dont la dernière version était à peine achevée. Tous ces éléments témoignent d'un important changement de cap chez Hydro-Québec, un changement qui impacte son identité organisationnelle. C'est dans ce contexte que s'est déroulée cette recherche, dont la question est simplement :

« Comment se définit l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec, de quoi est-elle composée et comment a-t-elle évolué depuis sa création et au tournant 2020 ? »

Ce travail est le fruit d'une collecte de donnée sous forme d'observation qui s'est déroulée sur plusieurs mois. Au cours de cette collecte, la chercheuse a pu développer une fine compréhension du contexte, des dynamiques et des enjeux de l'organisation. Elle a pu se familiariser avec sa culture, observer un grand nombre d'employés et de parties prenantes et être aux premières loges de plusieurs événements et faits marquants. Cela lui a permis de collecter des dizaines de documents et échanger avec de nombreux membres de l'organisation. À l'issue de cette collecte, un important travail d'analyse a

été réalisé et un codage effectué. Les résultats de cette recherche ont permis de conceptualiser un nouveau modèle théorique qui sert de grille d'analyse pour comprendre le changement identitaire. Le modèle permet d'ouvrir la boîte noire qu'est l'identité organisationnelle et de mettre clairement en évidence son contenu, mais également les composantes qui l'alimentent. Le modèle permet aussi de mieux comprendre les relations entre les composantes de l'identité organisationnelle et l'influence de l'environnement sur elles. Finalement, ce travail permet à un chercheur ou un gestionnaire de structurer son analyse afin de comprendre une identité organisationnelle ou un changement identitaire.

Ce travail est présenté en 4 chapitres. Le premier présente la littérature en matière d'identité organisationnelle et de changement identitaire. Il comporte aussi une petite section sur la stratégie, le marketing et les liens entre ces disciplines et l'identité, apport pertinent considérant que la campagne *Énergie en commun* est une campagne publicitaire sensée alimenter un plan stratégique. Le deuxième chapitre présente ensuite le cadre théorique et les choix méthodologiques. La première section présente le choix du cas et l'évolution de la recherche, puis les stratégies de recherche, les méthodes de collecte et le processus d'analyse y sont détaillés. Le chapitre 3 détaille la manière dont le terrain a été analysé d'abord, puis les lacunes que le terrain a pu mettre en évidence dans la littérature. Le chapitre 3 se termine sur trois intuitions fondamentales qui ont permis d'élaborer le modèle théorique présenté à la section suivante. Le cœur du travail est réellement présenté au chapitre 4, où on expose un nouveau modèle théorique qui permet de comprendre la teneur d'une identité organisationnelle tout autant qu'il permet de comprendre le changement identitaire. On se sert ensuite de ce modèle pour conclure le travail sur une analyse en profondeur de l'identité d'Hydro-Québec, de sa fondation à aujourd'hui. Les résultats sont particulièrement intéressants car ils offrent un modèle théorique nouveau qui pourrait être transféré à d'autres organisations. Le travail se conclue sur une discussion des apports et limites de la présente recherche, en plus de fournir des pistes de recherche futures.

# Chapitre 1 - Revue de littérature

## 1.1 L'identité

### *1.1.1 Définition de l'identité organisationnelle*

Les racines théoriques de l'identité organisationnelle remontent aux travaux de chercheurs en sociologie et en psychologie sociale, dont Mead (1934), Goffman (1959), Rogers (1959) ou Tajfel et Turner (1979), qui se sont intéressés au phénomène identitaire au niveau de l'individu. La littérature sur l'identité organisationnelle s'est développée un peu plus tard. Bien que l'on attribue à Albert et Whetten la première définition officielle de l'identité organisationnelle en 1985, plusieurs chercheurs faisaient mention d'un concept similaire avant eux, dont Selznick en 1949 avec la notion de caractère organisationnel (voir Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016), Larçon et Reitter qui définissaient en 1979 l'identité corporative comme un ensemble de caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent une spécificité, une stabilité et une cohérence, ou encore Hannan et Freeman en 1977 qui décrivaient l'identité organisationnelle comme un ensemble de caractéristiques centrales qui incluent la mission, la forme d'autorité, la technologie et la stratégie de marché.

C'est quand même Albert et Whetten en 1985 qui définissent l'identité organisationnelle telle qu'on la décrit encore aujourd'hui, comme étant ce que les individus considèrent central, durable et distinctif de leur organisation. En définissant ainsi l'identité organisationnelle, Albert et Whetten s'inscrivent dans la première perspective, que l'on appelle fonctionnaliste, essentialiste ou perspective de l'acteur social (selon les auteurs). Dans ce travail, le terme essentialiste sera privilégié. Dans cette vision, on conçoit l'identité comme étant fixe et inhérente à l'organisation. L'identité constitue l'essence même de l'organisation (Margolis et Hansen, 2002),

précède et influence les pratiques et les discours des membres (Whetten, 2006) et est auto-déclarée à travers ce qu'on appelle des « claims » identitaires : des énoncés, normalement émis par les dirigeants et membres influents, sur ce qu'est l'organisation (Czarniawska 1997, Whetten et Mackay 2002, Whetten 2003). On en retrouve dans cette première définition plusieurs héritages des théories au niveau de l'individu, dont l'importance de la comparaison (le soi par rapport à l'autre) qui se traduit par le caractère « distinctif » et qui réfère davantage à la notion de compétitivité au niveau organisationnel (Bouchikhi et al. 1998; Hatch et Schultz 2000, 2002). Un autre héritage important des théories sur l'individu est le principe d'autodéfinition du soi (self-concept) qui explique pourquoi on considère qu'il revient aux membres de l'organisation de définir l'identité de celle-ci. Albert et Whetten ayant servi d'inspiration pour de nombreux chercheurs des décennies suivantes, ces héritages sont encore bien présents dans la littérature sur l'identité organisationnelle à ce jour.

Une autre perspective émerge à l'approche des années 2000 dans la littérature : la perspective sociale constructionniste. Selon celle-ci, l'identité est une construction sociale provenant en grande partie du langage (Corley et Gioia, 2004) et de la relation entre le collectif et la cognition individuelle (Corley et al., 2006). Ce courant s'intéresse particulièrement au processus de création de sens qui permet au collectif de se définir lui-même (Dutton et Dukerich, 1991; Fiol, 1991, 2002 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Gioia, Schultz et Corley, 2000). Ainsi, l'identité organisationnelle représente les perceptions et les croyances des membres de l'organisation sur ce qui les distingue et offre une base de référence pour décrire leur organisation à ceux qui n'en font pas partie (Alvesson, 1990 ; Cheney et Christensen, 2001 ; Gioia et al, 2000 ; Hatch et Schultz, 2002). Étant un produit social, la construction de l'identité est vue comme un processus interactif qui implique de la négociation (Scott et Lane, 2000) et qui est susceptible d'évoluer avec le temps (Ashforth et Mael, 1996). Alors que l'identité est auto-proclamée à travers des « *claims* » pour les essentialistes, la perspective constructionniste fait plutôt émerger l'identité par ce qu'on appelle des « *beliefs* » : les croyances partagées des membres sur la raison d'être de l'organisation (Corley et Gioia, 2004). Peu importe la perspective, les

chercheurs s'accordent généralement pour dire que l'on doit considérer autant les *claims* que les *beliefs* pour bien comprendre les phénomènes en lien avec l'identité. Humphreys et Brown l'ont d'ailleurs mis en évidence dans leur étude de cas universitaires, alors que des membres de l'organisation ont rejeté une nouvelle conceptualisation identitaire (de nouveaux *claims*) puisqu'ils les percevaient comme étant incohérents avec leur sens de soi, l'histoire et la tradition (Humphreys et Brown, 2002). Il est bon de noter que bien qu'issus de la langue anglaise, les termes *claims* et *beliefs* seront repris dans ce travail pour éviter la confusion que pourrait provoquer une traduction peu évocatrice. Finalement, d'autres perspectives ont aussi permis de conceptualiser l'identité organisationnelle, dont le courant psychodynamique qui s'intéresse aux processus inconscients de formation de l'identité collective (Bion, 1968 ; Jacques, 1955 ; Diamond 1993 ; Driver, 2009 ; Brown et Stakey 2000), le courant interprétativiste associé à Kapferer (1988) pour qui l'identité est un construit social symbolique qui repose sur une base matérielle et est composée de 6 dimensions (physique, personnalité, culture, relation, reflet et mentalisation), ou encore les divers courants de la perspective post-moderne, qui définissent l'identité comme étant le reflet de l'image à l'instant présent. Pour les chercheurs post-modernes, l'identité apparaît donc comme très instable – voir en constant changement (d'après les revues de He et Baruch, 2010 ; He et Brown 2013).

En plus des différentes perspectives, on retrouve une multitude de points de vue et de termes pour définir l'identité et ce qui s'y rattache. Dans un effort pour synthétiser la littérature sur le sujet, Brown, Dacin, Pratt et Whetten (2006) ont identifié plus de 25 terminologies différentes qu'ils ont regroupé dans quatre catégories : ce que les membres pensent être en tant qu'organisation, ce que les membres veulent que l'externe pense qu'ils sont en tant qu'organisation, ce que les membres pensent que l'externe pense qu'ils sont comme organisation et ce que l'externe pense vraiment que l'organisation est. Ces multiples points de vue pour décrire le même objet expliquent pourquoi on retrouve autant de termes différents dans la littérature – et parfois même des termes identiques qui portent un sens différent. Par exemple, les perspectives essentialiste et constructionniste ont en commun d'être toutes les deux issues du courant

identitaire, c'est-à-dire qu'elles considèrent l'identité organisationnelle comme étant définie ou déclarée par les membres internes de l'organisation (Gioia et al., 2010). Ainsi, l'identité est représentée par la question : « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » (Albert et Whetten, 1985; Gioia 1998; Stimpert et al. 1998). Plusieurs chercheurs identitaires vont se servir du terme « image » pour faire référence à la façon dont les membres veulent être perçus par les agents externes (Whetten, Lewis et Mischel 1992) et vont utiliser le terme « réputation » pour désigner la perception que ces agents ont réellement (Whetten et Mackay, 2002). À l'opposé, pour les chercheurs écologistes, l'identité étant définie directement par les parties prenantes externes, ils emploient le terme « identité » là où des chercheurs identitaires emploient « réputation ». Le terme « image » est aussi largement employé par les chercheurs en marketing pour représenter ce que les gens pensent qu'est l'organisation (Bernstein cité dans Abratt 1989) – ce qui diffère encore une fois de l'usage que les chercheurs identitaires font du même mot. En somme, bien que difficile à suivre par moment, la littérature dépeint l'identité comme un concept qui implique tous les points de vue, autant celui des constituants internes que les parties prenantes (Gioia et al, 2010 ; Sen et al., 2006). Pour Balmer et ses multiples collaborateurs au fil des années, l'identité peut être observée sous pas moins de 7 angles : l'identité actuelle, qui représente la « vraie » identité; l'identité communiquée, qui est celle communiquée vers l'externe; l'identité idéale, représentée par le positionnement stratégique; l'identité désirée, qui correspond à la vision des leaders; l'identité conçue, qui est la perception qu'en ont les gens externes à l'organisation; l'identité contractuelle, qu'on peut traduire par la promesse de la marque; et finalement l'identité culturelle, reliée aux impressions des employés (Balmer et Soenen, 1999; Balmer et Greyser, 2002; Balmer et al., 2009; Balmer, 2012).

Il importe aussi de distinguer l'identité organisationnelle de l'identité corporative et l'image de marque. On considère généralement que l'identité corporative est un terme utilisé pour discuter des aspects visuels d'une organisation (Abratt, 1989; Olins, 1989; Dowling, 1994). Abratt et Kleyn (2012) suggèrent que l'identité corporative est constituée des choix stratégiques d'une organisation et de la façon dont elle les exprime.

Les études sur l'identité corporative sont principalement orientées sur les fonctions marketing et communication (Olins, 1989; Cornelissen et al, 2007) et on considère que l'identité corporative est directement fonction du leadership, contrairement à l'identité organisationnelle qui apparait comme n'étant pas uniquement contrôlé par les leaders. Cependant, certains chercheurs importants comme Balmer et Soenen (1999) ou Larçon et Reitter (1979) ont utilisé le terme identité corporative pour faire référence à ce qui ressemble en tout point à l'identité organisationnelle. En effet, Balmer et Soenen définissent l'identité corporative comme étant « ce que l'organisation est » et reconnaissent parmi les composantes de l'identité corporative les valeurs, la culture, l'image, l'histoire, les communications, les symboles, les comportements, la vision, le produit, la performance et l'architecture, bref des éléments qui dépassent largement les aspects visuels et la stratégie (Balmer et Soenen, 1999)

Bien que les différentes perspectives apportent des définitions variables de l'identité organisationnelle, et bien que la définition de Albert et Whetten ait été largement critiquée et remise en question (en particulier le caractère durable), peu de chercheurs ont réellement proposé une alternative à leur définition de 1985. Plusieurs ont cependant tenté de détailler plus explicitement ce dont l'identité organisationnelle est composée. On dira donc que l'identité peut comprendre la mission (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brickson, 2005), la vision (Brickson, 2005), les valeurs (Brickson, 2005 ; Gioia et al., 2013), la marque (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Gioia et al., 2013;), la culture et les pratiques (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brown et al. 2006 ; Gioia et al., 2013, Albert 1998; Whetten, 2003; Watkiss et Glynn, 2016), la structure, (Brown et al. 2006), le statut (Brown et al. 2006) et la réputation (Brown et al. 2006). En plus, l'identité de l'organisation comporte une large part d'histoire (Brown et al., 2006, Ravasi et Schultz, 2006) et est cimentée avec le temps (Brown et al. 2006). Certains vont aussi mettre de l'avant le caractère stratégique ou matériel, en disant par exemple que les actions de la firme traduisent son identité (Brickson 2005 ; Glynn 2016) ou que son produit et ses services en sont des manifestations (Gioia et al., 2013; Glynn 2016).

Bref, l'identité organisationnelle est un concept qui a été largement étudié, mais dont la définition même ne fait pas consensus. Bien qu'on admette généralement qu'il s'agit de ce qui est central, durable et distinctif de l'organisation, on en sait bien peu sur ce qui entre dans cette définition en pratique. On peut conclure que la littérature sur l'identité organisationnelle est plurivocale, ad hoc et explorative (He et Brown, 2013), en plus d'être relativement abondante au niveau théorique, mais peu intégrée au niveau des applications pratiques (Mujib, 2017).

### ***1.1.2 Formation de l'identité***

Il est possible de se demander : comment se forme l'identité organisationnelle ? Kroezen et Heugens (2012) ont étudié 59 micro-brasseries nouvellement fondées et ont élaboré une théorie qui scinde la formation de l'identité en deux étapes : d'abord, les fondateurs élaborent un ensemble de potentiels attributs que l'on pourrait attribuer à l'organisation à travers un lot de décisions critiques (comme l'élaboration et la formulation de la mission), puis dans un deuxième temps, les membres internes vont puiser dans ce répertoire pour adopter une sélection réduite d'attributs autour desquels ils vont construire l'identité organisationnelle. Cette conception est intéressante puisqu'elle combine les notions de *claims* et *beliefs* évoqués précédemment et réconcilie les nombreux points de vue des chercheurs qui considèrent que la rhétorique est à la base de la construction identitaire (Cheney, 1991 ; Elsbach & Kramer, 1996, Fiol 2002), avec ceux qui diront plutôt que l'identité est le produit d'un processus de construction symbolique et interprétatif réalisé par les membres (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Thomas, Clark, Gioia, 1993; Hatch et Schultz, 1997). En combinant ces deux visions, la création de l'identité apparaît donc comme un processus en boucle dans lequel l'identité émerge de l'interaction constante entre les membres et les tops managers (Hatch et Schultz, 1997). D'ailleurs, pour Hatch et Schultz (1997), les membres occupent à la fois une position interne (employés) et externe (clients, membres de la société). Ainsi, les interactions à la base de la construction identitaire ne se déroulent pas exclusivement à

l'intérieur de l'organisation, mais incluent bel et bien toutes les parties prenantes (Scott et Lane, 2000). Plus largement, on considère même que les normes sociales et institutionnelles exercent sur les organisations une pression de se conformer à ce qui est attendu d'elles (DiMaggio et Powell 1983; Scott 1987). En ce qui concerne le processus d'interaction entre les membres et les leaders, on précise que le rôle des leaders ne se limite pas uniquement à la pratique rhétorique. Les choix stratégiques sont également importants pour orienter le processus de construction identitaire. C'est à travers leurs décisions et leurs actions que les leaders guident les membres vers une compréhension partagée de l'organisation et qu'ils produisent du même coup des structures et des processus qui alimentent et renforcent leurs stratégies rhétoriques de nature plus symbolique (Pfeffer 1981 ; dans Ashforth et Mael, 1996). Au niveau du processus de construction identitaire des membres, on remarque qu'une large part de la perception de « qui nous sommes en tant qu'organisation » se dessine au niveau de la comparaison. Les membres comparent ce que l'organisation est par rapport à leurs expériences antérieures (Gioia et al, 2010) et comparent également comment ils se perçoivent, comment ils veulent être perçus et comment ils pensent être réellement perçus par l'externe (Ravasi et Schultz, 2006). La culture joue aussi un rôle clé en offrant un bassin d'éléments avec lesquels les membres peuvent interpréter et évaluer les attributs identitaires. Les artefacts et l'histoire par exemple, sont considérés comme des évidences de la distinction de l'organisation (Ravasi et Schultz, 2006).

### ***1.1.3 Observation de l'identité***

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir ce qu'est l'identité organisationnelle, mais bien peu ont contribué à documenter la manière dont on peut l'observer ou la définir en pratique. Généralement, pour étudier l'identité, les chercheurs se sont concentrés sur les discours explicites des membres. Cette vision conventionnelle suppose que l'identité est le résultat d'efforts délibérés de réflexion et de communication (Hatch et Schultz, 2002 ; Corley et al, 2006). Outre la méthode, on oriente aussi les

recherches vers des contextes particuliers. Par exemple, Whetten (2006) mentionne que l'identité peut être particulièrement visible lors d'une application qui réfère directement à la mission de l'entreprise, par exemple, lors d'une prise de décision stratégique. L'identité serait aussi plus visible si l'organisation est dirigée par des autorités qui ont des conceptions opposées de l'organisation qu'ils dirigent ensemble, ou si une menace à l'identité surgit dans l'environnement. En continuité avec cette idée, on dit que l'identité est peu évoquée en période de stabilité, mais devient plus apparente lors de turbulences, puisque l'instabilité force les gens à se questionner et parfois même à s'opposer sur leur définition ce qu'est l'organisation (Ashforth et Mael, 1996).

Évidemment, une partie de l'identité peut être observée par les discours, mais est-ce suffisant ? Dans les recherches qui portent sur l'identité des individus, plusieurs chercheurs ont déjà documenté les aspects tacites de l'identité (voir revue dans Carlsen, 2016), alors qu'au niveau organisationnel, cette idée a été très peu étudiée. Pratt et Foreman (2000) font partie des chercheurs qui ont documenté le sujet avec ce qu'ils appellent des identités latentes, c'est-à-dire des identités qui ne sont pas consciemment articulées mais qui peuvent surgir de manière apparente à la suite d'un événement ou d'une crise. Pour Carlsen (2016), une identité latente ne peut pas seulement être comprise par le discours des membres, elle se traduit plutôt dans les histoires et les actions de l'organisation. On peut découvrir des éléments tacites de l'identité en observant les émotions et la poésie des membres (métaphores, figures de style) ainsi que les codes et la culture au sein de l'organisation (Carlsen, 2016). Pour terminer, plusieurs chercheurs invitent à observer l'identité via ses manifestations visible tels que ses produits et services (Gioia et al., 2013; Glynn 2016) ou par l'analyse des histoires ou des artefacts, qui permettent de refléter des attributs moins visibles comme les valeurs et les compétences (Ravasi et Schultz, 2006).

#### ***1.1.4 Utilité de l'identité***

Pourquoi tant d'intérêt pour l'identité organisationnelle – et surtout, pourquoi tant d'intérêt de la part des leaders pour la contrôler ? D'abord, si on reprend la théorie des ressources (*ressource-based view*) de Barney (2001), on considère qu'une ressource rare, de valeur et difficile à imiter peut offrir à la firme un avantage compétitif. En ce sens, on considère que l'identité est une ressource qui offre un avantage compétitif à la firme, puisque celle-ci est rare, distinctive et qu'elle crée de la valeur par sa capacité à la différencier des autres (Fiol, 1991). Une firme peut même différencier certaines des ressources non-différenciées qu'elle possède si elle parvient par la rhétorique à les associer à son identité qui elle, l'est (« on fait *ceci* car nous sommes qui nous sommes »). (Sillince, 2006). Plus une identité est tacite, complexe et spécifique, plus celle-ci devient difficile à imiter pour la compétition (Reed et DeFillippi, 1990).

De plus, l'identité influence l'ensemble des choix et réponses de la firme (Voss et al, 2006) et elle dirige particulièrement la stratégie (Corley, 2004; Brickson 2007) en permettant aux membres de choisir une direction stratégique (Ashforth & Mael, 1989 ; Fiol, 1991). On considère que l'identité et la stratégie agissent en retour comme un puissant système de contrôle dans l'organisation – qui dicte aux individus comment agir sans leur donner une impression de contrainte (Ashforth et Mael, 1996). L'identité procure à la fois de la cohérence, une symbolique et un positionnement sur le marché (Olins, 1991). Elle modifie la façon dont une firme va percevoir et répondre aux changements dans son environnement (Whetten et Godfrey, 1998), incluant face à des pressions éthiques (Handelman, 2006). D'ailleurs, face au changement, certains diront que l'identité donne aux membres un sentiment d'ancrage, mais il n'est pas particulièrement bien démontré de quelle façon cette stabilité procure du bien-être au niveau organisationnel (Christensen et Cheney, 2000). Au niveau des membres, plusieurs bénéfices ont été étudiés lorsque ceux-ci s'identifient à l'organisation. On dit qu'un individu s'identifie lorsqu'ils ressentent un sentiment d'appartenance envers

l'organisation et se considère comme en faisant partie (Fiol, 1992). Lorsqu'identifiés, les membres développent un sens d'unité qui les motive à performer (Castania et Helfat, 1991) et à s'impliquer davantage (Ashforth et Mael 1989). Ils sont aussi plus loyaux envers l'organisation, ce qui augmente la rétention de la main-d'œuvre (Pfeffer, 1994). En cas de menace à l'identité, les membres identifiés vont agir proactivement pour solutionner la menace (Dutton et Dukerich, 1991). Finalement, l'identité peut même augmenter l'implication des parties prenantes au sens large (Dutton et Dukerich, 1991 ; Scott et Lane, 2000) et assurer la légitimité externe (Levitt et Nass, 1994).

### *1.1.5 Les identités organisationnelle multiples*

Tout comme les individus, on considère que les organisations peuvent avoir plus d'une identité (Albert et Whetten 1985; Ashforth et Mael 1996 ; Cheney 1991 ; Golden-Biddle et Rao 1998 ; Pratt et Rafaeli 1997). Les théories sur l'individu considèrent qu'un individu peut avoir autant d'identités qu'il a de participation à des groupes : c'est ce qu'on appelle des identités de rôle (voir revue dans Pratt et Foreman, 2000). Au niveau des organisations, on dit généralement qu'une organisation a de multiples identités lorsqu'il y a différentes conceptions parmi ses membres de ce qui est central, durable et distinctif d'une organisation (Albert et Whetten, 1985 ; Pratt et Foreman, 2000), plus d'une façon de répondre à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Une organisation hybride est composée de deux dimensions qui sont généralement opposées et se distinguent par leur caractère utilitaire (orientée sur le côté pratique/économique) ou normatif (orientée vers une mission non-économique qui peut être religieuse, esthétique, culturelle ou éthique, par exemple) (Albert et Whetten, 1985). Très peu de chercheurs ont tenté de comprendre les identités hybrides autrement qu'autour des dimensions utilitaires et normatives (Pratt et Foreman, 2000), et ce même si certaines études ont révélé des organisations hybrides qui ne cadrent pas dans cette catégorisation. Par exemple, Pratt et Rafaeli ont observé au sein d'un centre de réhabilitation deux identités que l'on peut qualifier de normatives : l'une orientée vers le

soin, et l'autre orientée vers le rôle de réhabilitation (Pratt et Rafaeli, 1997). On peut aussi dire qu'une organisation a des identités multiples, c'est-à-dire qu'on lui reconnaît un grand nombre d'identités, dont le degré du lien entre les identités peut varier grandement (Corley et al, 2006). Il est possible que les identités hybrides ou multiples soient portées par des groupes distincts au sein de l'organisation – comme c'est le cas dans l'exemple de Pratt et Rafaeli (1997) cité ci-haut. Dans ce cas, des groupes d'individus ont de différentes conceptions de ce qu'est l'organisation. On dit qu'il s'agit d'une structure idéographique. Au contraire, si les identités hybrides ou multiples sont reconnues consensuellement par tous les membres, on dit qu'il s'agit d'une structure holographique (Albert et Whetten, 1985). Par soucis de simplification, le terme « multiples » sera employé pour désigner à la fois les identités hybrides et multiples dans ce travail.

Même s'il n'est pas encore possible d'expliquer entièrement le processus de création des identités multiples, on distingue généralement les organisations qui naissent ainsi (Battilana et Dorado, 2010) de celles qui développent plus d'une identité à travers le temps (Albert et Whetten, 1985 ; Cheney, 1991). Dans les deux cas cependant, on reconnaît que la pluralité provient en partie de la présence de multiples parties prenantes (Pratt et Kraatz, 2009) et des différents intérêts que l'organisation désire satisfaire (Cheney, 1991). Plus les parties prenantes externes sont puissantes et l'environnement complexe, plus il y a de chances que l'organisation adopte et maintienne plus d'une identité (Albert et Whetten, 1985). D'ailleurs, si les identités multiples ont une forte synergie entre elles, elles ont une capacité plus grande à rencontrer les demandes des multiples parties prenantes (Scott et Lane, 2000). En plus des parties prenantes, les membres de l'organisation peuvent jouer un rôle dans la création de multiples identités. En effet, les membres vont naturellement choisir des attributs de l'identité organisationnelle qui se reflètent plus positivement sur eux-mêmes (Corley et Gioia 2004; Glynn 2000 ; Elsbach et Kramer 1996). Il est donc possible que certaines catégorisations de l'identité soient valorisantes uniquement par certains groupes de l'organisation, ce qui crée une structure idéographique. En revanche, d'autres études ont

aussi démontré que les membres peuvent aussi adopter des caractéristiques négatives dans leur conception de l'identité organisationnelle (Elsbach et Kramer, 1996 ; Brickson, 2005). Dans ce cas, c'est avec le concept d'accessibilité (le fait d'être plus familier ou expérimenté avec une conception) qu'on explique les différences entre des groupes à l'interne. Par exemple, lorsqu'on interroge les enseignants d'une université, on observe qu'ils ont une conception de l'identité organisationnelle qui implique des motifs comme l'administration de l'établissement, ce qui diffère de la conception qu'en ont les étudiants, qui la décrivent presque exclusivement autour de motifs pédagogiques (Hsu et Elsbach, 2013).

Évidemment, la présence de multiples identités n'a pas que des avantages. Cela provoque aussi des tensions (Whetten et Foreman, 1994) et de la constante négociation entre les membres (Albert et Whetten, 1985; Golden, Biddle et Rao, 1997; Pratt et Rafaeli, 1997). Lorsque les membres perçoivent un conflit entre les identités, ils peuvent devenir confus et indécis (Pratt et Foreman, 2000), ce qui nuit aux décisions stratégiques (Pratt et Dutton, 2000). De ce fait, on considère qu'il coûte cher à l'entreprise de maintenir de multiples identités (Pratt et Foreman, 2000). Pour gérer la multiplicité de manière optimale, Pratt et Foreman ont développé une typologie qui s'organise autour de la synergie et des ressources disponibles. En somme, plus une organisation a de ressources, plus elle pourra conserver d'identités, mais la façon de le faire dépendra du niveau de compatibilité et de synergie entre les identités. Il en résulte quatre stratégies : l'intégration pour fusionner les identités ensemble, la compartimentalisation pour bien les séparer, l'agrégation pour les lier entre elles ou simplement la suppression pour en réduire le nombre (Pratt et Foreman, 2000). La gestion des identités multiples, tout comme la gestion d'une identité singulière d'ailleurs, apparaît comme une fonction de base des gestionnaires (Albert et Whetten, 1985). À ce chapitre, de multiples chercheurs ont étudié la rhétorique comme pratique permettant d'éviter l'apparence de conflit entre les identités. La rhétorique peut être utilisée pour mettre en valeur une identité différente selon le contexte (Osborn et Ashforth 1990), ce que plusieurs auteurs appellent la « saillance ». Ce concept emprunté des sciences humaines est défini comme étant la

probabilité qu'une identité soit évoquée dans une variété de situations (Stryker, 1968). La saillance n'est pas rigide et change selon le contexte pour permettre aux individus d'éviter les conflits et la surcharge. En organisation, il est possible de supprimer complètement une identité non-saillante par la rhétorique (ne pas l'évoquer du tout), ou de déguiser une identité non-saillante en identité saillante. Par exemple, on pourrait dire que grâce à l'excellence des soins offerts par un hôpital privé (identité normative), on a économiquement plus de succès (identité utilitaire). Ainsi, on couple deux identités pour réconcilier les incompatibilités entre elles et les renforcer mutuellement. Cela offre plus de flexibilité et ultimement, permet de conserver les identités à long-terme (Sillince, J.A.A., 2006). En plus de la saillance dans le discours, on considère que les organisations intègrent de multiples identités par la création de mythe et d'histoires qui modèrent les conflits internes, réconcilient les inconsistances idéologiques et génèrent le support de tous les membres (Pratt et Foreman, 2000).

### *1.1.6 Les conflits dans la littérature*

Malgré une abondante littérature sur le sujet de l'identité organisationnelle, c'est encore la définition initiale de Albert et Whetten qui prévaut aujourd'hui. Pourtant, de multiples critiques lui ont été adressées au fil du temps, le concept étant considéré insuffisamment spécifié (He et Brown, 2013) et son usage dans la littérature étant jugé inconsistant (Whetten, 2006). C'est Whetten lui-même qui revient sur sa définition initiale en 2006, en admettant que le concept souffre de ce qu'il a qualifié d'une crise identitaire ! Voyons rapidement les principales inconsistances relevées dans la littérature.

Comme on le sait, le concept d'identité au niveau organisationnel s'est développé à partir des théories de l'individu. Il est possible de voir comment cet héritage a pu influencer certaines des suppositions de base, dont celle qui touche au point de vue.

