

## *Donner à voir les facettes invisibles des organisations : l'apport du dessin en sciences de la gestion*

**Geneviève Renaud, Ph. D.**

---

HEC Montréal, Montréal, Canada

**Mariline Comeau-Vallée, Ph. D.**

---

Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

**Linda Rouleau, Ph. D.**

---

HEC Montréal, Montréal, Canada

### **Résumé**

Cet article met en lumière les avantages et la contribution propre à l'usage de la technique du dessin comme outil d'enquête qualitative en études organisationnelles. Le dessin y est considéré comme une méthode visuelle participative offrant la possibilité aux sujets de recherche de collaborer avec le chercheur à la production et à l'interprétation de données. La présente étude comparative offre un examen approfondi des protocoles de recherche (contexte, méthodes de collecte de données, stratégie d'analyse) de deux études. L'exercice débouche sur l'identification de trois processus par lesquels la technique du dessin comme outil d'enquête complémentaire donne accès à des données qui ne sont pas faciles à recueillir par le biais de méthodes de recherche conventionnelles (**exemplification, focalisation, et réflexion**). Entre autres, l'article démontre que ces processus font ressortir les émotions, les expériences vécues et les influences culturelles des participants.

### **Mots clés**

MÉTHODES VISUELLES, DESSIN, ÉTUDES ORGANISATIONNELLES, GESTION, IDENTITÉS COLLECTIVES

### **Introduction**

En sciences de la gestion, les méthodes conventionnelles de recherche qualitative s'appuient sur des techniques qui permettent de recueillir des données écrites, notamment par l'entremise d'entrevues ou de questionnaires. On note cependant un intérêt grandissant depuis la dernière décennie pour les méthodes visuelles (ex. : photographie, film). Parmi ces méthodes, le dessin est un médium artistique qui a

RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-série « Les Actes » – numéro 25 – pp. 56-73.

SENSORIALITÉ, ÉMOTION ET ESTHÉTIQUE EN RECHERCHE QUALITATIVE

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>

© 2020 Association pour la recherche qualitative

l'avantage de requérir peu de moyens – soit quelques crayons et du papier – et qui est généralement considéré comme une activité agréable par les participants. Il est souvent utilisé en vue de faire ressortir les émotions et l'expérience vécue d'individus ou de collectivités. Cela dit, les chercheurs souhaitant intégrer le dessin à leur protocole de recherche peuvent avoir de la difficulté à en exploiter le plein potentiel, car l'analyse des données générées par les dessins demeure encore peu documentée.

Cet article offre donc un tour d'horizon des principaux apports de la technique du dessin comme outil d'enquête qualitative servant à générer des données difficilement accessibles par le biais de processus de recherche conventionnels. Il repose sur la comparaison de deux projets de recherche utilisant le dessin dans un plan de recherche triangulé pour générer des données exploratoires, confirmatives et comparatives. L'étude se focalise sur le protocole de recherche de chacun des cas sélectionnés, incluant la collecte de données, la stratégie d'analyse et le type de connaissances générées par les données visuelles recueillies.

Le premier cas examine le lien entre le sentiment d'identité et la collaboration auprès de deux équipes interprofessionnelles œuvrant dans le secteur de la santé mentale. Le deuxième cas s'appuie sur une étude ethnographique menée dans une cinémathèque au cours d'un épisode de crise de légitimité organisationnelle. Il s'intéresse aux aspects émotionnels et esthétiques des processus identitaires collectifs. En tout, 53 dessins projectifs ont été recueillis et analysés dans leur contexte spécifique de recherche. L'exploration détaillée de ces deux cas offre des exemples concrets de démarches méthodologiques utilisant le dessin. Qui plus est, trois processus sont identifiés afin d'expliquer comment le dessin constitue un apport en études organisationnelles.

### **Le dessin comme méthode visuelle d'enquête en sciences de la gestion**

La plupart des études en sciences de la gestion faisant usage des méthodes visuelles ont recours à des techniques **non participatives**, c'est-à-dire que les chercheurs s'appuient sur des données secondaires comme sources à analyser : diagrammes, figures, photographies tirées de rapports annuels d'entreprises, entre autres (Rämö, 2017). Récemment, on assiste à une certaine ouverture pour l'intégration de méthodes dites **participatives**. Celles-ci amènent les participants à créer eux-mêmes les images à analyser. Les chercheurs choisissent souvent d'entreprendre cette démarche avec le dessin, car c'est une technique qui permet d'explorer une variété d'émotions et d'expériences personnelles sans trop imposer de contraintes matérielles (Pink, 2006).

La technique du dessin consiste à demander aux participants d'une étude de répondre à une question ou à une série de questions avec un dessin. On les invite ensuite à interpréter les images dessinées dans le cadre d'une entrevue à l'oral ou à l'écrit (Guillemain, 2004). En créant et en approfondissant le sens de leurs croquis, les participants collaborent à deux aspects du processus de recherche : d'abord, à la

création de données visuelles et textuelles (Vince & Warren, 2012), puis à l'analyse d'une partie des données qui sont recueillies (Guillemin, 2004; Mitchell et al., 2011). Les chercheurs qui utilisent le dessin le font habituellement pour explorer des sujets comme l'identité et la culture (Alcadipani & Tonelli, 2014; Han & Liang, 2015; Stiles, 2011, 2014), les émotions et l'expérience subjective vécues en contexte organisationnel (Barner, 2007; Vince & Warren, 2012) et les processus d'apprentissage organisationnel (Bryan & Marvins, 2006; Han & Liang, 2015).

