



NARRER L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE FACE AU CHANGEMENT : L'OFFICE NATIONAL DU FILM ET SA RHÉTORIQUE DU FINANCEMENT

Pascal Gagné

Université de Montréal

Résumé

Cet article propose de problématiser notre compréhension de l'identité organisationnelle sous un angle rhétorique. En invoquant l'organisation – sous toutes ses formes – dans leurs narratifs, les membres d'une organisation lui assignent une forme d'agentivité, elle devient un acteur narratif à part entière. De fait, des compétences sont attribuées à l'organisation; ses membres se positionnent de manière à les mettre de l'avant et se coordonnent selon une structure narrative d'échange, un schéma de communication. Voilà, selon nous, la portée argumentative de l'identité organisationnelle. Une étude de cas à deux volets portant sur l'Office national du film (ONF) décrit ici la mobilisation de l'identité organisationnelle afin d'obtenir un financement. Elle illustre comment les hauts dirigeants et les employés d'une entreprise produisent un sentiment de cohérence quant aux activités organisationnelles dont ils rendent compte.

Mots-clés : Changement; Identité; Narration; Organisation, Rhétorique.

Abstract

This article proposes to reconsider our understanding of organizational identity under a rhetorical angle. By invoking the organization and its multiple forms in their narratives, its members attribute agency and competencies to it. The organization thus becomes a full narrative actor. Members position themselves with respect to a communication scheme based on a narrative structure of exchange. There lays the argumentative potential of organizational identity, we argue. A twofold case study about the National Film Board of Canada (NFB) is presented to describe the mobilization of organizational identity in order to obtain funding. It shows how leaders and employees produce a feeling of consistency regarding the organizational activities they narrate.

Key-Words: Change; Identity; Narration; Organization, Rhetoric.

Introduction

1. *Les prémisses philosophiques de l'identité organisationnelle*

La notion d'identité organisationnelle stimule depuis plusieurs années un corps important de littérature. De vieux enjeux philosophiques (le même et la différence; le monisme et la multitude; la forme et la substance, etc.) se heurtent à d'autres plus nouveaux et autrefois inconcevables (la représentation sociale, la constitution du collectif, les objectifs de la communication professionnelle, etc.). Les organisations remettent en question notre entendement classique du concept d'identité.

Historiquement, deux traditions analytiques ont marqué la recherche sur l'identité organisationnelle : 1) l'approche essentialiste et 2) l'approche anti-essentialiste (Ran & Duimering, 2007; Sveningsson & Alvesson, 2003; Taylor & Van Every, 2000). La première conçoit l'identité organisationnelle comme un « noyau d'attributs », de propriétés fixes dans le temps. Selon ce point de vue, une identité organisationnelle est unique, constante et partagée (cf. Albert & Whetten, 1985). Par exemple, pour Margolis et d'Hansen (2002), les principaux traits de caractère de l'organisation demeurent constants dans le temps alors que ses attributs secondaires fluctuent constamment. Pour ces auteurs, plus un attribut est intimement associé à la raison d'être de l'organisation, plus il devient difficile de le changer (idem, p. 294). Une entreprise perçue comme « familiale » ne peut donc devenir « compétitive » du jour au lendemain. À l'encontre de cette approche, d'autres auteurs postulent que l'analyse *des perceptions* est à situer en relation à un *auditoire*. Selon cette perspective, brosser le portrait le plus fidèle qui soit des propriétés d'une organisation est une entreprise vouée à l'échec, étant donné la complexité de ce phénomène : « Organizational identity construction entails dynamics that go well beyond merely classifying the organization into static industry categories » (Ran & Duimering, 2007, p 179). Les analystes cherchant des propriétés stables risqueraient, à plus forte raison, d'être frustrés par la flexibilité d'interprétation des attributs d'une entreprise par les individus : ce sont des classifications sociales inscrites dans un contexte particulier (idem, p. 160). Ainsi, une entreprise peut être simultanément « familiale » pour les employés de maintenance et « compétitive » pour un vice-président.

Par ailleurs, Gioia, Schultz et Corley (2000) insistent sur le fait que l'identité organisationnelle, au lieu d'être persistante dans le temps, est plutôt fluide et instable; son instabilité est même une condition d'accomplissement du changement (p. 63). Il apparaît donc difficile de tenir pour acquis que l'identité organisationnelle soit fixe indépendamment du contexte, qu'elle soit définie par une seule voix, ou qu'il n'y ait aucun processus d'interprétation à l'œuvre.

Dans cet article, nous adoptons une définition de l'identité organisationnelle selon son acception usuelle : ce qui réfère au caractère permanent et stable d'un groupe. Toutefois, plutôt que de l'accepter à priori, nous la pensons d'abord et avant tout en termes de cohérence. L'organisation n'a pas de substance; un processus performatif la constitue par la communication¹. C'est ce qui fait qu'on puisse la (re)connaître. Ainsi, plutôt que de présumer une certaine stabilité à l'organisation et à l'identité individuelle, nous optons pour une approche plus processuelle :

...arguing that identity work is a more fruitful approach emphasizing dynamic aspects and on-going struggles around creating a sense of self and providing temporary answers to the question 'who am I' (or 'who are we') and what do I (we) stand for?' (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1164)

2. Dépasser les biais essentialistes et managérialistes

Comme l'ont souligné Brown, Humphrey et Gurney (2005), la littérature sur l'identité organisationnelle souffre de deux biais majeurs : le premier consiste à réifier l'identité et traiter l'organisation comme une « chose » que l'on analyse dans les documents officiels et autres éléments structurels; l'autre consiste à considérer l'identité comme un outil, une stratégie que l'on peut manipuler à sa guise. L'identité organisationnelle est alors instrumentalisée afin de servir les intérêts des dirigeants qui « dictent » l'identité de l'entreprise. La recherche sur la gestion stratégique du changement est saturée de ces articles qui prescrivent de « bonnes recettes ». L'identité organisationnelle est donc perçue comme un moyen pour agir, un outil que l'on manipule.

¹ NB. C'est le propre d'une épistémologie post-moderne de l'identité que de mettre l'accent sur sa perpétuelle redéfinition par l'événement (Butler, 1990). On reproche parfois à cette école de pensée de ne pas tenir compte des éléments structurels qui contraignent et ancrent l'identité.

Pour contrer les biais de l'essentialisme et du managérialisme, plusieurs chercheurs ont tenté de cerner la réalité organisationnelle en s'inspirant du courant critique. L'exemple le plus connu est l'étude de Boje (1995) analysant les narratifs des employés de Disney. Boje a ainsi démontré que ces derniers allaient directement à l'encontre de la vision de l'identité organisationnelle officielle. En déconstruisant l'identité officielle de l'organisation (au service d'une classe dirigeante de cadres) les enjeux de pouvoir liés à sa narration hégémonique sont critiqués. On reproche donc à une minorité de gestionnaires obtus et arrogants de définir par la force une identité qui s'avère, somme toute, incohérente avec la compréhension qu'en ont le reste des membres de l'organisation.

Or, le problème devient plus complexe lorsqu'on propose d'analyser la dimension argumentative de l'identité organisationnelle. Nous proposons que la cohérence d'une identité ne s'appuie pas sur l'opposition entre majorité et minorité, entre convention et exception. On ne peut présumer que la narration stratégique de l'identité organisationnelle ne fait aucun sens ou qu'elle est fausse si elle énoncée par une minorité. Il faudrait alors fixer un seuil arbitraire, quantitatif, pour déterminer le seuil au-delà duquel une identité serait légitime. De plus, les narratifs d'une majorité sont bel et bien stratégiques eux aussi – sans être critiqués pour autant. Dans les deux cas, l'exigence de cohérence qu'on attend de l'identité d'une organisation est attendue tant des gestionnaires (minoritaires) que des employés de l'organisation (majoritaires).

Aussi, que se passe-t-il lorsque les narratifs d'employés sont intégrés à des campagnes de relations publiques? Quelles situations sont stratégiques, et lesquelles ne le sont pas? La question est difficile. La frontière entre ce qui est « authentique » et « stratégique » devient de plus en plus floue. Nous croyons donc que « l'authentique » n'est pas un bon point de départ pour expliquer le sentiment de cohérence qui se rattache à l'identité organisationnelle. Mais pourtant, dans la communication, il est indéniable que cette dernière participe d'un processus d'argumentation : certains individus sont persuadés, entre autres, par les rapports annuels des hauts dirigeants; des membres de l'organisation s'y identifient, une réalité organisationnelle est constituée.