L'identité individuelle est définie par l'individu et nul autre. Conséquemment, l'identité organisationnelle ne peut être définie que par l'organisation elle-même. Mais comme l'organisation n'est pas humaine et n'a pas de cognition, un important courant identitaire considère que c'est aux individus qui la compose que revient cette tâche. Bien que logique en théorie, cette façon de concevoir a été contestée par plusieurs. De plus, si ce sont les membres internes qui définissent l'identité, il devient nécessaire de trouver des termes différents pour distinguer ce qui correspond à la perception de l'externe. Il en découle une multitude de termes et de points de vue, qui sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 - Inventaire des concepts théoriques sur l'identité organisationnelle en fonction des points de vue (tableau initial tiré de Brown et al. 2006, bonifié)

L'identité organisationnelle telle que définie par les membres internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collective identity (Pratt, 2003)</li> <li>▪ Corporate personality (Markwick et Fill, 1997)</li> <li>▪ Identity et organisational identity (Davies, 2003; Gioia et al, 2000; Hatch et Schultz, 1997; Pratt et Foreman, 2000; Whetten et Mackay, 2002)</li> <li>▪ Perceived organizational identity (Dutton et al., 1994)</li> <li>▪ Identity understandings (Rondeaux et Pichault, 2012)</li> <li>▪ Actual identity (Balmer et Soenen, 1999)</li> </ul>
Ce que les membres de l'organisation veulent que les autres perçoivent de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corporate identity (Dacin et Brown 2002; Hatch et Schultz 1997)</li> <li>▪ Desired corporate identity (Van Rekom, 1997; Van Riel et Balmer, 1997)</li> <li>▪ Desired future image (Gioia et Chittipedi, 1991; Gioia et Thomas, 1996; Gioia et al., 2000)</li> <li>▪ Desired identity (Van Riel, 1997)</li> <li>▪ Desired organizational image (Scott and Lane, 2000)</li> <li>▪ Image (Whetten 1997)</li> <li>▪ Projected image (Alvesson, 1990; Bernstein, 1984; Gioia et al 2000)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communicated, desired and ideal identities ((Balmer et Soenen, 1999)</li> </ul>
Ce que les membres de l'organisation pensent que les autres pensent d'eux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construed external image (Dutton et Duckerich, 1991; Dutton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000)</li> <li>▪ Perceived external prestige (Smidts, Pruyn et van Riel, 2001)</li> <li>▪ Perceived organizational prestige (Bhattacharya et al 1995; van Riel et Balmer, 1997)</li> <li>▪ Reflected stakeholder appraisals (Scott and Lane, 2000)</li> </ul>
Ce que les parties externes pensent de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Company evaluation (Sen et Bhattacharya, 2001)</li> <li>▪ Corporate associations (Berens et al., 2005; Brown,1998; Brown et Dacin, 1997)</li> <li>▪ Corporate evaluation (Brown et Dacin, 1997)</li> <li>▪ Corporate identity (Olins, 1989; Van Riel et Balmer, 1997; Bhattacharya et Sen 2003)</li> <li>▪ Corporate image (Markwick et Fill 1997; van Rekom, 1997)</li> <li>▪ Image (Berg, 1985; Barich et Kotler, 1991; Britt, 1971; Davies et al., 2003; Dichter, 1985; Enis 1967; Gronroos, 1984)</li> <li>▪ Organizational image (Hatch et Schultz, 1997)</li> <li>▪ Organizational reputation (Scott and Lane, 2000)</li> <li>▪ Reputation (Dacin et Brown, 2002; Gioia et al 2000; Fombrun, 1996; Fombrun et Shanley, 1990; Van Riel, 1997; Whetten, 1997)</li> <li>▪ Transient impressions (Gioia et al., 2000)</li> <li>▪ Conceived identity (Balmer, 2012)</li> </ul>

Peu importe dans quelle perspective on se situe et comme l'illustre ce tableau, il est admis que l'identité organisationnelle est définie ou s'exprime par des individus. Pourtant, de multiples études ont démontré que les individus font du sens différemment des situations et des évènements en fonction de leur rôle et position dans l'organisation (Fiol, 1991). Comment expliquer alors qu'il n'y ait pas autant d'identités organisationnelles qu'il n'y a de membres dans une organisation ? Ou simplement, comment se fait-il que le nombre d'identités ne soit pas fonction du nombre de métiers ou de rôles différents au sein d'une organisation donnée ? En plus, si l'identité est

définie ou exprimée par les individus, comment peut-on s'attendre à ce que celle-ci soit stable ? Un individu ou un groupe d'individus peut rapidement changer sa perception d'une organisation ! En somme, non seulement la question du point de vue génère une multiplication des termes et une certaine confusion dans la littérature, mais elle soulève également une question qui touche l'essence même du concept d'identité organisationnelle : *qui* peut définir l'identité d'une organisation ? Et même, est-ce que ce sont réellement les individus qui peuvent définir l'identité d'une organisation ? Au point de vue méthodologique, est-ce que l'identité organisationnelle peut être définie autrement qu'en questionnant des individus ? À ce titre, plusieurs débats tournent autour de la façon de différencier l'identité organisationnelle de la culture organisationnelle (Gioia, Schultz et Corley 2000 ; Hatch et Schultz 1997). Bon nombre vont se contenter de dire que la culture permet de créer un sens distinctif pour les membres, qu'elle alimente le processus de création de sens (Ravasi et Schultz, 2006). Cependant, distinguer culture et identité en pratique ne semble pas être si évident. Albert lui-même dit en 1998 que la culture peut être ou ne pas être une part de la réponse à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation? » (Ravasi et Schultz, 2006). Tant que l'identité organisationnelle est définie par les individus, la culture ne peut qu'être externe à celle-ci, en étant au mieux un intrant, ou pire une manifestation. Mais serait-il pensable que la culture fasse partie de l'identité d'une organisation ? À ce niveau, plusieurs chercheurs ont déjà tenté discrètement d'intégrer la notion de culture dans la définition de l'identité organisationnelle, par exemple comme étant « la combinaison des construits culturels, structurels, caractéristiques, statue et réputation de la firme » (Martin, Johnson et French, 2011), ou admettant que l'identité organisationnelle comporte une composante culturelle (Balmer et Soenen, 1999).

Plusieurs chercheurs ont aussi proposé au fil du temps des définitions qui s'inscrivent un peu en marge de ce débat et qui ne cherchent pas nécessairement à savoir « *qui* » définit l'identité, mais bien « *quoi* ». Par exemple, Gustafson et Reger (1995) conçoivent l'identité comme une structure composée d'attributs tangibles (plus instables et liés au contexte) et intangibles (plus profonds et stables). Margolis et Hansen (2002)

élaborent une conception similaire, en distinguant dans une liste d'attributs ceux qui sont centraux, distinctifs et durables (considérés comme des attributs de l'identité) de ceux qui touchent l'application et ne sont pas considérés comme identitaires par les chercheurs, comme les priorités, les pratiques et les projections. He en 2012 a pour sa part identité 12 éléments qui distinguent une identité corporative. On y retrouve entre autres la vision et la mission, l'image externe, les valeurs et les croyances, la performance stratégique et la « business », que l'on peut traduire ouvertement comme les activités poursuivies (He, 2012).

Un autre important débat présent dans la littérature concerne l'aspect durable des attributs. Même si la définition d'Albert et Whetten de 1985 précise que les attributs identitaires doivent être durables, plusieurs chercheurs considèrent que l'identité peut changer (Dutton et Duckerich, 1991; Gioia et Chittipeddi, 1991; Fiol, 1991 et 2002; Gustafson & Reger, 1995; Gioia et Thomas, 1996; Gioia et al, 2000; Hatch & Schultz, 2002; Corley, 2004; Corley et Gioia, 2004; He et Balmer, 2005; Ravasi & Schultz, 2006; Kjærgaard, Morsing, et Ravasi, 2011). De façon surprenante, Albert et Whetten eux-mêmes admettent que les organisations changent avec le temps et supposent que le changement s'effectue par une forme de logique prédéterminée au passage de stades au cours de l'existence. Encore une fois, on peut tracer des liens entre la théorie organisationnelle et celle au niveau de l'individu pour mieux comprendre le débat entourant la stabilité. Au niveau individuel, les individus se définissent par la comparaison et l'appartenance : le genre, l'appartenance ethnique, la famille, les caractéristiques physiques et de personnalité, les expériences, etc. (Whetten et Mackey, 2002). Ces caractéristiques peuvent être durables, mais pas nécessairement. Par exemple, à la suite d'un changement de carrière, un individu peut complètement réviser sa façon de se définir par cet élément. Ainsi, il est largement admis que l'identité d'un individu change tout au long de sa vie ! Cependant, Erikson en 1950 élabore le concept de « continuité » pour permettre de comprendre comment le sujet ressent un profond sentiment de demeurer toujours le même bien que son identité se modifie tout au long de sa vie. En organisation, Albert et Whetten ont introduit l'idée de durabilité ou de

stabilité *des attributs*. Si on reprend le parallèle individuel, ce serait l'équivalent de dire que les différentes appartenances (ex. être comptable) doivent être durables ! Un emprunt plus juste de la théorie de Erikson aurait simplement été de dire que l'identité procure un sentiment de continuité, ou qu'elle demeure globalement stable. Si un tel équivalent avait été mis de l'avant dans la littérature, il aurait été possible de comprendre comment une organisation peut conserver une forme de stabilité identitaire, sans nécessairement demeurer toujours identique. D'ailleurs, en y pensant bien, pour être central, un attribut doit nécessairement exister depuis un certain temps... Aurions-nous pu nous passer du caractère durable dans la définition de 1985 ? Quoi qu'il en soit, la question de la durabilité a été étudiée de long en large et a probablement même détourné l'attention de questions bien plus pertinentes.

Finalement, il existe aussi un important débat quant à la question de la multiplicité. Comme l'identité représente l'essence profonde de l'organisation, certains chercheurs de la perspective essentialiste ont de la difficulté à concevoir une organisation autrement que comme un tout intégré. La notion de multiplicité ne serait ainsi que le reflet de plusieurs facettes d'une identité singulière (voir la revue de Corley et al., 2006 ; Hsu et Elsbach, 2013). Certains chercheurs de la perspective sociale constructionniste diront aussi que l'identité ne peut être qu'un tout puisque la création de sens doit être partagée, collective. Dans une tentative de réconcilier la multiplicité avec l'unicité, Pratt et Kraatz (2009) proposent de reprendre la théorie de 1943 de Mead pour distinguer le concept d'identité du concept de soi. En distinguant les deux, on parvient à expliquer comment un individu (ou une organisation) peut avoir plusieurs identités tout en ayant un sens de soi unifié.

En somme, on peut dire que l'identité organisationnelle est un concept théorique riche auquel, malgré l'abondante littérature, il est encore possible de contribuer. Probablement en partie en raison du manque de définition commune, on se retrouve avec une littérature difficile à synthétiser, pour laquelle il faut en tout temps comprendre

dans quelle perspective les différents auteurs se trouvent. On ne s'étonne pas non plus des nombreux débats qui touchent le cœur même de la définition du concept (identité durable mais changeante, unique ou multiple, et selon qui ?). En fonction des réponses à ces questions, on peut dépeindre une identité organisationnelle de tant de manières différentes qu'on peut rapidement être découragé d'essayer de le faire. Maintenant que l'on a dépeint les contours de l'identité organisationnelle et mis en lumière les différentes perspectives permettant de la définir, passons en revue la littérature qui s'est intéressée au changement identitaire, thème central de cette recherche.

## **1.2 Le changement identitaire**

### ***1.2.1 Définition du changement identitaire***

Comme mentionné précédemment, plusieurs chercheurs admettent que l'identité organisationnelle peut changer. Pourtant, ce ne serait pas nécessairement chose simple, puisque l'identité tend aussi à produire de l'inertie structurelle (Hannan et Freeman, 1977). L'inertie peut provenir autant de pressions à se conformer aux attentes externes dans le but de gagner en légitimité (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987; Hsu et Hannan 2005) que par des mécanismes internes de renforcement. En effet, l'identité colore la façon dont les individus filtrent, interprètent et agissent (Gioia et al., 2013). Elle s'inscrit dans les routines et teinte le langage et les activités (Johnson, 1990). Ainsi, il peut devenir difficile de déceler des opportunités ou des menaces et adopter des changements qui sortent du paradigme en place. Évidemment, l'identité garde aussi en équilibre les systèmes sociaux au et les relations au sein de l'organisation (Pettigrew, 1973; Johnson, 1990). Les membres, par un processus d'identification, se définissent eux-mêmes en fonction de l'organisation dont ils font partie et leur rôle au sein de celle-ci. En somme, tout changement qui touche l'identité de l'organisation risque de provoquer un déséquilibre et d'être perçu comme menaçant pour les groupes (Pettigrew, 1973; Johnson, 1990; Dutton et Dukerich, 1991; Elsbach et Kramer, 1996; Fiol, 2002).

Face à la menace, les membres adoptent des mécanismes de protection (Fiol, 2002, Ashforth et Mael, 1996) qui peuvent empêcher le changement de prendre place. Finalement, l'identité contribue aussi grandement aux choix stratégiques (Cohen, March et Olsen, 1972) et une forte identité soutenue par une forte stratégie peut mener à un système fermé qui ne répond pas aux dynamiques de l'environnement (Johnson, 1990).

Cela dit, il est possible qu'un changement s'opère au niveau identitaire. On distingue les chercheurs qui voient le changement comme épisodique (stable ponctué de changement ponctuel) de ceux qui le voit comme continu (changement continu ponctué de périodes de stabilité perçue). Parmi les théories en faveur de l'épisodique, on retrouve Albert et Whetten, qui ont identifié 4 stades de la vie d'une organisation au cours desquelles celle-ci peut changer au niveau identitaire (Albert et Whetten, 1985 ; Albert, 1995). On retrouve aussi des auteurs comme Johnson (1990) ou Fiol (2002), qui adoptent la théorie de Lewin de 1952 du « freeze-unfreeze », qui suppose que pour qu'un changement prenne place, il faut « dégeler » le paradigme actuel pour créer une instabilité qui permet à un changement de prendre place. Finalement, de façon similaire, plusieurs adoptent aussi la théorie de l'équilibre ponctué, comme Abratt et Mingione (2017) qui supposent que le changement identitaire s'effectue de façon ponctuelle et très rapide après un changement dans l'environnement. C'est suivi d'une période d'équilibre où la firme produit de l'inertie (Abratt et Mingione, 2017). On peut quand même dire que la plupart des chercheurs en faveur du changement s'inscrivent davantage dans une vision continue du changement. À ce chapitre, Gioia a largement contribué, en partie avec le concept d'instabilité adaptative, qui implique que la continuité est obtenue dans le changement par la conservation d'étiquettes (des mots) dont la signification est malléable (Gioia et al., 2000). Ainsi, le changement identitaire s'opère avec le temps de manière cohérente, sans qu'on ne s'en rende vraiment compte (Gioia et al., 2000; Fiol, 2002). La question ne serait donc pas de savoir si le changement s'opère, mais plutôt si les gens en ont conscience (Gioia et al., 2013). Gioia admet aussi que les étiquettes peuvent changer, mais pas toutes, ni toutes en même temps (Gioia et Corley, 2004). Une autre étude qui mérite d'être mentionnée est celle de Cloutier et Ravasi en 2020. Après

avoir étudié 4 entreprises sans but lucratif canadiennes, ils ont découvert que le changement identitaire peut s'opérer sur une longue période sans perturbation majeure dans l'environnement. Ils ont mis en évidence des trajectoires d'évolution de l'identité qui diffèrent en fonction des *claims* identitaires primaires. En résumé, si l'organisation se définit principalement par une catégorie (ex. fournisseur de service x), son identité va évoluer autour de ce qu'ils appellent le « raffinement », c'est-à-dire l'ajout d'autres énoncés d'attributs qui précisent comment l'organisation prévoit se distinguer des autres dans la même catégorie (ex. fournisseur de service x qui offre un service-client hors pair). L'autre trajectoire possible est le « renforcement », quand l'organisation se définit au départ par le relationnel (donc par un positionnement ou une mission, comme être au service des gens en situation de handicap) qu'elle va tenter avec le temps de préciser par des choix stratégiques qui la placent dans des catégories (ex. une entreprise au service des gens en situation de handicap qui offre des services de consultation en ligne gratuits). Les organisations qui se définissent fondamentalement par le relationnel tendent à se complexifier avec le temps et justifient leurs décisions stratégiques par des narratifs qui permettent de faire du sens (Cloutier et Ravasi, 2020).

### ***1.2.2 Causes du changement identitaire***

Les changements identitaires ont surtout été étudiés comme le résultat d'une tentative délibérée du leadership (Fiol, 2002; Tripsas, 2009). Peu de chercheurs sont reconnus pour avoir documenté un processus de changement identitaire non-planifié ou inconscient. Parmi ceux qui ont réussi à le faire, on cite Cook et Yanow (1993), même si leur recherche avait surtout une dimension culturelle. Plowman et al. (2007) ont aussi réussi à illustrer un cas de changement radical non-planifié et émergent dans une église qui a lentement effectué un changement radical après avoir commencé à servir le petit-déjeuner aux sans-abris (Plowman et al. 2007). Le peu d'intérêt pour ce sujet s'explique en partie quand on considère que l'identité produit naturellement de l'inertie. Une turbulence s'avère donc la généralement nécessaire pour que s'ouvre une fenêtre pour le

changement identitaire (Ashforth et Mael, 1996). De nombreuses recherches s'intéressent particulièrement au rôle du leadership dans le changement (Gioia et Thomas, 1996; Corley et Gioia, 2004 ; Fiol, 2002; Ravasi et Schultz, 2006; Tripsas, 2009). Il est possible de distinguer les démarches proactives de celles qui sont plutôt réactives (Gioia et Thomas, 1996; Fiol, 2002). Lorsque c'est possible, la proactivité serait à favoriser, puisqu'elles permet d'induire un sentiment d'urgence qui est plus modéré que la réactivité (Gioia et al., 2000). D'un autre côté, il semble que le sentiment d'urgence associé à la survie financière d'une organisation peut aussi jouer en faveur de l'adoption d'une nouvelle identité (Biggart, 1977). Parmi les raisons qui motivent ou poussent les leaders à agir, on retrouve les changements dans l'environnement, la recherche d'un avantage compétitif ou de légitimité et les écarts entre les différentes constructions internes ou externes de l'identité.

L'une des causes les plus reconnues pour induire un changement identitaire est le changement dans l'environnement (Balmer et Greyser, 2002; Handelman, 2006; Rodrigues et Child, 2008). Puisque l'identité se construit sur la base de la comparaison et de la relation à l'externe (rappelons que les attributs doivent être distinctifs), il n'est pas surprenant qu'un changement dans l'environnement puisse impacter l'identité de l'organisation. Phillips et Kim (2009) ont d'ailleurs suggéré que l'identité est propice de changer après l'arrivée d'innovations dans le marché (Phillips et Kim, 2009), ce qui ne surprend pas quand on considère le lien étroit entre stratégie et identité (Sillince, 2006). Gioia et Thomas (1996) ont montré que face à des changements dans l'environnement, les leaders peuvent sentir le besoin d'ajuster l'identité. Ils vont donc projeter une image qui déstabilise l'ordre établi et offre un nouvel idéal possible aux membres. C'est une approche proactive que les auteurs appellent la projection d'une image organisationnelle désirée, qui permet aux leaders de réaliser des changements sur un relativement courte période (Gioia et Thomas, 1996). Un changement dans l'environnement peut offrir des opportunités, mais aussi affecter négativement le positionnement de la firme. C'est pourquoi on reconnaît généralement la recherche d'un avantage compétitif ou de légitimité comme des motifs fréquents dans la réalisation d'un changement identitaire.

Des recherches ont démontré que les leaders peuvent s'engager dans des changements stratégiques qui ne sont pas cohérents avec l'identité organisationnelle, car ils évaluent la performance actuelle inférieure à celle qu'ils désirent (Gioia et Thomas, 1996 ; Kjergaard et al., 2011 ; Rindova et al., 2011). Par ailleurs, un changement stratégique ou transformationnel a peu de chance de s'accomplir sans changement identitaire (Clark et al., 2010). Bien que la recherche de légitimité puisse contribuer à causer de l'inertie (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987; Hsu et Hannan 2005), elle peut aussi être le moteur du changement. En effet, les organisations s'adaptent au contexte institutionnel qui les entoure (Glynn, 2008) et tentent de répondre aux normes sociales et aux pressions de la société (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987), en particulier en matière d'éthique et de soutenabilité (Handelman, 2006). Comme ces éléments peuvent changer, ils peuvent être de puissants motivateurs au changement identitaire organisationnel ! Plusieurs études se sont d'ailleurs intéressées particulièrement aux bienfaits de se conformer à ce type de pressions, dont l'effet positif sur l'attractivité de la main d'œuvre et l'augmentation marquée de l'engagement et de l'identification chez les employés (Brammer, Millington et Rayton, 2007).

Enfin, le changement identitaire peut aussi être motivé par des écarts entre les différentes constructions internes ou externes de l'identité. Comme démontré par le tableau 1 ci-haut, il existe une multitude de points de vue pour définir l'identité ou ce qui s'y rattache. Évidemment, il peut arriver que les différents points de vue ne soient pas parfaitement alignés et provoquent d'inconfortables incohérences qui ouvrent la porte au changement. C'est parfois le cas à l'interne, entre ce que les leaders vont véhiculer dans leurs discours et ce que les membres vont réellement percevoir comme étant l'identité de l'organisation. Dans ce cas, on dit que la perception actuelle diffère de la perception désirée (Gioia et Thomas, 1996; Corley et Gioia, 2004). Dans un tel cas, le changement peut prendre place à travers les interactions continues entre la diffusion et la construction de sens dans l'organisation, c'est-à-dire entre les déclarations identitaires des leaders et le résultat des actions et processus menés par les membres (Ravasi et Schultz, 2006). Les membres peuvent également sentir un écart entre ce qu'ils pensent

être et ce qu'ils pensent que les autres pensent qu'ils sont. Dans ce cas, on dira que c'est un décalage entre l'identité actuelle et l'image construite externe (Gioia et al., 2000, Dutton et Dukerich, 1991). Pour terminer, c'est aussi possible que les membres sentent un décalage entre ce qu'ils pensent que les autres pensent qu'ils sont et ce qu'ils voudraient être (Reger et al., 1994). Dans les deux derniers cas, c'est possible que les membres fassent des tentatives d'autojustification et de manipulation des impressions pour restaurer une image favorable (Elsbach et Kramer, 1996; Ginzler et al., 1993). Cependant, si le fossé est trop grand, il pourrait miner leur confiance en soi et les amener à réévaluer ce qu'ils considèrent être leur identité en tant qu'organisation (Gioia et al., 2000; Whetten et Mackey, 2002).

### ***1.2.3 Crise identitaire (si cela existe)***

Bien que la recherche « crise identitaire organisation » trouve près de 900 000 résultats sur Google, il n'est pas clair dans la littérature de savoir ce qui distingue un changement identitaire de ce qu'on peut qualifier d'une crise identitaire. En matière de crise, Albert et Whetten (1985) parlent de la « dérive identitaire » qui survient lorsque l'écart entre les discours (*claims*) et les perceptions (*beliefs*) crée une perte de sens pour les membres. Par exemple, la dérive pourrait survenir parce qu'un leader poursuit une nouvelle stratégie sans avoir correctement ajusté le discours officiel (Philips et Ravasi, 2011). Pour Corley et Gioia (2004), le conflit identitaire survient lorsque plusieurs identités détenues par des groupes différents dans l'organisation entrent en compétition. Pour ces auteurs, le conflit est normalement précédé par une période d'ambiguïté, c'est-à-dire une période de négociation entre les *claims* et les *beliefs* et pendant laquelle il n'y a pas de sens clair de « qui nous sommes » (Corley et Gioia, 2004). Bien que ce ne soit pas directement en lien avec l'identité, il est également possible de distinguer les changements qui touchent les valeurs fondamentales de la firme, et plus particulièrement ceux qui s'inscrivent en opposition ou en contradiction avec la culture actuelle (Gagliardi, 1986). De tels changements, qualifiés de « révolutions », sont extrêmement

difficiles à réaliser et nécessitent de remettre le compteur à zéro sur presque tous les plans, incluant au niveau humain. Bien que Gagliardi traite de culture organisationnelle, cette idée est intéressante pour distinguer le simple changement de ce qu'on peut qualifier d'une crise identitaire. Finalement, certains chercheurs de la perspective institutionnelle considèrent que le changement peut s'opérer uniquement à l'intérieur d'un périmètre délimité par les attentes qu'ont les parties prenantes sur la façon dont l'organisation peut agir conformément à son identité. Si le changement est contraire à ces attentes, il produirait une crise de légitimité pouvant menacer la survie de l'organisation (Hannan, 2005). Bref, que ce soit au niveau de la culture ou de la légitimité, on peut dire que pour augmenter ses chances de réussir un changement identitaire, il semble y avoir une limite à ne pas franchir.

#### ***1.2.4 Piloter un changement identitaire***

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les conditions de succès d'un changement identitaire en organisation. Parmi les éléments à considérer, on retrouve évidemment en premier lieu les individus qui composent l'organisation et le processus d'identification entre eux et l'organisation. En effet, on sait que les membres de l'organisation peuvent s'identifier à l'organisation, ressentir par rapport à elle un sentiment d'appartenance (Ashforth et Mael, 1989). Les individus s'identifient aux organisations pour combler leur besoin d'appartenance, de prestige et d'attractivité (Ashforth et Mael, 1989), pour réduire leur sentiment d'incertitude (Hogg et Terry, 2000 dans Fiol, 2002) et pour satisfaire leur besoin d'inclusion dans un groupe autant que celui de se différencier (Brewer et Pickett, 1999 dans Fiol, 2002). Mais tous les membres d'organisations ne s'identifient pas également ! On considère donc que les membres font le choix de s'identifier plus ou moins fortement par un processus de négociation, par lequel ils vont évaluer les compatibilités entre leurs différentes identifiées individuelles et celle de l'organisation (Larson et Pepper, 2003). Une identité organisationnelle forte et attirante risque aussi de produire davantage d'identification

auprès des membres, ce qui augmente en retour l'attractivité de l'organisation (Fiol, 2002). L'identification est importante à comprendre dans un processus de changement, car plus les individus lient leur identité personnelle à celle de l'organisation, plus ils réagissent fortement aux changements qui affectent leur perception de l'image de celle-ci (Dutton et Dukerich, 1991). En plus de soulever des résistances, un tel changement peut ultimement même mener à une perte d'identification, ce qui comporte un lot de conséquences dont la perte de motivation, la diminution de la loyauté et moins de rétention des employés (Ghadiri, 2014). Il est intéressant de savoir que le changement au niveau idéologique est plus facile à implanter dans les organisations dont les membres sont juniors, puisqu'ils sont moins engagés que des membres de plus longue date (Biggart, 1977). Le changement risque également de rencontrer moins de résistance s'il est initié par les individus qui composent la base de l'organisation – plutôt que par l'externe ou la haute-direction (Fiol, 2002). Cependant, puisque les individus tendent naturellement à protéger leur identité, il est souvent nécessaire qu'une crise survienne pour qu'ils s'engagent dans une telle démarche (Fiol, 2002).

On distingue généralement trois grandes méthodes pour introduire un changement organisationnel : l'approche rationnelle, qui consiste à convaincre les gens par des arguments logiques; la rééducation, qui implique le changement d'habitudes et d'attitudes; puis l'approche coercitive, qui mise davantage sur les mécanismes de récompenses et punitions (Kenneth et Chin, 1969 dans Robinson et Schroeder, 2014). Dans tous les cas, le rôle des leaders apparaît essentiel pour piloter le changement identitaire (Rodrigues et Child, 2008; Scott et Lane, 2000), puisque les leaders parlent et agissent « au nom » de l'organisation (Cheney, 1991). On distingue aussi dans la littérature les auteurs qui s'inscrivent davantage dans un modèle informationnel, où l'information est descendue par les dirigeants vers les membres, de ceux du modèle interprétatif, où la création de sens se fait autant en amont que lors de la communication, alors que les membres l'interprètent (Demers, 1993). Cette façon de concevoir le changement fait écho aux notions de *claims* et de *beliefs* que l'on emploie dans la littérature sur le changement identitaire. Ainsi, on dit que les discours des leaders

projetent une image future désirée et comprennent des éléments qui aident les autres acteurs à faire du sens de l'organisation (Hatch et Schultz, 1997; Mackey, 2002) et interagir avec elle (Gioia et al. 2010). Ce processus peut être itératif, tel que le démontrent Gioia et Chittipeddi dans une étude où ils détaillent les multiples phases d'un processus de changement. Ils y observent une loupe de rétroaction constante entre l'image projetée par les leaders et l'interprétation qu'en font les membres. Cette interprétation des membres remonte vers les leaders et leur permettent d'ajuster le discours officiel avant de le redescendre – et ainsi de suite (Gioia et Chittipeddi, 1996).

Pour projeter une image désirée et tel que mentionné précédemment, les leaders se servent en premier lieu du langage. Ils peuvent revoir le narratif de l'organisation (la façon dont l'organisation parle d'elle-même) pour détruire volontairement l'ancienne identité et présenter une nouvelle identité plus attirante (Humphreys et Brown, 2002). Ce type de discours est particulièrement important pour créer une rupture et « dégeler le paradigme » en place (Fiol, 2002). Les leaders peuvent également communiquer une identité transitionnelle entre l'ancienne identité et celle désirée (Clark et al., 2010) et faire usage de tactiques rhétorique pour poursuivre le changement en donnant un sens de continuité (Ravasi et Schultz, 2006). Certains leaders conservent les mêmes mots pour décrire l'organisation, mais en modifient plutôt le sens (Gioia et al., 2000). Par le langage, ils peuvent ainsi faire appel aux artefacts, aux histoires et aux symboles pour faciliter l'interprétation et communiquer la nouvelle identité (Ravasi et Schultz, 2006). En plus du langage, les dirigeants peuvent manipuler les communications organisationnelles au sens large, dont la publicité, les aspects visuels, l'image et les documents officiels tels que les plans stratégiques. L'ensemble de ces outils et tactiques font partie de ce qu'on appelle plus largement la gestion des impressions (Elsbach, 2006). Certains leaders d'organisations plus visibles vont même volontairement tenter d'attirer l'attention médiatique pour couvrir positivement leur nouvelle image et faciliter l'adhésion des membres (Kjaergaard et al., 2011). En effet, puisque les membres identifiés sont soucieux de l'image de leur organisation, une reconnaissance et une attractivité de la nouvelle identité par les agents externes font partie des éléments

favorisant grandement l'adoption d'un changement identitaire (Bhatt, Van Riel et Baumann, 2016). Mais au-delà des impressions, il a été démontré que les pratiques au sein de l'organisation doivent également être adaptées pour qu'un changement identitaire soit adopté avec succès (Nag, Corley et Gioia, 2007). En effet, puisque l'identité est inextricablement liée à l'organisation à travers ses connaissances, capacités et compétences, il est nécessaire de revoir tous ces éléments (Nag, Corley et Gioia, 2007; Oliver, 1997) et supporter les discours par des engagements crédibles et matériels, dont la révision des politiques et des structures (Whetten, 2006). Ces engagements concrets permettent aux membres de vivre des expériences contextuelles réussies et contribuent de manière importante à générer chez eux un sentiment de confiance et de cohérence face à la nouvelle identité (Fiol, 2002).

Pour gérer le changement identitaire, certains chercheurs et consultants ont proposé aux leaders des méthodologies plus détaillées, tels que Balmer et Soenen et le populaire « ACID » test. Basé sur l'idée que le changement provient d'un désalignement entre les types d'identités (actuelle, communiquée, idéale et désirée), les gestionnaires doivent adopter des stratégies particulières en fonction des identités à réaligner (Balmer et Soenen, 1999). D'autres auteurs vont plutôt se pencher sur ce qui précède le changement identitaire, dont le « Audit Model » qui invite les gestionnaires à réaliser un diagnostic pour détecter des potentiels changements dans l'environnement qui pourraient avoir un impact sur l'image corporative future. Ce modèle permet de classer les menaces potentielles en fonction de leur probabilité de réalisation et leurs conséquences anticipées. Fiol a pour sa part documenté un processus de changement identitaire qui met en évidence l'importance d'initier le changement par un projet limité commun, ce qu'on peut qualifier d'un projet pilote. En effet, le pilote a l'avantage de susciter peu de résistance et s'il parvient à générer de petits gains, il gagne graduellement la confiance des membres et ouvre la porte vers de plus importantes initiatives (Fiol, 2002). Un peu comme le projet pilote, certains chercheurs vont avancer l'idée que le jeu (le fait de s'engager « pour faire semblant » dans une identité un court moment, sans engagement et sans consistance) peut favoriser l'adoption d'une nouvelle

identité, puisque l'individu est libre d'expérimenter sans résistance et entrevoir de nouvelles possibilités qu'il juge attrayantes (Ibarra et Petriglieri, 2010). Pour terminer, plusieurs autres bonnes pratiques sont conseillées aux gestionnaires qui pilotent des changements identitaires. D'abord, il est nécessaire de fournir de l'information sur le changement et sur le processus qui l'entoure, en particulier si les membres sont très identifiés (Knippenberg et Tyler, 2006). En plus d'être informés, on dit que les membres doivent être motivés et capables de réaliser la nouvelle identité (Bhatt, Van Riel et Baumann, 2016). En ce sens, on dit que les employés répondent mieux au changement s'ils ont un sentiment de contrôle, s'ils peuvent participer activement aux décisions et s'ils sont appelés à agir pour l'implémenter (Knippenberg et Tyler, 2006). Parler de leur identité peut aussi aider les individus à gérer la pression en période de turbulence, en particulier quand ils doivent intégrer une nouvelle identité (Larson et Pepper, 2003). Les gestionnaires sont donc encouragés à faire preuve d'écoute et doivent donner aux employés les moyens de se prononcer sur le changement (Shweiger et DeNisi, 1991 dans Knippenberg et Tyler, 2006).