Par exemple, cherchant à mieux comprendre le rôle des émotions dans le processus de changements organisationnels, Barner (2007) a eu recours au dessin collectif, une variation de la technique du dessin classique qui est plutôt centrée sur l'individu. Dans ce cas, de petits groupes d'employés et de cadres (7 groupes de 7 individus) d'une entreprise du secteur manufacturier ont été invités à produire des dessins collectifs à trois différents moments d'une initiative de changement. Les résultats de l'étude ont démontré que la co-création de métaphores visuelles serait potentiellement plus efficace que le simple recours à des activités de discussion pour saisir les pensées et les émotions complexes induites par les changements implantés (Barner, 2007). De plus, selon Barner (2007), les dessins projectifs réalisés en groupe favoriseraient l'expression d'émotions socialement moins acceptables en milieu de travail comme la peur, le désespoir ou la colère face au changement.

Plus récemment, Höykinpuro et Ropo (2014) ont adopté une approche narrative du dessin dans une recherche sur l'expérience subjective des espaces physiques dans un certain type d'organisation, soit l'université. Les participants devaient se remémorer, puis dessiner leur première expérience du campus universitaire. Ils devaient ensuite composer un récit expliquant leur création. Une fois de plus, cette recherche a fait ressortir que la technique du dessin se prête particulièrement à l'exploration de notions plus difficilement observables sur le terrain comme les émotions, les pensées complexes et les ambiguïtés. L'exercice a mené les participants à exprimer leurs sensations, une dimension qui va au-delà de l'aspect cognitif du rapport à l'espace en contexte organisationnel. Par exemple, certains ont relaté leurs expériences en décrivant les effets qu'avaient sur eux les éléments esthétiques des lieux, la météo ou l'atmosphère du campus.

Dans un autre projet, Han et Liang (2015) ont proposé à des étudiants d'un programme d'EMBA de créer des cartographies de leur vie (*life-maps*) en y insérant le début de leur programme d'étude. Une tendance a été observée dans l'ensemble des représentations visuelles. Les étudiants ont mis l'accent sur l'aspect existentiel de l'enseignement en management, dressant un lien entre l'appartenance au programme, le renouvellement et la stabilisation de leur identité personnelle. Il s'en est dégagé une vision plus holistique du processus d'apprentissage organisationnel. L'identité a également été le point central d'une étude sur les dynamiques de genres en contexte

organisationnel réalisée par Alcadipani et Tonelli (2014). Ceux-ci ont demandé aux employés d'une usine du secteur manufacturier de dresser le portrait de leur entreprise. L'exercice s'est avéré révélateur de l'existence de problèmes liés à l'oppression de genres au sein de l'organisation. En fait, c'est grâce à la technique du dessin que les chercheurs ont découvert le poids qu'exerçaient les dynamiques de genre sur l'ensemble des processus organisationnels, le genre n'étant pas ressorti comme un thème à explorer dans les données d'entretiens auparavant.

En définitive, la littérature souligne la pertinence du dessin en sciences de la gestion, notamment dans le cas d'études traitant de sujets plus difficiles à explorer avec des méthodes de recherche conventionnelles. Quoiqu'il ait été employé de diverses façons, le dessin a surtout été introduit dans des entretiens individuels ou des discussions de groupe pour « briser la glace » et rendre les participants à leur aise. Quelques chercheurs ont utilisé le dessin pour stimuler la réflexivité de leurs participants. Il est généralement admis que les données visuelles peuvent mettre en lumière l'ensemble des processus cognitifs, émotionnels et sensoriels liés au travail et aux organisations (Bell & Davidson, 2013; Davison et al., 2015). La combinaison du dessin à d'autres méthodes de collectes de données constitue aussi une forme de triangulation puisqu'elle permet de multiplier les sources de données. Par ailleurs, le dessin comporte ses défis et les chercheurs souhaitant y avoir recours peuvent se sentir dépourvus de lignes directrices méthodologiques.

L'objectif du présent article est de combler cette lacune en examinant de près le protocole méthodologique de deux projets de recherche en études organisationnelles, un champ des sciences de la gestion. L'analyse de ces cas vise à répondre à la question suivante : « comment la technique du dessin contribue-t-elle à rendre visibles certaines facettes des organisations? » La comparaison des protocoles de recherche débouche sur l'identification de trois processus (**exemplification**, **focalisation** et **réflexion**) décrivant l'apport du dessin à la production de connaissances en études organisationnelles. L'article met aussi en lumière les avantages et les contributions potentiels du dessin comme outil d'enquête, lorsqu'il est combiné à d'autres méthodes de collectes de données.

### **La technique du dessin : deux cas de recherche en études organisationnelles**

En vue d'atteindre l'objectif de cet article, nous avons sélectionné deux projets de recherche indépendants ayant intégré la technique du dessin. La première étude (cas A, 39 dessins) se penchait sur l'évolution de la collaboration interprofessionnelle dans le secteur de la santé. Le deuxième cas (cas B, 14 dessins) s'appuie sur une étude ethnographique réalisée dans un organisme à but non lucratif alors qu'il traversait une crise de légitimité. Pour chaque cas, nous présentons la stratégie de recherche, la

collecte et l'analyse des données ainsi que l'apport de la technique du dessin au processus de recherche.