À notre avis, un autre angle d'approche est nécessaire pour expliquer la mobilisation rhétorique de l'identité organisationnelle. Nous proposons d'analyser cette dernière comme une présence

dans les narratifs des membres d'une organisation. Parler au nom de l'organisation et la faire parler sont deux actions qui se déroulent simultanément. Dès lors, nous estimons qu'il ne faut pas dissocier analytiquement la narration de l'identité organisationnelle de son volet argumentatif. Plus radicalement, nous croyons même que chaque manifestation de l'identité organisationnelle dans la communication est une forme d'argumentation, et que l'appel à la notion d'identité organisationnelle vise à combler les attentes d'une situation rhétorique. « Organizational identities may be regarded as ongoing arguments », ont suggéré Coupland et Brown (2004, p.1325). Savoir si cette mobilisation est consciente ou non n'est pas pertinent, tout comme c'est le cas pour la tentative de différencier entre rhétorique et communication.

3. Refuser la distinction entre réalité et stratégie organisationnelle

L'identité organisationnelle est souvent représentée comme une conséquence nécessaire de la gestion du changement par les membres d'une organisation. Dans un article célèbre, Tsoukas et Chia (2002) affirment que l'organisation est une tentative de mettre de l'ordre dans les flux de l'action humaine. Les narratifs des employés sont une réponse organisationnelle à la production de sens (*sensemaking*) des membres de l'organisation face à leur environnement (Hartelius & Browning, 2008, p. 33). Vaughn (1995) propose également que les activités symboliques d'une organisation donnent forme à son identité culturelle (p. 220). Ainsi, les symboles seraient plus que des images linguistiques : ce sont également des éléments supportant la création et la définition des valeurs de l'organisation (p. 221). Qui plus est, l'appréhension de cette réalité organisationnelle n'est pas immédiate. Construite, elle apparaît de manière réflexive aux individus (Weick, 1995; Taylor & Van Every, 2000). De la même manière, la *raison d'être* d'une organisation ne se constitue qu'avec une rétrospective sur ses nombreuses actualisations (Cooren, 1999, p. 298).

Dans toute production de sens, face au changement, des considérations stratégiques sont implicites. Or, un choix stratégique n'est pas nécessairement fortuit et artificiel. Araujo et Easton (1996) suggèrent d'ailleurs que « the primary task of management is thus to construct a discourse of corporate coherence and boundedness » (p. 371), en dépit du fait que la cohérence des comportements d'une firme dans le temps dépend cependant d'une multitude de facteurs... dont

le gestionnaire peut n'avoir que peu d'emprise sur certains (idem, p. 379). Comme le dit très justement Chreim :

Then, what is, the role of managerial intentionality? To paraphrase Wittgenstein (1958), managers need to clear their vision to see what is going on and, *at the same time*, help fashion a coherent and desirable pattern out of what is going on (Chreim, 2005, p. 579; emphase de l'auteur).

Varey (2006) suggère ainsi que l'identité organisationnelle est le résultat des comptes-rendus (*account*) des membres de l'organisation : « Organization is the product of the accounting process — the making of accounts is a social achievement of talk in interaction » (p 187). Ces comptes-rendus permettent alors de justifier certaines actions, de promouvoir un agenda et de contrôler la situation par le recadrage des événements. Par leur description de la réalité organisationnelle, les membres d'une organisation rendent des comptes sur celle-ci. Un rapport annuel permet ainsi de justifier les dépenses encourues durant l'année fiscale qui se termine; un employé victime d'un accident de travail relate les circonstances et événements qui ont mené à celui-ci.

Quand les individus donnent un compte-rendu de la réalité organisationnelle, ils introduisent l'organisation dans le dialogue par le biais de nombreux agents, humains ou non. Des cartables, des procédures, des règlements, des collègues sont invoqués dans le dialogue et font des choses. Les individus attribuent à d'autres leur propre agentivité (*agency*), légitimant par le fait même leurs actions (Benoit-Barné & Cooren, 2009; Cooren, 2006, 2010; Cooren, Benoit-Barné, Brummans & Matte, sous presse). Par la mobilisation de quantité d'entités dans le dialogue, l'organisation devient une figure de la communication animée par la ventriloquie, « the phenomenon by which an agent makes another agent speak through the production of a given utterance or text » (Cooren, 2010, p. 1). Par ventriloquie, on désigne ainsi le processus d'incarnation qui rend une entité présente dans la communication. Ainsi, un employé peut refuser de faire quelque chose qui est contraire aux règles de l'organisation, il peut rejeter toute responsabilité en blâmant l'organisation de sa mauvaise conduite, etc. L'organisation est alors invoquée pour agir à la place de ses porte-parole qui l'animent et sont passionnés par cet être qu'ils mettent en mouvement.

Et l'identité organisationnelle? En quoi se distingue-t-elle de l'organisation comme figure de la communication? Justement, par le fait que ce n'est pas n'importe quel agent, invoqué dans la conversation, qui peut agir au nom de l'organisation.

4. L'identité organisationnelle, une illusion... narrative

N'importe qui ne raconte donc pas n'importe quoi. Si un quelconque employé se fait le porte-parole illégitime ou maladroit d'une organisation, son récit manquera de crédibilité. La figure de l'organisation ne se laisse pas manipuler aussi facilement pour autant : les figures de la communication sont des ressources rhétoriques qui peuvent également trahir le rhéteur qui les a énoncées (Benoit-Barné, 2009; Cooren 2010). Il convient alors de se pencher sur leur agentivité.

L'illusion d'une identité organisationnelle est possible puisque l'on y croit, qu'elle échappe au contrôle absolu du ventriloque, au spectre de la pure représentation. En vertu du principe de l'identité, certaines actions sont permises grâce à certaines figures *pourvu que celles-ci soient cohérentes avec l'ontologie organisationnelle*. La ventriloquie de l'organisation dans la communication ne doit pas décevoir celui qui y croit – « illusion without deception », comme le dit Goldblatt (2005, p. 37). Si la tromperie apparaît, alors l'illusion disparaît. Lorsqu'elle intervient dans les comptes-rendus des membres de l'organisation, l'identité organisationnelle doit apparaître cohérente, condition *sine qua non* pour qu'elle puisse séduire, convaincre, agir.

Comme l'a démontré Latour dans son livre *la science en action* (2005), le fait d'empiler des faits que l'on ne remet plus en question – ce qu'il appelle des boîtes noires – permet de convaincre. Pour remettre un énoncé en question, un sceptique doit s'attaquer successivement à tous les faits qu'ils lui sont présentés comme des évidences. Il est alors confronté à une pile de boîtes noires. De la même manière, François Cooren (2010) soutient que le fait d'invoquer certaines figures dans la communication permet de donner du poids au propos de celui qui les mobilise.

Une autre avenue est explorée dans cet article : plutôt que de s'empiler l'une par-dessus l'autre, nous croyons que les figures de la communication que l'on invoque s'insèrent au sein d'une structure narrative, d'un compte-rendu de la réalité organisationnelle. Ainsi, si elles sont intégrées

de manière cohérente, les figures agissent à l'intérieur d'une trame narrative, ce qui leur confère un pouvoir d'action. L'exigence de cohérence ne se limite pas seulement à la performance de l'énonciation – c'est-à-dire la légitimité de « mettre en action » les figures dans la communication. Il y a aussi la limite du « répertoire des actions possibles » de ces figures.

Le psychologue Bruner (1991) a fait prévaloir que le principal mode de raisonnement des êtres humains, c'est la narration. Comme nous l'avons mentionné auparavant, c'est dans les comptes-rendus des membres de l'organisation que les diverses entités constitutives de l'organisation sont invoquées, ventriloquées. À l'instar de tous les narratifs, la plausibilité d'une histoire organisationnelle est donc balisée par les règles canoniques du genre narratif : le récit stratégique est un aller-retour constant entre un réel présent à un futur désirable (Kahane, 2005). Il implique de raconter une histoire avec les différentes figures que l'on ventriloque :

Le choix des éléments (personnages, événements, décor, période) et leur ordonnancement grâce aux différents types de mise en relation possibles construisent la narration [...] Progressivement un ordre et une cohérence qui contraignent le déroulement futur du récit se construisent, définissant des repères pour le stratège tout autant que pour le romancier face à une histoire qu'il maîtrise plus ou moins et qui s'inscrit progressivement dans la réalité (p. 128).