### **1.3 Stratégie, marketing et identité**

Il apparaît que la stratégie et l'identité sont étroitement liées, alors que l'identité s'exprime et s'instrumentalise à travers la stratégie et que la stratégie peut en retour inférer ou modifier l'identité (Ashforth et Mael, 1996). On dit d'ailleurs qu'un changement stratégique important est peu probable de s'accomplir sans un changement au niveau identitaire (Clark et al., 2010; Gioia et Thomas, 1996). L'identité et la stratégie sont également en lien avec le marketing, la communication et les relations publiques. Couvrons rapidement ces thèmes, en commençant par la stratégie. La stratégie d'une organisation peut être produite de plus d'une façon. Elle peut être le fruit d'une démarche rigoureuse et formalisée, dans laquelle elle apparaît comme le résultat d'une démarche composée d'une multitude d'étapes préétablies et pondérées. C'est ce qu'on appelle la planification stratégique. Bien que populaire à une certaine époque,

cette école de pensée a été l'objet de nombreuses recherches et on considère aujourd'hui qu'elle est inapte à produire une stratégie en période de changement, puisqu'elle se base sur les structures et les schèmes existants comme point de départ de la réflexion, ce qui empêche la pensée créative et la déconstruction des paradigmes (Mintzberg, 1994). Ainsi, la planification stratégique serait plus orientée vers les moyens que les fins et aurait tendance à se concentrer sur ce qui est quantifiable, au détriment des coûts et bénéfices qui sont difficiles à quantifier (Marsh et al. 1988, tiré de Mintzberg, 1994). Un autre problème de la planification stratégique est qu'elle se base sur la prévisibilité de l'avenir, alors que c'est tout simplement impossible de prévoir tout ce qui peut changer. Hogartg et Makridakis ont d'ailleurs publié un article en 1981 qui démontre qu'au-delà de deux ans, les planifications stratégiques sont notoirement inexactes (Hogartg et Makridakis, 1981, tiré de Mintzberg, 1994). La planification est donc plutôt utile pour coordonner les activités, orienter la réflexion de manière rationnelle et contrôler (Sarrazin, 1977 tiré de Mintzberg, 1994). Inadaptée pour produire la stratégie, elle s'avère efficace pour l'opérationnaliser et la nourrir. Elle fonctionne particulièrement bien dans les environnements stables, lorsque l'on désire réduire le risque (en particulier des actionnaires externes) ou lorsque l'organisation est de grande taille et qu'un effort conscient de coordination est nécessaire (Mintzberg, 1994). Un peu moins formellement que par la planification, la stratégie peut également être le fruit d'un processus de réflexion contrôlé et conscient qui prend comme point de départ un petit nombre d'idées. Par exemple, un des modèles fréquemment utilisé est le FFOM (forces, faiblesses, menaces, opportunités) qui oriente la réflexion et permet de réduire les options disponibles. Peu importe le modèle utilisé, on désire que le processus de conception et la stratégie qui en émane demeurent simples (Mintzberg, 1994), contrairement à l'approche de planification. Finalement, on note aussi que certaines organisations alimentent leurs réflexions stratégiques par l'étude de divers scénarios. Cet exercice s'intéresse particulièrement aux forces qui peuvent impacter l'organisation et n'est pas autant orienté vers la production d'une stratégie finale (Mintzberg, 1994). Une des raisons souvent invoquées pour expliquer un échec stratégique est la faible implication des décideurs, des managers et des membres en général dans l'élaboration de la stratégie. En effet, lorsque laissée aux mains de stratèges et de consultants,

l'élaboration du plan stratégique réduit les membres de l'organisation à la mise en œuvre et mine l'engagement envers une stratégie qu'ils n'ont pas contribué à formuler (Bass, 1970; Newman, 1951, tirés de Mintzberg, 1994). Pour pallier ce problème, certaines organisations vont adopter des approches complètement nouvelles qui visent à récolter les idées et construire la stratégie d'entreprise par le bas – directement des employés. Les adeptes de cette doctrine avancent que près de 80% des meilleures idées proviennent des employés de première ligne (Robinson et Schroeder, 2014). Un tel système nécessite que l'organisation revoie l'ensemble de sa structure, ses politiques et ses budgets pour s'assurer que les employés disposent de temps, de ressources monétaires et de support afin de capter et concrétiser leurs idées. Si le leader néglige d'investir dans ces éléments, mais encourage les employés à soumettre leurs idées et participer à un processus de réflexion stratégique, il risque de nuire à sa crédibilité et affecter négativement l'engagement, car il aura nourri des attentes auxquelles il n'est pas en mesure de répondre (Robinson et Schroeder, 2014). Lorsque réussie cependant, une telle stratégie permet de faire des gains rapides en expérience-client et en expérience-employés et est le fruit d'une addition de petites idées simples et faciles à implémenter. En plus des employés, on considère aujourd'hui que les usagers et les clients doivent également être impliqués dans leurs processus de réflexion stratégique, car ils constituent une source d'information précieuse en contexte d'incertitude et de changement (Lettl et al. 2006). Cependant, il faut faire attention lorsqu'on consulte les usagers, car leur aversion au changement et leur manque d'information peut nuire aux décisions et décourager une firme de s'engager dans une innovation (Christensen, 1997 tiré de Lettl et al., 2006)

Certaines organisations ne croient pas nécessairement à la planification stratégique, mais s'en servent plutôt comme un outil de relations publiques. En effet, les plans stratégiques sont souvent considérés comme des symboles (Cohen et al., 1972) ou des publicités, en particulier dans les entreprises du secteur publique (Langley, 1988 tiré de Mintzberg, 1994). En plus des entreprises de l'État, on considère qu'en général les entreprises des industries fortement réglementées impliquent davantage les relations

publiques dans l'établissement et la communication de leur stratégie, tout comme les organisations dont la stratégie est orientée vers la responsabilité sociale ou les parties prenantes – contrairement aux organisations dont la stratégie est orientée autour de motifs financiers (Moss, Warnaby et Newman, 2000). Ces constats font écho à ceux de chercheurs qui se sont intéressés aux utilités de la marque publique. En effet, les auteurs considèrent que la marque peut jouer des fonctions qui dépassent la simple représentation et qui ressemblent davantage aux fonctions jouées par l'identité et la stratégie, comme orienter de l'action et expliquer la réalité (Abric, 1994, tiré de Rochette et Newman, 2000). On reconnaît beaucoup plus facilement ces fonctions aux marques publiques qu'aux marques privées, alors qu'on présente la marque privée comme étant orientée vers des utilités économiques (fidéliser les clients, créer de la valeur, procéder à une évaluation) et qu'on donne par opposition aux marques publiques des utilités davantage liées à la création de sens, comme l'identification, la construction et la diffusion d'une (Rochette et Newman, 2000).

Pour terminer, il apparaît clairement que l'identité organisationnelle est aussi liée aux fonctions de marketing et de communications. En effet, ce sont des outils à la disposition des leaders pour véhiculer une image à l'interne autant qu'à l'externe, ces fonctions sont au cœur même du phénomène identitaire, alors qu'on sait que l'identité peut être modulée par la façon dont les membres pensent que l'organisation est perçue à l'externe. Malheureusement, bien peu d'études se penchent sur cette relation. On se limite généralement à dire que la marque est l'image projetée par l'organisation via son marketing et qu'elle sert à exprimer son identité (Rochette et Newman, 2000). La marque tend à mettre de l'avant des caractéristiques uniquement désirables, qui ne sont pas nécessairement fausses, mais qui sont généralement positives, simples et rassembleuses (Alvesson, 1990) et qui rencontrent les normes institutionnelles (Greal et al., 2001 tiré de Martin et al., 2011). Cette projection peut évidemment être différente de la réalité (Alvesson, 1990), tout comme leurs rapports annuels et plans stratégiques qui dépeignent toujours des situations enjolivées (Olins, 1991). Pas surprenant quand on sait que les entreprises croient que leur succès passe par l'image (Martel, 2006).

## Chapitre 2 - Cadre théorique et choix méthodologiques

### 2.1 Approche

#### 2.1.1 Choix du cas

Ce qui a initialement attiré l'attention de la chercheuse sur le cas d'Hydro-Québec est la campagne de consultation « *Énergie en commun* ». En effet, il semblait particulièrement étrange qu'une organisation en situation de monopole décide soudainement d'investir une quantité massive de ressources pour consulter ses quelque 20 000 employés et la population québécoise dans son ensemble. Mais au-delà de ce contexte particulier, le cas d'Hydro-Québec présente plusieurs autres attraits intéressants qui font d'elle une organisation assez unique à étudier du point de vue managérial. D'abord, l'organisation est intimement liée à la société dans laquelle elle évolue. Plus qu'un simple fournisseur d'énergie, Hydro-Québec symbolise l'autonomie, la langue française et le territoire québécois (Desbiens, 2013). L'organisation dispose dans la province d'une notoriété difficile à égaler. Un autre élément intéressant d'Hydro-Québec est son caractère de monopole parapublic. À mi-chemin entre le privé et le public, l'actionnaire principal demeure l'État, mais le management s'effectue sans son intervention. Les profits générés par la société vont directement au gouvernement et ses décisions d'affaires sont souvent médiatisées comme étant des décisions prises « avec l'argent des contribuables ». Sans compter qu'Hydro-Québec évolue également dans un cadre réglementaire très restrictif et doit conjuguer avec un milieu hautement syndiqué. Bien que ce ne soit pas les seules raisons, l'organisation est reconnue pour être victime de sa bureaucratie, qui alourdit ses processus et donne parfois une impression (justifiée ou non) de faible performance. Les études qualitatives et les études de cas étant particulièrement pertinentes lorsque le contexte est lié au phénomène, le cas d'Hydro-Québec apparaissait comme idéal pour ce type de recherche.

De plus, le cas d'Hydro-Québec est particulièrement bien choisi pour traiter d'identité organisationnelle. En effet, étant une organisation qu'on peut qualifier de publique, elle poursuit par définition un mandat de nature sociale (Lanoué et Hafsi, 2010) et sa marque est bâtie sur des valeurs publiques caractérisées par un aspect collectif (Rochette, 2015). On dit aussi que les valeurs publiques se divisent en deux grandes catégories : les valeurs traditionnelles comme la liberté, l'égalité ou l'intérêt commun, et les valeurs managériales empruntées du privé qui sont plutôt orientées autour de la performance, telles que l'efficacité, la sécurité ou la qualité (Rochette, 2015). Cette façon de conceptualiser la marque publique fait écho aux théories sur l'identité organisationnelles, selon lesquelles une organisation peut avoir une identité normative et utilitaire. On considère aussi que les organisations sans but lucratif sont idéales pour étudier l'identité, puisqu'en l'absence de critères de performance monétaires, ces organisations s'évaluent plus souvent sur la base de leur identité (leur mission, valeurs et activités) et que l'identité joue un rôle crucial dans les prises de décisions de tous les jours (Cloutier et Ravasi, 2020). Bien qu'Hydro-Québec ne soit pas une organisation sans but lucratif à proprement parler, elle peut se rapprocher de cette définition puisque comme certains organismes, elle ne conserve qu'une fraction de ses profits pour financer ses activités, et elle verse le reste au bien commun. Hydro-Québec peut aussi être qualifiée d'institution visible. Une institution visible telle que définie par Demers et Barral en 1993 est une institution qui fait l'objet d'une surveillance importante car elle œuvre dans un secteur réglementé et sensible. De ce fait, elle subit les pressions des médias et de l'opinion publique et ceux-ci influencent de manière importante ses activités. Le changement dans ce type d'organisation affecte directement la légitimité et l'identité de l'organisation (Demers et Barral (1993)). De plus, les entreprises publiques sont souvent victimes d'une mauvaise image publique, justement parce que les médias scrutent à la loupe les imperfections de leur management ou de leur gouvernance, qui passeraient probablement inaperçues dans la sphère privée (Lanoué et Hafsi, 2010). Hydro-Québec était donc un cas parfait à étudier, considérant les importants changements à l'œuvre dans le contexte énergétique québécois et puisque l'image joue un rôle majeur dans l'identité d'une organisation. Pour terminer, du point de vue pratique, notons aussi que la chercheuse avait la chance d'occuper un emploi au

sein de l'organisation pendant toute la durée de la recherche. Elle a ainsi eu accès à de la donnée via ses observations qui aurait été difficile à obtenir autrement.

### ***2.1.2 Évolution de la recherche***

En novembre 2020, Hydro-Québec annonçait en primeur à ses employés le lancement d'un grand projet appelé « *Énergie en commun* ». Certains diront qu'il s'agit d'une campagne de consultation, d'autres une démarche publicitaire de positionnement et d'autres encore d'un intrant au prochain plan stratégique. Quoi qu'il en soit, *Énergie en commun* est le premier exercice du genre de l'organisation. Découpé en trois phases, le projet encourage les employés et à la population québécoise à soumettre dans le cadre d'une large consultation leurs idées innovantes pour créer un monde durable. Organisées autour de trois grands thèmes, les idées soumises sont ensuite analysées et certaines d'entre elles, réalisées. Sensé alimenter le plan stratégique, ce projet de consultation a rapidement attiré l'attention de la chercheuse. D'abord, l'intérêt initial de ce travail était l'approche « bottom-up » en grande entreprise. En effet, il était surprenant d'observer une organisation paternaliste et historiquement peu tournée vers l'extérieur soudainement réaliser un tel effort pour consulter la population et construire son plan stratégique en collaboration avec le public. Cependant, au fil de mes observations, un certain décalage entre le discours officiel et la réalité est devenu apparent, alors qu'il devenait de plus en plus clair que les idées tirées des consultations n'allaient pas servir à élaborer les stratégies du plan Brochu. Ainsi, la question s'est rapidement transformée : à quoi servait donc cette coûteuse opération ? Partant de cette question assez large, j'ai décidé de remonter dans le temps pour consulter la littérature sur Hydro-Québec ainsi que sur le processus de planification stratégique en général. Un travail de Demers et Barral de 1993 qui traite du changement stratégique dans les institutions visibles m'a véritablement mise sur la piste du changement identitaire, thème autour duquel j'ai ensuite grandement orienté mes recherches.

Pour Demers et Barral (1993), l'identité d'Hydro-Québec se complexifie vers la fin des années 80, alors que l'environnement prend pour la première fois une place centrale dans la stratégie de l'organisation, ajoutant la mission de protéger l'environnement à celle de développer économiquement le Québec. Contradictoires par définition, ces deux missions auraient plongé Hydro-Québec dans une ambiguïté. Les auteurs terminent leur travail en posant la question : jusqu'où Hydro-Québec peut étendre son identité sans perdre sa valeur intégratrice ? Partant de cette question, j'ai tenté d'analyser la campagne *Énergie en commun* sous la loupe identitaire. J'avais le sentiment que la campagne traduisait de nouveaux changements identitaires, mais je n'arrivais pas à bien en comprendre la teneur. En effet, en prenant le point de départ de Demers et Barral, je partais de la prémisse qu'Hydro-Québec avait une identité complexe depuis plus de 40 ans, en raison de la présence de deux missions contradictoires. Cela supposait donc une forme de hiérarchisation des attributs (car le souci de l'environnement existait avant 1980, sans faire d'ombre à la mission économique). Déjà cette idée me posait un problème, car je ne retrouvais rien en lien avec la hiérarchisation des attributs dans la littérature. En plus, je n'arrivais pas à comprendre ce que j'observais en 2020 : qu'est-ce qui justifie qu'on veuille refaire le plan stratégique prématurément et qu'on s'engage dans *Énergie en commun* ? Si c'est vraiment un changement identitaire, et si les missions économiques et environnementales cohabitent réellement depuis 40 ans, est-ce que l'une d'elles recule en 2020 ? C'est en tentant de répondre à cette première question (qui m'a obsédé de longues semaines) que j'ai compris que le point de vue (voir Tableau 1), n'est pas qu'un futile débat dans la littérature : en effet, lorsque je consultais les documents officiels de l'organisation (publicités, infolettres, site internet) je pouvais avoir l'impression d'un recul de la mission économique au profit de la mission environnementale. Pourtant, en observant plutôt les décisions stratégiques et en lisant des articles de presse, je voyais une organisation orientée d'abord vers la recherche de profit... Bref, les deux missions étaient encore présentes, mais paraissaient plus saillantes dans certains contextes. J'étais donc tentée de dire que les deux missions cohabitent encore à ce jour, mais j'avais pourtant, l'impression qu'un changement était bel et bien en cours. Il m'a semblé nécessaire à ce stade-ci de sortir de la dualité économique/environnement et simplement

observer le terrain. Ainsi, j'ai commencé intuitivement à consigner toute manifestation de l'identité et la coder en fonction des points de vue (qui le disait et par quel moyen). Rapidement, mes lectures m'ont amené à vouloir coder avec davantage de catégories et c'est ainsi que s'est élaboré le cadre conceptuel derrière la recherche. C'est seulement après de nombreux allers-retours entre le terrain et la littérature que j'ai pu réellement orienter mes recherches vers la question :

**« Comment se définit l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec, de quoi est-elle composée et comment a-t-elle évolué depuis sa création et au tournant des années 2020 ? »**

### ***2.1.3 Cadre conceptuel***

Dans la littérature, la plupart des auteurs du courant identitaire se concentrent sur les discours explicites des membres pour définir l'identité de l'organisation (Hatch et Schultz, 2002; Corley et al. 2006). Pourtant, de nombreux auteurs admettent quand même que l'identité peut se manifester à travers plusieurs autres éléments tacites et certains autres s'inscrivent carrément dans des perspectives qui ne prennent pas les membres comme référence pour définir l'identité. Ainsi, il m'est apparu important de distinguer le canal (où), la source (qui) et le contenu (quoi). Sans savoir exactement pourquoi, ce codage me semblait utile afin de m'aider à comprendre l'identité d'Hydro-Québec, surtout considérant que les attributs semblaient être plus ou moins saillants en fonction des canaux. Ce choix s'explique aussi par l'intuition que certains canaux peuvent être affiliés à des points de vue (par exemple, les documents officiels sont contrôlés directement par l'organisation, alors que les discours des membres externes ne le sont pas). En insérant de la donnée dans le tableau, il a été possible de décortiquer encore mieux les catégories et finalement en distinguer deux sous-groupes : les éléments qui classent purement la donnée basée sur son contenant (de qui vient cette donnée, quel

canal a été employé pour capter cette donnée et quelle est sa nature), puis les catégories basées sur les attributs identitaires (quel est l'attribut évoqué, l'attribut représente quoi pour l'organisation, il réfère à quelle période). La grille initiale comportait donc 7 colonnes : l'indice identitaire (une citation tirée du journal ou d'un document, copié directement dans la grille), le canal, la source, l'indice identitaire, l'attribut évoqué, le type d'attribut, la nature de l'indice et la période visée.

	Explication	Références dans la littérature
Indice identitaire	Donnée brute recopiée textuellement dans la grille	Non-applicable
Canal	D'où provient cette information ? Aussi précis que possible. Par exemple : Plan stratégique, publicité, journal, site web, discussion	La plupart des travaux de recherche que l'on retrouve dans la littérature font le choix méthodologique de procéder par entrevues avec les membres pour définir l'identité organisationnelle, puisqu'on considère que l'identité se traduit par un effort délibéré de communication des membres (Hatch et Schultz, 2002; Corley et al. 2006).  Cependant, comme plusieurs auteurs disent quand même que l'identité peut être manifestée à travers d'autres éléments que le langage et comme certains canaux sont contrôlés par certaines sources, j'ai voulu porter une attention au canal.
La source	Qui le dit ?  Par exemple : Employé, membre externe, leader, client, médias,	La question du point de vue (qui peut définir l'identité organisationnelle) est une des plus importantes de la littérature. Comme présenté au tableau 1, il y a une multitude de termes et de points de vue pour permettre de le traduire.

	anonyme, organisationnel (collectif)	<p>Bien qu'on considère généralement que ce sont les membres qui définissent l'identité (selon le courant identitaire marqué par la théorie initiale de Albert et Whetten de 1985) – dont les perspectives essentialiste et constructionniste), d'autres auteurs écologistes considèrent que ce sont les parties prenantes qui définissent l'identité.</p> <p>En plus, de nombreux auteurs parlent aussi de l'importance du leader pour définir l'identité organisationnelle (Ashton et Gibbs 1990; Pfeffer 1981 ; dans Ashforth et Mael, 1996).</p> <p>Finalement, si on considère que tout élément culturel ou de l'histoire peut être interprété comme une manifestation identitaire, il est également possible que l'identité soit définie de manière collective ou anonyme et qu'une manifestation ne puisse pas être associée avec une personne ou un groupe en particulier.</p>
Attribut évoqué	À quel attribut identitaire réfère-t-on dans cet indice ?	<p>Bien qu'élément central de la définition de Albert et Whetten, l'attribut en tant que tel a fait l'objet de très peu d'études. Ainsi, on en sait peu sur la forme que peut prendre un attribut, le nombre d'attributs possibles dans une identité et la nature d'un attribut. Ce problème est devenu apparent particulièrement au moment d'étudier le terrain.</p> <p>Intuitivement, la chercheuse a présenté l'attribut sous la forme d'un nom commun ou d'un adjectif qui réfère à quelque chose de central pour définir l'organisation (ex. économique, environnement...)</p>
Type d'attribut	<p>Cet attribut, c'est quoi pour l'organisation?</p> <p>Par exemple : Mission, vision, valeur, stratégie, décision</p>	<p>De nombreux auteurs se sont intéressés à ce qui compose ou traduit l'identité. Parmi les plus importants relevés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brickson, 2005)</li> <li>• Vision (Brickson, 2005)</li> <li>• Valeurs (Brickson, 2005 ; Gioia et al., 2013)</li> </ul>

	stratégique, culture, produit, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Gioia et al., 2013;)</li> <li>• Culture et les pratiques (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brown et al. 2006 ; Gioia et al., 2013, Albert 1998; Whetten, 2003; Glynn 2016)</li> <li>• Structure, (Brown et al. 2006)</li> <li>• Statut (Brown et al. 2006)</li> <li>• Réputation (Brown et al. 2006)</li> <li>• L’histoire (Brown et al., 2006, Ravasi et Schultz, 2006; Brown et al. 2006).</li> <li>• Actions, réponses ou décisions (Brickson 2005; Glynn 2016, Voss et al., 2006)</li> <li>• Stratégie (Corley, 2004; Brickson 2007; Ashforth &amp; Mael, 1989 ; Fiol, 1991 ; Kogut &amp; Zander, 1996)</li> <li>• Produits et ses services (Gioia et al., 2013; Glynn 2016)</li> </ul> <p>Il apparaissait donc important de distinguer ces éléments pour voir si des tendances émergent.</p>
Nature de l’indice	L’indice lui-même, comment peut-on le considérer ? Est-ce une action, une opinion ?	Pour la même raison qu’on s’intéresse à la source, la nature de l’indice paraissait importante à isoler dans le but de distinguer ce qui est objectif de ce qui ne l’est pas – et ce qui est attribuable à un individu de ce qui est plus collectif. Ainsi, une opinion (je pense que l’organisation est plutôt ceci) peut prendre une valeur différente d’une manifestation collective (comme une coutume au sein de l’entreprise qui met en évidence une valeur donnée).
Période visée	À quel moment on pense que cet attribut était en place ?  Par exemple :	En plus du présent, l’histoire est largement admise comme étant une composante essentielle de l’identité (Balmer et Soenen, 1999; Carlsen, 2016; Suddaby, Foster et Trank, 2016; Schultz et Hernes, 2013; Brown et al, 2006; Scott et Lane, 2000). Ainsi, il apparaît important de noter les

	Aujourd'hui, dans le passé ou le futur, date précise	attributs identitaires non seulement de l'organisation actuelle, mais aussi de l'organisation passée.  Une importante part de l'identité passe aussi par ce qui est projeté par l'organisation ou ce que les membres pensent que l'organisation va devenir. Cela se rapproche des concepts de Desired future image » (Gioia et Chittipedi, 1991; Gioia et Thomas, 1996; Gioia et al., 2000) et de « Desired organizational image (Scott and Lane, 2000).
--	--	--

En somme, cette grille s'appuie sur des concepts théoriques et a permis à la chercheuse de faire une lecture plus systématique de la situation terrain étudiée. Voyons plus en détail comment la recherche s'est effectuée.

## 2.2 Méthodes

### 2.2.1 Stratégie de recherche

Tel qu'expliqué précédemment, l'objet de cette recherche s'est précisé à travers la collecte de données. On peut ainsi dire qu'il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire et inductive, menée par de l'observation participante afin d'étudier un cas. Ce type de recherche permet d'obtenir face à des questions de recherche des constats nouveaux ou inattendus. La recherche qualitative convient aux phénomènes sociaux complexes et à caractère exploratoire. Elle est particulièrement adaptée lorsque les phénomènes sont difficiles à mesurer et lorsqu'on veut comprendre, décrire ou expliquer (Mbengue et Vandageon-Derumez, 2014) comme c'est le cas pour les questions de type « pourquoi » ou « comment » (Sawadogo, 2021). D'ailleurs, une des questions qui se prête bien à la recherche qualitative est « pourquoi est-ce que cela se passe ? » (Huston

et Rowan, 1998) – question à la base de cette recherche. La recherche qualitative est également très largement itérative et les suppositions, hypothèses et théories de la recherche évoluent et se développent tout au long de sa réalisation. Il s’agit donc d’un design émergent de recherche, qui se structure à partir des découvertes consécutives qui sont faites pendant la réalisation de la recherche (Anadon et Guillemette, 2006). La recherche qualitative est reconnue pour être effectuée dans un contexte réel (Prévoist et Roy, 2015), contrairement aux recherches quantitatives qui sont plus généralement effectuées dans des contextes expérimentaux ou artificiels. Il en résulte une riche collecte de données et une compréhension profonde de l’objet étudié, ancrée dans le terrain. Pour terminer, on considère que la recherche qualitative est le résultat d’une interaction entre le chercheur et son sujet. Le chercheur étant humain autant que les participants à son étude, il faut admettre que la recherche s’effectue à travers les yeux, propos et perceptions de ceux qui la composent. Le réel défi n’est pas l’abstraction du chercheur dans une telle recherche (puisque cela est impossible), mais plutôt la maîtrise du chercheur sur le terrain, qui doit faire preuve de rigueur tout au long de la recherche (Baumard et Ibert, 2003).

Le risque de subjectivité est peut-être l’un des plus évident à soulever, mais la recherche qualitative a plusieurs limites. D’abord, elle implique un investissement de temps important, puisque le chercheur doit lire abondamment, à la fois la théorie, mais aussi ses propres données terrain. Afin d’effectuer un travail de qualité, le chercheur doit amasser un lot important de données textuelles, il doit les relire plusieurs fois, effectuer du codage et condenser. Ce n’est donc pas une approche à favoriser pour un sujet d’étude très large, mais c’est plutôt bien adapté aux études de cas. De plus, avec la quantité importante de données textuelles et les méthodes de codage propre à chacun, il devient rapidement impossible pour un lecteur externe de refaire le cheminement du chercheur – autrement dit, de remettre en question ses conclusions. En ce sens, on considère que la recherche qualitative est plus difficile à contrôler. Finalement, en plus du risque de subjectivité du chercheur, il existe un risque de circularité, alors que le chercheur peut ne voir dans ses données que ce qu’il connaît déjà.

L'étude de cas est une stratégie de recherche populaire qui sert à : « décrire un phénomène, à en développer une visée compréhensive et contextualisée à partir des perceptions, actions, interactions et processus des différents acteurs en présence (interprétativisme) ou à générer une nouvelle théorie à partir d'observations et de descriptions obtenues sur le terrain (constructivisme) » (Prévost et Roy, 2015). L'étude de cas est utile lorsque le chercheur ne dispose pas de suffisamment de données sur le phénomène qu'il observe et quand les frontières entre contexte et phénomène ne sont pas clairement définies (Yin, 1994). En effet, le contexte en étude de cas est crucial, puisque chaque cas présente un contexte unique qui est essentiel à une bonne compréhension (Prévost et Roy, 2015). Comme c'est le cas dans ce travail avec la campagne *Énergie en commun* d'Hydro-Québec, l'étude de cas est pertinente pour étudier une situation particulière, inhabituelle, rare ou inusitée (Yin, 1994). Un peu comme la recherche qualitative, l'étude de cas est souvent difficile à reproduire et prend beaucoup de temps. Étant ancrée dans un contexte particulier, il peut aussi être difficile de généraliser les conclusions de ce type de recherche (Gagnon, 2011).

### ***2.2.2 Collecte de données***

Dans le cadre de cette recherche, l'observation et l'analyse documentaire ont été employées. L'observation est l'étude d'un phénomène dans son cadre naturel et sur une longue période, pendant laquelle le chercheur collecte la donnée en observant, en prenant des notes et en tenant un journal de bord (Sawadogo, 2021). L'observation peut être faite de façon directe (sans la participation du chercheur) ou de façon participante. Dans les observations participantes, le chercheur prend part au contexte observé et interagit avec les participants (Gaspard, 2019). Il a ainsi l'avantage de pouvoir poser des questions, mais peut également modifier les comportements par ses interventions. Dans le cadre de ce travail, l'observation s'est déroulée de novembre 2020 à décembre 2022. Dans quelques moments précis, la chercheuse a pris une position participante dans le cadre de ses observations. Cependant, à de nombreuses reprises, elle a aussi simplement

procédé par de l'observation directe, sans entrer en contact avec les participants. Pendant cette période, la chercheuse a occupé un emploi de gestionnaire au sein de deux différentes directions de l'organisation étudiée : la direction Planification stratégique et gouvernance de novembre 2020 à février 2021 et la direction Clientèle affaires et solutions énergétiques de mars 2021 à janvier 2022. Dans le cadre de ces fonctions, elle a été en contact avec de nombreux intervenants impliqués de près ou de loin dans la campagne *Énergie en commun* ou dans la rédaction et le déploiement du plan stratégique. Elle a également été témoin des effets du changement au sein des équipes qui ont gravité autour d'elle. Au niveau des observations participantes, notons particulièrement sa présence à certaines initiatives clés :

- Décembre 2020 : Participation au comité de pré-sélection d'un appel d'offre externe pour accompagner Hydro-Québec dans la refonte de son plan stratégique et la soutenir dans la gestion du changement entourant son déploiement. Dans le cadre de ce mandat, la chercheuse a pu lire et évaluer les propositions de 7 firmes de services-conseils. Elle a également pu assister (sans intervention possible) aux plénières du comité de pré-sélection, comité composé de 4 cadres intermédiaires de groupes différents. Cette pré-sélection visait à réduire le nombre de firmes retenues pouvant ensuite être présentées à un deuxième comité évaluateur composé de membres de la haute-direction.
- 17 décembre 2020 : Participation à un café virtuel. Ces cafés font partie de la phase de consultation interne de la campagne *Énergie en commun*. D'une durée d'une heure, ils sont animés par deux ambassadeurs qui invitent les employés et gestionnaires de toute l'organisation à partager leurs idées en lien avec les trois « chantiers » (les trois thèmes centraux) de la campagne. Plus précisément, on demande aux employés de quelle façon ils pensent qu'Hydro-Québec peut ou doit agir sur différents enjeux. On les invite à penser hors de la boîte, sans réfléchir aux contraintes ou à la faisabilité de leurs idées. En trame de fond, on discute des priorités d'Hydro-Québec et son rôle dans la société québécoise. Les animateurs ne livrent aucun contenu, ils ne font qu'orienter les échanges et les recadrer au besoin. La chercheuse a pu observer silencieusement les échanges

entre les participants sans intervenir et elle a également pu questionner les organisateurs des cafés-virtuels de manière informelle afin de mieux comprendre la démarche et la manière dont l'information recueillie allait être utilisée.

- Mars 2021 : Participation à un exercice de consultation de la clientèle d'affaires. Cet exercice s'est déroulé en même temps que la phase de consultation externe de la campagne *Énergie en commun*, mais il est important de préciser qu'il n'en faisait pas officiellement partie. En effet, la demande a plutôt été initiée par l'équipe de Planification stratégique en charge de produire le plan stratégique – alors que la campagne *Énergie en commun* a été gérée au niveau des communications-marketing. L'objectif de l'équipe de Planification stratégique était de capter les préoccupations des clients d'affaires et les intégrer au plan stratégique. Au total, l'initiative visait à rencontrer 15 clients de différentes tailles et différents secteurs afin de les sonder en profondeur sur leur vision du rôle d'Hydro-Québec – plus particulièrement face à leurs contextes, enjeux et priorités des prochaines années. Moins orientés autour des thèmes de la campagne, on présentait plutôt des tendances aux entreprises (par exemple, l'accélération de nouvelles technologies électriques) et on leur demandait face à ces changements, s'ils percevaient des défis ou des occasions pour Hydro-Québec. La chercheuse a contribué à l'organisation de cet exercice, à l'analyse des résultats et à la diffusion de ceux-ci dans la direction.