***Cas A : Une étude qualitative longitudinale de la collaboration interprofessionnelle***

La première étude, réalisée par la deuxième auteure du présent article explore les dynamiques identitaires dans le contexte de la collaboration interprofessionnelle. Cette forme de collaboration nécessite une révision des identités distinctes de tous les professionnels afin d'intégrer une identité collective (King & Ross, 2004). Dans la littérature, on nomme ce double défi de distinction et d'intégration le *paradoxe de l'identité* (Jenkins, 2008). Les concepts de paradoxe et d'identité étant intangibles et complexes, ils ne sont pas aisément observables. Entamer une discussion sur ces thèmes sensibles peut aussi provoquer des émotions difficiles chez les participants. En vue de pouvoir explorer les tensions identitaires avec plus de souplesse, la chercheuse a donc choisi d'intégrer la technique du dessin à ses entretiens en profondeur.

*La collecte des données*

Ce projet de recherche a eu lieu dans une organisation québécoise du secteur de la santé auprès de deux équipes de travail (ici nommées Alpha et Bêta) composées de différents professionnels de la santé mentale (ex. : infirmiers, psychologues, médecins). L'équipe Alpha comptait 25 membres et l'équipe Beta, 10 membres. La collecte de données s'est divisée en deux phases de 6 mois en 2011 et en 2013. La chercheuse a réalisé des observations non participantes et des entretiens en profondeur. Lors de la première phase (T1), elle a pu observer 31 réunions (21 auprès d'Alpha et 10 auprès de Beta) et a réalisé des entretiens avec tous les membres des équipes. Lors de la deuxième phase (T2) elle a pu assister à 26 réunions (13 auprès d'Alpha et 13 auprès de Beta) et a réalisé un second entretien avec quelques membres (14 chez Alpha et 13 chez Beta). Les réunions, qui consistaient à discuter des cas cliniques, avaient lieu une fois par semaine. Les séances d'observation T1 ont été utilisées pour collecter de l'information sur la collaboration en temps réel (soit la façon dont les participants s'organisaient entre eux). Les entretiens T1 avaient pour but de collecter de l'information sur l'histoire et le fonctionnement de la collaboration, la représentation de soi et d'autrui dans le processus collaboratif, ainsi que sur les tensions identitaires. Les séances d'observation et les entretiens T2 ont servi à examiner l'évolution des tensions identitaires et de la collaboration interprofessionnelle. La technique du dessin a été intégrée aux entretiens T1 et T2. La chercheuse a posé les questions suivantes aux participants : « S'il vous plaît, pourriez-vous me faire le portrait votre équipe de travail? »; « Quand vous pensez à votre équipe, quelle image vous vient en tête? » À mi-chemin et à la fin du projet de recherche, l'auteure a présenté ses résultats préliminaires aux participants, ce qui incluait les compositions de chacun. Le partage de dessins a donné lieu à de vives discussions qui ont été prises en compte dans l'analyse de l'ensemble des données.

### *L'analyse des données*

Le processus de l'analyse des données s'est fait en trois étapes : 1) Étudier la manière dont les individus collaborent (la structure et les règles guidant les interactions dans les équipes); 2) Examiner les négociations autour du paradoxe identitaire; 3) Analyser comment les négociations identitaires influencent la manière dont les co-équipiers collaborent. Comme nous venons de l'expliquer, une partie de l'analyse a été réalisée par les participants qui se sont engagés dans une réflexion collective lors de la présentation des résultats préliminaires. L'autre partie de l'analyse a été faite en respectant la méthode de la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). Le principe général de cette méthode est de construire des catégories en s'appuyant sur la comparaison de données empiriques, pour ensuite pouvoir générer des thèmes plus génériques. L'explication des relations entre ces thèmes mène habituellement à l'élaboration d'un cadre conceptuel. Dans le cas de cette recherche, les données provenant de la première et de la deuxième phase ont été comparées afin d'identifier les éléments révélateurs de tensions identitaires offrant une idée de l'évolution de la collaboration interprofessionnelle.

L'analyse des dessins s'est faite de manière abductive, soit en combinant à la fois une approche déductive et inductive. En amont, les concepts théoriques de la différenciation et de l'intégration ont été mobilisés, mais d'un autre côté, une grande flexibilité a été accordée à la signification de leur manifestation. À la fin de l'analyse, les dessins ont également été utilisés pour confirmer les résultats issus des analyses d'entrevues et de séances d'observation. La Figure 1 présente quatre dessins issus de cette étude de cas.

Ces dessins ont été choisis pour deux raisons principales. D'abord, ils reflètent les deux équipes : le *a* et le *b* relèvent de l'équipe Alpha – *a* étant de T1 et *b* de T2, tandis que le *c* et le *d* relèvent de l'équipe Beta – *c* étant de T1 et *d* de T2. Ensuite, les dessins sont bien représentatifs du thème central de la recherche, soit les tensions identitaires dans le contexte de la collaboration interprofessionnelle.

### *L'apport des données visuelles dans le processus d'analyse*

Les dessins ont enrichi l'ensemble des données recueillies en mettant en lumière les tensions inhérentes au paradoxe de l'identité : les processus de la différenciation et de l'intégration. La différenciation était surtout liée au fait de distinguer les expertises professionnelles tandis que l'intégration était surtout liée à l'unicité de chaque équipe. Par exemple, Martin, un des participants, a expliqué que dans son dessin *a*, chaque cercle représente une expertise professionnelle comme la psychiatrie ou le travail social (processus de différenciation). Martin a aussi insisté sur l'existence d'un point focal reliant toutes les expertises auprès du patient (processus d'intégration).