Ces repères, ce sont les limites des registres d'action des multiples agents que l'on ventriloque et qui interviennent dans le récit. Au niveau structurel, la narration de l'organisation reconfigure ainsi les agents selon un schéma actanciel (Taylor et Van Every, 2000): elle peut assigner des tâches à des employés, mais aussi lancer une nouvelle gamme de produits, conquérir des marchés, couper des fonds de pension... Au niveau de l'interaction, des rôles actanciels se forment en accord avec les perspectives réciproques (*worldview*) des acteurs (Saludadez & Taylor, 2006, p. 50). En tant que commis de telle entreprise, on agit de telle manière puisque telle entreprise est comme cela, etc. L'identité, c'est donc cette spécificité, cette manière de faire les choses. C'est l'ensemble des compétences requises pour agir dans le récit de la réalité organisationnelle.

5. La performance « narrative » de l'organisation

Comme agent narratif, l'organisation poursuit de nombreux objectifs stratégiques tels que la conquête du marché ou la fidélisation de la clientèle. Dès lors, en vocabulaire greimassien (cf. Taylor & Cooren, 2006), l'organisation – peu importe qu'elle soit mandataire ou adjuvant – est à situer en relation avec un anti-sujet, de même qu'avec la transaction d'un objet ou d'une attitude (la source de l'événement déclencheur du narratif). Les compétences de l'organisation sont alors mises en valeur par le narrateur afin que la performance de cette dernière résolve l'intrigue par une sanction appropriée (l'objet de la transaction initiant la quête narrative retourne à la bonne personne; la situation retourne à la normale). Bref, il s'agit d'un processus de coorientation qui aligne les différents agents d'une organisation (Taylor & Van Every, 2000).

La quête narrative d'une organisation – sa *raison d'être* (Cooren, 1999) – est fortement influencée par la perception du changement organisationnel de ses membres : l'identité organisationnelle prend la forme de *patterns* constitués par l'émergence du changement (Tsoukas et Chia, 2002 : 567). Dès lors, la définition stratégique de l'identité organisationnelle est celle qui met de l'avant les « bonnes » compétences pour mener la quête organisationnelle à une sanction en regard du changement. « Locating the impetus for change endogenously works to emphasize the good properties/actions of the company » (Coupland & Brown, 2004, p. 1339). La narration stratégique instaure alors un sentiment de cohérence afin de faciliter la coordination des membres de l'organisation, à enrôler des actants en faveur de la quête organisationnelle. La narration permet donc d'encourager une action désirée, d'attribuer la responsabilité à d'autres des échecs de l'organisation, de légitimer cette dernière et d'en favoriser l'identification, de fournir des normes quant à une codification des pratiques institutionnelles et des perceptions de l'organisation, et enfin de faciliter le changement (Chreim, 2005, p. 571).

6. Narrer l'identité organisationnelle face au changement

Bref, lorsqu'un changement important survient (ou doit survenir), les membres d'une organisation racontent des histoires. Ils font intervenir l'organisation dans la communication comme un agent narratif. À travers l'intrigue articulant les diverses entités qu'ils

invoquent pour la constituer, un schéma de communication est produit. Ensemble, ces actants tentent de résoudre la quête narrative, d'accomplir la raison d'être de l'organisation. Selon la plausibilité de leurs histoires, selon la cohérence de l'identité organisationnelle dépeinte, les membres d'une organisation parviendront à implémenter une situation désirable. L'identité organisationnelle devient ainsi un argument politique, une stratégie, une opportunité de leadership.

Cependant, il reste à démontrer comment ces processus se déploient au niveau empirique. Quelles entités sont ventriloquées afin de mettre l'organisation en mouvement? Quelles compétences modèlent l'identité organisationnelle en vue d'une sanction de la quête organisationnelle? Comment ce processus de valorisation participe-t-il d'une forme d'argumentation? Pour répondre à toutes ces interrogations, une étude de cas à deux volets portant sur la rhétorique du financement de l'Office national du film (ONF) sera présentée. En regard de notre réflexion, nous posons donc la question de recherche spécifique suivante : *quelle est la portée argumentative de la présence de l'identité organisationnelle dans les narratifs des employés de l'ONF (hauts dirigeants et employés)?*

Méthodologie

Dans l'analyse qui suivra, la mobilisation rhétorique de l'identité organisationnelle sera décrite. Deux exemples expliqueront le processus narratif par lequel une valeur est conférée à l'organisation. Le foyer de l'analyse portera sur la façon dont les figures de la communication participe d'un narratif où l'organisation est mise en scène de manière stratégique.

Par leur récit de l'année fiscale dans les « Mots du Président » (ONF, 1994-2007), les présidents de L'ONF font intervenir une série de figures du changement (les nouvelles technologies, la mondialisation, etc.). Ils attribuent alors des compétences à l'organisation (elle est excellente, pertinente, etc.) afin de la positionner de manière efficace. Il en va de même des cinéastes qui s'expriment dans le cadre de la campagne de relations publiques « *À l'ONF, la crise économique a quinze ans. Il faut y voir!* » (SCFP, 2009, 2 février). Ainsi, lorsqu'ils racontent leur première expérience de travail à l'ONF, ces individus se prononcent sur la situation économique actuelle

de l'ONF et font intervenir, à leur façon, d'autres entités dans leur discours (leur premier film, l'expertise des techniciens de l'ONF, le gouvernement du Canada, etc.). L'organisation intervient alors comme un acteur fondamental dans leurs récits autobiographiques.

Voilà donc deux récits de l'organisation dotés d'une autorité bien différente. Et pourtant, comme nous le démontrerons, l'identité organisationnelle dépeinte par les employées est cohérente avec celle des hauts dirigeants. Les compétences qui caractérisent l'ONF sont les mêmes tant pour les cadres que les employés, puisque tous s'entendent sur une quête organisationnelle commune : il manque de ressources, il faut du financement.

Description du cas empirique

L'ONF est organisme à but non lucratif de production et de distribution de films. Son mandat est déterminé par la *Loi nationale sur le film* (Canada, SRC 1970, ch. N-7) et son financement est principalement gouvernemental. Une entreprise comme l'ONF est un cas idéal : depuis les années 1980, la pertinence du financement gouvernemental et de la mission de l'ONF fut renégociée à de nombreuses reprises; ajoutons également que l'ONF a subi d'importants changements tant sur le plan externe que sur celui des restructurations internes. En quinze ans, le budget de l'ONF a été réduit de 17 %, passant de 81 millions en 1994-1995 à 67 millions en 2007-2008; en 2007, des restructurations ont diminué radicalement le nombre de salariés de 723 à 356 (SCFP, 2009, 2 et 11 février). Selon Serge Gaspard Gaudreau, infographiste et porte-parole des syndiqués de l'ONF :

Tout le monde à l'Office fait le même constat. Le gouvernement du Canada laisse dépérir l'ONF. Le montant des crédits budgétaires qui lui sont alloués est demeuré pratiquement inchangé depuis le milieu des années 1990. Résultat : on perd une expertise précieuse et des techniques uniques se perdent aussi, la capacité de création et de production est amoindrie, de nombreux programmes de collaboration avec les collectivités sont abandonnés et des centaines d'emplois ont été éliminés (SCFP, 2009, 3 février).

Conséquemment, la situation de précarité financière de l'entreprise a engendré de nombreux narratifs visant à revaloriser son identité organisationnelle. Deux types de documents produits par

l'ONF en particulier peuvent être qualifiés de stratégiques en regard de son financement : les rapports annuels et les campagnes publicitaires.

Les « Mots du Président » introduisent les états financiers de l'ONF qui, selon la loi, sont remis au ministre du Patrimoine canadien; l'attribution du budget de l'ONF pour l'année suivante dépend en dernier recours de cet individu, nommé par le gouvernement du Canada. De 1994 à 2007, l'ONF a connu trois différents présidents.

1. Sandra Macdonald	1994-2000
2. Jacques Bensimon	2001-2006
3. Claude Joli-Cœur	2007-2008

Tableau 1. Les Présidents de l'ONF de 1994 à 2008

Quant à la campagne de sensibilisation de l'ONF, celle-ci a débuté le 4 février 2009 et fut produite en collaboration avec le *Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)*². Le cœur de cette campagne publicitaire pivote autour d'une série de vidéos virales dans lesquels des cinéastes réputés décrivent leurs expériences de travail à l'ONF et commentent sa situation financière actuelle. Sous la forme du récit, ceux-ci argumentent de diverses manières sur la pertinence de l'institution. Ces vidéos furent diffusées sur *youtube.com*, *cupe.ca* et *scfp.qc.ca*; elles avaient pour objectif d'attirer l'attention des députés fédéraux et du ministre conservateur de la culture sur le financement précaire de l'ONF. Il convient aussi de mentionner que les discours de ces entrevues étaient *complètement spontanés*. Aucun texte n'a été suggéré aux interviewés³. Malgré le fait que les entrevues ont été éditées, les interviewés ont visionné les vidéos après le montage et ont tous donné leur assentiment quant à la fidélité des propos enregistrés. Le tableau deux recense les cinéastes interviewés dans le cadre de cette campagne de sensibilisation.