Une analyse documentaire a également été effectuée après la période d'observation. L'analyse documentaire peut être considérée comme une des méthodes employées dans le cadre de l'observation, mais elle mérite d'en être distinguée puisque contrairement à l'observation de sujets humains, l'analyse de documents ne réagit pas face aux questions qu'on lui pose (Grawitz, 2001 tiré de Loiseau, 2019). L'analyse documentaire est simplement la consultation de différents documents tels des compte-rendu, des communications officielles, des pages web et des plans stratégique, desquels le chercheur extrait de l'information factuelle qui lui servira à appuyer son argumentaire (Mace et Pétry, 2017). L'analyse documentaire peut porter sur des informations de

nature textuelle, graphique ou statistiques et provenir de sources primaires, secondaires ou tertiaires (Loiseau, 2017). Dans le cadre de ce travail, l'analyse documentaire a été réalisée sur les 7 derniers plans stratégiques d'Hydro-Québec, c'est-à-dire tous les plans stratégiques ayant été produits depuis 2002. Une grille d'analyse très simple a été produite afin de permettre la comparaison des plans et en faire émaner les constats clés. L'analyse documentaire a aussi été réalisée sur plusieurs autres documents, dont des pages web tirées du site internet *Énergie en commun*, différentes communications officielles internes ou externes en lien avec la campagne dont des articles tirés de l'intranet, des courriels internes et des courriels envoyés via l'infolettre externe. De multiples articles de presse tirés de divers journaux ont contribué à alimenter la recherche. La sélection de ces documents s'est effectuée de manière intuitive, basée sur la présence de bons liens avec la campagne *Énergie en commun* ou le plan stratégique, ou bien si le sujet de l'article réfère directement aux changements dans l'environnement de l'organisation qui peuvent impacter les choix stratégiques ou l'identité d'Hydro-Québec.

À la fin de ces 25 mois d'observation, la chercheuse avait rédigé plus de 80 pages de notes dans son journal et avait colligé une quarantaine de documents (articles de presses, communications internes courriel ou sur l'intranet, captures d'écran, présentations) qui ont ensuite été analysés plus en profondeur via une analyse documentaire. Elle avait développé une fine compréhension de l'organisation, de son fonctionnement, de ses dynamiques internes, de sa culture et de son contexte. Elle avait observé plusieurs évènements et prises de décisions et avait collecté plusieurs types d'information tels que des faits avérés, des commentaires de diverses sources et ses propres impressions. Il est important de préciser qu'au cours de la collecte, toute la donnée a été consignée immédiatement de façon anonyme – sans mention d'aucun nom ou titre qui permette de retracer les participants de façon individuelle.

### ***2.2.3 Analyse de données***

Comme discuté précédemment, toutes les données recueillies ont été codées dans une grille afin de faciliter leur analyse et pouvoir les interpréter de manière appropriée. Avant de coder cependant, les notes et documents amassés ont été triés, certains ont été archivés et ceux conservés ont été organisés par date et par type (article de presse, communication interne/externe, etc.). Les notes de journal de la chercheuse ont été corrigées et mises en page de façon à ne conserver que les passages pertinents à la recherche. Il s'agit d'une analyse de type thématique, c'est-à-dire que seuls les passages jugés pertinents par la chercheuse ont été codés. Comme on cherche à comprendre un phénomène identitaire, les données qui ont été conservés et codées sont celles qui réfèrent directement à des attributs de l'identité au sens de la chercheuse. En effet, considérant qu'un attribut peut prendre différentes formes selon les chercheurs, la chercheuse a considéré dans ce travail qu'un attribut est un élément (résumé sous la forme d'un nom ou d'un adjectif) qui peut être associé avec l'organisation en tant que tout. Comme il y avait une très grande quantité d'information, la chercheuse a d'abord utilisé le logiciel Microsoft Word pour organiser la donnée dans un premier tableau. Les catégories du tableau ont été élaborées fonction de la littérature et des observations terrain et constituait ainsi le cadre théorique. Les passages (portion de phrase ou phrase) ont été recopiées dans le tableau et un premier codage s'est effectué en renseignant les segments dans chaque catégorie par du texte, de manière à demeurer flexible. Seulement trois documents ont été codés de cette façon (un article de presse, une page du journal de bord de la chercheuse et un passage du plus récent plan stratégique), le but étant de tester le modèle pour produire le tableau de codage final le plus représentatif possible du terrain. Une fois ce premier codage fait, la chercheuse a produit un tableau de codage final à travers le logiciel Microsoft Excel. Elle s'est servie des données déjà codées sous forme de texte libre pour définir les segments de chaque catégorie et les associer uniquement à un code alphanumérique. Dans le but de réduire les enjeux liés à la validité, la chercheuse a mandaté une collègue afin qu'elles procèdent simultanément au codage des trois documents sélectionnés initialement. Cette démarche d'inter codage a

permis de mettre en évidence la difficulté de coder une donnée aussi variable – et il a fallu plusieurs échanges avant d’obtenir un codage qui soit similaire en très grande majorité. Une fois toute la donnée codée, la chercheuse a pu utiliser des filtres et tableaux dynamiques croisés pour analyser les blocs et manipuler rapidement les extraits de façon à en faire émerger du sens. Elle a cherché principalement à faire émerger des répétitions (occurrences) et associations entre les codes.

## Chapitre 3 – Analyse

La prochaine section présente plus longuement les éléments qui sont apparus comme étant pertinents pendant l'analyse des données. Elle met en évidence les principales données observées sur le terrain, puis expose les lacunes dans la littérature – qui sont également devenues apparentes au fur et à mesure que la chercheuse tentait d'interpréter la donnée collectée sur le terrain. Bien que la revue de littérature et la collecte de donnée se soient effectués en même temps et se soient mutuellement influencés, la prochaine section sera divisée de façon à présenter l'analyse du terrain d'abord, puis les lacunes que le terrain a pu mettre en évidence dans la littérature ensuite. Le chapitre se termine sur trois intuitions fondamentales qui ont permis d'élaborer le modèle théorique présenté à la section suivante.

### 3.1 Le terrain

De nombreux auteurs reprochent à la littérature sur l'identité organisationnelle de ne pas être suffisamment intégrée au niveau des applications pratiques (Mujib, 2017) et cette critique s'est définitivement confirmée au moment de l'analyse des données terrain pour cette recherche. En l'absence d'un modèle existant pour conceptualiser l'identité organisationnelle et en n'ayant que très peu d'indications claires de ce qu'est un attribut identitaire, la chercheuse a élaboré une grille d'analyse appuyée sur un cadre conceptuel théorique qui lui a permis de trier les 80 pages de notes et quarante-trois documents colligés (dont des articles de presses, des captures d'écran, des présentations et des communications internes ou externes). Pour remplir la grille, elle a identifié ce qu'elle appelle des indices identitaires. Ces indices, qui peuvent prendre plusieurs formes, renferment une indication que la chercheuse pouvait associer à l'identité de l'organisation. Autrement dit, il s'agit d'un élément qui pourrait être considéré en

réponse à la question : qu'est-ce qui définit l'organisation ? Par exemple, on retrouve parmi les indices identitaires des notes de journal telles que : « 15 février 2021 - Rencontre des employés lors de laquelle Sophie insiste sur l'importance des autres sources d'énergies renouvelables dans nos plans d'approvisionnement » autant que des citations comme celle-ci : « Le nouveau plan met moins accent sur la contribution financière à l'actionnaire et beaucoup plus sur le rôle social envers société ». Chaque indice a été codé dans la grille afin de mettre rapidement en évidence l'attribut identitaire auquel il réfère. Ainsi, pour reprendre les exemples précédents, l'indice « 15 février 2021 - Rencontre des employés de Sophie dans laquelle on insiste sur l'importance d'autres sources d'énergies renouvelables dans nos plans d'approvisionnement », on a identifié que l'attribut évoqué était l'*énergie renouvelable* et qu'il s'agit d'un attribut actuel de l'identité. On a aussi précisé de quelle source et par quel canal il provient, dans ce cas-ci la source étant *corporative* et le canal étant un *commentaire leader*. Comme on parle d'un produit de l'organisation (ce qu'elle vend), on a identifié l'attribut comme étant de type *produit*, et l'indice étant une *communication*. Dans le deuxième cas, pour l'indice « Le nouveau plan met moins accent sur la contribution financière à l'actionnaire et beaucoup plus sur le rôle social envers société », il s'agissait d'une citation d'un conseiller ayant contribué à l'élaboration du nouveau plan stratégique. Ainsi, la source était un *employé*, le canal était *commentaire d'un employé*, la nature de l'indice était une *opinion* (puisque l'employé partage son interprétation du plan stratégique par rapport aux précédents). Au niveau de l'attribut, cet extrait en comportait deux : un ancien, qui était la mission *économique*, et un nouveau, qui est plutôt le *rôle social*. Ainsi, cet indice a été recopié deux fois dans le tableau d'analyse afin de refléter les deux attributs de façon distincte. Au total, 178 indices ont été analysés à travers cette grille, tirés des quarante-trois documents et de notes du journal de bord. Bien que le niveau ne soit pas toujours le même (par exemple, une citation tirée d'un échange versus une idée générale qui se dégage d'un article de presse), l'objectif de la démarche était de mettre en lumière les différents attributs pouvant être évoqués pour définir Hydro-Québec et de voir si les attributs étaient différents en fonction du canal, de la source ou du type d'attribut.

Comme on pouvait s'y attendre, plusieurs constats intéressants ont été faits sur le terrain. D'abord, la chercheuse a rapidement constaté que l'identité d'Hydro-Québec ne se limitait pas aux missions économiques et environnementales énoncées par Barral et Demers (1993). En plus, on constate que des groupes à l'intérieur de l'organisation ont des visions différentes de ce qu'est l'organisation. En fonction de leur âge, leur groupe d'emploi et du nombre d'années d'expérience, les employés évoquaient des caractéristiques et des priorités d'organisation qui étaient notoirement différentes. Cependant, il était impossible pour la chercheuse de définir avec précision des sous-groupes aux visions distinctes, ce qui aurait pu correspondre à une identité multiple idéographique (Albert et Whetten, 1985), car au sein même de certains groupes (par exemple, le groupe d'emploi) on retrouvait des différences (par exemple, en fonction de l'âge et le nombre d'années à l'emploi de l'organisation). D'ordre général, on peut quand même noter que les membres plus âgés ou à l'emploi d'Hydro-Québec depuis plusieurs années parlent de l'organisation en faisant beaucoup plus référence à sa mission économique et l'hydroélectricité (les barrages, la révolution tranquille, l'indépendance du Québec). À l'opposé, on retrouvait davantage les valeurs environnementales dans la conception des plus jeunes (les énergies propres au sens large, l'environnement, le collectif). Ayant échangé avec de nombreux intervenants, la chercheuse a aussi noté l'importance de l'innovation dans le discours des employés dont le métier est associé à la recherche et l'importance des caractéristiques comme le bien social et les valeurs collectives auprès des employés dits « bureau ». Bien qu'ayant peu eu la chance de côtoyer les employés terrain comme les opérateurs et les monteurs de ligne, ceux avec qui la chercheuse a été en contact ont dépeint l'organisation en terme beaucoup plus pratiques, en faisant davantage mention de la santé-sécurité, du produit (l'électricité) et du caractère gouvernemental et syndical. Bien que ces différences ne soient pas apparentes dans le tableau de codage et n'aient pas fait l'objet d'une analyse statistique, elles ont permis à la chercheuse de se questionner quant à la réelle possibilité de définir l'identité d'une organisation uniquement sur la base des conceptions que s'en font ses membres.

En plus, même si le codage de données ne met pas en évidence les différentes intra-groupes au sein de l'organisation, il a été possible de constater que la manière dont les employés perçoivent leur organisation ressemble davantage à la perception que s'en font les membres externes que la perception qui est dégagée par les leaders ou ce qu'on peut appeler l'image corporative. En effet, on retrouve la présence de caractéristiques négatives pour décrire l'organisation autant à l'interne qu'à l'externe, dont le fait d'être bureaucratique (inefficace, une grosse machine lente) et composé de fonctionnaires (terme employé avec une connotation relativement péjorative). Ces caractéristiques pour décrire l'organisation n'ont pas du tout été relevées dans les indices identitaires dont la source est corporative, telles les communications internes et externes, mais sont soulevée autant par l'externe que par les médias et les membres internes. Le fait d'être associé à l'État et d'être un monopole est également apparu de manière plus importante dans le discours des membres internes et externes ainsi que dans les médias et était presque absent des indices que l'on pouvait attribuer à la source corporative. Ainsi, parmi les indices qui faisaient référence à l'appartenance de l'organisation à l'État, seulement 2 provenaient de source corporative, contre 5 de la part des employés et 7 de l'externe. Parmi les éléments qui se distinguent en fonction de la source, notons aussi la santé-sécurité (évoquée largement à l'interne et par le corporatif, mais complètement absent du discours à l'externe) et l'innovation (élément très présent dans les discours officiels, surtout les plans stratégiques, mais complètement absent du discours externe). Certaines caractéristiques sont aussi mises de l'avant dans les discours et communications corporatives, mais ne sont pas présentes du tout dans les discours des membres internes ou externes lorsqu'ils parlent de l'organisation – par exemple l'inclusion et la diversité ou la mission sociale de l'organisation. En contrepartie, les valeurs de collaboration et de collectivité sont ressorties de manière importante à la fois dans les indices attribués au corporatif qu'auprès des employés, alors qu'aucune source externe ne semble en faire mention. Pour terminer, il y a bien quelques attributs qui sont présents de manière soutenue peu importe la source, comme la mission économique de l'organisation (créer de la richesse, revenu pour l'État...), la mission environnementale (énergie propre, développement durable, environnement, décarbonation...), le produit (hydroélectricité,

électricité, énergie...), les barrages, le Québec et l'autonomie (que l'on peut rattacher au Québec).

Malgré les précédents constats en lien avec la source, la chercheuse demeurait incapable à ce stade-ci de comprendre le phénomène identitaire chez Hydro-Québec. En effet, Demers et Barral en 1993 soutenaient l'idée que l'organisation était désormais complexe du point de vue identitaire en raison de l'incohérence entre les missions économiques et environnementales. Comment tirer des conclusions de la collecte de données alors que ces attributs revenaient dans toutes les sources et à travers tous les canaux ? C'est ainsi que la chercheuse s'est intéressée davantage à ce qu'elle appelle la nature des indices : était-ce à travers les opinions, les choix, les communications, la culture ou les processus que s'exprimait l'attribut ? Cet intérêt pour la nature de l'indice vient aussi du fait que pendant la recherche, plusieurs actions et décisions stratégiques ont été prises et ne pouvaient pas être rattachées à un individu en particulier. Par exemple, les décisions d'investissement de l'organisation (retrait des investissements dans l'hydrogène) ou les choix en matière d'exportations (importants contrats avec les États-Unis). Ces choix en soi constituent des importants indices de l'identité de l'organisation, comme on sait que l'identité s'exprime et s'instrumentalise dans la stratégie (Ashforth et Mael, 1996) et ils ne concordaient pas toujours avec les discours officiels tenus par l'organisation. Il importait donc de distinguer les décisions stratégiques et les actions de l'organisation des opinions que l'on entendait autour de ces décisions et des discours officiels les entourant. Ainsi, si on prend l'exemple des exportations, on peut dire que la décision d'exporter renvoie simplement à l'impératif de création de richesse (attribut économique), alors qu'une opinion comme « l'organisation devrait desservir le Québec avant de vendre aux américains » sous-entend que l'organisation a une mission envers le Québec et peut être associée aux attributs d'autonomie et du Québec. De cette façon, la chercheuse a constaté qu'en fonction de la nature de l'indice, on peut dépeindre une image de l'organisation qui est également légèrement différente. À titre d'exemple, on retrouve beaucoup de mentions de l'innovation et de l'inclusion et la diversité dans le matériel communicationnel, mais

aucune action ou choix stratégique n'en témoigne parmi ceux collectés par la chercheuse. Quelques constats intéressants méritent aussi d'être mentionnés, comme le fait que les barrages sont évoqués seulement dans les opinions et les communications, le français (comme langue) est relevé à plusieurs reprises dans les processus et la culture, mais pas dans les opinions ni les communications (bien que celles-ci soient faites en français, elles ne traitent pas de ce sujet) et le Québec est beaucoup présent dans la culture et les opinions, mais relativement peu quand on s'intéresse aux processus. Pour terminer, la chercheuse a aussi tenté de distinguer les attributs qui réfèrent à l'identité actuelle de l'organisation de ceux qui réfèrent plutôt au passé. À ce titre, on remarque que le nombre d'attributs associés au présent est beaucoup plus élevé que le nombre d'attributs associés au passé (10 associés au passé contre 18 dans le présent).

Le terrain a donc permis à la chercheuse d'obtenir une longue liste d'attributs pour décrire Hydro-Québec. Certains revenaient avec une plus grande fréquence, d'autres seulement une fois. À partir de cette liste et après l'avoir analysé par le biais de filtres et de tableaux croisés dynamiques, la chercheuse a posé quelques constats à la base du modèle théorique qu'elle a développé ensuite. D'abord, les attributs qui reviennent très souvent sont probablement plus importants que ceux qui reviennent peu. Ceux qui reviennent très peu ne sont pour leur part probablement pas suffisamment partagés pour être considérés comme des attributs de l'identité de l'organisation. Elle a aussi remarqué que ceux qui reviennent souvent sont généralement soit la mission/vision, les valeurs ou les produits. Autrement dit, seules les caractéristiques reviennent respectivement moins souvent et sont donc probablement moins susceptibles de pouvoir définir une organisation. Ensuite, elle a remarqué que l'organisation pouvait être dépeinte de façon relativement différente en fonction de trois différentes approches : si on observe uniquement les choix stratégiques et les actions de l'entreprise, si on se fie uniquement aux communications officielles (comme la publicité ou les communications des leaders) et finalement, si on considère seulement les perceptions qu'en ont les membres internes et externes. Bien que la littérature distingue généralement les discours des leaders de ceux des membres comme c'est le cas ici, cette façon de découper les

points de vue diffère largement de ce qu'on retrouve dans la littérature. En effet, on ne retrouve pas d'auteurs qui considèrent vraiment que les actions de la firme font partie de son identité et on sépare encore assez clairement les concepts de stratégie et d'identité dans la littérature. Ainsi, pour arriver à cette conclusion, la chercheuse a filtré ses données en fonction de la nature de l'indice (est-ce que l'indice est une manifestation culturelle, une action de l'entreprise, un choix stratégique, une opinion?) et a vu une importante différence dans la manière dont on peut dépeindre l'organisation. En plus, l'analyse des données a permis à la chercheuse de conclure que la conception qu'ont les membres internes ressemble suffisamment à la conception qu'ont les membres externes pour qu'ils soient considérés comme un tout. Contrairement à ce qu'elle s'attendait, elle n'a pas trouvé de différence notable entre les deux groupes en filtrant ses données par source. Cette conclusion est assez surprenante quand on sait combien la littérature (en particulier les auteurs du courant identitaire) distingue les points de vue des membres internes de ceux des membres externes.

Bref, bien qu'imparfait par son caractère hautement variable et subjectif, le terrain a permis à la chercheuse de poser les bases du modèle théorique exposé plus bas. Il a en effet permis de formuler trois intuitions fondamentales qui sont présentées à la fin du chapitre, mais également de mettre en évidence d'importantes lacunes dans la littérature. Afin de présenter le tout dans l'ordre, voyons d'abord plus en détail les lacunes dans la littérature, puis les intuitions fondamentales qui structurent finalement le modèle théorique présenté dans la dernière section.

### **3.2 Lacunes importantes dans la littérature**

Même après avoir réalisé une rigoureuse revue de littérature et avoir documenté et analysé près de 200 indices identitaires, il demeurerait difficile d'expliquer précisément le phénomène identitaire observé chez Hydro-Québec. Car avant de pouvoir se

demander comment une chose évolue, il faut bien connaître ce qui la compose. À ce niveau, la littérature ne semblait d'aucun recours. Malgré l'abondant (voir excessif) corpus sur le thème de l'identité organisationnelle, il ne semble pas exister de consensus clair à la question : de *quoi* est composée une identité organisationnelle ? Un rapide détour s'impose pour illustrer ce propos. Si on remonte aux théories identitaires au niveau individuel, les auteurs distinguent le concept de soi (l'impression d'être un tout intégré) des rôles, qui sont l'ensemble des groupes auxquels l'individu s'identifie (ex. le rôle de femme relativement au genre, le rôle de cadette relativement à la position dans la famille). L'identité d'une personne, qu'on considère être un tout stable, est composée de plusieurs rôles, qui peuvent pour leur part changer au fil de la vie d'une personne. Au niveau organisationnel, il n'y a pas d'équivalent à ces deux concepts. On fait donc usage du terme « identité organisationnelle » dans tous les cas, sans distinction. Cette idée est illustrée par les figures 1 et 2, qui illustrent l'identité organisationnelle d'un hôpital privé – un exemple souvent cité dans la littérature. On pourrait dire que la figure 1 est une représentation qui se rapproche du concept de rôle au niveau individuel, c'est-à-dire qu'on distingue deux « rôles » qui composent une identité. Cependant, comme on n'a pas d'équivalent au rôle dans la littérature organisationnelle, on emploie le terme identité pour toutes les composantes. Plusieurs auteurs diraient donc qu'on retrouve à la figure 1 une identité organisationnelle hybride, composée d'une identité normative (de soin) et une identité utilitaire (l'entreprise). Ainsi, c'est à la fois une identité (dans ce cas-ci, dite hybride), et deux identités (normative et utilitaire). À la figure 2, on retrouve ce qui pourrait plutôt ressembler au concept de soi d'un individu, c'est-à-dire une conception intégrée des différents rôles que joue l'organisation. Au niveau organisationnel, on dirait que la figure 2 représente une seule identité, mais qui comporte plus d'un attribut. Certains auteurs font référence à l'identité organisationnelle de cette façon. Un bon exemple serait le cas de Dutton et Duckerich (1991) qui dépeignent le port de New-York comme ayant une seule identité, mais comprenant une dimension sociale gouvernementale et une dimension de société de transport bien gérée et sécuritaire.

Figure 1 - Identité organisationnelle d'un hôpital privé telle que dépeinte dans la littérature

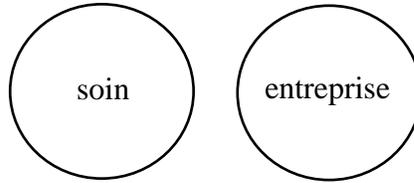
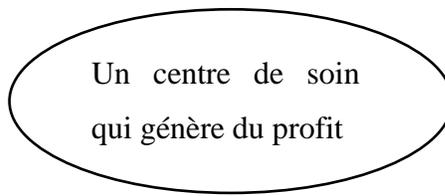


Figure 2 – Identité organisationnelle d'un hôpital privé également telle que dépeinte dans la littérature



La démonstration précédente permet de constater que dès que l'on tente de schématiser une identité organisationnelle, on se rend bien compte que le concept est insuffisamment défini. D'abord, les exemples de cas présentés dans la littérature ne permettent pas de comprendre la structure ou la teneur d'une identité organisationnelle. À ma connaissance, aucune recherche n'a décortiqué *comment* définir une identité organisationnelle. Partant du principe que ce sont les membres qui la définissent, plusieurs chercheurs ont interrogé les employés sur leur perception de ce qu'est l'organisation. Mais une fois ce travail fait, comment les chercheurs ont-ils filtré, sélectionné et mis en ordre d'importance les attributs qui vont être considérés comme faisant partie de l'identité organisationnelle ? Cette question demeure entière, puisque les auteurs se contentent de rester très généraux et vont souvent résumer la ou les identité(s) qu'ils ont identifiées par de courts énoncés. D'ailleurs, on dit que l'identité organisationnelle doit comporter des attributs centraux, durables et distinctifs. Pour

reprendre l'exemple classique de l'hôpital, que ce soit dans le cas de la figure 1 ou 2, l'identité dépeinte est loin d'être distinctive. En effet, il aurait fallu intégrer d'autres attributs pour obtenir une identité distinctive. Par exemple, si l'hôpital est spécialisé dans les soins pour enfants et situé dans la ville de Québec, alors il faudrait probablement ajouter ces éléments. Mais comment les auteurs qui conceptualisent l'identité tel qu'à la figure 1 feraient-ils pour intégrer cela dans leur conceptualisation ? On peut imaginer plusieurs autres façons de conceptualiser l'identité simplement par l'ajout de ces deux éléments, tel que l'illustrent les exemples non-exhaustifs des figures 3, 4, 5 et 6. Ainsi, est-ce que le fait d'être spécialisé dans les soins pour enfants représente une autre bulle (figure 3) ou fait partie de l'identité de soin (figure 4) ? Est-ce que l'identité s'articule comme un tout lisse (figure 5) ou comme un ensemble d'attributs aux importantes relatives différentes (figure 6) ?

Figure 3 : Tentative exploratoire 1 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec

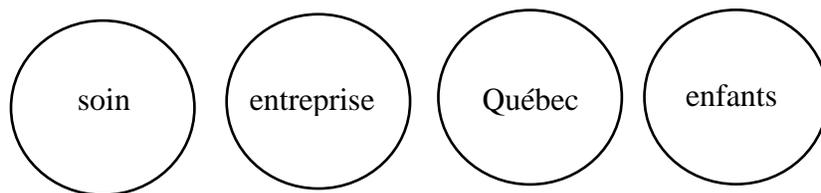


Figure 4 : Tentative exploratoire 2 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec

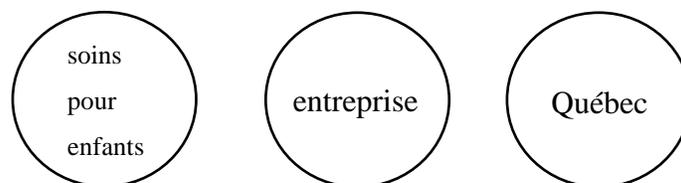


Figure 5 : Tentative exploratoire 3 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisé dans les soins pour enfants dans la ville de Québec

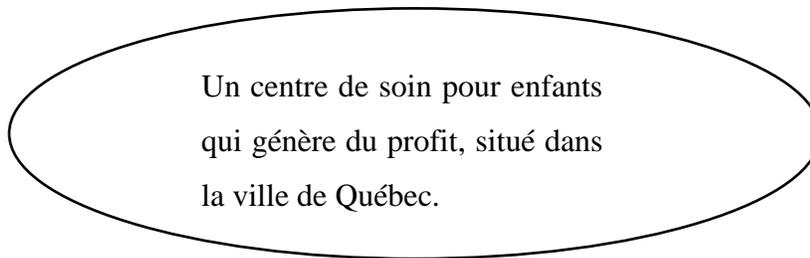
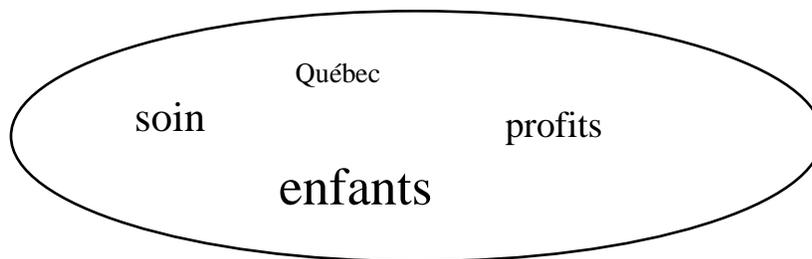


Figure 6 : Tentative exploratoire 4 d'illustrer une identité organisationnelle d'hôpital privé spécialisés dans les soins pour enfants dans la ville de Québec



Ces illustrations permettent de mettre rapidement en évidence des questions fondamentales :

- On ne sait pas distinguer un attribut d'une identité. Par exemple, est-ce que ce qui est illustré à la figure 4 représente une identité organisationnelle composée de trois attributs, quatre attributs (soin + enfants) ou est-ce plutôt trois identités organisationnelles (dont une normative, une utilitaire et une non-catégorisée) ?
- En plus de ne pas savoir distinguer un attribut de l'identité, on ne précise pas combien d'attributs peuvent composer une identité, ni combien d'identités peuvent exister dans le cas d'une identité multiple ? Est-ce que le fait d'être dans

la ville de Québec méritait une bulle à la figure 4, par exemple ? Est-ce que certains attributs sont plus importants que d'autres, tel que représenté par la différente taille de police dans la figure 6 ? Si oui, comment décide-t-on de l'importance relative de ces éléments ? Est-ce en fonction de leurs propriétés centrales, distinctives et durables ? Selon les réponses à ces questions, est-ce que certaines schématisations sont plus adaptées que d'autres pour représenter l'identité ? Par exemple, est-ce que la figure 6 permet d'intégrer davantage d'attributs et de les distinguer en importance, par comparaison à la figure 5 ?

- On ne sait pas vraiment ce qui peut se qualifier comme un attribut, ni quelle forme un attribut « prend ». Est-ce que plusieurs autres mots auraient pu être présents dans la figure 6 (par exemple « rigueur », « professionnalisme », « collaboration », « dispendieux ») ? Est-ce que l'attribut est un nom, un adjectif, un verbe, une phrase ? Doit-il être de nature prescriptive, ou n'importe quel adjectif se qualifie ?
- On en sait très peu sur la manière dont on peut qualifier un attribut. Quels critères rendent un attribut distinctif ? Central ? Durable ? Est-ce qu'un attribut distinctif doit simplement impliquer une comparaison, ou doit-il permettre à lui seul de distinguer une firme ? Par exemple, le fait d'être situé au Québec est différent d'être à Montréal, mais c'est loin d'être distinctif si on considère que plusieurs centaines d'entreprises sont établies à Québec. N'est-ce pas plutôt le tout (l'ensemble des attributs mis ensemble) qui rend l'identité distinctive ? Ainsi, un attribut comme « Québec » à la figure 4 n'est pas distinctif, mais lorsque juxtaposé avec d'autres attributs, on obtient une identité distinctive comme aux figures 5 et 6. Il serait plus facile de répondre à ces questions si on pouvait déjà clairement différencier l'identité de ses attributs. D'ailleurs, comment Albert et Whetten peuvent-ils prétendre qu'un attribut doit se distinguer et admettre d'un même souffle que le fait de faire du profit constitue une identité organisationnelle utilitaire pour une organisation ? Ainsi, l'attribut « d'entreprise » ne serait pas distinctif, mais serait probablement quand même

considéré comme identitaire puisqu'il est central et durable. En somme, est-ce que ce sont les attributs qui sont centraux, distinctifs et durables ou c'est l'identité qui l'est ? Ou bien, les deux ? Et est-ce que l'attribut doit répondre à tous ces critères, ou peut-il quand même constituer l'identité s'il répond à un ou deux d'entre eux ? D'ailleurs, Gioia et al. (2013) soulèvent aussi cette question (p.177).

- On ne sait pas comment se déroule le changement identitaire. Comment savoir quand un attribut ne mérite plus d'être considéré comme faisant partie de l'identité ? Est-ce que les impacts sont les mêmes si on retire, ajoute ou modifie un attribut ? – question d'ailleurs soulevé par Bhatt, Van Riel et Baumann en 2016. Si les attributs ont des importances relatives différentes tel qu'illustré à la figure 6, quel est l'impact d'un attribut qui gagne ou perd en importance sur les autres attributs ? Pratt soulève la même question en 2016 également.

Bref, ces importantes lacunes dans la littérature ne permettaient pas de bien comprendre le phénomène identitaire en cours chez Hydro-Québec ni d'interpréter la donnée collectée sur le terrain. Puisque l'organisation avait commencé à intégrer des notions environnementales à ses plans stratégiques à partir de 1970, comment expliquer que son identité se soit complexifiée seulement en 1980 selon Demers et Barral (1993) ? Et par la suite, comment expliquer qu'elle soit demeurée ambiguë aussi longtemps ? Et aujourd'hui, comment qualifier ce qui s'opère ? Est-ce une crise ? Est-ce au contraire, une résolution ? Est-ce que ça s'explique par le retrait de l'attribut économique ? Pourtant, on remarque encore la présence de l'attribut économique sur le terrain, que ce soit dans les choix, la culture ou les opinions des différentes sources. Est-ce alors l'attribut environnemental qui gagne en importance ? Au fond, ces éléments représentent-ils des attributs ou carrément des identités utilitaires et normatives ? Pour bien comprendre le cas étudié, il était essentiel de se positionner sur ces questions. Ainsi, trois intuitions fondamentales méritent d'être posées.

### **3.3 Intuitions sur la teneur et l'évolution de l'identité organisationnelle**

#### ***3.3.1 Première intuition : L'identité organisationnelle n'est pas seulement définie par les membres de l'organisation***

La première intuition est apparue au fil de la collecte de données et s'est renforcée au moment du codage. En effet, le code a permis de mettre en évidence le fait que certaines caractéristiques que l'on attribue à l'organisation apparaissent seulement dans certains canaux ou certaines sources. Par exemple, les caractéristiques « bureaucratique » et « fonctionnaire » apparaissent surtout en provenance des sources externes et dans certains canaux, dont les articles de presse et les commentaires. Au contraire, le caractère innovant est surtout souligné par la source corporative et les employés, via les plans stratégiques, les communications internes et externes et les commentaires, et n'est presque pas évoquée par les gens externes ou noté à travers des processus ou des choix stratégiques. En se limitant à une vision « traditionnelle » il aurait fallu définir l'identité d'Hydro-Québec uniquement en questionnant ou en observant les employés d'Hydro-Québec et nous n'aurions pas capté les aspects bureaucratique ou fonctionnaire, qui apparaissent pourtant très pertinents aux yeux de la chercheuse. Ces constats donnent lieu à une première intuition :

Ce ne serait pas suffisant de demander aux membres : « qui êtes-vous en tant qu'organisation ? pour définir l'identité d'une organisation. Il est nécessaire de consulter également ses parties prenantes et plus largement l'ensemble des manifestations identitaires, incluant la culture, la structure, les pratiques, les choix stratégiques, les campagnes publicitaires et les représentations visuelles (logos, images).