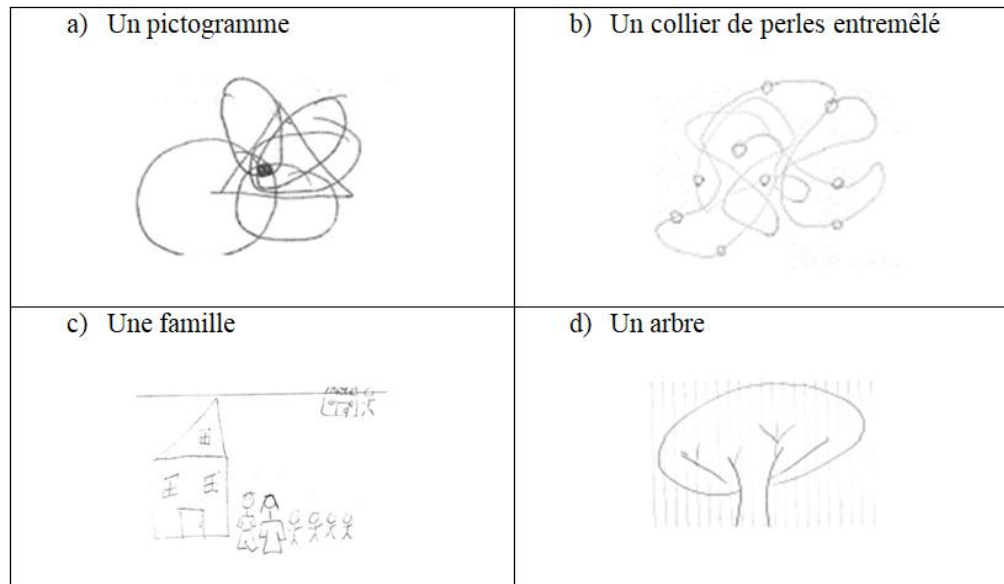


Figure 1. Dessins – Cas A.

Le dessin *c* quant à lui s'est avéré révélateur d'un enjeu important de la dynamique de la collaboration interprofessionnelle au sein de l'équipe Beta. La participante, Olivia, a dressé le portrait d'une famille, dans laquelle deux gestionnaires font figure de parents, les autres professionnels étant considérés comme les enfants. Ensemble, ils vivent dans un village gouverné par le médecin psychiatre qui fait figure de « maire du village » (en haut, à droite). La composition permet de bien saisir la distribution triadique du leadership au sein de l'équipe, composée du médecin psychiatre, du gestionnaire administratif et du gestionnaire clinique. Elle lève aussi le voile sur la structure de pouvoir existante. La représentation visuelle des professionnels de la santé (autre que le médecin) par des enfants de la même famille témoigne aussi de l'intégration d'une certaine identité de groupe. Tous les professionnels sont considérés comme égaux et rattachés entre eux. En fait, le dessin *g* est en phase avec ce qui a été observé sur le terrain. Les professionnels de l'équipe Beta partagent une série de tâches communes malgré leur spécialisation. Par exemple, un travailleur social peut être appelé à administrer les médicaments d'un patient, tout comme une infirmière peut-être appelée à réaliser l'évaluation sociale d'un patient au besoin. Cette interchangeabilité des rôles entre professionnels a été discutée en entretien une fois l'exercice du dessin complété. Il a permis à la chercheuse de mieux comprendre comment le processus d'intégration d'une identité commune pouvait se manifester

dans des pratiques de collaboration concrètes. On peut notamment comprendre cet aspect dans cet extrait, où Olivia (dessin *g*) raconte un épisode récent lié à l'administration de médicaments :

Ça [ce dessin], ça me rappelle, par exemple, l'autre jour, tous les professionnels étaient frustrés; tous ensemble, on en est venus à décider qu'on donnerait les médicaments à un des patients à 17h. Après, le médecin est arrivé et a dit que le patient aurait besoin de ces médicaments à 20h! Non, mais on n'a pas le temps de donner les médicaments à 20h. Il habite dans sa propre maison, des fois il ne comprend pas notre réalité!

L'anecdote confirme l'existence d'une certaine frontière entre les membres de l'équipe Beta en fonction de leur identité professionnelle, du moins, selon la perception de la participante interviewée.

Ensuite, la technique du dessin a mené les participants à discuter des effets du paradoxe de la différenciation et de l'intégration sur la qualité de la collaboration. Le dessin *b* représente toute la difficulté qui est associée à l'organisation de la collaboration. Lors de l'entretien, la participante, Marina, n'a cessé de répéter qu'elle souhaitait en améliorer la structure et le fonctionnement. D'ailleurs, pendant la collecte de données, l'équipe Alpha a entrepris une importante transformation : étant à la base un grand groupe formant une simple unité administrative, elle a évolué vers une organisation en sous-groupes plus ou moins interdépendants. Les membres de l'équipe étaient à la recherche d'une structure leur permettant d'être une équipe cohésive et synergique, tout en respectant la distinction des différentes professions impliquées.

Quelques membres des deux équipes (Alpha et Beta) ont également eu recours aux métaphores visuelles dans leurs dessins. Celles-ci étaient habituellement révélatrices des émotions et des sentiments vécus par rapport à l'expérience de la collaboration des participants. Le collier de perles du dessin *b* en est un bon exemple. L'image met de l'avant une perception plutôt négative de la collaboration interprofessionnelle. Par ailleurs, la chercheuse a remarqué que le fait de dessiner avait un effet calmant lorsque des émotions négatives survenaient dans la discussion.