² Le SCFP regroupe sous son égide quelque 260 employés de l'unité administrative et des artisans de l'unité des techniciens de l'ONF.

³ Un sceptique pourrait affirmer que les narratifs de cette campagne de sensibilisation sont calqués sur ceux des dirigeants de l'ONF. Il convient alors de spécifier que la réalisation de cette campagne virale a été réalisée par le SCFP, et non pas par la partie patronale. Encore pis : nous savons grâce à une entrevue téléphonique que nous avons réalisée avec la conseillère syndicale du SCFP que la direction fut alarmée et craintive à l'égard de la diffusion de ces vidéos. On redoutait qu'elles ne suscitent l'effet contraire à celui désiré puisque provocatrices (et non pas qu'elles ne soient pas représentatives de la réalité organisationnelle de l'ONF).

4. Benoit Pilon	3 février 2009
5. Alanis Obomsawin	3 février 2009
6. Roger Frappier	11 février 2009
7. Torill Kove	17 février 2009
8. Jacques Godbout	26 février 2009
9. Co Hoedeman	17 mars 2009
10. Jean-Claude Labrecque	25 mars 2009

Tableau 2. Cinéastes interviewés

Analyse

1. *La narration du changement*

Quand les leaders de l'ONF mettent en récit l'année fiscale de l'ONF, ils racontent une histoire qui dépasse le cadre de la comptabilité : c'est une interprétation du monde cinématographique et du mandat de l'organisme, une vision de la société et des changements face auxquels l'ONF est confronté. Leur récit met en scène l'ONF et lui attribue des compétences pour agir face au changement. Par exemple, lorsque Mme Macdonald parle du changement dans l'organisation, celle-ci le conçoit de façon linéaire : l'équilibre organisationnel est perturbé, il faut y réagir. Dans le vocabulaire de la gestionnaire, l'adversité se manifeste sous la forme de plusieurs figures (ici soulignées en gras) :

« changements motivés par les **facteurs environnementaux** »; « nous avons réagi face aux **restrictions monétaires** et au **réaménagement des priorités** »; « en dépit de tous les **bouleversements** »; « Malgré les **restrictions budgétaires**, nous avons »; « Non seulement avons-nous produit au maximum avec un **budget réduit** » (ONF, 1994-2000)

Plusieurs obstacles sont alors autant d'embûches pour l'organisation : ils constituent « de nombreux défis » surmontés avec succès... à la fin de l'année fiscale. Dans cette perspective, le gestionnaire agit alors comme « un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement relativement prévisible et, somme toute, favorable » (Demers, 1999, p. 131). Sur les six années de son mandat, les changements que mentionne la présidente (facteurs environnementaux, restrictions monétaires, bouleversements, budget réduit) semblent venir de l'extérieur de l'organisation. L'ONF doit se conformer aux exigences conséquentes des avancées

technologiques; il subit les contrecoups d'un important retrait du financement gouvernemental. Macdonald ne mentionne qu'une seule fois — et ce, la dernière année de son mandat — la possibilité que ces changements puissent relever aussi d'un contexte de mondialisation, une transformation endogène du secteur audiovisuel. L'ONF apparaît alors comme un acteur passif face au changement.

À son arrivée en 2001, Bensimon met en œuvre un plan quinquennal de renouvellement de l'image de l'ONF. La destruction/reconstruction de l'image de l'entreprise est le sujet principal des discours du second dirigeant. Par contraste à des rapports annuels auparavant sobres et formels, sous sa présidence, l'esthétique du document est révisée. En période de crise, Bensimon affirme que l'organisation doit évoluer afin de ne pas périr. À des changements externes radicaux s'ajoutent ceux qui sont internes à l'organisation, ce qui implique de repenser les manières traditionnelles de faire les choses. C'est « un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure d'une organisation afin de la transformer de façon significative » (op. cit., p. 133). Lorsque Bensimon aborde les enjeux technologiques et financiers de l'entreprise, il marque constamment une rupture avec les figures du changement s'incarnant dans les propos de Macdonald :

« **paysage audiovisuel** radicalement changé depuis mon départ, quinze ans plus tôt », « la **nouvelle réalité** de notre village planétaire », « J'ai commencé par entreprendre un programme visant à redonner à l'ONF sa raison d'être en tant que pièce essentielle du **casse-tête de la cohésion sociale et de l'audiovisuel du Canada** » (ONF, 2001-2006)

Voici autant d'exemples d'une rupture stratégique quant à la narration précédente des changements auxquels l'ONF est confronté. On parle maintenant de « paysage audiovisuel », de « nouvelle réalité », de « casse-tête de la cohésion sociale et de l'audiovisuel. » Les figures du changement deviennent plus abstraites.

Après que son prédécesseur ait rompu avec le passé et imposé un autre type de narration du changement, le président Claude Joli-Cœur affirme que l'ONF entre dans « un nouveau cycle de vie ». Le changement apparaît comme un processus continu qui affecte les structures de l'organisation, un besoin émergent du milieu professionnel lui-même.

« Enfin, nous avons continué cette année à retravailler nos structures afin d’être en mesure de répondre toujours plus efficacement aux **besoins changeants du milieu dans lequel nous travaillons** » (ONF, 2007)

La période de rupture avec les anciennes méthodes de gestion que propose le plan stratégique de Bensimon est révolue. Il n’y a alors plus lieu d’entretenir des changements radicaux et énergivores.

Chaque interprétation du changement modifie l’agentivité narrative de l’ONF : il devient progressivement un facteur de changement, plutôt que d’y réagir de manière passive. Les figures du changement invoquées – à l’origine extérieures à l’organisation – deviennent plus abstraites et participent maintenant de la dynamique organisationnelle. Mais surtout, cela altère les compétences de l’ONF que l’on met en scène pour faire face au changement. Bref, c’est la raison d’être de l’organisation elle-même qui est redéfinie par sa performance : elle acquiert une nouvelle identité.

Macdonald	Pertinence	L’importance culturelle de l’ONF et la fidélité de ses activités quant à l’énoncé juridique l’ayant fondé.
	Excellence	Tout ce qui touche aux caractéristiques d’être les meilleurs dans plusieurs domaines, ce qui s’apparente au succès.
	Innovation	Les actions de l’ONF qui témoignent de sa capacité d’aller de l’avant. Ceci comprend aussi ce qui a trait à l’aspect novateur de l’ONF.
	Mémoire collective	Tout ce qui touche à la notion de conservation, l’idée de se rappeler les faits marquants d’une société. Être un reflet de la société.
	Rayonnement	L’expansion géographique et le contact de l’entreprise avec sa clientèle. Ceci comprend également l’enjeu de l’accessibilité des contenus de l’ONF.
Bensimon	Diversité culturelle	La multitude des communautés culturelles qui se partagent un même territoire et qui engendrent différentes façons de faire, des modes de pensées différents, des croyances différentes.
	Vitalité	L’ensemble des éléments qui font que l’ONF est sur la bonne voie, qu’elle est dynamique, qu’elle se réinvente.
Joli-Coeur	Pouvoir Transformateur	Les impacts positifs des actions de l’ONF sur ses clients, ses partenaires. Ce qui suscite des débats, a un impact percutant, etc.

Tableau 3. Les différentes compétences de l’ONF face au changement

La présidente de 1994 à 2001 a mis de l'avant cinq compétences de l'ONF face au changement tout au long de son mandat. À la fin de chacun de ses rapports, celle-ci mentionne régulièrement le mandat de l'ONF comporte trois fonctions, soit de : « continuer d'offrir à l'auditoire canadien l'*excellence*, la *pertinence* et l'*innovation* ». Pour appuyer ses propos, elle invoque systématiquement les films produits par l'ONF :

« Toutes ces préoccupations respectent notre objectif de réaliser des **films qui sont remarquables par leur pertinence, leur excellence et leur innovation** »; « Mais un objectif transcende tous les autres : faire **des films reconnus pour leur excellence, leur pertinence et leur innovation** »; « **la popularité des titres de notre collection** est liée au fait que l'ONF produit des **documentaires et des films d'animation reconnus pour leur qualité, leur pertinence et leur caractère novateur.** » (ONF, 1994-2000)

Dans les rapports de MacDonald, l'ONF est excellente, pertinente, innovatrice en raison des films qu'il produit et diffuse, eux-mêmes excellents, pertinents et innovateurs. D'autre part, la présidente met aussi l'emphase sur le rôle de *mémoire collective* de l'entreprise afin de faciliter le *rayonnement* des films de l'ONF. Un « public » bénéficie de cette « riche collection » de films que produit et distribue l'ONF.