Si on se penche seulement du côté de la théorie, c'est d'ailleurs facile de voir comment l'idée de définir l'identité organisationnelle provient d'une mauvaise « traduction » de la théorie au niveau de l'individu. En effet, l'identité d'une personne ne peut être définie que par elle-même. Au niveau de l'organisation cependant, le parallèle ne peut pas être fait, pour la simple raison que l'organisation n'a pas de cognition. L'organisation n'existe pas en soi, elle existe pour l'employé en tant qu'employeur, mais elle existe aussi pour le client, le fournisseur, le citoyen et ainsi de suite... Pour chacune des parties prenantes, l'organisation joue un rôle différent qui met en lumière différentes caractéristiques. Il ne revient pas plus aux employés qu'aux autres de statuer sur ce qui définit ou non l'organisation. Ce faisant, il semble également correct de considérer les manifestations comme la culture ou la structure, puisque n'étant pas des opinions individuelles, ces éléments sont probablement ce qui se rapproche le plus du « cœur » de l'identité d'une organisation en tant qu'entité « vivante », en tant qu'organisme qui n'est pas seulement la somme de ses individus.

### ***3.3.2 Deuxième intuition : Les attributs qui composent l'identité organisationnelle ont des importances différentes et qui peuvent évoluer avec le temps***

La deuxième intuition concerne plutôt la composition de l'identité organisationnelle. On a vu au cours de l'histoire d'Hydro-Québec une évolution des valeurs environnementales, qui étaient complètement absentes au moment de la fondation et qui se sont greffés quelque part dans les années 70'. Au fil des années, la place qu'a pris le développement durable et les valeurs environnementales a été modulée en fonction des contextes économiques, mais on peut généralement dire qu'il s'agissait d'un attribut moindre important pendant une bonne période, au moins jusqu'aux années 2010. En effet, on envisageait jusqu'en 2006 d'investir dans l'énergie thermique, ce qui serait complètement incompatible avec l'identité actuelle de l'organisation. C'est donc dire que depuis 2006, il y a eu un avancement notable de l'attribut environnemental dans l'identité d'Hydro-Québec.

De plus, on peut dire que l'importance relative des attributs peut changer, puisqu'en gagnant en importance, l'attribut environnemental vient réduire la place que prenait l'attribut économique. En effet, alors qu'autrefois on envisageait d'investir dans l'énergie thermique au détriment de l'environnement, aujourd'hui on va ralentir la croissance plutôt que d'investir dans des sources d'énergie qui ne sont pas propres. Ce rapport de force est probablement vrai dans le cas où deux attributs sont contradictoires (dans la littérature, plusieurs auteurs parlent de synergie au niveau des identités, comme Scott et al en 1998 ou Pratt et Foreman en 2000), mais il y a certainement des attributs qui ne sont pas mutuellement exclusifs et dont l'importance peut varier sans grand impact sur les autres attributs. Puisque plusieurs auteurs diraient probablement que l'attribut environnemental est en fait une identité (car tel qu'exposé plus haut, la différence entre ces deux concepts n'est pas clairement définie), il est pertinent de se demander si elle s'applique à d'autres attributs. En effet, le codage permet de voir que certains attributs ont perdu ou gagné en importance avec le temps. Par exemple, on ne retrouve plus aucune évocation du Nord, et très peu du barrage aujourd'hui. Cependant, quand on consulte la littérature ou on interroge des personnes plus âgées, ces éléments semblaient occuper une place majeure dans l'imaginaire hydro-québécois d'autrefois. Le barrage était tellement emblématique de l'organisation que plusieurs se souviennent qu'on la surnommait même « le castor ». Alors que certains éléments disparaissent, d'autres surgissent, comme le terme « batterie » et « exportations ». Il y a fort à parier que les exportations sont évoquées depuis plusieurs années déjà, mais que le terme batterie est apparu beaucoup plus récemment. Ainsi, la deuxième intuition se formule comme suit :

La présence et l'importance d'un attribut au sein de l'identité organisationnelle peut évoluer dans le temps, tout comme sa position par rapport aux autres attributs.

Bien que ce ne soit pas précisé dans cette intuition, la signification de l'attribut peut aussi évoluer avec le temps. Cette idée est déjà largement consensuelle dans la littérature, en partie grâce à l'importante contribution de Gioia sur le sujet des « labels ». Ainsi, en fonction de l'importance et de la signification des attributs, la synergie entre les attributs peut aussi être augmentée ou réduite.

### ***3.3.3 Troisième intuition : Le concept d'identité ne peut qu'être singulier***

Pour terminer, la troisième intuition est assez largement documentée dans la littérature, mais s'est aussi matérialisée dans cette recherche au moment de schématiser l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec. Avec la multiplicité des caractéristiques, les différences d'occurrence en fonction des sources et des canaux et avec l'évolution en importance dans le temps de certaines caractéristiques, il devenait très difficile de déterminer si et comment l'identité se découpait en de multiples identités. La faible transférabilité du concept théorique des identités multiples dans la pratique mène donc à la dernière intuition :

Il ne peut y avoir qu'une seule identité organisationnelle.

Cette idée s'oppose au consensus actuel et à de nombreux chercheurs, dont Albert et Whetten (1985), Ashforth et Mael (1996), Cheney (1991), Foreman et Whetten (1997), Golden-Biddle et Rao (1997), Kramer (1993), Pratt et Rafaeli (1997) et Reger et al (1998), qui défendent tous l'idée qu'une organisation peut avoir de multiples identités. Selon Corley et al (2006), il y a cependant plusieurs autres chercheurs qui partagent l'idée qu'une organisation ne peut avoir qu'une seule identité. Ce sont généralement les chercheurs essentialistes qui voient l'identité comme « l'essence » de l'organisation et qui considèrent que les identités dites multiples sont en fait des facettes

d'une même identité. Les chercheurs qui conçoivent plutôt l'identité comme une croyance partagée peuvent aussi en venir à cette conclusion, puisque si une caractéristique n'est pas reconnue à travers toute l'organisation, elle ne se qualifie par définition pas comme étant identitaire. Hsu et Elsbach (2013) font partie de ceux qui ont défendu ces idées, en précisant qu'une organisation peut avoir une identité comprenant plusieurs catégories plus ou moins saillantes dans divers groupes.

## Chapitre 4 - Résultats

### 4.1 Conceptualisation de l'identité organisationnelle en évolution

#### 4.1.1. *Le modèle de l'identité organisationnelle dissociée*

Jusqu'à présent, la revue de littérature et l'analyse des données ne permettaient pas de bien comprendre le phénomène en cours chez Hydro-Québec. Bien que ce soit possible de faire quelques constats, il demeurait difficile d'interpréter ce changement en raison des importantes lacunes dans la littérature. C'est ainsi qu'ont été formulées trois intuitions théoriques sur le fondement même du concept identitaire. Ainsi, il a été mis en évidence jusqu'à maintenant le fait que l'identité organisationnelle 1) peut être définie par les membres de l'organisation, mais aussi par l'ensemble de ses parties prenantes et plus largement par toutes les manifestations identitaires, incluant la culture, la structure, les pratiques, les choix stratégiques, les campagnes publicitaires et les représentations visuelles (logos, images). De plus, il est supposé 2) qu'une organisation ne peut avoir qu'une seule identité 3) qui est composée d'attributs dont l'importance et la position peuvent évoluer dans le temps.

C'est ainsi qu'à partir du codage des données et de ses intuitions, le modèle théorique de l'identité organisationnelle dissociée a été élaboré. Ce modèle est présenté à la figure 7. Dans celui-ci, l'identité organisationnelle se détache complètement des membres de l'organisation et s'établit de façon absolue, comme une chose en soi. C'est pourquoi on l'appelle *l'identité organisationnelle dissociée*. La prochaine section explique en détail comment un chercheur peut employer ce modèle pour améliorer la qualité de son analyse sur l'identité d'une organisation.

Tel que mis en évidence par le terrain, pour schématiser l'identité d'une organisation, il faut d'abord schématiser trois « représentations » partielles de l'identité: la représentation perçue, qui correspondent à l'identité de l'organisation telle qu'elle est définie par les parties prenantes, autant internes qu'externes, la représentation désirée, qui correspondent à l'identité telle que l'organisation aimerait être perçue, et la représentation manifestée, qui correspond à l'identité telle qu'en témoignent les actions concrètes de l'organisation. Avant d'entrer dans le détail, voyons ce que représente chaque représentation.

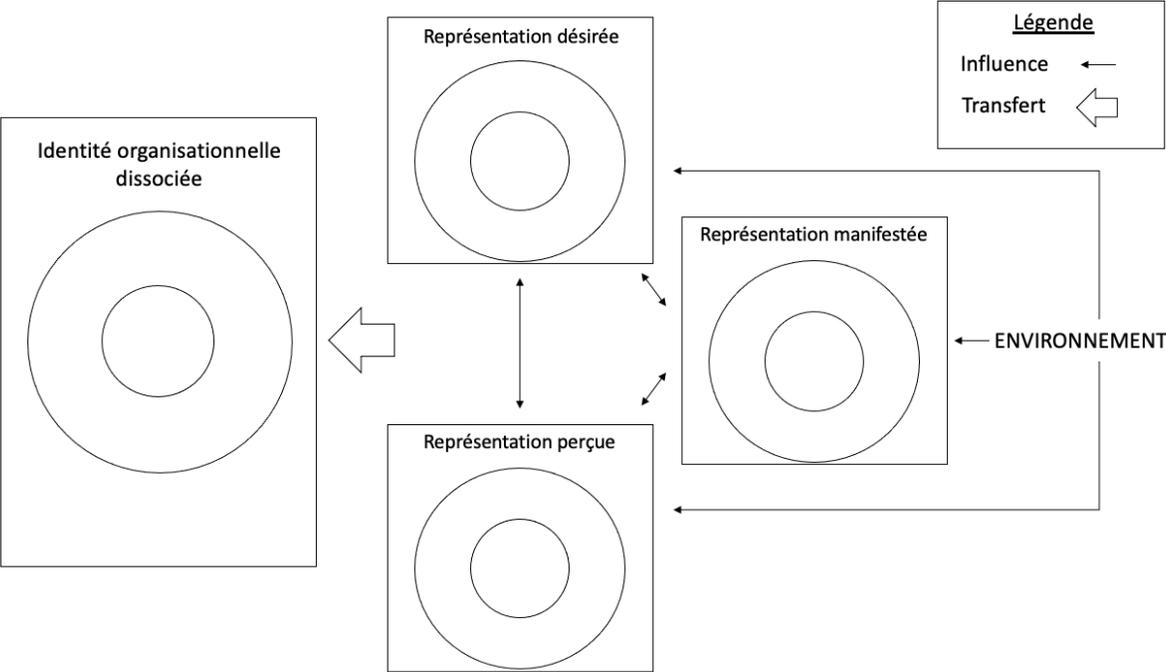
La représentation perçue correspond à l'identité de l'organisation telle qu'elle est définie par les parties prenantes, autant internes qu'externes. Un peu comme le concept initial d'Albert et Whetten (1985) qui définit l'identité comme étant ce que les membres considèrent central, distinctif et durable de leur organisation, mais en y ajoutant également les points de vue des clients, fournisseurs, citoyens, partenaires, actionnaires ou toute autre partie prenante pertinente. Comme c'est le cas dans plusieurs recherches sur l'identité organisationnelle, il suffit de réaliser des sondages ou des entretiens pour accéder à la représentation perçue d'une organisation – et de ne conserver que les éléments qui apparaissent comme étant des consensus et qui sont évoqués par bon nombre de répondants. Dans la littérature, de nombreux chercheurs considèrent comme Albert et Whetten (1985) que l'identité organisationnelle est celle qui est définie par les membres (Davies, 2003; Gioia et al, 2000; Hatch et Schultz, 1997; Pratt et Foreman, 2000; Whetten et Mackay, 2002), et par conséquent plusieurs auteurs ont aussi désigné la façon qu'ont les parties prenantes de définir l'identité organisationnelle par un autre terme, comme l'image (Berg, 1985; Barich et Kotler, 1991; Britt, 1971; Davies et al., 2003; Dichter, 1985; Enis 1967; Gronroos, 1984) ou la réputation (Dacin et Brown, 2002; Gioia et al 2000; Fombrun, 1996; Fombrun et Shanley, 1990; Van Riel, 1997; Whetten, 1997). La représentation perçue englobe tous ces concepts. Dans la collecte de donnée terrain, la représentation perçue peut être associée aux opinions des employés et de l'externe et s'est surtout manifestée à travers des commentaires et des articles de presse.

La représentation désirée correspond pour sa part à l'identité « idéale » que l'organisation tente de projeter. Elle peut être observée à travers toutes les communications corporatives de l'organisation, dont la publicité, les réseaux sociaux, le site web et l'intranet, les éléments visuels (images, logos), les rapports annuels et les plans stratégiques, pour ne nommer que ceux-là. Pour capter la représentation désirée de l'identité, un chercheur pourrait procéder à l'analyse des différents documents cités. Bien que l'identité désirée puisse être associée plus fortement à la vision du leader ainsi qu'aux équipes de communication-marketing, elle n'y est pas réduite et appartient un peu à tous ceux qui contribuent de près ou de loin à l'image de l'organisation. Dans la littérature, des concepts similaires ont été proposés, tel que le démontre le tableau 1. Parmi les plus importants, relevons la « Desired future image » (Gioia et Chittipedi, 1991; Gioia et Thomas, 1996; Gioia et al., 2000), la « Corporate identity » (Dacin et Brown 2002; Hatch et Schultz 1997) et la « Desired organizational image (Scott and Lane, 2000). Il faut cependant être prudent avec ces comparaisons, puisque chaque auteur définit le concept un peu différemment. De plus, la plupart de ces concepts expriment un désir qui peut être attribué aux membres de l'organisation (ce que les membres de l'organisation veulent que les autres perçoivent de l'organisation), alors que dans la présente conceptualisation, on n'attribue pas ce désir à des personnes, mais bien à l'organisation en général. Cette nuance est importante puisque dans le cas des auteurs, on pourrait simplement interroger les membres pour savoir ce qu'ils aimeraient, alors que dans le cas présent, on doit analyser ce qui est réellement dégagé comme image par l'organisation. On peut aussi mentionner que pour certains chercheurs, la marque est une composante de l'identité (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Gioia et al., 2013;) ou sert à l'exprimer (Rochette et Newman, 2000). Il apparaît donc pertinent de s'intéresser à ces aspects lorsqu'on tente d'accéder à une identité organisationnelle – encore une fois, plutôt que de se limiter à questionner les membres. Dans la collecte terrain, la représentation désirée est largement associée à la source corporative et s'est manifestée surtout à travers des outils de communication comme le site web, les plans stratégiques, les communications internes et externes et les commentaires des leaders.

La représentation manifestée correspond pour sa part à l'identité telle qu'en témoignent les actions concrètes de l'organisation. Elle s'observe dans un lot d'actions et de décisions quotidiennes telles que les choix stratégiques, les structures, la culture, les processus, les produits et services et l'allocation des ressources budgétaires, humaines et de temps. Ces éléments peuvent être captés par un chercheur par de l'observation et l'analyse de documents. Compléter cette représentation nécessite de la part du chercheur un bon travail d'interprétation, du jugement et beaucoup de temps afin de pouvoir dégager des indices identitaires là où ils ne sont pas mis en évidence. Cependant, cette représentation est essentielle car elle contient quelques éléments tacites de l'identité, qui ne sont pas facilement modifiables et qui ne relèvent pas du désir ou de l'opinion d'une personne ou d'un groupe de personnes – dont la culture et les processus. Dans la littérature, la représentation manifestée fait écho au concept d'identité latente de Pratt et Foremann (2000) et aux ajouts de Carlsen (2016). Pour ces auteurs, l'identité latente ne peut pas être comprise par les membres à travers le discours (Pratt et Foreman, 2000) mais se traduit plutôt dans la culture, les histoires et les actions de l'organisation (Carlsen, 2016). En plus, de nombreux auteurs sont d'accord pour dire que l'identité se manifeste à travers un grand nombre d'éléments, dont les produits et les services (Gioia et al., 2013; Glynn 2016), les histoires et artefacts (Ravasi et Schultz, 2006; Brown et al., 2006) et ses actions en général (Brickson 2005 ; Glynn 2016). Elle influence l'ensemble de ses choix (Voss et al, 2006), dont ses choix stratégiques (Corley, 2004; Brickson 2007, Ashforth & Mael, 1989 ; Fiol, 1991 ; Kogut & Zander, 1996) et son positionnement (Olins, 1991). L'identité aussi modifier la façon dont une firme va répondre à son environnement (Whetten et Godfrey, 1998) et aux pressions éthiques (Handelman, 2006; Smith, 2003). Bien que l'on suggère au chercheur d'analyser les éléments afin d'en faire émerger des attributs identitaires, plusieurs auteurs admettent carrément que ces éléments SONT des composantes de l'identité : la mission (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brickson, 2005), la vision (Brickson, 2005), les valeurs (Brickson, 2005 ; Gioia et al., 2013), la culture et les pratiques (Pratt, Schultz, Ashforth et Ravasi, 2016 ; Brown et al. 2006 ; Gioia et al., 2013, Albert 1998; Whetten, 2003; Glynn 2016; Balmer et Soenen, 1999) et la structure, (Brown et al. 2006). Pour Martin, Johnson et French, l'identité organisationnelle est carrément : « la

combinaison des construits culturels, structurels, caractéristiques, statue et réputation de la firme » (Martin, Johnson et French, 2011). Bref, si l'identité se manifeste par ou est constituée de tous ces éléments, il apparaît hautement contradictoire de se limiter à définir l'identité organisationnelle par « ce que les membres pensent qu'est l'organisation ». La représentation manifestée a l'avantage de prendre de considération tous ces éléments qui réellement, sont ce qui se rapproche le plus de l'essence de l'organisation. À ce titre, la collecte terrain s'est avérée particulièrement importante dans l'élaboration de cette troisième représentation, alors que les choix et actions de l'organisation donnaient une troisième image de l'organisation, qui ne correspondait ni à celle qu'en faisaient les membres internes et externes, ni celle diffusée à travers les communications officielles. Cette représentation a donc été surtout observée via les choix et actions stratégiques, la culture et les processus et a donc été documentée à travers le journal de bord de la chercheuse, appuyé par des articles de presse.

Figure 7 : L'identité organisationnelle dissociée



Chaque représentation partielle est schématisée à la figure 7 par un cercle à deux niveaux. Le noyau central représente le cœur de l'identité : il contient très peu d'éléments et ceux qui y figurent peuvent être associées à ce qu'il y a de plus fondamental à propos de l'organisation, sa raison d'exister. Le deuxième niveau regroupe pour sa part tous les autres attributs qui sont de plus ou moins grande importance, mais qui contribuent à définir l'organisation. Évidemment, pour positionner un attribut dans le noyau ou la périphérie d'une représentation, le chercheur doit user de son jugement, car il s'agit d'une donnée qualitative hautement subjective. Comme l'attribut est un concept peu défini dans la littérature, il a été décidé pour ce modèle qu'un attribut serait présenté sous la forme d'un nom commun ou d'un adjectif. L'attribut désigne un concept qu'on rattache à l'organisation, qui peut la caractériser, elle ou sa mission, au même titre qu'un champ lexical dont le thème serait l'organisation. Le chercheur doit « sélectionner » parmi tous les attributs possibles, ceux qui s'appliquent le plus pour l'organisation en fonction de ce qu'il fait émerger dans sa collecte et son analyse de données. Un bon truc pour savoir si un attribut se qualifie dans le noyau est de se demander : est-ce que cet attribut pourrait facilement se modifier ou être ignoré dans une prise de décision ? Par exemple, dans le cas d'Hydro-Québec, est-ce que l'organisation pourrait cesser de servir le Québec ? (Si la réponse est non, probablement que cet attribut va dans le noyau). D'un côté plus pratique, il est probable que les attributs dans le noyau soient ceux qui reviennent également avec une plus grande fréquence dans les indices relevés sur le terrain. À l'opposé, il y a peu de chance qu'un attribut qui soit peu évoqué compose le noyau d'une identité. Si plus d'un élément se retrouvent dans le noyau, il peut être bon de les mettre en opposition pour voir si l'un deux est prioritaire. Par exemple : est-ce que la recherche de richesse est plus importante que de servir le Québec, ou est-ce que servir le Québec est plus important que de produire de la richesse ? (Dans ce cas-ci, si on sert le Québec par la richesse, l'un est aussi important que l'autre. Ce sont donc deux attributs forts aux logiques compatibles, qui peuvent très bien cohabiter dans le noyau). Un résumé des représentations partielles de l'identité est présenté dans le tableau 2.

Tableau 2 : Représentations partielles de l'identité

	Représentation perçue	Représentation désirée	Représentation manifestée
Définition	Une représentation de l'identité telle qu'elle est définie par les parties prenantes, autant internes qu'externes	Une représentation de l'identité telle que l'organisation aimerait être perçue.	Une représentation de l'identité telle qu'en témoignent les actions concrètes de l'organisation.
Question associée	Qu'est-ce qui définit cette organisation ?	Comment voulons-nous être perçus comme organisation ?	Qu'est-ce que cette action nous dit sur l'organisation ?
Source (selon qui ?)	Les parties prenantes internes et externes	L'organisation	L'organisation
Méthode de recherche à privilégier	Entretiens, sondages	Analyse documentaire	Observation, analyse documentaire
Nature	Opinions	Communications	Actions, décisions

Une fois que le chercheur a complété ses portraits des représentations partielles, il peut effectuer un exercice de transfert des attributs vers l'identité organisationnelle dissociée. Autrement dit, l'identité organisationnelle est le résultat combiné de toutes les représentations partielles. Pour faire le transfert, il ne suffit pas de copier tous les attributs des représentations partielles : en effet, certaines représentations partielles peuvent avoir fait émerger des attributs qui ne sont pas nécessairement centraux, durables ou distinctifs de l'organisation. Par exemple, Hydro-Québec met beaucoup de l'avant ses valeurs de diversité et d'inclusion (représentation désirée), pourtant ces éléments sont absents de la définition que font les parties prenantes de l'organisation

(représentation perçue), et sont également très peu présents dans les actions et les décisions de l'organisation (représentation manifestée). Ainsi, pour s'assurer de ne rapporter dans l'identité dissociée que les éléments qui font consensus, on doit employer deux critères : l'occurrence et l'importance. L'occurrence correspond au nombre de représentations dans laquelle l'attribut se retrouve. Si un attribut se retrouve seulement dans une des représentations, il est possible que le chercheur juge qu'elle ne fait pas partie de l'identité de l'organisation. Pour en juger, le chercheur peut aussi en évaluer l'importance. L'importance correspond à la position de l'attribut dans la représentation, c'est-à-dire s'il se trouve dans le noyau ou en périphérie. Le tableau 3 d'aide-à-la-décision présenté ci-bas peut permettre d'effectuer le transfert des attributs de façon systématique.

Tableau 3 : Aide-à-la-décision pour le transfert d'attributs vers l'identité organisationnelle dissociée

	Présent dans une seule représentation	Présent dans deux représentations	Présent dans trois représentations
Présent dans tous les noyaux	n/a	n/a	Transférer dans le noyau de l'IOD
Présent dans un ou deux noyaux	Transférer hors noyau dans l'IOD	Transférer hors noyau dans l'IOD	Transférer hors noyau dans l'IOD
Hors noyau	Ne pas transférer	Transférer hors noyau dans l'IOD	Transférer hors noyau dans l'IOD

L'identité organisationnelle dissociée peut « conserver » des attributs qui ont été transférés dans le passé, même si ces éléments disparaissent des représentations relatives. Par exemple, pour Hydro-Québec, le Nord a déjà été fortement lié à l'organisation. Ainsi, même si cet attribut ne se retrouve plus dans les représentations

relatives en 2022, il devrait figurer dans les attributs de l'identité dissociée, puisqu'il a déjà été transféré dans le passé. Éventuellement, ces attributs « hérités » de l'histoire peuvent disparaître, surtout si d'autres attributs contradictoires font leur apparition dans l'identité ou si l'attribut n'est plus évoqué à ce jour quand on réfère aux mythes fondateurs de l'organisation. Pour identifier les attributs hérités de l'histoire, le chercheur doit simplement faire une revue historique de l'organisation et tenter d'en dégager les attributs fondamentaux qui sont encore associés à l'histoire de l'organisation.

Finalement, le schéma comprend aussi des flèches d'influence. Elles illustrent les relations d'influence entre les représentations partielles ainsi que l'influence que l'environnement peut avoir sur chacune d'elles. Bien que ces relations n'aient pas été validées au moyen d'une étude distincte, elles sont très bien documentées dans la littérature. Voyons-les rapidement.

- On sait que les discours officiels (« claims ») impactent la manière dont les membres construisent l'identité de l'organisation (« beliefs ») (Hatch et Schultz, 1997). Ravasi et Schultz (2006) ont aussi documenté le processus par lequel les membres et leurs leaders s'influencent mutuellement en boucle à construire les « claims » et les « beliefs ». Comme la représentation désirée comporte une grande part de « claims » et que la représentation perçue représente aussi en partie des « beliefs » des membres, on peut conclure à une relation d'influence mutuelle entre la représentation désirée vers la représentation perçue.
- Les leaders influencent aussi la construction que les membres font de l'identité par leurs choix stratégiques et la mise en évidence de symboles (Ashton et Gibbs 1990; Pfeffer 1981 ; dans Ashforth et Mael, 1996), tout comme la culture permet aux membres de créer du sens (Ravasi et Schultz, 2006). Le fait d'avoir des engagements crédibles comme la révision des politiques et de structures aident les membres à adhérer à une nouvelle identité (Whetten, 2006; Fiol, 2002). Tous

ces liens indiquent une relation d'influence de la représentation manifestée vers la représentation perçue.

- Plusieurs auteurs admettent aussi que l'identité (telle que définie par les membres) peut créer de l'inertie structurelle (Hannan et Freeman, 1977), car les membres ont une façon de filtrer, interpréter et agir qui peut les empêcher de déceler des opportunités ou réagir face à des menaces ou des changements (Grinyer et Spender, 1979). Sans parler d'inertie, on sait aussi que l'identité influence tous les choix de l'organisation (Voss et al, 2006), dont les choix stratégiques (Corley, 2004; Brickson 2007; Ashforth & Mael, 1989 ; Fiol, 1991 ; Kogut & Zander, 1996) et les réponses face au changement (Whetten et Godfrey, 1998) ou aux pressions éthiques (Handelman, 2006; Smith, 2003). Ainsi, on peut donc conclure à une influence de la représentation perçue sur la représentation manifestée.
- Gioia et Thomas (1996) ont aussi démontré que face à des changements dans l'environnement, les leaders peuvent sentir le besoin d'ajuster l'identité et vont projeter une image nouvelle aux membres. On peut conclure que l'environnement influence la représentation désirée, qui en retour influence la représentation perçue et la représentation manifestée.
- Puisque l'identité se construit sur la base de la comparaison que font les membres entre leur organisation et l'externe, il n'est pas surprenant qu'un changement dans l'environnement puisse impacter l'identité de l'organisation (Phillips et Kim, 2009). On conclue donc que l'environnement impacte directement la représentation perçue.
- On sait aussi que les normes sociales et institutionnelles font pression sur les organisations pour se conformer (DiMaggio et Powell 1983; Scott 1987) et que le changement dans l'environnement est la cause la plus documentée pour expliquer le changement identitaire (Balmer et Greyser, 2002; He et Balmer, 2005; Handelman, 2006; Rodrigues et Child, 2008; Battaglia et al. 2015). Dans un souci de conformité envers les attentes externes et afin de gagner en légitimité, l'organisation peut aussi demeurer dans l'inertie (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987; Zuckerman 1999; Hannan 2005, Hsu et Hannan

2005; Benner, 2007; Connolly et al., 2010). Ces recherches peuvent permettre de conclure à une relation d'influence de l'environnement sur toutes les représentations, autant la désirée que la perçue et la manifestée.

La seule relation d'influence pour laquelle aucun lien clair n'est apparu dans la littérature est celui de la représentation manifestée sur la représentation désirée. Cependant, il y a fort à parier que des éléments comme la culture ou les produits et services peuvent influencer l'identité idéale qu'une organisation désire avoir, en contraignant ses options afin de demeurer en continuité avec les actions actuelles de la firme. Cette relation reste quand même à confirmer. Pour terminer, il faut noter que les flèches d'influence ne partent pas directement de l'identité organisationnelle dissociée vers les représentations partielles. En effet, il faudrait tester ce lien puisque l'identité dissociée est un concept nouveau. Il faut se rappeler que les auteurs cités se basent sur le principe que ce sont les membres qui définissent l'identité organisationnelle. Dans cette perspective, l'influence de l'identité correspondent dans ce modèle-ci à l'influence qu'on peut attribuer à la représentation perçue.

## **4.2 L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec**

Dans la prochaine section, on présente les résultats de l'analyse du cas d'Hydro-Québec à partir du modèle élaboré et présenté précédemment. Comme l'identité d'une organisation se définit au moment de sa fondation et évolue tout au long de son existence, et comme ce travail porte sur l'évolution de l'identité d'Hydro-Québec, on repart de la fondation même de l'organisation pour expliquer son évolution identitaire. À travers l'historique de l'organisation, le schéma de l'identité organisationnelle dissociée sera utilisé afin de mettre en lumière le processus à travers lequel l'environnement s'est inséré dans l'identité de l'organisation après sa fondation (et non au moment de celle-ci) jusqu'à se tailler une place dans son noyau.

#### *4.2.1 Aux sources de l'identité*

La nationalisation de l'électricité au Québec est une idée que l'on attribue au Dr Philippe Hamel, qui l'a formulée pour la première fois en 1930. Considéré monopole naturel (Lanoue et Hafsi, 2010), on désire assurer à tous une alimentation en électricité au tarif bas et uniforme. C'est quelques années plus tard, en avril 1944, que le premier ministre du Québec Adélard Godbout nationalise la plus grosse entreprise privée hydroélectrique, la Montreal Light Heat and Power et crée du même coup la commission hydroélectrique du Québec, qu'on appelle aujourd'hui Hydro-Québec. Le mandat est simple : « fournir de l'énergie aux municipalités, aux entreprises industrielles ou commerciales et aux citoyens de cette province aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière » (tiré de Radio-Canada, 2017). La nationalisation se poursuit et se complète en 1962, après la victoire des libéraux de Jean Lesage, qui prend le pouvoir des 11 grandes sociétés privées restantes. Avec la nationalisation de 1962 vient également une division claire entre le gouvernement et Hydro-Québec, à qui le législateur confère en 1963 : « tous les pouvoirs requis pour (...) remplir efficacement son mandat (...) sans ingérence politique » (Chanlat et al. 1984 tiré de Lanoue et Hafsi, 2010).