Enfin, l'exercice du dessin a exacerbé la réflexivité des participants dont une bonne part s'est engagée dans l'analyse des éléments ayant contribué à l'évolution de la collaboration dans leur équipe. L'auteur du dessin *d*, Maxime, a expliqué comment le leader de l'équipe Beta jouait un rôle crucial dans le développement de la collaboration. La métaphore de l'arbre a été utilisée pour illustrer l'équipe : les branches qui représentent chacune un membre avec son identité professionnelle distincte, sont supportées par le tronc d'arbre qui représente le leader (le médecin). Maxime a ajouté que selon lui, l'équipe s'est épanouie au fil du temps grâce au leadership du gestionnaire administratif. L'analyse de l'évolution de la collaboration interprofessionnelle a été particulièrement appropriée dans le cadre de cette étude



longitudinale puisque deux phases de collecte de données ont été effectuées. La stratégie de recherche a permis d'établir des comparaisons systématiques entre les perceptions des membres à deux moments dans le temps.

***Cas B : Étude ethnographique dans une organisation du milieu cinématographique***

Le deuxième cas à l'étude est basé sur une ethnographie de douze mois menée dans un organisme sans but lucratif d'archives cinématographiques, la Filmatek<sup>1</sup>. L'objectif premier de cette recherche était d'approfondir la notion de travail identitaire à l'échelle de l'organisation, soit les efforts individuels et collectifs accomplis par les membres d'une organisation afin de créer, maintenir, communiquer, renforcer ou influencer ses propriétés étant jugées comme centrales, distinctives et durables (Kreiner et al., 2015). L'enquête ethnographique a été réalisée par la première auteure du présent article à la fin de 2014, alors que la Filmatek traversait une crise de légitimité menaçant une partie de son financement public. Le gouvernement envisageait de forcer la fusion entre elle et un autre centre d'archives. La menace a entraîné une forte résistance de la part des membres de la Filmatek ainsi qu'une couverture médiatique dans la presse locale. En entamant l'enquête de terrain, l'auteure ne s'attendait pas à ce que les pourparlers avec le gouvernement débouchent sur une crise. L'organisation a plutôt été choisie en fonction de sa taille, de la nature de ses activités et de son ouverture au projet de recherche. Néanmoins, la controverse s'est révélée être propice à l'étude du travail identitaire, en particulier, les efforts visant à surmonter une diminution de la légitimité organisationnelle. Trois méthodes de collecte de données ont été mobilisées dans ce projet de recherche : l'observation, l'entretien semi-structuré et le recueil de documents.

*La collecte de données*

La collecte de données a démarré en octobre 2014 et s'est terminée en septembre 2015. Pendant ce temps, la chercheuse a participé à un ensemble de réunions de comités de travail (ex. : comité de rénovations, de la programmation). Son rôle était de rédiger les comptes rendus des réunions et de faire des suivis auprès des gestionnaires. En somme, 64 séances d'observation participante ont eu lieu. La plupart des séances ont été enregistrées (bande sonore uniquement). L'auteure a aussi tenu un journal de bord dans lequel elle notait régulièrement ses impressions et sentiments, les détails frappants observés, de même que les émotions exprimées par les participants en interaction. En plus des entretiens informels pendant les séances d'observation, la chercheuse a réalisé des entretiens semi-structurés auprès de 15 membres de la Filmatek. Les personnes interviewées ont été sélectionnées sur la base de leur poste (ex. : gestionnaire, archiviste, réceptionniste) ou en raison de leurs comportements et de leurs responsabilités face à la crise de légitimité (c'est-à-dire, selon un échantillonnage de convenance, voir Patton, 2002). L'entretien semi-structuré a été l'occasion d'explorer le thème de l'identité en profondeur.

Puisque le concept de l'identité organisationnelle est étroitement lié à celui de l'image organisationnelle, l'auteure a jugé qu'il serait intéressant d'intégrer la technique du dessin à l'entretien. L'idée était de stimuler la réflexivité des participants et de favoriser la discussion autour d'une définition de leur organisation. Chaque participant a été invité à dessiner l'image de la Filmatek sur une feuille de papier blanc de format standard avec un crayon-feutre noir. Les participants pouvaient tracer n'importe quelle « chose » qui leur venait spontanément à l'esprit. Ils disposaient de cinq minutes. Dans la plupart des cas, l'exercice a servi de point de départ à la conversation sur le thème de l'identité organisationnelle, mais lorsque c'était plus approprié, l'auteure a retardé la tâche en s'adaptant au déroulement de l'entrevue. Une fois l'exercice terminé, les participants devaient commenter leur dessin. La chercheuse a par la suite utilisé le dessin comme outil de référence pour poser d'autres questions ou discuter des thèmes émergeant des commentaires.