« reflet de l'**identité culturelle et collective** »; « Ainsi, l'ONF prend très au sérieux sa responsabilité de conserver cette **riche collection** et de la rendre accessible **au public** », « cet **héritage collectif** » (ONF, 1994-2000)

Qui plus est, la notion de *mémoire collective* est évocatrice de passivité : l'ONF transmet les valeurs, elle reflète (et ne crée rien d'autre) que des contenus audiovisuels. L'emphase est mise sur les traditions que perpétuent l'ONF, ce qui est consistant avec une vision du changement qui le conçoit en tant que la perturbation de l'ordre normal des choses.

Le président de 2001 à 2006, quant à lui, débute son premier rapport annuel sur l'introduction de deux nouvelles valeurs de l'ONF : la *fidélité* (à sa mission) et l'*ouverture* (culturelle). Ceux-ci correspondent à peu près à ce que Macdonald appelle *pertinence* et *diversité culturelle*. De plus, lorsqu'il se réfère au caractère innovateur de l'ONF, Bensimon précise la notion : le « leader technologique » qu'est l'ONF devient un de « leader de la cohésion sociale ». Bensimon utilise ainsi de nouveaux mots pour décrire de vieilles compétences propres à l'entreprise. Il s'attache

spécialement à la notion de *fidélité* qu'il aborde avec gravité, affirmant même qu'il faut « redonner à l'ONF sa raison d'être en tant que pièce essentielle de la cohésion sociale ». Comme si l'entreprise avait perdu sa raison d'être. Et pourtant, la présidente Macdonald martelait ce clou inlassablement dans chacun de ses rapports annuels. Après quelques années du mandat de Bensimon, la pertinence de l'ONF semble au contraire acquise :

« Nous avons établi **notre crédibilité comme organisme public de production et de distribution** dont le rôle est vital »; « **La réputation de l'ONF** n'est plus à faire dans les **écoles et institutions canadiennes** »; « L'ONF a pleinement reconquis **sa place de producteur et de distributeur d'œuvres audiovisuelles canadiennes de qualité, ici et à l'étranger.** » (ONF, 2001-2006)

En faisant performer la « crédibilité » de l'ONF, sa « réputation », sa « place de producteur et de distributeur », l'ONF agit à travers ces nombreuses figures. Elle séduit les « écoles et institutions canadiennes ». Le succès de la fin du mandat de Bensimon (manifeste par la présence des figures de la crédibilité, de la réputation et de la place attendue l'ONF) est accompli grâce aux compétences requises pour satisfaire la raison d'être de l'ONF. Cette technique narrative renforce ainsi la cohérence du récit du bilan financier et légitime du même coup le gestionnaire.

Enfin, le troisième président choisit plutôt de mettre l'emphase sur le *pouvoir transformateur* de l'ONF (ses impacts positifs, les débats qu'il suscite). Ceci remet complètement en question le mandat de l'Office.

« Il a été possible de **réinventer l'ONF** et d'en faire un producteur public authentiquement canadien reconnu mondialement », « **réinventer l'ONF de l'intérieur** » (ONF, 2007)

La nouvelle figure du changement est celle de sa réinvention elle-même. L'ONF doit se renouveler de l'intérieur. Il ne réclame plus l'injection de capitaux dans les activités organisationnelles de l'ONF afin d'augmenter son efficacité et sa puissance de rayonnement comme avec MacDonald (sans toutefois jamais remettre en cause la qualité des produits audiovisuels de l'ONF), mais propose plutôt de financer les conditions de potentiel requises pour la création de contenus (qui peuvent alors s'en trouver affecté par son financement – une menace chez Bensimon, une nécessité chez Joli-Cœur). L'identité organisationnelle de l'ONF résulte

ainsi de la narration du changement tel qu'il est performé par les figures invoquées par ses présidents.

2. *Le témoignage autobiographique*

Quand les membres d'une entreprise racontent leurs passages à l'ONF, ils font intervenir l'ONF comme un acteur fondamental dans leur autobiographie. Ils qualifient leurs expériences de travail à l'ONF de cruciales dans leur cheminement personnel de cinéaste. Par le truchement de diverses figures de la communication, ils justifient ainsi l'importance du financement de l'ONF.

Un procédé pour donner de la valeur à l'organisation consiste donc à la situer dans l'expérience individuelle. En décrivant les moments significatifs qu'ils ont vécus à l'ONF, les narrateurs produisent du sens des actions qu'ils ont réalisées; ces cinéastes expriment rétrospectivement leur reconnaissance envers l'organisation, témoignent de leur dette personnelle à l'égard de l'organisation. Chaque narratif insiste ainsi sur cette curieuse économie du don entre entreprise et employés, faisant intervenir un tout autre ensemble de figures de la communication :

« Moi, dans mon cas, dès **mon premier court métrage étudiant** — c'était un film de fiction celui-là — j'ai eu accès **au mix**, à **la finition du film** et tout ça. Et pour moi, ça m'a permis de finir ce film-là dans des **conditions professionnelles**. À ce moment-là, on profite de **l'expertise des gens** qui travaillent à l'ONF, de toute **l'expérience des techniciens de l'ONF**, que ça soit par exemple au mixage, au **studio de mixage** — qui est extraordinaire —, **les mixeurs, la musique, le bruitage**. Enfin **toute une panoplie de services de postproduction**. [...] Donc c'est à travers l'ONF et ce premier film-là que j'ai eu **l'impression qu'on me traitait vraiment comme un cinéaste** alors que j'étais un petit cul qui sortait de l'école, tsé. Ça, pour moi, ça a été important. » (Pilon)

Dans ce premier extrait, le cinéaste Pilon se remémore ses débuts à l'ONF. Il narre alors un événement rituel et sentimental susceptible d'émouvoir son auditoire : la réalisation de son premier film, dramatisant ainsi le rapport qu'il entretient avec l'ONF : « Ça, pour moi, ça a été important ». Sa dette est double, puisqu'elle concerne l'accomplissement d'un premier projet (« ça m'a permis de finir ce film-là dans des conditions professionnelles ») et le gain d'une confiance en soi (« j'ai eu l'impression qu'on me traitait vraiment comme un cinéaste »). L'identité de cet individu se construit par rapport à l'identité organisationnelle : Pilon est devenu

cinéaste grâce à l'ONF et à ses « conditions professionnelles » d'apprentissage. En soutenant qu'il n'était qu'un « petit cul qui sortait de l'école », Pilon se dévalorise face au personnel de l'ONF. Il attribue ainsi à l'organisation sa véritable formation professionnelle. Un grand nombre de figures doivent performer dans le récit passionné du cinéaste pour que celui-ci puisse s'accomplir. Il affirme ainsi que c'est « l'expertise des gens qui travaillent à l'ONF » et « l'expérience des techniciens » accompagnées d'une multitude de services techniques (« mixage », « musique », « bruitage », « postproduction ») qui lui ont permis de finir son film.