Pour comprendre l'identité d'Hydro-Québec, il faut remonter bien avant sa fondation. Après la conquête du territoire de la Nouvelle-France par les Anglais au tournant des années 1760, la société canadienne-française se replie sur la coutume et la tradition : faiblement institutionnalisée, de plus en plus analphabète, elle représente la ruralité, par opposition aux anglais qui occupent les villes et contrôlent le politique et l'économique. De nombreux auteurs et religieux évoquent d'ailleurs déjà à partir du 17<sup>e</sup> siècle le Nord du Québec comme un espace à conquérir pour le Canadien-Français, un espace qui lui permettra de remplir sa mission providentielle, par opposition aux villes qui représentent une menace d'assimilation grandissante (Desbiens, 2013). Mais avec la mise en place de la confédération canadienne et de ses provinces en 1867, les

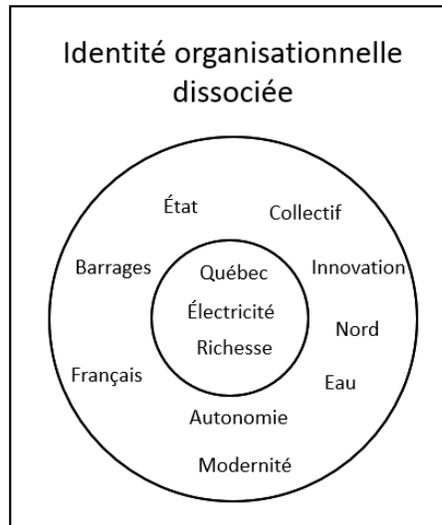
Canadiens-français se réapproprient lentement leurs institutions, alors qu'ils se retrouvent à nouveau majoritaires. Quelque 75 ans plus tard, ils accusent cependant toujours un retard du point de vue économique et la nationalisation de l'électricité est présentée dès le départ comme un moyen pour les Canadiens-français de reprendre le contrôle de leur économie et de s'émanciper définitivement. C'est aussi un moyen pour le Québec de rattraper le retard industriel qu'il accuse en comparaison aux autres provinces canadiennes. Ainsi, on réfère à cette période comme la Révolution tranquille : une série de changements politiques, sociaux et culturels radicaux qui visent l'épanouissement des francophones au Québec. Dans ce contexte, Hydro-Québec revêt pour la société un symbole particulier, qui se consolide définitivement avec le slogan « Maîtres chez nous » de Lesage. En plus de représenter l'autonomie d'un peuple et inviter à reprendre possession du gouvernement, ce slogan et les images qui l'accompagnent cristallisent l'entrée dans la modernité pour le peuple québécois (Desbiens, 2013). Lesage disait : « L'électricité est la clé d'une économie moderne » (Paul Sauriol, *Le Devoir*, 2 octobre 1962, Tiré de Giguère 2014). Le concept de modernité peut sembler aujourd'hui de moindre importance, mais il s'agit après la deuxième guerre mondiale d'une des idées les plus puissantes, qui promettait aux pays industriellement sous-développés et nouvellement indépendants d'émerger économiquement (Giguère, 2014). C'est aussi à ce moment qu'on commence à utiliser le terme québécois en remplacement du terme « canadien-français ». Manic, premier gros chantier en français amorcé à la même période, est le symbole ultime de la révolution (Desbiens, 2013).

Un autre important tournant s'effectue dans les années 1970 avec l'élection de Robert Bourassa, alors que débutent les travaux du plus gros complexe d'Hydro-Québec à la Baie-James. Alors que Lesage invitait le peuple à prendre le contrôle de son gouvernement, Bourassa insiste plutôt sur l'appropriation du territoire par le peuple québécois et insiste encore plus clairement sur le rôle économique de l'État. La conquête du Nord est présentée comme le mariage parfait entre la modernité et les valeurs traditionnelles canadiennes-françaises. Cette conquête du Nord fait écho aux plus

profondes racines québécoises, celles du coureur des bois et trafiquant de fourrures. La nature, le Nord et la nation tracent à ce moment les contours de l'identité québécoise (Desbiens, 2013). Dans les années 1970, le mythe entourant Hydro-Québec est si fort qu'on considère que son identité organisationnelle fusionne avec celle du peuple québécois (Perron, 2003), tel que l'illustre le slogan « on est hydro-québécois », utilisé dans les campagnes publicitaires de la société de 1973 à 1975 (Desbiens, 2013). Couture dit également : « Hydro-Québec est donc plus qu'une entreprise, c'est une composante de la personnalité québécoise » (Couture, 1984 tiré de Lanoue et Hafsi, 2010). L'histoire de l'organisation est tellement associée à celle de la société québécoise qu'on oublie parfois que la nationalisation de l'électricité n'a rien d'unique au Québec. Comme le démontre Giguère en 2014, il y a après la deuxième guerre une tendance mondiale en faveur de l'intervention de l'État. Cette tendance vise à mettre le capitalisme au service des nations, même si cela peut aller à l'encontre du privé. Ainsi, entre 1930 et 1950, de nombreux pays nationalisent l'électricité, dont les États-Unis (dans certains états), l'Autriche, la Turquie et la France. Le Québec a pour sa part été largement inspiré par son voisin ontarien, qui avait nationalisé de façon avant-gardiste depuis 1906...

On peut donc conclure que dès ses débuts, l'identité d'Hydro-Québec s'est définie autour de quelques éléments clés que sont la modernité, l'identité de la nation québécoise, l'autonomie politique et économique, l'innovation technique, la tradition, le français, le territoire du Nord et l'État. Il se dégage globalement depuis le jour de sa création un important rôle social vis-à-vis de la population québécoise (Demers et Barral, 1993). Bien que ce ne soit pas possible de schématiser l'identité à partir de ses représentations partielles de l'époque, on peut imaginer que l'identité d'Hydro-Québec aux moments de sa fondation ressemblait à ce qui est présenté à la figure 8. Il ne s'agit que d'une ébauche à travers laquelle on tente de mettre en lumière l'absence totale de l'attribut *environnement*, alors que la question environnementale ne faisait pas partie des éléments permettant de définir l'organisation à sa fondation. Il serait bien sûr possible de questionner les positions des autres attributs (comme l'autonomie ou l'État) et potentiellement (faisaient-ils partie du noyau?), mais ce n'est pas le but de la présente démonstration.

Figure 8 : L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec à l'époque de sa fondation



### 3.1.2 L'évolution d'Hydro-Québec

Alors que les premières années sont caractérisées par le succès des grands projets de construction, certains changements bousculent la posture d'Hydro-Québec dans les années 70'. D'abord, on commence à voir apparaître des préoccupations de nature environnementale. En effet, l'ampleur du projet de la Baie-James attire l'attention des écologistes d'ici et d'ailleurs et forcent l'organisation à intégrer la protection de l'environnement à ses plans de construction et d'exploitation. Ce faisant, la Baie-James est dépeinte comme un énorme laboratoire à ciel ouvert et encore à ce jour, on souligne la contribution des dizaines de scientifiques (plus de 200) qui ont contribué à documenter le territoire, en faisant l'une des régions les mieux connues sur la planète sur le plan environnemental (Desbiens, 2013; Hydro-Québec, 2023). Le projet soulève aussi la colère des peuples autochtones locaux, dont les cris et les inuits qui obtiennent une injonction en 1973 et font cesser les travaux pendant une semaine sur le chantier de la Grande-2. L'année suivante, un conflit de travail éclate et se solde par une série d'évènements violents et de saccage, qui forcent également sa fermeture pour près de

deux mois. En plus de ces conflits, les années 1970 sont marquées par l'inflation et c'est sans surprise que les tarifs augmentent. Ainsi, on voit en parallèle un besoin d'améliorer l'image d'Hydro-Québec, qui se retrouve un peu ternie : à partir de 1973, la société d'énergie de la Baie-James publie l'infolettre La Grande, qui présente des récits épiques présentant des travailleurs acharnés, non sans rappeler les écrits coloniaux (Desbiens, 2013). Cette infolettre s'ajoute à la revue Forces, officiellement publié par une société d'édition indépendante, mais qui a été créé en 1967 par Hydro-Québec elle-même. On retrouvait aussi sur les chantiers du complexe La grande entre 1977 et 1983 un réalisateur-photographe en permanence, engagé pour produire des courts-métrages, des documents visuels et des diaporamas qui seraient ensuite largement diffusés partout au Québec (Desbiens, 2013).

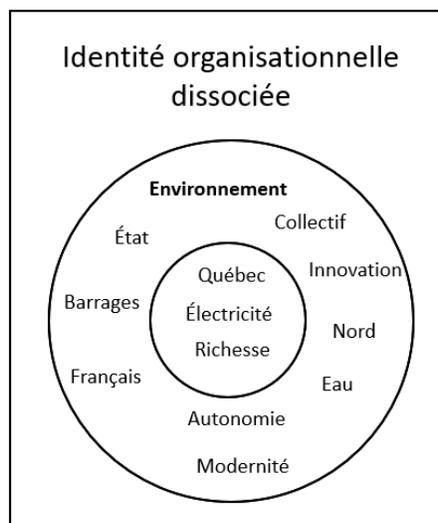
Vers la fin de la décennie, plusieurs changements s'opèrent au niveau législatif. D'abord, la loi sur Hydro-Québec passe en mai 1978, mettant en place une nouvelle structure composée d'un conseil d'administration, d'un président élu par le conseil et de vice-présidents. Le statut juridique et la structure financière d'Hydro-Québec changent également, alors que le gouvernement en devient l'unique actionnaire et exige qu'Hydro-Québec lui verse des dividendes annuels. Ainsi, le gouvernement s'assure de contrôler l'avenir énergétique du Québec, qui était jusque-là était entièrement aux mains de l'organisation. On évite à ce moment la construction de près de 50 centrales nucléaires, qui faisaient partie des priorités du président d'Hydro-Québec de l'époque (Lanoue et Hafsi, 2010). Le gouvernement élargit aussi le mandat de la société. Plutôt que de devoir « fournir l'électricité au plus bas prix compatible avec une saine gestion financière », Hydro-Québec doit maintenant intégrer des missions de conservation de l'énergie et de protection de l'environnement (Demers et Barral, 1993). Pour Demers et Barral (1993), c'est réellement à ce moment qu'on crée une première tension dans les logiques identitaires d'Hydro-Québec, puisque la mission économique est par définition contrainte par la logique plus sociale d'économiser l'énergie et de protéger l'environnement. D'ailleurs, le plan stratégique de 1979 fait état de cette contradiction entre la croissance des ventes et l'économie d'énergie : « La prochaine tarification devra

concilier deux grands objectifs en apparence contradictoire » (p. 23 du plan stratégique d'Hydro-Québec en 1979, tiré de Demers et Barral, 1993). C'est donc à ce moment qu'on voit apparaître pour la première fois le concept d'efficacité énergétique, qui est présenté comme un bon moyen d'étaler la puissance et de réduire les coûts d'approvisionnement en période de pointe. Le concept d'économie d'énergie est employé comme un argument de vente commercial et n'est nullement relié avec la question environnementale.

Les années 80' sont marquées par un ralentissement important de la demande d'électricité, résultat de chocs pétroliers et la récession. Hydro-Québec se retrouve soudainement avec d'importants surplus, qu'elle tente d'écouler par tous les moyens. Sans surprise, le thème de l'efficacité énergétique est relégué au deuxième plan. En 1985, on présente les exportations à l'étranger comme étant une priorité pour l'organisation, qui justifie même le devancement de projets de construction en pleine période de surplus (Demers et Barral, 1993) ! Après des années à miser sur la construction de grands projets, le changement de paradigme est très difficile à effectuer pour l'organisation, qui voit lentement ses cadres intermédiaires et ses employés se démobiliser et son réseau se détériorer. En 1988 et en 1989, deux pannes importantes mettent en évidence l'état lamentable du réseau et réduisent au plus bas le sentiment de fierté autrefois associé à l'organisation. Après une grève en 1990, on lance le défi Performance, qui vise à resserrer ses dépenses et remettre le réseau en état. Ce défi, inspiré des meilleures pratiques américaines et japonaises, s'appuie sur la mise en place et le suivi de métriques claires. Les résultats de cette démarche sont somme toute positifs (Lanoue et Hafsi, 2010). C'est dans ce contexte qu'en 1987, Hydro-Québec présente pour la première fois les thèmes de l'efficacité énergétique et de l'environnement comme étant liés, en admettant que l'économie d'énergie est bénéfique pour l'environnement ! Il s'agit d'un autre tournant majeur d'un point de vue identitaire, puisqu'en admettant que l'environnement est impacté par la gestion de l'énergie, on intègre l'environnement dans tout ce qui touche la demande, c'est-à-dire dans toute la filière d'activités (Demers et Barral, 1993). Alors que la question de la

protection environnementale demeurait jusque-là une conséquence collatérale de la construction et de l'exploitation, elle devient soudainement une question stratégique pour l'organisation. Mais contrairement à sa voisine Hydro-Ontario, qui embrasse les valeurs de développement durable et freine d'un même souffle ses activités de croissance et ses projets d'exportation, Hydro-Québec continue de se définir à la fois comme un instrument de développement économique et comme protecteur de l'environnement. Bien que l'hydroélectricité soit une énergie propre, ces missions sont contradictoires et ont pour effet de plonger Hydro-Québec dans l'ambiguïté identitaire. Elle doit depuis ce jour multiplier les efforts pour conserver une identité intégrée et cohérente qui conjugue projets de construction, exportations, économie d'énergie et protection de l'environnement. On peut schématiser ce changement par l'ajout de l'attribut environnemental dans l'identité dissociée. À ce stade-ci, l'environnement complexifie l'identité en s'inscrivant comme un frein aux autres éléments, mais le développement économique demeure la priorité, tel qu'illustré par la position centrale de l'attribut *richesse*.

Figure 9 : L'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec au tournant des années 1980



En 1995, au lendemain de la défaite du vote pour l'indépendance, on introduit pour la première fois la Régie de l'énergie du Québec. Cet organisme est entre autres responsable d'encadrer le transport et la distribution d'énergie et de fixer les tarifs d'électricité. On nomme aussi André Caillé à la tête d'Hydro-Québec en 1996 et son passage modifie assez profondément la relation entre l'État et l'organisation. Sous sa direction, l'organisation augmente ses profits de plus de 200 millions grâce aux exportations sur les marchés et les tarifs sont gelés pendant 5 ans, de 1998 à 2003. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à la division fonctionnelle des activités, et c'est ainsi qu'en 1997 on crée la division TransÉnergie, chargée du transport de l'électricité. On peut résumer la philosophie Caillé assez simplement : Hydro-Québec doit œuvrer comme une entreprise privée afin de générer le maximum de profit, qu'elle versera ensuite à l'État. Toute autre forme d'ingérence de l'État est à proscrire – et le rôle social qu'on associe à la protection de l'environnement ne revient simplement pas à l'organisation. Les décisions sont prises uniquement dans un but financier (Lanoue et Hafsi, 2010). Bien que ce soit un recul du point de vue environnemental, il s'agit également d'un important moment pour l'organisation du point de vue identitaire, puisqu'elle se présente plus que jamais comme une entreprise performante et se réclame à nouveau avec force de son rôle de moteur économique du Québec – rôle dont la légitimité avait été écorchée dans les années 80'. Le slogan d'entreprise témoigne de cette orientation : « Hydro-Québec, une société d'état à vocation commerciale ».

En 2001 et 2002 sont créées les trois autres divisions fonctionnelles : Distribution, Production et Équipement. C'est à ce moment qu'est introduit le concept de bloc patrimonial, qui établit un volume annuel maximal qui doit être rendu disponible à la consommation québécoise au coût moyen de fourniture de 2.79 cents le KWh. Au-delà de ce seuil, le groupe Distribution doit s'approvisionner au coût du marché. Au tournant des années 2000, la dérèglementation des marchés et le contexte économique font en sorte que l'entreprise se retrouve avec des surplus. Ses prix baissent et Hydro-Québec mise sur sa force sur le plan international : le transport haute-tension et la gestion de la Production. Malgré les surplus, elle évalue que la demande continuera

d'augmenter, et considère que les exportations sont payantes. Ainsi, elle continue d'investir massivement dans le développement de sa capacité de production. Toujours sous la gouverne de Caillé jusqu'en 2005, la mission de l'organisation se résume à l'article 22 de la Loi sur Hydro-Québec et la question environnementale brille par son absence dans le volumineux plan stratégique qui paraît en 2002. D'ailleurs, on désire à ce moment investir 550 M\$ dans la réalisation de projets de centrales thermiques (p.11 du plan stratégique 2002-2006). C'est seulement en 2004 qu'on remarque un petit changement de ton, alors que l'on se retrouve plutôt en pénurie d'électricité. Le terme « développement durable », qui apparaissait seulement 2 fois dans le plan de 2002-2006, apparaît 16 fois dans celui de 2004-2008. On positionne aussi en 2004 l'efficacité énergétique comme une priorité pour Hydro-Québec Distribution, le tout « dans une perspective de développement durable ». Le développement thermique demeure cependant une priorité, et on retrouve ce terme pas moins de 32 fois dans le plan, parfois même côte-à-côte avec l'efficacité énergétique (en précisant que celle-ci ne sera pas suffisante). En 2005, une discussion publique éclate sur le bloc patrimonial et plusieurs économistes se prononcent en défaveur de celui-ci. Même André Boulanger, Président de la division Distribution, se prononce publiquement contre. Selon eux, le bloc patrimonial maintient artificiellement les prix bas, ce qui ne permet pas à l'État de capter le plein-potentiel de cette richesse. Fait intéressant : les groupes qui militent en faveur du bloc patrimonial invoquent qu'en modifiant celui-ci, Hydro-Québec romprait son contrat social. Du point de vue identitaire, c'est dire que malgré l'apparition des préoccupations environnementales, celles-ci demeurent largement au second plan.

En 2006, avec l'arrivée de Thierry Vandal à la tête de l'organisation, plusieurs changements notables s'effectuent. D'abord, le développement thermique est complètement abandonné et Hydro-Québec concentre maintenant ses efforts d'accroissement de la production dans les sources d'énergies propres. Alors que le bloc patrimonial est utilisé à son maximum en 2006, l'efficacité énergétique figure en haut de liste des priorités non seulement du groupe Distribution, mais également de toute l'organisation. Malgré un important travail de synthèse, le plan qui compte maintenant

moins de 60 pages contient une importante section intitulée « Points d’ancrage », dans laquelle on prend le temps d’expliquer les concepts de besoins en énergie, de puissance requise, de bloc patrimonial et de tarifs. Ce choix s’explique probablement par une importante hausse des tarifs qui a lieu au même moment. En 2008, la crise économique bouleverse la stratégie d’Hydro-Québec. Les prix de l’électricité chutent et on se retrouve soudainement en surplus importants. Certains contrats d’approvisionnement sont annulés et on mise plus que jamais sur les exportations pour redresser la situation. Dans ce contexte, le gouvernement Charest annonce en novembre 2008 un immense projet de relance économique : le plan Nord. Ce plan vise à l’horizon 2035 l’ajout de 3 500MW d’énergie, dont une grande partie viendra de l’hydroélectricité. Le plan est officiellement présenté en 2011 et fait définitivement penser aux campagnes d’Hydro-Québec à l’époque des grands projets de construction. On peut y lire : « Le plan Nord est le projet d’une génération ». Malgré la présence de surplus et la situation économique, on présente en 2013 le Plan d’action de développement durable, qui se décline en 10 actions concrètes accompagnées d’indicateurs de suivi mesurables. Une autre chose que l’on remarque en 2009 est la volonté de l’organisation à mieux communiquer avec le public. On peut dire que sous Vandal, les plans stratégiques se sont allégés et on sent un désir nouveau d’expliquer les choix stratégiques. En 2015, Éric Martel prend le relai de Vandal et à ce titre, on atteint un niveau inégalé. Le plan stratégique est condensé en 40 pages et le ton change complètement. Rédigé dans un langage presque familier, on s’adresse au vous et on garde les phrases courtes et concrètes. On peut lire par exemple dans les actions prévues de l’organisation : « Vous tenir au courant de la date prévue du raccordement (...) » (p.23 du plan stratégique 2016-2020). Cette tendance à se tourner vers le public s’observe ailleurs dans les organisations d’État, alors qu’on constate que la majorité des marques publiques en France se sont dûment enregistrées seulement à partir des années 2000 (Rochette, 2015).

Toujours en situation de surplus, les deux plans stratégiques parus sous Martel incarnent un important retour de la doctrine économique. Proposant des tarifs avantageux pour attirer des entreprises sur le territoire du Québec, on cite même les

centres de données comme un secteur porteur de croissance pour lesquels nous offrons des « solutions clés en main ». Une stratégie qui a rapidement mal vieilli... L'efficacité énergétique est à nouveau un argument commercial et la mission environnementale brille par son absence, alors qu'on retrouve le terme « développement durable » une seule fois dans le plan 2016-2020 (et aucune mention dans le suivant). On se contente de vanter les mérites de notre énergie propre, qui est même le slogan de l'organisation : « voir grand avec notre énergie propre ». On ne retrouve dans le plan aucune action à prendre en matière de protection de l'environnement et on mentionne seulement qu'il s'agit d'un élément à considérer dans la construction ou l'exploitation. Même au niveau des valeurs de l'organisation on n'en fait pas mention ! Bref, à la lecture de ces plans, on pourrait presque croire que le contexte écologique mondial n'a pas évolué depuis 1979. L'arrivée de la chercheuse dans l'organisation lui a permis également de récolter des impressions générales sur le mandat Martel. On décrit celui-ci comme étant très orienté vers la performance et on lui attribue la mise en place d'un système de gestion fortement inspiré des pratiques chez Bombardier, d'où il vient. Le mot associé à Martel est probablement le mot « indicateurs ». La direction de Sophie Brochu s'inscrit sans équivoque en rupture avec celle de son prédécesseur.

Ce long détour historique apparaissait nécessaire pour deux raisons : d'abord, pour tenter de définir l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec. En effet, partant du principe que l'identité d'une organisation est relativement stable, il est essentiel de repartir de sa fondation pour en comprendre toute la teneur. Plusieurs auteurs admettent d'ailleurs de facto l'histoire d'une organisation comme l'une des composantes de l'identité (Balmer et Soenen, 1999; Carlsen, 2016; Suddaby, Foster et Trank, 2016; Schultz et Hernes, 2013; Brown et al, 2006; Scott et Lane, 2000). En plus, l'une des prémisses de ce travail est qu'Hydro-Québec vit présentement un changement identitaire. L'un des risques que la chercheuse avait identifié au départ était de poser un faux diagnostic de changement. En effet, comment s'assurer que ce qui est observé n'est pas simplement une répétition du passé ? Réviser le passé a permis de confirmer la singularité de la situation actuelle.

### ***3.1.2 Hydro-Québec aujourd'hui***

En avril 2020, Sophie Brochu entre en fonction à titre de présidente d'Hydro-Québec. Son arrivée concorde non seulement avec une pandémie mondiale, mais également avec d'importants changements sur le plan énergétique au Québec. Dans la prochaine section, nous prendrons quelques lignes pour présenter celle que l'on surnomme simplement « Sophie », puisque tel que discuté plus tôt, le rôle du leader est crucial dans l'identité d'une organisation. Ensuite, nous brosserons un rapide portrait du contexte mondial actuel, puis nous présenterons les principaux éléments qui peuvent s'observer au niveau de l'identité organisationnelle après l'arrivée de Sophie Brochu à la tête d'Hydro-Québec.

La jeune Sophie Brochu a poursuivi des études en théâtre avant de se réorienter vers l'économie. C'est un professeur à l'université qui lui fait découvrir le milieu de l'énergie, pour lequel elle se passionne rapidement. Après 10 ans à la SOQUIP (Société québécoise d'initiatives pétrolières), elle entre chez Gaz Metro en 1997. Gaz Metro est l'un des plus importants distributeurs de gaz naturel au Canada et occupe une part importante du marché de l'énergie au Québec. Elle accède au poste de présidente en 2007, poste qu'elle occupera jusqu'en 2019. Sous sa direction, l'entreprise entreprend un important virage vert et a élargi sa mission en y intégrant des éléments de responsabilité sociale, de préoccupation environnementale et d'implication communautaire. Gaz Metro fait d'importantes acquisitions aux États-Unis, faisant plus que doubler les actifs entre 2007 et 2019. En 2017, Gaz Metro change de nom pour devenir Énergir. Le nouveau nom symbolise la mission bonifiée de l'organisation, qui s'oriente moins autour de la distribution du gaz naturel, et plus dans la distribution d'énergie au sens large, incluant des sources renouvelables comme l'hydroélectricité, le solaire et l'éolien. La mission de l'organisation intègre aussi l'efficacité énergétique et on dit carrément que « la meilleure énergie est celle qu'on ne consomme pas ». Dans des interviews qu'elle donne en 2014 et en 2019, elle insiste sur la nécessité de mettre fin au

débat entre économie et écologie. Pour elle, les entreprises ont un devoir face à la menace climatique, autant qu'elles ont devoir de profitabilité. Elle emploie terme richesse au sens large et y inclut invariablement des valeurs de développement durable et de responsabilité sociale. Déjà en 2019, elle met en garde : « Poser les bons gestes exigera de faire preuve d'une immense intelligence individuelle, collective, entrepreneuriale et gouvernementale ». Au moment de prononcer ces mots, elle devait déjà se préparer secrètement à amorcer son mandat à titre de présidente d'Hydro-Québec – et ils prennent encore plus de sens quand on connaît la suite. Ce parcours est intéressant à mentionner, alors qu'on réalise que Sophie pilote chez Hydro-Québec son deuxième changement identitaire organisationnel en carrière. De nombreux parallèles peuvent être faits entre les deux organisations, mais ce qu'on retient, c'est que sa lecture de la transition énergétique et sa vision socialement responsable auront teinté de façon importante ces deux transformations et le secteur de l'énergie au Québec en général. On reconnaît aussi Sophie pour son leadership très charismatique, elle qui emploie un vocabulaire riche en images, mais aussi très familier.

Ce n'est pas le fruit du hasard (ni un dada personnel de Sophie) si deux gros joueurs du domaine de l'énergie procèdent à des transformations à quelques mois d'intervalle. Cela s'inscrit dans un contexte mondial de lutte au changement climatique et plus précisément dans la transition énergétique entamée en Amérique du Nord et au Québec (Aubin, Bais et Anjos, 2021). La transition énergétique telle que définie par le gouvernement du Québec : « correspond à l'abandon progressif de l'énergie produite à partir de combustibles fossiles en faveur des diverses formes d'énergie renouvelable. Elle correspond également à des changements dans les comportements afin d'éliminer la surconsommation et le gaspillage d'énergie, tout en favorisant l'émergence d'une culture d'efficacité énergétique ». Elle implique plusieurs éléments, dont l'adoption de sources d'énergie variables renouvelables comme le solaire et l'éolien, mais également la décentralisation des réseaux de distribution grâce à des moyens d'autoproduction et de stockage. Au Québec, le gouvernement fait paraître en 2020 le « Plan pour une économie verte 2030 », qui prévoit entre autres l'électrification des transports et des

industries et contribuera à l'augmentation de la demande pour l'énergie propre d'Hydro-Québec.

Voyons maintenant plus en détail pourquoi il est possible de croire qu'un changement identitaire est en cours pour Hydro-Québec. D'abord, l'exercice de planification stratégique et la décision de produire un nouveau plan est prise quelques mois à peine après la parution du plan stratégique Martel 2020-2024 et avant même que celui-ci soit approuvé par la Régie. Bien que ce ne soit pas la première fois qu'on voit deux plans paraître de façon aussi rapprochée, ce choix est réfléchi. On invoque plusieurs arguments pour le justifier : l'arrivée de Sophie Brochu à la présidence et son désir d'apporter sa couleur, la pandémie mondiale qui bouleverse le contexte énergétique et de ce fait, la hausse plus rapide qu'anticipée de la demande, qui fait poindre à l'horizon de sérieux défis de capacité. Quoi qu'il en soit, le plan paraît finalement en 2022 et témoigne sans contredit du changement identitaire en cours. Bien que ce ne soit pas la première fois que l'organisation doit répondre à une demande croissante, c'est la première fois que l'on admet publiquement que l'on va manquer de façon aussi importante d'électricité – et qu'on n'a aucun plan de construction pour y faire face. Dans le passé, peu importe la conjoncture, on continuait d'investir dans la construction de nouveaux ouvrages en misant à long-terme sur les exportations. Dans ce plan-ci, les cibles d'accroissement de la capacité sont modestes et on compte y arriver par l'optimisation des centrales actuelles et par des partenariats dans le secteur éolien (p.26). En matière de construction, on peut seulement lire que : « nous étudions toutes les options possibles, y compris (...) l'aménagement de nouveaux ouvrages ou la construction de centrales de pompage » (p.26). C'est la seule mention à ce sujet que l'on retrouve dans tout le plan, et elle est très, très vague. En faisant cela, l'organisation peut enfin pour la première fois résoudre la contradiction qui oppose les missions de développement économique et les projets de croissance avec le développement durable et la protection de l'environnement. On peut lire p.8 : « Dorénavant, nos priorités ne seront donc plus de vendre de grandes quantités d'énergie, mais plutôt d'aider le Québec à mieux consommer et de maximiser la valeur de notre énergie en ciblant les usages les

plus porteurs ». Si on analyse ce discours dans la grille de Demers et Barral (1993), on peut dire qu'Hydro-Québec adopte finalement une position semblable à celle qu'Ontario Hydro avait prise en 1990, alors qu'elle ne parvenait déjà plus à se maintenir dans une logique dite « technique ». Pour résumer cette idée, Hydro-Québec n'est plus capable de miser sur la croissance pour assurer son rôle économique. En raison du coût de construction de nouvelles installations et dû au fait que la plupart des grands cours d'eau sont déjà exploités au Québec, la meilleure solution pour garder les tarifs bas et générer du profit est d'optimiser, de réduire. La question n'est donc plus de savoir « comment on peut faire plus d'argent? » mais bien « comment peut-on réduire les coûts de la transition énergétique au minimum? » Puisque la logique économique est à la rationalisation, elle se marie beaucoup mieux avec la mission environnementale. On assiste donc à une convergence nouvelle des logiques sociale (environnementale) et économique. Il est vrai que la rhétorique est utilisée depuis de nombreuses années pour réduire l'apparence de conflit entre ces deux logiques. Par exemple, on retrouvait déjà dans le plan Martel (et bien avant) des mentions comme « Notre énergie propre et abordable constitue aussi un puissant levier de développement économique » (p.19 du plan 2020-2024). Mais il s'agit seulement d'une stratégie de rhétorique, alors que l'on se sert d'une identité non-saillante (l'environnement) pour appuyer l'identité saillante (l'économie). Ce qui change réellement en 2022 avec la convergence des logiques, c'est que pour la première fois on peut voir les positions s'inverser. On peut lire par exemple dans la mission de l'organisation : « En exploitant des sources d'énergie propres et renouvelables, nous contribuons à la richesse collective du Québec tout en jouant un rôle central dans l'instauration d'une économie verte et durable » (p.5) et « Une économie verte place l'environnement au cœur de ses priorités » (p.31). Ainsi, on ne se contente pas d'utiliser les attributs environnementaux de notre énergie comme un argument de vente au service du développement économique : on va plus loin en disant que l'économie doit également servir l'environnement, la placer « au cœur de ses priorités » ! Ce changement n'est pas banal, car il permet pour la première fois de positionner l'environnement comme une priorité d'égale importance à celle de l'économie. Cette idée est en sous-texte dans plusieurs passages clés du plan, par exemple dans la vision p.5 : « Mobiliser la (...) pour accélérer la transition énergétique,

stimuler l'économie (logique économique) et bâtir un avenir durable (logique sociale) » ou encore « c'est avec des actions bénéfiques à long-terme que nous aiderons à créer une prospérité durable pour le Québec » (p.13). Dans ce passage, on peut même interpréter en sous-texte un certain changement dans la signification du label, alors qu'on sous-entend que la « prospérité » n'est pas qu'économique. Finalement, on remarque que les valeurs environnementales sont intégrées à toutes les priorités historiques de l'entreprise, dont les exportations : « Nous aidons nos voisins à réduire leur empreinte carbone en valorisant les attributs de notre énergie » et l'innovation « (...) nous élaborons des solutions d'avant-garde et partageons notre expertise pour décarboner l'économie et optimiser la consommation d'énergie » (p.5)

Un autre élément digne de mention est l'élargissement général du rôle social de l'organisation. Dès sa fondation, Hydro-Québec joue un rôle particulier pour la société québécoise en symbolisant son entrée dans la modernité et son émancipation économique. L'entreprise, bien que motivée par la recherche de profits, a toujours conservé certaines valeurs sociales et a continué à travers les années à s'impliquer généreusement dans la communauté à travers divers programmes, dons et commandites. Au passage des différents présidents et en fonction de la relation entre l'organisation et l'État, le rôle social s'est cependant modulé. La présidence d'André Caillé en particulier marque un tournant, alors qu'il positionne l'organisation comme une entreprise privée dont l'unique mission est de verser des profits à son actionnaire. Cette conception sous-entend que le rôle « social » de l'organisation est accompli à travers sa mission économique, et que le reste est pris en charge par l'État. Même après le départ de Caillé, on sent que cette conception prévaut et il faut attendre le plan Brochu pour connaître un nouveau point de rupture. En effet, dans son plan, le rôle social de l'organisation est renouvelé comme jamais dans son histoire. On retrouve de nombreuses mentions qui font appel aux valeurs de responsabilité sociale et de collectif, telles que : « Notre succès passera par un engagement collectif » (p.13) ou encore « en tant qu'entreprise citoyenne, nous souhaitons agir comme catalyseur de changements positifs pour la société québécoise » (p.15). Au-delà des formulations rassembleuses à saveur aspirationnelle,

on dénote aussi certaines actions qui témoignent de cet élargissement du rôle social. Par exemple, p.33, on mentionne parmi nos initiatives : « Intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à nos pratiques de gestion et à nos mécanismes de prise de décisions (...) ». De façon plus subtile, on dit aussi p.32 : « (...) nous soumettrons des modifications tarifaires à l’approbation de la Régie de l’énergie dans le but de renforcer les signaux de prix. Nous souhaitons ainsi encourager une consommation judicieuse de l’électricité afin de pouvoir soutenir de nouveaux usages comme la mobilité durable tout en limitant de coût de nos approvisionnements futurs, dans un souci d’équité intergénérationnelle. » Cet énoncé laisse entendre qu’Hydro-Québec veut désormais établir ses prix en fonction de critères de désirabilité sociale – et non seulement vendre son électricité au plus offrant dans le but de verser le plus gros profit possible à l’État. À l’interne, un comité est déjà mis en place afin de sélectionner les projets les plus porteurs pour le Québec et en prioriser l’exécution. Ainsi, pour chaque entreprise qui demande d’être alimentée au-dessus d’un certain seuil, un groupe de direction évalue le projet pour ses attributs économiques, sociaux et environnementaux – et détermine quand *et si* celui-ci sera alimenté par notre énergie. Pour l’instant, Hydro-Québec est obligé de desservir tout client dont la demande est inférieure à 50 MW, mais un projet de loi est déjà amorcé pour abaisser drastiquement ce seuil – car le réseau n’a plus la capacité physique d’alimenter tout le monde. Ainsi, bien que rien n’obligeait techniquement l’organisation à élargir son rôle social, ce changement s’inscrit en parfaite cohérence avec tous les autres changements en cours dans l’environnement de l’organisation et en son sein. À l’ère où l’énergie devient de plus en plus rare, il n’est pas surprenant de voir ressurgir des valeurs nationales (ou dans ce cas-ci, provinciales!) à saveur protectionnistes. De plus, les difficiles décisions à venir (hausses des tarifs en même temps que l’on exporte de larges quantités d’énergie aux États-Unis) nécessitent dès maintenant un rapprochement avec la population – une réappropriation même : « En tant que société d’État, Hydro-Québec appartient à tous les Québécois et Québécoises » (p.31). Et cet élargissement du rôle social fait complètement du sens avec la nouvelle priorité environnementale de l’organisation, puisque la lutte au changement climatique est une lutte fondamentalement associée au collectif. Pour en justifier la présence, il est essentiel de pouvoir s’appuyer sur des

valeurs complémentaires comme « le bien commun : penser d’abord et avant tout aux gens et à la collectivité » (Nos valeurs, p.5).