#### *L'analyse des données*

L'analyse des dessins a été abductive. Selon les notes et les réflexions de l'auteure, les émotions et la matérialité sont ressorties comme des dimensions importantes des pratiques de travail identitaires visant à maintenir ou à renforcer la légitimité de l'organisation face à la crise. Cette observation s'est également reflétée dans les dessins recueillis. Plusieurs participants ont dessiné l'architecture de l'organisation. D'autres ont illustré des artefacts cinématographiques, tels qu'un écran de projection, le foyer d'une caméra et des espaces d'archives de films. Afin d'explorer davantage ces liens (émotions – matérialité – identité), une matrice pour analyser les données visuelles a été construite. Trois colonnes ont été créées, la première pour le thème des émotions, la deuxième pour le thème de la matérialité et la troisième pour le thème général de l'identité. Pour chaque dessin (ligne), sous chaque colonne, les extraits des interviews expliquant l'image ont été copiés en fonction des thèmes (émotions, matérialité, identité). Le contenu de la matrice a ensuite été révisé et comparé avec les autres données (ex. : transcriptions de réunions et d'entretiens) et la littérature. Au cours de ce processus, l'auteure s'est appuyée sur un cadre herméneutique de base composé de trois questions itératives : 1) Qu'est-ce que les données me disent? 2) Qu'est-ce que je veux savoir? 3) Quel est le lien entre ce que les données me disent et ce que je veux savoir? (Srivastava & Hopwood, 2009). Cette boucle d'interrogations a été répétée jusqu'à ce que surgissent des réponses satisfaisantes aux questions posées.

#### *L'apport des données visuelles dans le processus d'analyse*

L'exercice du dessin a fait ressortir différents aspects du travail identitaire accompli par les membres de la Filmatek. La Figure 2 présente quelques dessins du cas B,

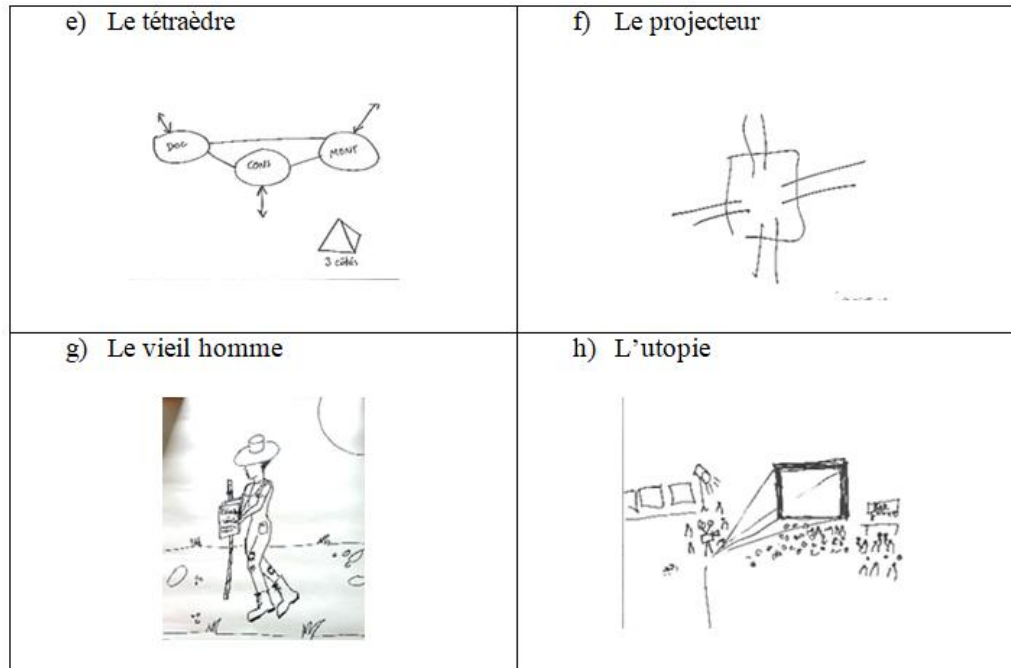


Figure 2. Dessins – Cas B.

ceux-ci ayant été choisis selon quatre critères. D'abord, chaque image représente un point de vue différent sur les propriétés centrales de l'organisation (identité organisationnelle perçue). Puis, les dessins ont été sélectionnés parce que leur production semble avoir facilité l'expression d'émotions complexes. Les dessins représentent également des éléments matériels physiques comme des objets du quotidien ou des espaces architecturaux. Enfin, les quatre images sont ancrées dans des horizons temporels différents, chacune évoquant un enjeu identitaire lié à l'histoire de l'organisation et parfois son avenir potentiel.

Comme le premier dessin de la Figure 2 le montre, une participante, Claire, a représenté l'organisation en traçant trois cercles reliés entre eux par des flèches à pointes doubles. Selon la description de Claire, les trois cercles symbolisent les principales activités de la Filmatek. Un tétraèdre se trouve également à droite, au bas de la composition. Comme l'extrait suivant l'indique, l'activité du dessin a débouché sur une discussion autour des thèmes de l'identité professionnelle et de la mission organisationnelle :

Pour moi y a comme trois entités si on veut là. C'est sûr : c'est conserver, montrer, documenter [...] Ça fait que, c'est vraiment pas juste des

bobines! (Ton ironique) [...] Et pourtant je pense que les collections sont au cœur! Je pense que je suis comme au cœur du cœur, en tant qu'archiviste des collections [...] Parce qu'on ne peut pas montrer sans avoir documenté ce qu'on a conservé.

La réalisation du dessin a encouragé la participante à discuter, malgré une représentation plutôt abstraite, des propriétés centrales de l'organisation en termes de pratiques concrètes relevant d'un savoir spécialisé (l'archivistique). Se faisant, Claire s'est efforcée de légitimer sa position au sein de l'organisation, de même que l'importance de sa profession dans l'accomplissement de la mission organisationnelle. La technique du dessin a aussi fait ressortir son attachement et son sentiment de fierté à l'égard des activités de l'organisation légitimant ainsi son identité professionnelle.