Ce récit de la formation des jeunes professionnels est commun également aux narratifs des cinéastes Frappier, Kove et Labrecque. Ils se positionnent eux aussi comme Pilon. L'ONF intervient alors dans leur autobiographie à travers diverses figures : « grande liberté », « a personal thing », « a national thing », « alma mater » :

« Pour moi, l'ONF, ça représente **la grande liberté** que j'ai eue pour y apprendre mon métier de producteur. C'est là que j'ai commencé à produire pour la première fois de ma vie. » (Frappier)

« This is where I was trained as an animator, really. I came in one day at the Film Board with **hardly any experience**. And I think I was **one of many who had that experience**. They just kind of greeted you with an open heart and take you under their wings and look after your talents. I think there are **lots of people in Canada that have this kind of experience**. So I think for **a lot of Canadians**, it's **a personal thing, more of a national thing**. » (Kove)

« Pour moi, ça représente beaucoup de choses parce qu'à vingt ans, j'étais là. Ça c'était **mon alma mater**. Quand je suis arrivé là, c'était **la beauté même!** Dans le sens qu'il y avait un laboratoire extraordinaire, **un studio extraordinaire, un département de caméras extraordinaire, des salles de montage fantastiques, des grandes salles de mix**. C'était le rêve d'aller travailler là. » (Labrecque)

En débutant leur récit par un événement *fondamental* (leur première rencontre avec l'ONF : « pour la première fois de ma vie »; « I came in one day »; « Quand je suis arrivé là »), ces narrateurs peuvent plus facilement accroître l'écart entre les compétences qu'ils possédaient à l'époque (« hardly any experience ») et celles de l'organisation. L'ONF est ainsi présentée comme un lieu d'apprentissage souple (« grande liberté »), convivial et maternel pour tous les cinéastes (« They just kind of greeted you with an open heart and take you under their wing »; « mon *alma mater* »), en plus d'être doté d'infrastructures technologiques de haute qualité (« un

laboratoire extraordinaire, un studio extraordinaire, un département de caméras extraordinaires, des salles de montages fantastiques, des grandes salles de mix »). De la sorte, le rôle de pédagogue de l'ONF quant à la formation de la relève cinématographique est accentué. La cinéaste Kove affirme ainsi que c'est la population canadienne qui bénéficie, tout comme elle, de l'ONF (« I think there are lots of people in Canada that have this kind of experience. So I think for a lot of Canadians, it's a personal thing, more of a national thing »). Elle ventriloque ainsi des agents extérieurs au contexte d'interaction et susceptibles de donner du poids à son argument (Cooren, 2010). De manière similaire, Obosawin affirme que l'ONF fait davantage que de former des professionnels : il habilite des peuples à s'exprimer par l'audiovisuel.

« The Film Board was the first institution that gave us **that place. Our own people**, to see themselves all of the sudden on the screen really changed our lives. For me, **the word** is even more important than the image. And I think, most probably, is because, when I was a young girl in Odanak, there was **no electricity**. And the evening, there **were oil lamps** and we listened to **stories**. So the **image** was in our **imagination**. We all had different images! And so I never forgot that time. And this is one of the reasons that anytime that I start with a film, I begin to do interviews with just them only to hear the story before I come down with **the crew and the cameras. And for me, it's the voices. It's the word.** [...] The National Board has encouraged for quite a long time... In our case for instance, there's **new programs** whether they are steady to move to Montreal or Toronto, but to do film, to do their documentary in the area where they live. The Film Board had done that and is still doing it. And it has changed **our lives** really. » (Obosawin)

En affirmant que l'ONF capture les mots et les images des autochtones, Obosawin en fait un intercesseur : elle attribue à l'ONF le pouvoir de transformer des pratiques ancestrales (« And the evening, there were oil lamps and we listened to stories ») par son support administratif (« new programs ») et technologique (« the crew and the cameras »). La répétition du « changed our lives » souligne enfin l'importance de la collaboration de l'ONF dans la construction identitaire des natifs.

L'ONF suscite également l'identification des cinéastes qui y travaillent, car ceux-ci s'y attachent sentimentalement :

« I am always very proud to represent the Film Board when I'm... wherever I go. And my films have been fortunate to travel quite a bit around the world and

sometimes, I'm able to go along. And when this happens, you're in **a position where you are, in a way, an ambassador for the National Film Board**. It's always very enjoyable. **People** are always curious; they are always very impressed that such an institution does exist. And I think that in some cases, they are envious. » (Kove)

Kove amarre ainsi son identité individuelle à l'identité de l'ONF en assumant le rôle d'ambassadrice de l'organisation.

Par la prescription de recommandations concernant le futur de l'ONF, les cinéastes précisent donc l'objet de la structure d'échange : son financement. Ils essaient alors d'imposer leur vision du monde à leur auditoire. Les orateurs posent un regard normatif sur les actions du gouvernement : ces derniers deviennent alors des adjuvants ou des opposants de l'ONF. Ainsi, pour le cinéaste Godbout, l'ONF n'est plus un modèle de création – mais pourrait bien le redevenir :

« L'ONF représente plusieurs choses. Hier, c'était **une institution extraordinaire**. Aujourd'hui, c'est **une institution en voie de disparition**. Demain, ce pourrait être **tout autre chose**, mais on est au **Canada** où on a l'art de se détruire et de se tirer dans les pieds. [...] Une institution originale comme l'ONF pourrait se transformer et redevenir jusqu'à un certain point un modèle de création, de créativité dans lequel **des gens de tous âges et de toute discipline** pourraient travailler et collaborer; parce que ce qui fait la richesse d'un lieu, c'est certaines personnes. [...] Il faut **des sous!** C'est un peu idiot — l'Office du film a perdu de l'argent. **Son budget** a diminué depuis plusieurs années. Il faut des sous, mais on n'a pas besoin de milliards. Quand on pense au **gaspillage** qui se fait dans le domaine actuellement, ce ne serait pas énorme ce qu'il faudrait ajouter au budget de l'Office pour en faire une institution valable. » (Godbout)

Godbout énonce ainsi clairement l'enjeu autour duquel s'échafaude son narratif : « Il faut des sous! ». Sans argent, l'ONF court le risque de passer du « en voie de disparition » à celui de « tout autre chose ». Le narrateur n'hésite donc pas à critiquer les actions des individus qui s'opposent à la quête de l'organisation : le financement canadien serait ainsi « gaspillé ». Mais comme les coupables de ce reproche sont aussi susceptibles de devenir des adjuvants, Godbout ne les identifie pas précisément et blâme le « Canada » en général. D'autres narrateurs critiquent aussi le Canada de nuire au potentiel de création des artistes :

« Vous savez, on est dans **un pays où il faut toujours détruire ce qui fonctionne**. À tous les niveaux. Alors si ça fonctionne, ce n'est pas bon. L'ONF a été **une grande institution** et elle peut le redevenir. Mais elle ne le redeviendra jamais s'il n'y a pas une vision et une volonté politique pour qu'elle existe. Alors moi je pense que c'est absolument important. Je pense que l'ONF, ça devrait être **un lieu de création libre** où même **les cinéastes du privé, des gens de fiction, des gens du documentaire** pourraient faire des films de recherche, aller se replonger dans une manière de tourner beaucoup plus libre et faire **des œuvres magistrales**. L'ONF a véritablement **une responsabilité au niveau de l'animation**. En ce moment, il y a beaucoup **de bons cinéastes d'animation** qui travaillent à l'ONF et je pense que l'ONF peut être **ce lieu de création autant au niveau du documentaire que de l'animation**. » (Frappier)

Dans le narratif de Frappier, ce n'est plus une gestion irresponsable des ressources économiques qui est la source des déboires de l'ONF : c'est plutôt une vision politique canadienne sur le sujet qui est en défaut. L'entreprise est ainsi projetée dans un futur idéal, et d'autres modèles de gouvernance sont proposés (« Je pense que l'ONF, ça devrait être... »). En assignant la « responsabilité » à l'ONF de soutenir les « cinéastes du privé », les « gens de fiction », les « gens du documentaire » et les « bons cinéastes d'animation », Frappier suggère que ce devoir moral qu'exécute habituellement l'organisation est contraint par la précarité de ses ressources.

Le cinéaste Labrecque attribue plutôt la chute de l'institution à l'incapacité de s'adapter face à un changement technologique (« les nouvelles technologies »). Il réclame alors l'investissement dans les nouvelles technologies afin de « rebâtir un grand mouvement qui pourrait s'appeler un ONF plus pour les années 2000. »

« Bien, la génération a changé et les technologies ont changé. Alors on a tranquillement décidé d'amener l'ONF vers **la télévision**. Plus rapide, plus simple. Et puis en même temps, on avait à négocier **un patrimoine extraordinaire qui était un fond d'à peu près douze mille films**. Alors on fait ça aujourd'hui. On travaille beaucoup sur ce patrimoine- là. Il est fantastique. (...) On espère que **la nouvelle direction** va réveiller des attentes au niveau d'**Ottawa** surtout, qu'ils redémarrent, qu'ils retravaillent ça différemment. L'idéal, ce serait de rebâtir **une génération de jeunes cinéastes**. Nous, on nous a amenés quand on avait vingt ans! Alors il faut prendre toute la nouvelle génération qui est encore plus brillante, extraordinaire, pleine d'invention! Et avec **les nouvelles technologies**, rebâtir **un grand mouvement qui pourrait s'appeler un ONF plus pour les années 2000**, bien sûr. » (Labrecque)

Si les opposants sont sensiblement les mêmes (« Ottawa » au lieu de « Canada ») et que les moyens sont identiques (Financer!), l'enjeu est d'ordre technocratique. Labrecque critique donc la réorientation des activités de l'ONF sur « la télévision » – un choix de gestion dont l'impact, suggère-t-il, a entraîné une baisse de qualité de l'offre de l'entreprise⁴. Immédiatement après cette critique, il répare ensuite le tort pouvant être causé par cette assertion en ajoutant que ce patrimoine est « fantastique ». En position d'infériorité face au gouvernement, l'ONF ne peut se permettre de confronter ouvertement celui-ci.