Pour terminer, un autre événement important permet d’appuyer la thèse du changement identitaire. Le 24 février 2021 a été annoncée l’abolition des divisions Production, Transport et Distribution, mises en place depuis plus de 20 ans. Bien que ce changement ne démontre rien en soi, c’est largement entendu dans la littérature que la stratégie, la culture et la structure sont trois éléments d’un même système qui évoluent ensemble. De plus, on sait que l’identité organisationnelle est aussi très fortement liée à la stratégie et à la culture. Ainsi, il serait difficile d’imaginer un tel changement structurel qui ne soit pas accompagné d’un changement au niveau identitaire. Dans l’organisation et lors des annonces, on insiste sur la nécessité de briser les silos et de travailler comme une seule et grande « Hydro ». En remplacement des divisions, une nouvelle structure est présentée quelques semaines plus tard et se dessine sous la forme d’une chaîne de valeur intégrée des activités. En plus, la transition énergétique n’a pas seulement pour effet d’augmenter la demande en électricité. À terme, elle implique la décentralisation du réseau grâce à des moyens d’autoproduction et de stockage. Cela signifie que contrairement à ce qu’on connaît depuis toujours, l’électricité ne se déplacera plus de façon linéaire en partant du Nord vers le Sud, de la centrale vers le compteur, mais se déplacera plutôt dans un flux bidirectionnel. Ce changement va toucher la mission de base de l’organisation, un des éléments sur lequel elle a construit son identité depuis sa fondation. Présentement, il ne s’agit que d’une prévision lointaine, mais on peut parier que le jour où on vivra cette transformation, l’identité d’Hydro-Québec sera profondément affectée.

Le modèle de l’identité organisationnelle dissociée a finalement permis à la chercheuse de comprendre les changements à l’œuvre chez Hydro-Québec. D’abord, on peut retracer deux éléments déclencheurs du changement : les pressions de l’environnement (la transition énergétique et les enjeux majeurs de capacité) et l’arrivée

en poste de Sophie Brochu. C'est la lecture du contexte énergétique actuel de Sophie a initié le changement, alors qu'elle croit que la réponse réside dans la sobriété énergétique, ce qui diffère de ses prédécesseurs qui misaient sur la croissance. Dans les premiers mois de son mandat, deux grandes commandes sont passées : la refonte du plan stratégique et le lancement de la campagne « *Énergie en commun* ». C'est la campagne qui sort la première, alors qu'on dit même qu'elle va alimenter le plan stratégique. Sophie commence aussi à communiquer sa vision, mais avec prudence. Par exemple, lors d'une allocution à Trois-Rivières pour un événement corporatif en septembre 2021 ou encore lors d'un passage hautement médiatisé à l'émission « Tout le monde en parle » en octobre de la même année, Sophie confirme que l'organisation ne mise pas sur la construction de nouveaux barrages, mais plutôt sur l'importance de « faire des choix » et réduire la consommation par de l'efficacité énergétique. Elle confirme cependant avec force que « ce n'est pas parce qu'on manque d'électricité ». À ce moment, le changement identitaire commence à s'opérer, mais seulement dans la représentation désirée, où l'attribut environnemental fait son entrée dans le noyau. La campagne *Énergie en commun* est excessivement importante dans cette démarche car c'est une énorme campagne de publicité qui positionne clairement l'environnement comme une priorité pour l'organisation.

De plus, la campagne *Énergie en commun* joue un rôle d'influence pour accélérer l'adoption du changement par les employés et la société – autrement dit, elle accélère aussi le déplacement de l'attribut environnemental de la périphérie vers le noyau de la représentation perçue. Il a déjà été démontré que les entreprises visibles vont généralement tenter d'attirer l'attention médiatique pour assurer une grande couverture de leur image et faciliter l'adhésion (Kjaergaard et al. 2011). Mais en plus d'être déployée à très large échelle (être médiatisée à l'interne, beaucoup de publicité à l'externe, création d'un site web et d'une infolettre dédiée), la campagne est basée sur une consultation plutôt que d'être une publicité « passive » à laquelle les gens sont exposés. Le fait de consulter les gens engage le dialogue et les force à réfléchir aux priorités de l'organisation. Plus particulièrement, on invitait à se prononcer sur les

thèmes : « Transformer notre économie pour qu'elle soit verte » et « réinventer notre façon de consommer », des thèmes qui font directement réfléchir aux compromis à faire pour réussir la transition énergétique. Pour plusieurs auteurs comme Fiol (2002), cela pourrait représenter une manière de « dégeler » le paradigme actuel et amorcer le mouvement sans créer de résistance, un peu comme un projet pilote. En plus, le fait d'avoir discuté de ces questions en société permet de prévenir le choc que pourrait provoquer la sortie du plan stratégique.

Alors que la discussion publique est en cours depuis plusieurs mois, on commence à voir des actions concrètes prendre place. C'est le signe que le changement commence à s'opérer également au niveau de la représentation manifestée. Parmi les actions les plus notables, on note l'annonce de l'entente pour la bi-énergie ainsi que l'abolition des divisions en février 2022. La parution du plan stratégique en mars 2022 ne fait que confirmer l'engagement concret de l'organisation dans sa nouvelle représentation désirée. L'allocation de larges ressources pour l'efficacité énergétique (qui est d'ailleurs la priorité 1.1 du plan stratégique) et les partenariats avec des producteurs éoliens (plutôt que des projets de construction de barrages) sont la preuve que les choix stratégiques sont cohérents avec le discours.

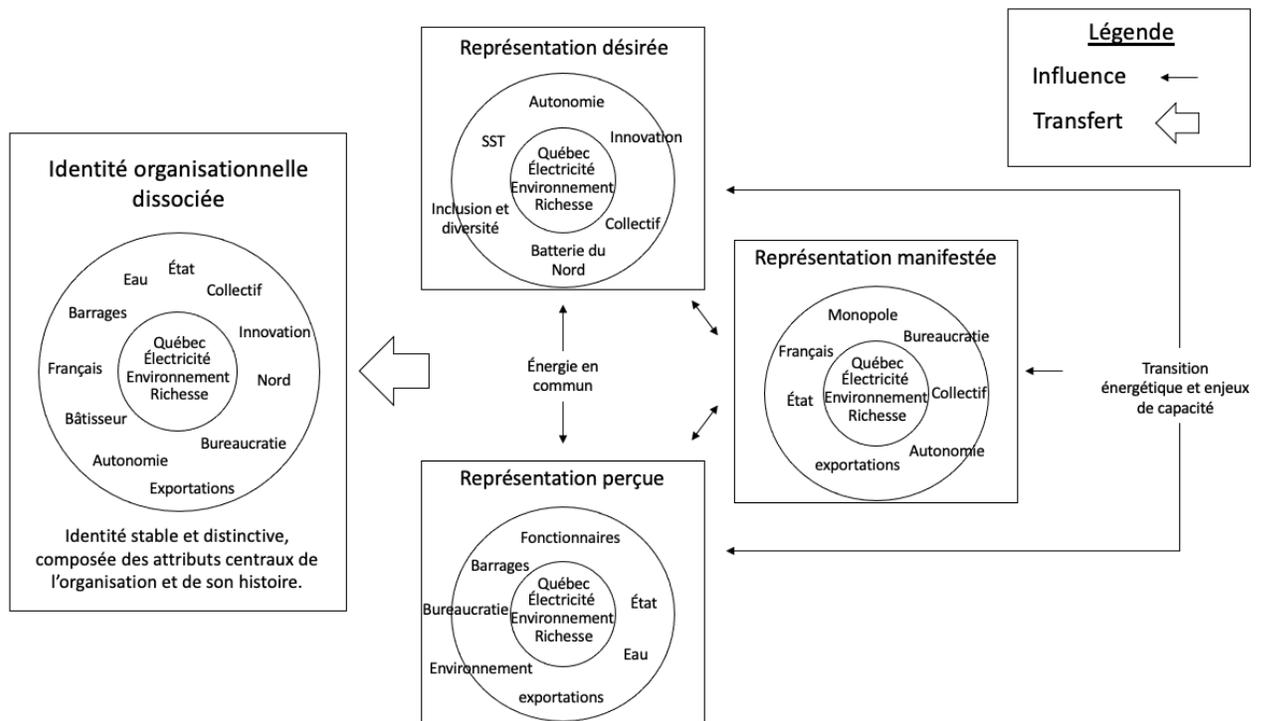
Fait intéressant : le même jour que celui de la parution du plan, les médias faisaient aussi manchette du cas de l'entreprise Qscale, qui s'est installée au Québec sous la promesse d'une électricité propre abordable, et qui est maintenant incapable de se faire alimenter par manque de capacité. Alors que quelques mois plus tôt, Sophie se faisait rassurante sur la quantité d'énergie disponible, le discours change rapidement à la sortie du plan... Du point de vue identitaire, c'est encore intéressant de voir comment les changements sont graduels : on a commencé par parler de faire les bons choix, puis au fur et à mesure que les gens ont adhéré et que les actions ont suivi, et le discours s'est renforcé et s'est clarifié. Là encore, le choix de procéder à une consultation peut être considéré comme un bon moyen d'ajuster le discours au fil du temps. En consultant la

population, les leaders peuvent savoir exactement comment les employés et la population perçoivent leur rôle et peuvent en retour ajuster les discours et les actions de manière à appuyer sur les bons arguments ou au contraire, repousser la mise en évidence de certains sujets pour éviter de créer une résistance ou nuire à la légitimité. Après la parution du plan, on a aussi beaucoup entendu que « les québécois sont prêts », « le plan a été fait en consultation avec la population » et « n'a pas été élaboré dans une tour d'ivoire ». La consultation a donc dédouané l'organisation et lui a permis d'aller encore plus loin dans son discours et ses actions. Le choix de procéder à une campagne de consultation était très judicieux, puisque ça faisait appel aux valeurs collectives à la racine même de l'organisation. Le changement identitaire en cours et la campagne de consultation ont été présentés comme un « projet de société » dans lequel l'organisation et la société doivent faire équipe. Sophie Brochu n'a cessé de répéter que « Hydro-Québec appartient à tous les québécois et québécoises ». Le changement est donc porté par une valeur collective québécoise, qui assure une continuité entre le passé, le présent et le futur de l'organisation. La campagne *Énergie en commun* peut aussi être directement associée à ce que Gioia et Thomas (1996) appellent la projection d'une image organisationnelle désirée. Selon leur théorie, les leaders peuvent sentir le besoin face à des changements dans l'environnement, d'ajuster l'identité. Ils vont donc projeter une nouvelle image qui déstabilise l'ordre établi et offre un nouvel idéal possible aux membres. Il s'agit d'une approche proactive pour réaliser un changement identitaire sur une courte période.

Ainsi, le modèle ajoute en profondeur à la compréhension du phénomène observé, en illustrant la séquence des changements et les diverses composantes sur lesquels il doit s'opérer. L'urgence de la lutte aux changements climatiques et la transition énergétique, jumelés à la vision de Sophie Brochu ont donné le coup d'envoi pour faire de l'environnement une priorité. Cette nouvelle priorité a été communiquée par l'organisation en partie grâce à *Énergie en commun*, qui a été un moyen essentiel à plusieurs étapes du processus. En même temps que le dialogue s'engageait dans la population et chez les membres, les leaders ont ajusté leurs décisions et leurs actions en

fonction de ces nouvelles priorités, ce qui a facilité encore davantage l'adoption de tous. C'est réellement l'abandon de la logique de croissance qui permet de compléter l'adoption du changement au niveau identitaire, alors que l'environnement passe pour la première fois dans les trois noyaux des représentations partielles. On en conclue que ce qui est nouveau en 2022 dans l'identité d'Hydro-Québec, c'est que pour la première fois de son histoire, l'environnement passe réellement dans le noyau de son identité. Ça été rendu possible uniquement par une adéquation entre les noyaux des représentations désirées, perçues et manifestées, c'est-à-dire que l'environnement devienne une priorité pour l'organisation, que cette priorité soit reconnue de tous et que cela se traduise dans ses actions et décisions concrètes, tel qu'illustré à la figure 10.

Figure 10 : Modèle de formation de l'identité organisationnelle dissociée d'Hydro-Québec au tournant 2020



Il apparaît dans ce schéma que certains attributs sont présents uniquement dans certaines représentations, tel qu'illustré. Ça permet de comprendre comment ces attributs peuvent être fortement présents dans le discours ou dans les impressions populaires, mais pas nécessairement faire partie de l'identité. Comme l'identité est aussi un héritage de l'histoire, certains attributs sont présents dans l'identité même s'ils sont absents des représentations. Ce sont les attributs qui sont fortement liés à l'histoire de l'organisation et qui sont demeurés dans le mythe populaire qu'on lui associe toujours. Par exemple, l'attribut « modernité » semblait faire partie des attributs importants dans les premières années de l'organisation, mais il n'est plus évoqué aujourd'hui lorsqu'on parle de « l'ancienne Hydro ». Il n'a donc pas été retenu dans la schématisation actuelle. Au contraire, certains attributs hérités de l'histoire demeurent toujours dans la périphérie, même si on en fait relativement peu souvent mention dans les discours actuels. C'est le cas du Nord, qui fait encore partie du mythe entourant l'organisation – mais dont aucune mention n'a été notée dans le cadre de la collecte de données terrain.

## **4.2 Discussion**

### ***4.2.1 Contribution de la recherche***

Ce travail et le modèle théorique de l'identité organisationnelle dissociée offrent plusieurs apports pour le domaine de recherche. D'abord, il résout d'importants conflits et lacunes de la littérature.

*La question des points de vue :* Tel que l'illustre le tableau 1, il y a une multiplication des termes pour décrire l'identité organisationnelle en fonction de celui qui la regarde. Pour plusieurs, l'identité peut seulement être définie par les membres, alors il faut inventer toutes sortes d'autres termes pour nommer l'identité vue de

l'extérieure. Le modèle de l'identité organisationnelle dissociée présente enfin un dénouement à cette question, puisque l'identité s'établit comme une chose qui n'est définie par personne en particulier, mais qui correspond plutôt à un mélange entre l'identité que l'organisation désire projeter (représentation désirée), les constructions que s'en font les parties prenantes (représentation perçue) et les actions concrètes qui en témoignent (représentation manifestée).

*Le débat entre durabilité et changement :* Puisque le modèle présente l'identité comme quelque chose qui ne peut pas être proclamé seulement par les leaders (comme le supposent les auteurs essentialistes) ou construit par les membres (comme le supposent les auteurs constructionnistes), l'identité telle que présentée dans le modèle évolue beaucoup moins vite et souvent, car il faut une correspondance entre au moins deux des trois représentations du modèle pour qu'un transfert s'effectue vers l'identité. En revanche, les représentations elles, peuvent changer très vite et souvent. Cela correspond bien à la réalité, quand on sait qu'une organisation peut changer son image et ses discours du jour au lendemain, tout comme les individus peuvent changer d'avis rapidement sur une organisation (il suffit de s'imaginer ce que pensaient les employés de Volkswagen au lendemain du scandale sur les moteurs trafiqués). En somme, le modèle permet de comprendre comment une identité peut demeurer stable malgré les modifications rapides d'éléments tels que les discours, les décisions d'affaires et les perceptions des employés ou de la population.

*Le problème de définition :* Comme plusieurs auteurs l'ont souligné au fil du temps, le concept d'identité organisationnelle est mal défini (Pratt, 2003). Ça explique pourquoi de nombreux autres auteurs ont tenté de produire des définitions alternatives avec le temps, mais aucune de ces propositions n'a réussi à s'établir comme référence. Le modèle de l'identité dissociée permet de formuler une définition de l'identité organisationnelle qui se rapproche grandement de celle de Albert et Whetten de 1985 : « l'identité organisationnelle correspond aux attributs centraux de l'organisation et de

son histoire qui forment un tout relativement stable et distinctif. » Ainsi, ce ne sont pas les attributs qui doivent tous être stables et distinctifs, mais bien l'ensemble des attributs mis ensemble. Les attributs doivent quand même demeurer centraux, c'est-à-dire faire référence à une caractéristique de l'organisation qui lui est fortement associée, qui la définit.

*Le débat entre identité unique ou multiple :* Le modèle présente l'identité organisationnelle comme étant un tout intégré.

*Le manque de compréhension de ce qui compose l'identité :* Le modèle permet de comprendre clairement comment l'identité se distingue des attributs, l'identité étant composée d'un grand nombre d'attributs aux importances relatives différentes, tel qu'illustré par le noyau et la périphérie. Ceci est un éclairage majeur pour la littérature et permet de répondre à la plupart des questions soulevées à la section 3.2 de ce rapport. Le modèle permet aussi de comprendre mieux les phénomènes de changement identitaires qui touchent la montée en importance ou le recul d'un attribut. Par exemple, dans le cas d'Hydro-Québec, il permet de comprendre comment l'attribut environnemental est apparu dans l'identité dans les années 1980, dans laquelle il est demeuré en périphérie jusqu'en 2022, année où il fait son entrée dans le noyau.

*Le rôle de l'histoire et la culture dans l'identité :* Bien que le rôle de l'histoire soit fréquemment cité par les auteurs comme un élément essentiel pour définir l'identité, il n'est pas clair de comprendre comment l'histoire s'insère dans l'identité. Avec le modèle d'identité dissociée, il est possible de comprendre comment l'histoire occupe une place dans l'identité. C'est par le transfert d'attributs dans le passé que ceux-ci se sont logé une place dans l'identité et ils peuvent continuer d'y « exister » même si dans les représentations partielles on en retrouve peu de traces. Au niveau de la culture, le

modèle présente aussi comment elle joue un rôle dans le maintien de l'identité – en faisant partie de la représentation manifestée.

En plus de résoudre des lacunes ou des conflits au niveau de la littérature, le modèle a le mérite de réconcilier ou intégrer plusieurs concepts théoriques existants. Il admet que les « claims » autant que les « beliefs » produisent l'identité d'une organisation, ce qui réconcilie les auteurs essentialistes et les constructionnistes. Il intègre les visions post-modernes, pour qui l'identité est le reflet de l'image à l'instant présent et les courant écologistes pour qui l'identité est définie par les parties prenantes. Le modèle rencontre même l'approche interprétativiste peu populaire, pour qui l'identité est un construit social symbolique et matériel composé de 6 dimensions, dont la culture, la personnalité (publicité, symboles, discours) et la dimension physique (produits, résultats, taille, moyens), pour ne nommer que ceux-là. En intégrant la représentation manifestée, le modèle rencontre aussi plusieurs théories, dont celle des identités latentes de Foreman, pour qui l'identité ne peut pas être toujours accessible de manière consciente aux individus à travers leur discours. D'ailleurs Carlsen (2016) propose pour mettre en évidence les identités latentes, d'étudier l'identité en tant qu'objet (auto-défini par les membres), mais également en tant que sujet (incarné dans les habitudes et les comportements) et en tant qu'histoire. Cette proposition est répondue dans le modèle, alors que des attributs hérités de l'histoire demeurent dans l'identité dissociée, et qu'on observe à la fois la perception (l'objet) et les actions (dont la culture, qui peut se rapprocher de la notion de sujet). Les identités définies par Balmer au fil des années peuvent également trouver des parallèles dans le modèle. En effet, Balmer et ses divers collaborateurs (Balmer et Soenen, 1999; Balmer et Greyser, 2002; Balmer et Stuart, 2004; Balmer et al., 2009; Balmer, 2012) proposent de distinguer 7 identités : l'actuelle (telle que perçue par les membres), la communiqué (telle que communiquée vers l'externe), l'idéale (position stratégique), la désirée (vision des leaders), la conçue (telle que perçue par l'externe), la contractuelle (promesse de la marque) et la culturelle. Dans le modèle de l'identité dissociée, chacune de ces identités est comprise dans une représentation : la représentation perçue contient l'actuelle et la conçue, la

représentation manifestée contient l'idéale et la culturelle et la représentation désirée contient la communiquée, la désirée et la contractuelle. Le modèle permet d'intégrer les auteurs de plusieurs champs de recherche, dont ceux du marketing et de la communication qui se sont intéressés à la marque publique et corporative (leurs apports sont pertinents dans la représentation désirée), ainsi que ceux du management, qui ont étudié le rôle des gestionnaires dans divers contextes en lien avec l'identité, comme la création de sens, la stratégie ou le changement (leurs apports sont surtout pertinents pour comprendre la représentation désirée et manifestée).

Du point de vue de la recherche, le modèle a l'avantage d'apporter une grille d'analyse pratique. Il peut permettre au chercheur de schématiser une identité organisationnelle de façon structurée et concrète, en identifiant pour chaque représentation les sources, les types de document et le type de collecte à effectuer. Il peut aussi permettre d'identifier rapidement pourquoi un changement identitaire échoue ou rencontre des difficultés, en favorisant un diagnostic séparé des trois composantes de l'identité. Le modèle permet de favoriser une lecture plus claire des phénomènes de dérive identitaire (quand une firme poursuit une stratégie qui n'est pas en cohérence avec la manière dont les membres perçoivent l'identité de l'organisation) (Albert et Whetten, 1985) ou encore quand une organisation poursuit une stratégie qui n'est pas alignée avec l'image qu'elle projette. En plus, le modèle offre des pistes intéressantes pour comprendre les phénomènes de complexité identitaire, en offrant une schématisation *de l'intérieur* d'une identité organisationnelle, découpé en deux niveaux : ainsi, un chercheur peut mieux interpréter le niveau de complexité en analysant si l'identité contient des attributs aux significations contradictoires ou conflictuelles, dans quelle mesure (combien d'attributs sont contradictoires) et s'ils se retrouvent en périphérie, dans le noyau ou dans les deux.

#### ***4.2.1 Limites de la recherche***

Comme l'indique Yin (1994), l'étude de cas est souvent peu rigoureuse, prend beaucoup de temps et produit des résultats qui sont peu généralisables. C'est d'autant plus vrai que le cas d'Hydro-Québec est assez unique, tel que discuté à la section 2.1.1. L'observation et la collecte de documents ayant été effectuée par une seule personne, il y a un risque important que la recherche ait été teintée par les perceptions et présuppositions de la chercheuse. Comme pour la collecte de données, la principale faiblesse du codage est que la structure de celui-ci été réalisé par la chercheuse. Comme aucune grille dans la littérature existante ne répondait à son besoin, c'est elle qui a élaboré les grilles, les catégories et qui a défini les segments – ce qui peut avoir conduit à un résultat teinté par ses propres schèmes mentaux et sa lecture de la situation. Il faut cependant préciser qu'elle s'est très fortement inspirée de sa revue de littérature pour produire la structure de codage. Le codage des données a quand même été inter-codé ensuite afin de réduire le risque et assurer que les segments soient clairement définis. Au niveau du modèle, il est important de préciser qu'il s'agit d'un outil d'analyse, qui peut aider à structurer les réflexions et illustrer un changement. Il ne s'agit pas d'un outil de précision, et évidemment chaque chercheur pourrait produire un portrait de l'identité d'une organisation légèrement différent en fonction de son interprétation.

#### ***4.2.1 Pistes de recherche à explorer***

Plusieurs pistes de recherche sont apparues au fil de ce travail et plus particulièrement avec l'élaboration du modèle de l'identité dissociée :

1. Le modèle simplifie l'identité organisationnelle en deux niveaux : la périphérie et le noyau. Ce serait intéressant d'approfondir notre compréhension de ce qui

compose l'intérieur de l'identité, par exemple si on peut dégager plus que deux niveaux, ou si on peut classer les attributs en catégories ?

2. Le modèle considère qu'un attribut peut demeurer dans l'identité même s'il n'est plus présent dans les représentations partielles. C'est ainsi que demeurent les attributs hérités de l'histoire. Ce serait intéressant de mieux comprendre comment un attribut « hérité » peut disparaître de l'identité pour de bon. Par exemple, dans cette recherche, la chercheuse a décidé d'exclure l'attribut « modernité », car elle a jugé qu'il ne faisait plus partie du mythe entourant l'organisation. Il y a probablement davantage à comprendre au niveau de l'histoire et comment elle perdure à travers certains attributs dans l'identité.
3. La représentation perçue est une somme de toutes les perceptions individuelles des parties prenantes. Il est connu dans la littérature que certains groupes, même à l'intérieur de l'organisation, peuvent avoir des conceptions totalement différentes de ce qu'est l'organisation. Ainsi, en élargissant à toutes les parties prenantes, on augmente encore davantage le niveau de difficulté pour produire un résultat consensuel. Quelle serait la meilleure manière de représenter tous ces points de vue ? Est-ce que la représentation perçue doit présenter tous les principaux points de vue, ou au contraire, ne présenter que les attributs qui font consensus ?
4. Comment se dessinerait une crise de légitimité dans un tel modèle ? Ce serait intéressant de savoir si une crise de légitimité équivaut à une inadéquation entre les noyaux de la représentation perçue et les représentations manifestées et désirées.
5. Même si on comprend mieux comment les attributs contribuent à produire l'identité grâce à ce modèle, il serait intéressant de comprendre les effets des attributs entre eux. Quel impact l'arrivée d'un attribut dans l'identité peut avoir sur les autres attributs ? Le retrait ? Et si un attribut change de signification ?
6. Pour terminer, le modèle comprend des liens d'influence entre les représentations et l'environnement, mais il ne comprend pas de liens d'influence entre l'identité organisationnelle dissociée et les autres composantes du modèle – car il s'agit d'un concept totalement nouveau et on n'en peut pas supposer que

des liens d'influence existent. Ce serait pertinent de réaliser des travaux pour mieux comprendre le rôle que peut jouer cette identité dissociée, en considérant qu'elle ne correspond plus à la construction que s'en font les membres, mais bien en considérant qu'il s'agit d'un concept complètement abstrait.

## Conclusion

Considérant l'importance que joue l'identité dans toutes les facettes de l'organisation – dont ses choix stratégiques, le bien-être de ses membres, la possession d'un avantage compétitif ou la recherche de légitimité, l'identité est un concept qui mérite d'être mieux compris. Le corpus littéraire, bien que volumineux, peine à fournir des outils pratiques et des concepts qui font consensus. Ce travail de recherche qui visait initialement seulement à comprendre le changement identitaire en cours chez Hydro-Québec a finalement permis de produire un nouveau modèle théorique transférable à l'ensemble des organisations – justement parce que la littérature ne fournissait pas de repères suffisants. Le modèle a donc été à la fois élaboré et mis immédiatement à profit pour l'analyse du cas d'Hydro-Québec.

En somme, la présente recherche offre un modèle pratique pour les chercheurs et les gestionnaires qui s'intéressent aux questions identitaires en organisation. Grâce à l'observation du cas d'Hydro-Québec sur plus de deux ans, il a été possible de produire un modèle solidement appuyé par la littérature, mais également adapté pour la réalité du terrain. Le modèle présente l'identité organisationnelle comme un concept qui ne peut être défini par un groupe en particulier, mais qui peut être révélé par l'analyse des représentations partielles qui la composent : la représentation désirée, qui correspond à l'identité idéale que l'organisation tente de projeter, la représentation perçue, qui correspond à la conception que les parties prenantes se font de l'identité de l'organisation, et la représentation manifestée, qui se traduit dans les actions, décisions, pratiques et habitudes de la firme. Le modèle présente aussi l'avantage de pouvoir expliquer des phénomènes de changement identitaire. Il met en évidence les différents mouvements que peuvent effectuer les attributs à l'intérieur de l'identité et permettent de voir rapidement au sein des représentations partielles, d'où un changement émerge et où il peut être nécessaire d'agir. En mettant en évidence le contenu de l'identité organisationnelle, le modèle facilite aussi la compréhension de phénomènes comme la

dérive identitaire élaboré par Albert et Whetten (1985) ou plus globalement la complexité identitaire.

Dans le cas du changement identitaire chez Hydro-Québec, on peut dire que ce travail a permis de comprendre que l'attribut environnemental est passé dans le noyau de l'identité pour la première fois de son histoire. Alors que l'environnement faisait partie des attributs identitaires de l'organisation depuis plusieurs années, il était difficile de comprendre le changement sans la notion de noyau. En plus, le modèle permet de comprendre comment *Énergie en commun* a été un puissant moyen d'accélération pour faire adopter la nouvelle vision aux parties prenantes. On comprend ainsi pourquoi il était judicieux pour l'organisation d'engager tant de ressources dans cet exercice. Le passage de l'attribut dans le noyau n'aurait cependant pas été possible sans un engagement concret et matériel de l'organisation, ce qui a été observé par ses choix stratégiques, ses allocations de moyens, sa restructuration et bien d'autres manifestations tangibles. Ainsi, l'identité de l'organisation est maintenant composée d'un noyau contenant des attributs environnementaux et de richesse (économiques), ce qui signifie que désormais, la richesse ne sera pas atteinte au détriment de l'environnement, et vice-versa. Tant que la richesse fera partie du noyau, on ne protégera pas l'environnement au détriment de la richesse non plus. Les décisions devront donc concilier ces deux missions, comme c'est le cas avec une politique de sobriété énergétique.

Enfin, bien qu'effectué sur une seule entreprise, le modèle apparaît comme transférable et particulièrement pertinent pour les organisations publiques à haute visibilité. Le modèle mérite quand même d'être testé plus amplement et de nombreuses questions demeurent sans réponse.



## Bibliographie

Abratt, R. (1989). « A new Approach to the Corporate Image Management Process », *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, p. 63-76.

Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). « Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration », *European Journal of Marketing*, 46 (7-8), 1048–1063.

Abratt, R., & Mingione, M. (2017). « Corporate identity, strategy and change », *Journal of Brand Management*, no 24, 129-139.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). « Organizational identity », dans L. L. Cummings & M. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 263-295

Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). « Introduction to special topic forum. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges », *Academy of Management Review*, no 25, p.13-17.

Alvesson, M. (1990). « Organization: From Substance to Image? », *Organization Studies*, 11, p.373 – 394.

Alvesson et Sveningsson (2007) « Changing organizational culture : cultural change work in progress », *Routledge*, 194 p.

Alvesson, M., & Robertson, M. (2016). « Organizational identity: A critique », dans M. G. Pratt, M. Schultz, E. A. Blake, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, 514 p.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive », *Recherches qualitatives*, vol 5, p.26-37.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). « Social identity theory and the organization », *The Academy of Management Review*, vol 14, no 1, p.20–39.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). « Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual », *Advances in strategic management*, 13, p.19-64.