Dessiner peut aussi être une bonne occasion pour les participants de réfléchir à leurs activités du quotidien en se remémorant certaines expériences plus marquantes. En effet, l'exercice a mené un employé, Adrien, à parler de la façon dont les tensions identitaires se déclinent dans les pratiques de travail. Son portrait de l'organisation est l'image d'un projecteur qui peut paraître simpliste si on ne tient pas compte de l'explication suivante (dessin *f*) : « c'est quelque chose qui rayonne » dans toutes les directions (lueur sur l'image) et « c'est un peu la symbolique de la diversité des images en mouvement ». Pour lui, le projecteur symbolise l'inclusion, une caractéristique importante de l'identité de l'organisation qui, selon lui, n'était alors pas suffisamment reconnue et respectée en interne. Son interprétation s'est poursuivie avec l'exemple du statut de musée souvent mis de côté par ses collègues comparativement aux autres statuts de la Filamtek (ex. : salle de cinéma, médiathèque). Dans le passé, certains gestionnaires avaient omis d'ajouter l'intitulé « Musée de l'image en mouvement » à la tête des documents écrits au nom de l'organisation. Après avoir remarqué l'oubli, Adrien s'est mis à surveiller ses collègues en leur rappelant l'importance d'uniformiser leurs communications en mettant l'accent sur le statut de musée de la Filamtek. Le recours au dessin a aidé la chercheuse à visualiser une pratique de travail identitaire très subtile, soit les efforts entrepris par un membre pour préserver une propriété de l'organisation qu'il jugeait essentielle.

En plus de faire ressortir la dynamique microsociologique des pratiques de travail identitaire, la technique du dessin peut en révéler les influences macrosociologiques. Le dessin *g* est un bon exemple de cet apport. Afin de dresser le portrait de la Filamtek, Stella, une employée, a dessiné un vieil homme portant des vêtements usés, se tenant sur une route de sable, en train d'installer une affiche indiquant le message « Réveillez-vous, expertise, savoir ». Elle a ensuite expliqué que l'image symbolisait les comportements révolus, mais toujours persistants qui caractérisent l'identité de l'organisation. La métaphore a été créée pour illustrer combien il peut être difficile de s'éloigner des normes sociales et culturelles locales,

malgré une forte volonté d'arrimer leurs pratiques de travail avec les normes internationales (ex. : pratiques de conservation muséales).

Un autre participant à l'étude, Max, a interprété son dessin en situant l'organisation dans son contexte sociohistorique. La composition dépeint un écran attirant un grand nombre de personnes représentées par des bonhommes allumettes (dessin *h*). Un bar se tient à droite de l'image et des cadres d'affiches se tiennent à sa gauche. L'écran est lumineux et ce qui en est projeté rassemble les gens, leur donne envie de partager leurs idées et leur passion pour le cinéma. Le dessin représente un idéal, ce que l'organisation devrait être d'après Max, comme il l'a affirmé en critiquant l'architecture et le design de son bâtiment :

La Filmatek a été créée par l'élite québécoise qui avait reçu une éducation par des Jésuites, eux-mêmes influencés par des marxistes. Moi j'aurais préféré que la Filmatek soit pensée par des catholiques italiens parce qu'au moins, eux autres, ils ont une dimension baroque! [...] Ici, nous avons tout fait pour que l'architecture ne soit pas festive. [...] Je le répète encore et encore : c'est un échec architectural parce que c'est un échec philosophique.

Afin de rationaliser son point de vue, Max associe l'identité visuelle de l'organisation à des influences idéologiques « négatives » du passé. Il est intéressant de noter que l'atmosphère représentée en image ne correspond pas à la réalité de la Filmatek. Le participant a plutôt choisi d'en dessiner le portrait amélioré. Même si l'image évoque des émotions négatives, la discussion a terminé sur une note positive. Il a exprimé de l'espoir et même de l'excitation pour le futur. En conséquence, l'acte de dessiner peut inspirer les participants à visualiser leur organisation sous un meilleur jour.

### **Discussion : processus par lesquels les dessins enrichissent les connaissances sur l'organisation**

Le tour d'horizon que nous venons de présenter débouche sur l'identification de trois processus par lesquels l'intégration de la technique du dessin peut enrichir un protocole de recherche en études organisationnelles, soit l'exemplification, la focalisation et la réflexion. Nous décrivons ici ces processus.

#### ***L'exemplification***

La technique du dessin peut enrichir les données d'une étude par le biais de l'exemplification. Au cours de plusieurs entretiens, les participants ont utilisé le dessin pour illustrer des enjeux précis liés à leurs pratiques de travail. Dans le cas A, l'auteur du dessin *c* a expliqué son choix d'image en racontant un épisode particulier lié à l'administration des médicaments aux patients. L'exemple a servi à mieux comprendre la hiérarchie des membres de l'équipe ainsi que leur dynamique interactionnelle. De la

même façon, des participants du cas B ont expliqué leur dessin en donnant des exemples de tensions identitaires se matérialisant dans des pratiques de travail. L'employée ayant dessiné un tétraèdre pour représenter les propriétés de la Filmatek (dessin *e*) a attribué une signification personnelle à ces éléments en les reliant à ses responsabilités et à ses tâches quotidiennes. L'auteur de la métaphore du projecteur (dessin *f*) a justifié son dessin en donnant des exemples d'actions réalisées pour remédier à un problème d'image organisationnelle. Le dessin peut donc permettre une meilleure accessibilité aux structures et aux pratiques organisationnelles, des éléments étant difficiles à observer directement.