Sur une note plus agressive, la cinéaste Obosawin ose cependant clamer que les politiciens et le gouvernement manquent injustement de respect envers l'ONF. La figure du « respect » est indissociable d'une autre : « more money ».

« The National Film Board of Canada needs **respect from the politicians, from the government**, and it needs **more money** to function properly. And it always upset me when I see that the Film Board is constantly cut in terms of **their allowance** every year. And there is **more and more work to be done**. And I think it is very unfair, because if there is a place where it can bring help to people, it's to work in **the documentary world**. And to make **people** know each other helps for a **country** to understand each other and to make **a better place** for people. And the Film Board have done that very well for seventy years. The Film Board have been there for **all nations in this country**. Its mandate is to tell Canada about the Canadians and to tell it to the world. » (Obomsawin)

Obomsawin affirme ainsi « [that] there is more and more work to be done » pour que l'ONF accomplisse son mandat, un boulot que l'organisation aurait acquitté à merveille jusqu'à présent (« And the Film Board have done that very well for seventy years. The film Board have been there for all nations in this country »). Il s'agit d'un couteau à double tranchant : si Obosawin — tout comme les autres cinéastes — dénigre trop la situation actuelle de l'ONF, elle risque de miner sa crédibilité et de lui nuire. Le gouvernement pourrait décider d'abolir le financement d'une institution sans valeur. Obosawin justifie ainsi son argument par un sentiment d'inquiétude à l'égard du financement de L'ONF (« It always upsets me »), démontrant de cette façon son attachement à l'institution. Il s'agit d'une broderie qui figure dans plusieurs autres narratifs :

⁴ En tant qu'organisme parapublic, le budget et les orientations de l'ONF sont déterminés par le gouvernement fédéral.

« L'avenir de l'ONF semble incertain depuis quelques années. On entend, on entend plus souvent parler de **restructurations**, de **coupes budgétaires**, etc. C'est **les échos** qu'on en a. Ça semble vouloir diminuer plutôt que d'être en expansion à l'ONF. Alors oui, ça je pense que c'est inquiétant, parce que je pense que l'ONF c'est **un joyau de la culture au Québec, au Canada**, et je pense que c'est très important que ce lieu-là continue d'avancer et de progresser. » (Pilon)

« I am a little anxious for the future of the National Film Board. Because I think the National Film Board is being asked to do **a lot** for less and less **resources**. And I think that they are doing well with the resources that they have, but I think it comes at a point that you can only spread yourself so thin before you're forced... Not to cut corners necessarily, but maybe not be able to do **the kind of projects that the Film Board would normally have been interested in doing**. » (Kove)

« I am very very worried about the future of the Film Board because of all **the restrictions** and because of **the lack of money**, it becomes trifling. The Film Board has to... It became difficult. They have to do it with all kind of programs. They have to do it with proper film mix they have on staff. They tried to hire out the film mix, but it's not enough. They need **a sufficient amount of money to function well**. (...) It should be a place where there is a lot of **freedom for the filmmakers**. That it stays in the hands of the **filmmakers** to express themselves, to continue. It should be a place where it's not heavy handed. It should be a place where you have the **freedom to express yourself easily** without **all kind of difficulties**. To find **money**, to find **sponsors**, to do this and to do that... It makes it harder for the filmmaker to express. So an institution such as the National Film Board should take care of that. We've been able to maintain **high quality films**, that's for sure. And the antithesis to sell on, is producing high quality films. That's undeniable. But it becomes more difficult because the Film Board cannot do it with its own **money** anymore. We have to rely on **outside money** to help the Film Board and the filmmakers to maintain that **high quality**. » (Hoedeman)

« Je pense que c'est inquiétant », « I am a little anxious », « I am very very anxious »... Que l'ONF réduise ses activités (« ça semble vouloir diminuer »), qu'il abandonne « the kind of projects that the Film Board would normally have been interested in doing » (ceux relèvent de sa véritable et authentique identité), ou qu'il perde une expertise technique précieuse... ces craintes font sens lorsque l'on les replace dans une perspective narrative. Si l'ONF n'avait pas de financement, ces cinéastes n'auraient pas bénéficié de l'expérience enrichissante qu'ils ont témoignée. Mais aussi, ils devraient alors se charger de toutes sortes de tâches désagréables en contradiction avec leurs attentes d'un milieu de création : « To find money, to find sponsors, to do this and to do that... »

Enfin, les actions passées de l'ONF susceptible de blâme telles que les restructurations, les coupes budgétaires et la mise à pied d'un personnel qualifié – les décisions susceptibles d'entrer en contradiction avec sa raison d'être – sont excusées en raison des conditions financières précaires (« they are doing well with the ressources they have »; « We've been able to maintain high quality films, that's for sure »). C'est grâce à l'expertise de son personnel et à ses ressources techniques que l'entreprise pourra former les nouvelles générations de cinéastes canadiens. Les difficultés économiques de l'ONF portent atteinte à sa valeur. Sans financement, affirment ces narrateurs, l'ONF sera *incompétent*. Par l'invocation de diverses figures de la communication, ces cinéastes tentent donc d'enrôler leur auditoire, de transformer les opposants à la raison d'être de l'ONF en adjuvants.

3. *L'identité en tant que procédé de légitimation*

Après l'étude des récits des présidents et des cinéastes de l'ONF, on remarque donc la répétition de certaines chaînes de fantaisies reliées à la réduction de son financement : à savoir que cette organisation entretient une relation au passé unique, que la technologie et l'expertise professionnelle sont des enjeux cruciaux pour la qualité des contenus culturels produits et diffusés, qu'elle donne une voix aux minorités et favorise l'émergence d'une identité culturelle nationale, etc. Dès lors, l'identité organisationnelle de l'ONF se reconnaît à un *pattern* des procédés de légitimation : l'ONF possède de la valeur puisqu'elle encadre les novices, accueille les passionnés du cinéma, nourrit le processus de création cinématographique et la culture canadienne, etc. Elle n'est pas avare de profits (au contraire!); elle n'est pas particulièrement compétitive sur des marchés de plus en plus saturés de produits audiovisuels (elle recherche plutôt la pertinence sociale et culturelle); elle n'est pas timide et rébarbative face au risque (elle se targue d'être innovatrice)... On peut donc entrevoir un certain répertoire d'actions potentielles de l'ONF, on peut cerner les compétences constitutives de son identité.

Par une description sommaire de l'ONF et de son histoire, les narrateurs des vidéos définissent son identité. Fait accompli⁵, l'identité organisationnelle de l'ONF est présentée sous un éclairage

⁵ Un vocabulaire latourien décrirait l'ONF comme un mécanisme qui associe et contrôle plusieurs entités humaines et non-humaines, où l'organisation est comme une machine de guerre composée d'une pluralité d'actants agissant comme un seul homme et de manière non-problématique (cf. Latour, 2005). Toutefois, cette métaphore de la boîte

bienveillant. Ainsi, les cinéastes reconnaissent l’ONF à sa pérennité, à la tradition institutionnelle qui lui est rattachée. L’ONF est précieuse : il faut la chérir, elle suscite l’admiration et l’envie sur la scène internationale. C’est aussi une attitude singulière favorisant l’ouverture d’esprit – un espace où règne la liberté d’expression; un milieu créatif sans contraintes, accueillant, où tous peuvent s’exprimer.

Les qualités valorisant l’ONF

Pérennité	« L’origine, le début du cinéma québécois »; « un espace de mémoire »; « a national tradition »; « it is history »; « mon <i>alma mater</i> »
Préciosité	« joyau de la culture au Québec »; « a national treasure »; « institution extraordinaire »; « la beauté même »; « our visiting card to the world »
Ouverture	« it’s the voices. It’s the word »; « la grande liberté »; « une philosophie »; « une maison »; « the cultural center of cinematographic culture in Canada »

Tableau 4. Compétences de l’ONF

Si ces compétences constitutives de l’identité organisationnelle deviennent l’objet d’une transaction (par exemple : que la liberté de l’ONF soit muselée puisque survient un manque de ressources financières pour produire des films), une intrigue est susceptible d’être générée (il faut reconquérir le financement pour donner aux cinéastes le moyen de s’exprimer) (cf. Czarniawska, 1997). Une histoire commune surgira alors, comme c’est le cas ici pour les présidents et les cinéastes de l’ONF : tous se rallient pour sauver l’organisation en péril et préserver sa raison d’être face au manque de financement⁶.

noire, bien utile pour comprendre la construction sociale des faits scientifiques, ne s’applique pas sans heurt à la notion d’identité organisationnelle : en effet, on ne peut pas observer d’instruments, de mesures, de calculs. Un autre vocabulaire est requis pour expliquer l’« identité ».