Aubin, V., Blais, M., & Anjos, M. F. (2021). « How Québec can support the energy transition of northeastern North America », *The Electricity Journal*, volume 34, no 6

Auger, Claudine, et Martin Girard. (2019) « Sophie Brochu : entre force et humanité », *Gestion*, vol. 44, no. 1, p. 18-25.

Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999) « The acid test of corporate identity management », *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, p. 69-92.

Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2002). « Managing the Multiple Identities of the Corporation », *California Management Review*, Vol. 44, p.72 – 86.

Balmer, J.M.T. (2012), « Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity-based views of corporate brands », *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 7/8, p. 1064-1092.

Balmer, J.M.T., Stuart, H.J., & Greyser, S.A. (2009). « Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century », *California Management Review* 51, No 3, p.6-23.

Baril, H. (2020) « Sophie Brochu à la tête d'Hydro-Québec : On va tous changer », *La Presse*, 1 avril 2020, consulté en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-04-01/sophie-brochu-a-la-tete-d-hydro-quebec-on-va-tous-changer>

Barney, J. B. (2001). « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, 26(1), p.41-56.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations », *Academy of management Journal*, 53(6), p.1419-1440.

Baumard, P., & Ibert, J. (2003). « Quelles approches avec quelles données », *Méthodes de recherche en management*, vol 2, p.82-103.

Beauchemin, J. (2009). « L'identité franco-qubécoise d'hier à aujourd'hui : la fin des vieilles certitudes », *Liberté*, 51(3), p.18–33.

Bhatt, M., Van Riel, C.B.M et Beaumann, M. (2016). « Planned organizational identity change : insights from practice » dans G. P. Michael, S. Majken, E. A. Blake, & R. Davide (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, 514 p.

Biggart, N. W. (1977). « The creative-destructive process of organizational change: The case of the post office », *Administrative Science Quarterly*, p.410-426.

Bion, W.R (1968). « Experiences in Groups : and Other Papers », dans He, H. et Brown, A. D. (2013) *Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research*, *Group & Organization Management*, 38(1), p. 3–35.

Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H. & Schultz, M. (1998). « The identity of organizations », *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 40, p.33-82.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, 18, p.1701-1719.

Brickson, S. L. (2005). « Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations Relations with Stakeholders », *Administrative Science Quarterly*, 50(4), p. 576–609.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). « Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), p. 99-106.

Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). « Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic approach », *Academy of Management Review*, 25, p. 102-120.

Cardinal, Jacqueline. (2014) « Sophie Brochu, présidente de Gaz Métro : le leadership des coups de cœur », *Gestion*, vol. 39, no. 1, p. 5-10.

Carlsen, A. (2016). « On the tacit side of organizational identity: Narrative unconscious and figured practice », *Culture and Organization*, 22, p.107–135.

Cheney, G. (1991). « Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities », *Columbia: University of South Carolina Press*

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). « Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication », dans F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances, Theory, Research, and Methods*, Sage Publications, p. 231-269.

Cheney, G., Christensen, L. T., Conrad, C., & Lair, D. J. (2004). « Corporate rhetoric in organizational discours », dans D. Grant, C. Oswick, C. Hardy, & L. L. Putnam (Eds.), *Sage handbook of organizational discourse* p. 79-103.

Chin, R., & Benne, K. D. (1969). « General strategies for effecting changes in human systems », dans W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), *The planning of change* p. 32–59.

Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). « Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger », *Administrative science quarterly*, 55(3), p. 397-438.

Cloutier, C., & Ravasi, D. (2020). « Identity trajectories: Explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities », *Academy of Management Journal*, 63(4), p. 1196-1235.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17(1), p. 1–25.

Cook, S. D., & Yanow, D. (1993). « Culture and organizational learning », *Journal of management inquiry*, 2(4), p.373-390.

Corley, K. G. (2004). « Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change », *Human Relations*, 57, p.1145-1177.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly*, 49, p.173-208.

Corley, K.G., Harquail, CV., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., Hatch, M.J. (2006). « Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence », *Journal of Management Inquiry*. 15(2) p. 85-99.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & 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, p. 1-16

Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). « Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game », dans Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford,

Czarniawska, Barbara. (1997). « Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity », *The University of Chicago Press*, 45 p.

Demers, C. et Barral, H. (1993). « L'intégration des questions environnementales à la stratégie des entreprises d'électricité canadiennes : le cas d'Hydro-Québec et d'Hydro-Ontario », *École des hautes études commerciales*, Montréal, 48p.

Demers, C. (1993). « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et organisation* [En ligne], 3, mis en ligne le 17 avril 2012, consulté le 16 janvier 2022.

Dennis A. Gioia and James B. Thomas (1996). « Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change », dans *Academia Administrative Science Quarterly*, Vol 41, No. 3, p. 370-403.

Desbiens, C. (2013). « Puissance Nord ; Territoire, identité et culture de l'hydroélectricité au Québec », *Presses de l'Université Laval*, 287p.

Diamond, M. A. (1993). « The unconscious life of organizations, interpreting organizational identity », dans He, H. et Brown, A. D. (2013) *Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research*, Group & Organization Management, 38(1), p. 3–35.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48(2), p.147–160.

Dowling, D.R. (1994). « Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand », *Longman Cheshire*, 234 p.

Driver, M. (2009). « Struggling with lack: A lacanian perspective on organizational identity », *Organization Studies*, 30, p. 55-72.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). « Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, 34, p. 517-554.

Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). « Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings », *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.

Énergir (2007). « Sophie Brochu devient présidente et chef de la direction de Énergir », Communiqué de presse, paru le 7 février 2017, consulté en ligne : <https://www.energir.com/fr/a-propos/medias/nouvelles/sophie-brochu-devient-presidente-et-chef-de-la-direction-de-energir/>

Ernst J, Jensen Schleiter A. (2021). « Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue », *Organization Studies*. 42(6), p. 891-910.

Fiol, C. M. (1991). « Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, 17(1), p. 191-211.

Fiol, C. M. (2002). « Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities », *Organization Science*, 13, p. 653-666.

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2002). « When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development », *Organization Science*, 13, p.532-549.

Gagliardi (1986). « The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework », *Organization Studies*, 7(2), p.117-134.

Gagnon, Y.-C. (2011). « L'étude de cas comme méthode de recherche », *Presses de l'Université du Québec*, 2<sup>e</sup> édition, 142 p.

Gaspard, C. (2019). « La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple. », Consulté en ligne le 12 novembre 2022 : <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>

Ghadiri, D. P. (2014). « Quand le changement menace l'identité », *Gestion*, vol. 39, no. 1, pp. 38-47.

Giguère, W. (2014). « Les influences transnationales sur la nationalisation de l'électricité au Québec (1943-1963) », *Université de Montréal*, 99 p.

Ginzel, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. (2004). « Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience », *Organizational identity*, p. 223-261.

Gioia, D. A. (1998). « From individual to organizational identity » dans D. A. Whetten & P. C. Godfrey, *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Sage Publications, p.17-31.

Gioia, D. A. et al. (2013). « Organizational Identity Formation and Change », *Academy of Management Annals*, 7(1), p. 123–193.

Gioia D.A., Schultz, M., Corley K.G., (2000). « Organizational identity, image and adaptive instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 63-81.

Gioia D.A., Chittipeddi, K. (1991) « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 433-448.

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). « Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity ». *Administrative Science Quarterly*, 55, p. 1-46.

Gioia D.A., Schultz, M., Corley K.G. (2000). « Organizational identity, image and adaptive instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 63-81.

Glynn, M. A. (2008). « Beyond constraint: How institutions enable identities », *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 41, p.3-430.

Goffman, E. (1959). « The presentation of Self in Everyday life », *Anchor books ed. Garden City New-York : Doubleday & Company*

Gomes da Silva J.R., (2010). « La dynamique identitaire entre organisations et individus: le cas de cinq organisations brésiliennes », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, p. 185-204

Gouvernement du Québec (2011). « Plan Nord : faire le Nord ensemble : le chantier d'une génération », *Bibliothèque et Archives nationales du Québec*, consulté en ligne le 10 janvier 2023 : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2420757>

Gouvernement du Québec (2020). « Plan pour une économie verte 2030 : Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques », *Bibliothèque et archives nationales du Québec*, consulté en ligne : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-economie-verte/plan-economie-verte-2030.pdf>

Gouvernement du Québec (2023). « La transition énergétique, c'est quoi ? », consulté en ligne : <https://transitionenergetique.gouv.qc.ca/a-propos>

Grenier (2021). « Hydro-Québec encourage la population à mettre son Énergie en commun », *Grenier aux nouvelles*, consulté en ligne le 6 novembre 2022 : <https://www.grenier.qc.ca/nouvelles/22908/hydro-quebec-encourage-la-population-a-mettre-son-energie-en-commun>

Gustafson, L. T., & Reger, R. K. (1995). « Using Organizational Identity to Achieve Stability and Change in High Velocity Environments », *Academy of Management Proceedings*, No. 1, p. 464-468.

Handelman, J. M. (2006). « Corporate identity and the societal constituent », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, p.107-114.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977). « The Population Ecology of Public Organizations », *American Journal of Sociology*, 82 p.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). « Relations between organizational culture, identity and image », *European Journal of Marketing*, 31, p.356-376.

Hatch, M. J. & Schultz, M. 2000. « Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations », dans Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (Eds.), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, p.11 – 36.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). « The dynamics of organizational identity », *Human Relations*, Vol 55, p.989-1018.

He, H. (2012). « Corporate identity anchors: a managerial cognition perspective », *European Journal of Marketing*, 46 (5), p. 609-625

He, H., & Baruch, Y. (2010). « Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: Tales of two UK building societies », *British Journal of Management*, 21, p. 44-62

He, H. and Brown, A. D. (2013). « Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research », *Group & Organization Management*, 38(1), p. 3–35.

Hsu, G., & Elsbach, K. D. (2013). « Explaining variation in organizational identity categorization », *Organization Science*, 24(4), p. 996-1013.

Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). « Identities, Genres, and Organizational Forms », *Organization Science*, 16(5), p. 474–490.

Humphreys, M. & Brown, A. (2002). « Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance », *Organization Studies*, Vol 23. p.421-447.

Huston, P., & Rowan, M. (1998). « Qualitative studies. Their role in medical research », *Canadian Family Physician*, 44, p. 2453-2458.

Hydro-Québec (2023). « Histoire de l'électricité au Québec », *Site spécialisé*, consulté en ligne le 9 janvier 2023 : <http://www.hydroquebec.com/histoire-electricite-au-quebec/chronologie/2e-etape-de-la-nationalisation.html>

Ibarra, H., Petriglieri J.L. (2010). « Identity work and play », *Journal of organizational change management*, vol.23 no1 p.10-25.

Jacques, E. (1955). « Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety », dans He, H. and Brown, A. D. (2013) *Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research*, Group & Organization Management, 38(1), pp. 3–35.

Johnson, G. (1990). « Managing strategic change: The role of symbolic action », *British Journal of Management*, 1, p.183-200.

Kapferer, J.-N. (1988). « Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité », *Revue Française de Gestion*, 71, p.76-83

Kjergaard, 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), p.514–43.

Knights, D., & Clarke, C. (2017). « Pushing the boundaries of amnesia and myopia: A critical review of the literature on identity in management and organization studies », *International Journal of Management Reviews*, 19, p. 337–356.

Knippenberg B. Martin L. et Tyler T. (2006). « Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p.685-704.

Kroezen, J.J. et Heugens, P.M.A.R. (2012). « Organizational identity formation : processes of identity imprinting and enactment in the dutch microbrewing landscape », *Perspectives on Process Organization Studies*, vol. 2, p.89-127.

Lanoue, R. et Hafsi, T. (2010). « Société d'État ? Pourquoi pas ? Concilier politique et performance », *Les presses de l'Université du Québec*, 185 p.

Larson G. S., Pepper G. L. (2003). « Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities », *Management Communication Quarterly*, 16(4), p. 528-557.

LARÇON, J.-P., REITTER R. (1979). « Structures de pouvoir et identité de l'entreprise », *Nathan*, 175 p.

Le Devoir (2005). « Hydro espère toujours l'abolition du bloc d'électricité patrimonial », *Le Devoir, Économie*, consulté en ligne le 10 janvier 2023 : <https://www.ledevoir.com/economie/76752/hydro-espere-toujours-l-abolition-du-bloc-d-electricite-patrimoniale>

Lettl, C., Herstatt, C., & Gemuenden, H. G. (2006). « Learning from users for radical Innovation », *International Journal of Technology Management*, 33(1), 25.

Levitt, B., & Nass, C. (1994). « Organizational narratives and the person/identity distinction », *Annals of the International Communication Association*, 17(1), p. 236-246.

Loiseau, H. (2017). « Les défis méthodologiques du cyberspace en sciences sociales et politiques », Dans H. Loiseau, & E. Waldispuehl (Éds), *Cyberspace et science politique Québec : Presses de l'Université du Québec*, p. 37-66.

Loiseau, H. (2019). « L'observation documentaire à l'ère du cyberspace » dans L'ère du numérique : Quelles possibilités et quels défis pour la recherche qualitative ? », *Recherches qualitatives – Hors série*, numéro 24, p. 20-35

Mace, G., & Pétry, F. (2017). « Guide d'élaboration d'un projet de recherche (3 e éd.) », *Québec : Les Presses de l'Université Laval*.

Margolis, S. & Hansen, C. (2002). « A Model for Organizational Identity: Exploring the Path to Sustainability during Change », *Human Resource Development Review*, 1. 277-303.

Martel, L. (2006). « Les relations publiques et leur implication dans la formulation de la stratégie des organisations », *HEC Montréal*, 123 p.

Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011). « Institutional pressures and marketing ethics initiatives: The focal role of organizational identity », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, p. 574-591.

Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). « Construire un modèle », dans *Méthodes de recherches en management*, Dunot, p. 334-387.

Mead, G.H. (1934). « Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist », *University of Chicago Press*, 401 p.

Mintzberg, H. (1994). « Grandeur Et Décadence De la Planification Stratégique » *Paris, Dunod*, 456 p.

Moss, D., Warnaby, G. and Newman, A. J. (2000). « Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.k. Companies », *Journal of Public Relations Research*, 12(4), p. 277–307

Mujib, H. (2017). « Organizational Identity: An ambiguous concept in practical terms », *Administrative Sciences*, 7. 28 p.

Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). « The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting », *Academy of Management journal*, 50(4), p. 821-847.

Olins, W. (1991). « Identité d'entreprise. Pour rendre la stratégie d'entreprise visible », *InterEditions*, 221 p.

Olins, W. (1989). « Corporate identity: Making Business Strategy Visible through Design », *Harvard Business School Press*, Boston, 224 p.

Oliver, D. (2015). « Identity work as a strategic practice », dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *The Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press. P. 331-344.

Osborn, R. N., & Ashforth, B. E. (1990). « Investigating the challenges to senior leadership in complex, high-risk technologies », *The Leadership Quarterly*, 1(3), p.147-163.

Perron, D. (2003). « On est Hydro-Québécois ». Consommateur, producteur ou citoyen? Analyse de la nationalisation symbolique d'Hydro-Québec », *Globe*, 6(2), p. 73–97.

Perron, P. A. (2020). « La révolution tranquille d'Hydro-Québec », *Découverte*. Consulté en ligne : <https://ici.tou.tv/decouverte/S33E12?lectureauto=1>

Pettigrew, A.M. (1973). « The Politics of Organizational Decision Making », *American Political Science Review*, 71(4), p. 1648-1649.

Pfeffer, J. (1981). « Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organisational Paradigms », Dans Ashforth, B. E., & Mael, F. A. *Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. Advances in strategic management*, 13, p. 19-64.

Philips, N, Ravasi, D. (2011). « Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen », *Strategic Organization*. 9 (2) p.103-135.

Phillips, D. J., & Kim, Y. K. (2009). « Why pseudonyms? Deception as identity preservation among jazz record companies 1920–1929 », *Organization Science*, 20(3), p. 481-499.

Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). « Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change », *Academy of Management Journal*, 50(3), p. 515–543.

Pratt, M.G. et Foreman, P.O. (2000). « Classifying managerial responses to multiple organizational identities », *The Academy of Management Review*, 25 (1), p. 18-42.

Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). « On the Identity of Organizational Identity: Looking Backwards Towards the Future », dans M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi, *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford University Press, p. 494-500.

Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). « Organizational dress as a symbol of multilayered social identities », *Academy of management journal*, 40(4), p. 862-898.

Pratt, M. G., & Kraatz, M. S. (2009). « E pluribus unum: Multiple identities and the organizational self », *In Exploring positive identities and organizations*, Psychology Press, p. 409-434.

Pratt, M. G., & Dutton, J. E. (2000). « Owning up or opting out: The role of emotions and identities in issue ownership », dans Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E. et Zerbe, J. (Eds), *Research, theory and practice*, p. 104-129.

Prévost, P., & Roy, M. (2015). « Les approches qualitatives en gestion », *Les Presses de l'Université de Montréal*, 256 p.

Radio-Canada (2017). « Le grand projet de nationalisation de l'électricité de 1962 », Consulté en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1052687/nationalisation-electricite-quebec-revolution-tranquille-archives>

Ravasi, D., Schultz, M. (2006). « Responding to organizational identity threats : exploring the role of organizational culture », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, p. 433-458.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of management review*, 15(1), p. 88-102.

Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., & DeMarie, S. M. (1994). « Creating earthquakes to change organizational mindsets », *Academy of Management Perspectives*, 8(4), p. 31-43.

Rindova, V., Dalpiaz, E. and Ravasi, D (2011). « A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formation », *Organization Science*, vol 22, p. 413–31.

Robinson, A. et Schroeder, D. M. (2014). « The idea-driven organization : unlocking the power in bottom-up ideas », *Berrett-Koehler Publishers*, 176p.

Rochette, C. (2015). « La Marque Publique Entre Nouvelles Pratiques Et Valeurs Publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(2), pp. 341–36.

Rodrigues, S. and Child, J. (2008). « The Development of Corporate Identity: A Political Perspective », *Journal of Management Studies*, 45, p.885–911.

Rogers, C. R. (1959). « A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships: As Developed in the Client-Centered Framework », dans Koch S., *Psychology: A Study of a Science. Formulations of the Person and the Social Context*, Vol. 3, p. 184-256.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000). « The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand », *Oxford University Press*, 292 p.

Sawadogo, H. P. (2021). « L’approche qualitative et ses principaux strategies d’enquête », tiré de Piron F. et Arsenault, E. *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*, Éditions sciences et bien commun, consulté en ligne : <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/>

Scott, S. G. and Lane, V. R. (2000). « A Stakeholder Approach to Organizational Identity », *Academy of Management Review*, vol.25, p.43–62.

Scott, W. R. (1987). « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, 32(4), p. 493–511.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. & Korschun, D. (2006). « The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment », *Journal of The Academy of Marketing Science* – Vol. 34, p.158-166.

Shields, A. (2017). « Gaz Metro devient Énergir », *Le Devoir*, article paru le 30 novembre 2017, consulté en ligne : <https://www.ledevoir.com/economie/514240/gaz-metro-change-de-nom-et-devient-energir#:~:text=Gaz%20M%C3%A9tro%20a%20d%C3%A9cid%C3%A9%20de,nature%20se%20nommera%20d%C3%A9sormais%20%C3%89nergir.>

Sillince, J. A. A. (2006). « Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage », *Management Communication Quarterly*, 20(2), p. 186-212.

Stimpert JL, Gustafson LT, Sarason Y (1998). « Organizational identity within the strategic management conversation », dans Whetten DA, Godfrey PC. *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*. SAGE, p. 83–98.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). « An integrative theory of intergroup conflict », dans Austin W.-G., & Worchel S., *The social psychology of intergroup relations* p. 33-37.

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). « Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes », *Academy of Management Journal*, 36(2), p. 239–270

Tripsas, M. (2009). « Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company” », *Organization science*, 20(2), p. 441-460.

Watson, T. J. (2016). « Organizational identity and organizational identity work as valuable analytical resources », dans G. P. Michael, S. Majken, E. A. Blake, & R. Davide (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p.123-139.

Watkiss, L. et Glynn, MA (2016). « Materiality and Identity: How Organizational Products, Artifacts, and Practices Instantiate Organizational Identity », dans M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi, *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford University Press, p. 317.

Whetten, Lewis et Mischel (1992). « A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation », dans Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*, *European Journal of Marketing*, 31, p. 356-376.

Whetten, D.A. & Godfrey, P (1998). « Identity in Organizations: Building Theory through Conversations », *Sage Publications*, 308 p.

Whetten, D.A. and Mackey, A. (2002). « A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation ». *Business & Society*, 41, p. 393-414.

Whetten D. (2006). « Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity », *Journal of Management Inquiry*, 15(3) p.219-234.

Yin, R. K. (1994). « Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research », *Evaluation Practice*, 15(3), p. 283–290.

## Annexes

### Annexe 1) Grille d'analyse initiale dans word

No	Source (plan strat, journal, site web)	Indice identitaire (donnée brute)	Attribut évoqué (à quel attribut identitaire on réfère dans cet indice ?)	Type attribut (cet attribut, c'est quoi pour l'organisation?)	Nature de source (qui le dit ?)	Nature de l'indice (est-ce que l'indice est une opinion, un processus, un élément de la culture, un choix stratégique...)	Période visée

## Annexe 2) Catégories de codage, définitions et segments

Catégorie	Définition catégorie	Options de la catégorie (segr	Définition des options de la catégorie	Code			
Catégories qui réfèrent à la donnée	Source	Qui le dit ? Qui le pense ?	Corporative	Réfère au point de vue de l'organisation, c'est ce qu'elle projette, fait ou dit volontairement	S1		
			Employé	Réfère au point de vue d'un employé, c'est ce qu'il projette, fait ou dit volontairement	S2		
			Externe	Réfère au point de vue de l'externe, c'est ce qu'il projette, fait ou dit volontairement	S3		
			Anonyme	Ne réfère au point de vue de personne en particulier	S4		
	Canal	D'où vient la donnée ?	Entrevues	Donnée tirée des entrevues	C1		
			Site web	Donnée tirée des pages du site web destiné à l'externe (excluant l'intranet)	C2		
			Plan stratégique	Donnée tirée d'un plan stratégique ou rapport annuel	C3		
			Communications internes	Donnée tirée de toute autre communication en provenance de l'organisation (pas signé) vers ses membres (courrier, intranet,	C4		
			Communications externes	Donnée tirée de toute communication en provenance de l'organisation vers l'externe (publicité, articles de presse, communiqués)	C5		
			Notes de journal	Notes prises par la chercheuse qui ne cadrent pas dans les autres catégories (impressions personnelles, actions observées)	C6		
Catégories qui réfèrent à l'attribut identitaire	Type d'attribut	L'attribut fait référence à quoi pour l'organisation ?	Valeurs	L'attribut constitue une valeur de l'organisation	T3		
			Caractéristique	L'attribut constitue une caractéristique de l'organisation, une manière de la définir tout simplement	T4		
			Attribut	C'est quoi l'attribut invoqué ?	Environnemental	Tout ce qui réfère à l'aspect durable, vert, propre, écologique, responsable	A1
					Économique	Tout ce qui réfère à la performance, les aspects financiers, l'économie, les emplois, les profits, la rentabilité	A2
	Social	Tout ce qui réfère au sens large au rôle de l'organisation pour la société québécoise			A3		
	Québec	Tout ce qui réfère au territoire du Québec			A4		
	Autonomie	Tout ce qui réfère au fait de s'autosuffire, être autonome, être émancipé, être libre, être en possession de nos moyens			A5		
	Gouvernement	Tout ce qui fait référence au gouvernement, à l'aspect public, à l'actionnaire principal			A6		
	Période	Cet attribut était applicable pour l'organisation quand ?	Bureaucratie	Tout ce qui fait référence à l'aspect bureaucratique, la lourdeur administrative, la lenteur des processus	A7		
			Innovation	Tout ce qui fait référence à l'innovation, la recherche et développement, l'avancement technologique	A8		
Autre			Tout autre élément qui ne cadre pas dans les options	A9			
Futur			Tout ce qui réfère au futur de l'organisation, à ce qu'elle va être ou faire	P1			
Présent			Tout ce qui réfère au présent, au moment actuel	P2			
			Passé court	Tout ce qui réfère au passé, dans une perspective plutôt court-terme (moins de 10 ans)	P3		
			Passé long	Tout ce qui réfère au passé plus lointain (plus de 10 ans) ou depuis toujours	P4		
			Non-spécifié	Ne réfère à aucune période en particulier (impossible de savoir ça s'applique pour quand)	P5		

### Annexe 3) Grille de codage finale sur excel (capture d'écran de la version remplie)

No extrait	Source	Canal	Nature de l'indice	Attribut	Type d'attribu	Période
1	Employé	Commentaires employés	Choix	Environnement	Valeurs	Présent
2	Employé	Commentaires employés	Opinion	Social	Mission/vision	Présent
3	Employé	Commentaires employés	Opinion	Économique	Mission/vision	Passé long
4	Employé	Commentaires employés	Action	Autonomie	Valeurs	Présent
5	Corporative	Communications internes	Communication	Barrages	Caractéristiques	Passé long
6	Corporative	Communications internes	Communication	Collectif	Valeurs	Tous
7	Corporative	Journal de bord	Action	Social	Valeurs	Présent
8	Employé	Commentaires employés	Action	Collectif	Valeurs	Présent
9	Corporative	Communications internes	Communication	Énergie renouvelable	Produit	Présent
10	Corporative	Communications internes	Choix	Collectif	Valeurs	Présent
11	Corporative	Journal de bord	Choix	Économique	Mission/vision	Présent
12	Corporative	Journal de bord	Choix	Environnement	Mission/vision	Présent
13	Corporative	Journal de bord	Choix	Environnement	Mission/vision	Présent
14	Corporative	Communications internes	Communication	Social	Mission/vision	Présent
15	Corporative	Article de presse	Choix	Environnement	Mission/vision	Présent
16	Corporative	Article de presse	Choix	Exportations	Mission/vision	Passé long
17	Corporative	Article de presse	Choix	Barrages	Mission/vision	Passé long
18	Corporative	Journal de bord	Action	Autre (Collaboration)	Valeurs	Présent
19	Externe	Article de presse	Opinion	Économique	Mission/vision	Présent
20	Employé	Commentaires employés	Opinion	Bureaucratique	Caractéristiques	Présent
21	Employé	Commentaires employés	Opinion	Économique	Mission/vision	Présent
22	Externe	Article de presse	Opinion	Gouvernement	Caractéristiques	Présent
23	Corporative	Communications internes	Culture	Social	Mission/vision	Présent
24	Corporative	Commentaires leaders	Communication	Collectif	Valeurs	Présent
25	Corporative	Plan stratégique	Choix	Économique	Mission/vision	Passé situé
26	Corporative	Plan stratégique	Choix	Innovation	Valeurs	Passé situé
27	Corporative	Plan stratégique	Choix	Environnement	Valeurs	Passé situé
28	Corporative	Plan stratégique	Culture	Gouvernement	Caractéristiques	Passé situé
29	Corporative	Plan stratégique	Culture	Gouvernement	Caractéristiques	Passé situé
30	Corporative	Plan stratégique	Choix	Économique	Mission/vision	Passé situé
31	Corporative	Journal de bord	Processus	Santé sécurité	Valeurs	Présent
32	Externe	Journal de bord	Choix	Autonomie	Valeurs	Présent
33	Anonyme	Journal de bord	Choix	Économique	Mission/vision	Présent
34	Employé	Commentaires employés	Opinion	Gouvernement	Caractéristiques	Présent
35	Anonyme	Journal de bord	Processus	Économique	Valeurs	Présent
36	Employé	Journal de bord	Processus	Bureaucratique	Caractéristiques	Présent
37	Corporative	Site web	Choix	Environnement	Valeurs	Présent
38	Corporative	Site web	Choix	Autonomie	Valeurs	Présent
39	Corporative	Site web	Choix	Social	Valeurs	Présent
40	Corporative	Site web	Communication	Innovation	Valeurs	Présent
41	Corporative	Site web	Communication	Autonomie	Caractéristiques	Passé long
42	Corporative	Site web	Choix	Autonomie	Valeurs	Présent
43	Anonyme	Journal de bord	Culture	Français	Caractéristiques	Présent
44	Corporative	Communications internes	Communication	Collectif	Valeurs	Présent
45	Corporative	Communications internes	Communication	Autonomie	Valeurs	Présent
46	Employé	Journal de bord	Choix	Français	Valeurs	Passé long
47	Employé	Journal de bord	Culture	Québec	Valeurs	Présent
48	Employé	Journal de bord	Culture	Barrages	Caractéristiques	Passé long

## Annexe 4) Certificat d'éthique HEC

# HEC MONTREAL

Comité d'éthique de la recherche

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2024-5489

**Titre du projet de recherche :** Identité organisationnelle et changement identitaire : le cas d'Hydro-Québec

**Chercheur principal :**  
Mylène Moreau

**Directeur/codirecteurs :**  
Anne Pezet  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 03 juillet 2023

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 03 juillet 2023

**Date d'échéance du certificat :** 01 juillet 2024

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-07-05 à 11:54

## Annexe 5) Attestation d'approbation éthique complétée

# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

**La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.**

---

**Projet # :** 2024-5489 - Mylene Moreau

**Titre du projet de recherche :** Identité organisationnelle et changement identitaire : le cas d'Hydro-Québec

**Chercheur principal :** Mylène Moreau

**Directeur/codirecteurs :** Anne Pezet

**Date d'approbation initiale du projet :** 03 juillet 2023

**Date de fermeture de l'approbation éthique :** 10 août 2023

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-08-10 à 15:55

## Annexe 6) Annexe K pour obtention du certificat d'éthique

HEC MONTRÉAL

### DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant : Identité organisationnelle et changement identitaire : le cas d'Hydro-Québec

Ce projet est réalisé par Mylene Moreau qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 438-830-7399, ou par courriel à l'adresse suivante : mylenemoreau@outlook.com. Ce projet est réalisé sous la supervision de la directrice de recherche Anne Pezet que vous pouvez joindre par téléphone au 514-340-6000 poste 1024, ou par courriel à l'adresse suivante : anne.pezet@hec.ca

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera réalisé de manière à garantir l'anonymat absolu des participants, c'est-à-dire qu'il ne sera pas possible de savoir qui y a participé. La méthode de recherche employée est l'observation participante. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

La chercheuse effectue son observation participante dans le cadre de ses fonctions de gestionnaire au sein de votre organisation. Étant en contact avec un grand nombre de collaborateurs internes et externes chaque jour, elle ne pourra pas obtenir le consentement écrit ou verbal de chaque participant à l'étude. Cependant, elle s'assure de ne collecter que les éléments dignes d'intérêt pour le sujet de sa recherche, soit des éléments sans caractère sensible ou confidentiel. Aucune citation directe ou événement ayant eu lieu dans un cadre privé (à l'interne) ne sera publié dans ou évoqué dans la publication.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.

- Oui  
 Non

J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.

- Oui  
 Non

Nom de l'entreprise	Hydro-Québec
Adresse du siège social	75 Boulevard René-Levesque Ouest, Montréal, H2Z 1A4
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	Éric Bernier, Directeur Clientèle affaires et Solutions énergétiques
Numéro de téléphone	438-830-8793
Courriel	<a href="mailto:bernier.eric6@hydroquebec.com">bernier.eric6@hydroquebec.com</a>

Signature	<i>Eric Bernier</i>
-----------	---------------------

**Résumé du projet de recherche :**

La recherche prend place au sein d'Hydro-Québec et s'intéresse plus particulièrement à sa campagne de consultation Énergie en commun, amorcée en 2020 après l'arrivée de Sophie Brochu à la direction de l'entreprise. Il s'agit donc d'une recherche sur l'identité qui peut s'appliquer plus particulièrement aux institutions publiques visibles.

La campagne suit de près l'annonce de refonte du plan stratégique – dont la dernière version était à peine achevée. Tous ces éléments témoignent d'un important changement de cap chez Hydro-Québec, un changement qui impacte son identité organisationnelle. C'est dans ce contexte que s'est amorcée la recherche, dont la question est simplement :

« Comment se définit l'identité organisationnelle d'Hydro-Québec, de quoi est-elle composée et comment a-t-elle évolué depuis sa création et au tournant des années 2020 ? »

Ce mémoire s'intéresse au phénomène de changement identitaire en organisation. Il cherche à comprendre de quoi est composée l'identité d'une organisation et comment celle-ci évolue dans le temps et face aux pressions de son environnement. Il insiste donc à la fois sur la définition du concept d'identité organisationnelle autant que sur le phénomène de changement au sein de celle-ci. Il permet d'aborder la question des identités hybrides et multiples, en plus de traiter de complexité et de crise identitaire.

L'objet d'étude est donc de nature organisationnelle et collective et comporte un risque minimal pour les individus qui prennent part à la recherche. Aucune information confidentielle, sensible ou pouvant être associée à un individu ne sera collectée ou publiée.