⁶ Cf. l’argument d’incompatibilité chez Perelman & Olbrechts-Tyteca (2008, p.262).

Conclusion

Ces deux exemples démontrent comment, à travers l'incarnation de diverses figures dans la communication, un récit articule ensemble différentes entités qui agissent de manière coordonnée. La performance de ces différentes figures nous informe des compétences de l'organisation comme agent narratif. Une histoire commune se construit, une cohérence narrative émerge. Le cas de l'ONF illustre ainsi comment les membres d'une organisation narrent l'identité organisationnelle face au changement. Dans les comptes-rendus de la réalité organisationnelle, plusieurs arguments émergent afin de soutenir le principal : l'ONF est légitime, il faut réclamer un soutien financier. Les rapports annuels et les campagnes publicitaires sont bel et bien des types de documents très stratégiques. Mais, encore une fois, il y a plus que cela...

Comme le mentionnent Brown, Humphrey et Gurney (2005), plusieurs auteurs ont tendance à penser l'organisation comme une « poubelle » (*container*) que l'on remplit d'attributs, et ce faisant fétichisent une combinaison d'essentialisme et de managérialisme. Ils négligent ainsi la complexité du processus de formation de l'identité organisationnelle et focalisent trop sur les enjeux d'autorité. La narration des gestionnaires est alors perçue comme une unique source de capital et de légitimité. Avec une vision strictement instrumentale du langage, il devient bien difficile de comprendre pourquoi un grand nombre d'individus adoptent tous une même stratégie narrative. En fait, la stratégie s'appuie considérablement sur l'interprétation du changement, ce qui relève alors de la production du sens d'une situation ambiguë (O'Connor, 2000, p. 176) et non plus du managérialisme obtus. L'identité organisationnelle de l'ONF est constituée par l'entrelacement des figures de la communication invoquées dans les récits de ses hauts dirigeants et employés.

Tout en discutant de l'aspect « stratégique » de l'identité organisationnelle, cette réflexion a tenté d'éviter le piège fonctionnaliste de réduire l'ontologie et l'identité de l'ONF à un simple moyen : la formation de l'identité organisationnelle est un processus complexe de production rétrospective du sens, d'identification et d'argumentation. Si on néglige cet aspect dynamique de la communication, l'identité organisationnelle apparaît sans valeur puisqu'incompétente, ou peu plausible, voire incohérente.

Remerciements

L'auteur tient à remercier Maxime Desroches, Valérie Forest-Kelley et Alexandra Masson pour leur participation au traitement des données de la première partie du cas, et est tout particulièrement reconnaissant des commentaires de Consuelo Vasquez, Daniel Robichaud et Joëlle Basque sur les innombrables versions de cet article.

Bibliographie

Albert A. et S. Whetten. (1985), « Organizational Identity », *Research in Organizational Behavior*, 7, p. 263-295.

Araujo L. et G. Easton (1996), « Where is the Pattern? », *Organization*, 3(3), p. 361-383.

Benoit-Barné C. et F. Cooren (2009), « The Accomplishment of Authority Through Presentification: How Authority is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members », *Management Communication Quarterly*, 23(1), p. 5-31.

Boje D. (1995). « Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as “Tamara-Land” », *Academy of Management Journal*, 38(4), p. 997-1035.

Brown A. D., M. Humphreys et P. M. Gurney (2005), « Narrative, Identity and Change: A Case Study of Laskarina Hollidays », *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), p. 312-326.

Bruner J. (1991). « The Narrative Construction of Reality ». *Critical Inquiry*, 18(11), p. 1-21.

Butler J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Londres: Routledge.

Czarniawska B. (1997), « Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity », Chicago and London: The University of Chicago Press.

Canada (1950), *Loi nationale sur le film* (SRC 1970, ch. N-7).

Chreim S. (2005), « The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *Journal of Management Studies*, 42(3), p. 567-593.

Cooren F., F. Matte, B.H.J.M. Brummans et C. Benoit-Barné (à paraître), « Figures in Tension in Organizational Communication ».

- Cooren F. (1999), « Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication: A New Approach », *Management Communication Quarterly*, 13(2), p. 294-304.
- Cooren F. (2006), « The Organizational World as a Plenum of Agencies », dans Cooren, F., J. R. Taylor & E. J. van Every (dir.), *Communication as Organizing*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 81-100.
- Cooren F. (2010), *Action and Agency in Dialogue*, Amsterdam : John Benjamins Publishing Company.
- Coupland C. et Brown A. D. (2004). « Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 8, p.1325-1347.
- Gioia D. A., M. Schultz et K. G. Corley (2000), « Organizational Identity, Image and Adaptive Instability », *Academy of Management*, vol. 25, n° 1, p. 63-81.
- Goldblatt D. (2005). *Art and Ventriloquism: Critical Voices in Art, Theory and Culture*, London/New York : Routledge.
- Hartelius J. E. et L. D. Browning (2008), « The Application of Rhetorical Theory in Managerial Research », *Management Communication Quarterly*, vol 22 n° 1, p. 13-39.
- Kahane B. (2005), « Les conditions de cohérence des récits stratégiques. De la narration à la narration », *Revue française de gestion*, vol. 159, n° 6, p. 125-147.
- Latour B. (2005), *La science en action. Introduction à la sociologie de sciences*, Paris : La Découverte.
- Margolis S. L. & C. D. Hansen (2002), « A Model for Organizational Identity: Exploring the Path to Sustainability During Change », *Human Resource Development Review*, vol. 1, n° 3, p. 277-303.
- O'Connor E. S. (2000), « Plotting the Organization: The Embedded Narrative as a Construct for Studying Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, p. 174-192.
- Office national du film (1994-2007), *Rapports annuels*, Site de l'Office national du film : <http://www3.onf.ca/a-propos/publications/rapports-annuels.php>, pages consultées le 1^{er} novembre 2008.
- Perelman C. et L. Olbrechts-Tyteca (2008), *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Belgique: Éditions de l'Université de Bruxelles, 740 p.
- Ran B. et R. P. Duimering (2007), « Imaging the Organization: Language Use in Organizational Identity Claims », *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 21, n° 2, p. 155-187.

Saludadez J. A. et J. R. Taylor (2006), « The Structuring of Collaborative Research Networks in the Stories Researcher Tell », dans Cooren F., J. R. Taylor et E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing*, Maywah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., p. 37-54.

SCFP (2009, le 2 février) « À l'ONF, la crise économique a 15 ans. Il faut y voir ! », Site du Syndicat canadien de la fonction publique : <http://scfp.ca/communications/onf>, page consultée le 15 octobre 2009.

SCFP (2009, le 3 février) « À l'ONF, la crise dure depuis quinze ans », site du Syndicat canadien de la fonction publique : <http://scfp.ca/culture/nfb-campaign-launch>, page consultée le 15 octobre 2009.

SCFP (2009, le 11 février) « L'ONF sur la colline parlementaire », site du Syndicat canadien de la fonction publique : <http://scfp.ca/culture/LONF-sur-la-colline>, page consultée le 15 octobre 2009.

Sveningsson S. et M. Alvesson (2003). *Managing Managerial Identities : Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*. *Human Relations*. 56(10) : 1163-1193.

Taylor J. R. et F. Cooren (2006), « Making Worldview Sense : And Paying Homage, Retrospectively, to Algirdas Greimas », dans Cooren F., J. R. Taylor et E. J. van Every (dir.), *Communication as Organizing*, Maywah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., p. 115-138.

Taylor J. R. et E. J. van Every (2000), *The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface*, New York: Psychology Press.

Tsoukas H. et R. Chia (2002), « On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change », *Organizational Science*, vol. 13, n^o 5, p. 567-582.

Varey R. J. (2006), « Accounts in Interaction: Implications of Accounting Practices for Managing », dans Cooren F., J. R. Taylor et E. J. van Every (dir.), *Communication as Organizing*, Maywah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., p. 181-196.

Vaughn M. A. (1995), « Organizational Symbols: An Analysis of their Types and Functions in a Reborn Organization », *Management Communication Quarterly*, vol. 9, n^o 2, p. 219-250.

Weick K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks : SAGE Publications.