### ***La focalisation***

Étant peu contraignant comparé aux autres méthodes visuelles, le dessin offre plus de liberté aux participants quant à l'expression de leur subjectivité et de leurs émotions. Les chercheuses des deux études de cas ont noté que le fait de dessiner avait eu l'effet de mettre le doigt sur des désirs, intérêts et sentiments parfois ambigus ou complexes. Dans le cas A, le caractère multiforme des dessins *a* et *b* illustre le sentiment de confusion dans le processus collaboration. Le dessin *c* signale la frustration générée par les différentes appartenances des membres de l'équipe. De manière semblable, plusieurs participants du cas B ont exprimé des émotions intenses en expliquant leur composition (ex. : joie, fierté, exaspération, colère). Celles-ci étaient palpables dans le ton de leur voix, mais aussi dans le choix des images pour représenter l'organisation. Ainsi, le vieil homme s'avancant sur un chemin de sable dans le dessin *g* fait à la fois allusion à l'espoir et au désespoir de la participante face à l'avenir de son organisation.

Dans les deux cas, les participants se sont appuyés sur des symboles plus ou moins complexes pour synthétiser leur pensée au sujet du thème de l'enquête. L'exercice du dessin semble avoir encouragé les participants à afficher les tensions existantes au sein de leur équipe dans le cas A. Les cercles du dessin *a* et les branches du dessin *d* font clairement référence au processus identitaire de la différenciation professionnelle. D'autres exemples de focalisation apparaissent dans le cas B. Comme mentionné précédemment, la figure du vieil homme (dessin *g*) a été choisie pour désigner la lenteur avec laquelle l'organisation s'adapte à l'évolution de son environnement. La signification de cette métaphore est assez complexe : l'image condense les faits, les idées et les désirs de la participante.

### ***La réflexion***

Les deux cas à l'étude ont démontré que l'intégration de la technique du dessin peut stimuler la réflexivité et la formulation d'idées et d'opinions chez les participants. Étant donné que la collecte de données a été effectuée en deux phases dans le cas A, on a demandé aux participants de comparer la collaboration au sein de leur équipe à différents moments. Chacun d'entre eux a donc réalisé deux dessins, ce qui a entraîné une réflexion autour de l'évolution de la collaboration au fil du temps. Par exemple,

dans le dessin *d*, les pratiques de leadership de T2 ont été établies en contraste avec les pratiques de leadership de T1. L'auteur du dessin *b* a affirmé que la collaboration pourrait s'améliorer si l'équipe était organisée selon une meilleure structure. L'exercice a eu l'effet de stimuler l'esprit critique des participants en facilitant l'expression de perceptions négatives et positives par rapport à leur équipe de travail. Le processus réflexif s'est aussi prolongé puisque la chercheuse a partagé l'ensemble des dessins de chacune des équipes lors d'une présentation. S'en sont suivi des discussions ayant poussé la réflexion encore plus loin.

Dans le cas B, les participants se sont plongés dans un processus de réflexion pendant la production de leur dessin. Certains ont adopté une posture critique à l'égard de leur organisation. En commentant son dessin, une employée de la Filmatek a déploré le fait que la mission organisationnelle ne soit pas bien communiquée aux publics par l'administration (dessin *e*). L'auteur du dessin *f* a exprimé sa peur de voir l'organisation perdre une composante essentielle de sa mission (être le musée de l'image en mouvement). Il s'est alors décrit comme le gardien du statut de musée de l'organisation. Le processus de réflexion accompagnant l'exercice du dessin a aussi entraîné les participants à partager leur vision idéale de l'organisation. Par exemple, l'auteur du dessin *h* a dressé le portrait de sa Filmatek de rêve : un endroit très animé où des gens sont réunis par une passion commune, le cinéma.

### Conclusion

La littérature en sciences de la gestion, et plus précisément, en études organisationnelles, reconnaît de plus en plus les méthodes qui favorisent l'engagement des participants au processus de la recherche. Cette ouverture s'étend aux méthodes visuelles et notamment, à la technique du dessin. Le présent article démontre les contributions potentielles de cette technique. En examinant deux différents projets de recherche, nous avons identifié trois processus par lesquels l'intégration du dessin peut enrichir l'ensemble des données recueillies (**exemplification, focalisation et réflexion**). Alors que notre article souligne les contributions potentielles de cette méthode, la nécessité de développer des outils pour analyser les données visuelles s'avère bien réelle. Nous avons noté que cet aspect est souvent négligé dans les recherches ayant recours aux dessins comme si leur analyse allait de soi. Les études méthodologiques futures devraient se concentrer sur le développement d'approches et de techniques d'analyse adaptées à ce type de données.

### Note

<sup>1</sup> Le nom de l'organisation a été changé afin de protéger l'anonymat des participants.

## Références

- Alcadipani, R., & Tonelli, M. J. (2014). Imagining gender research : Violence, masculinity, and the shop floor. *Gender, Work, Organization*, 21(4), 321-339.
- Barner, R. (2007). The dark tower. Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. *Journal Organizational Change Management*, 21(1), 120-137.
- Bell, E., & Davison, J. (2013). Visual management studies : Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 167-184.
- Bryans, P., & Mavin, S. (2006). Visual images : A technique to surface conceptions of research and researchers. *Qualitative Research in Organizations and Management : An International Journal*, 1(2), 113-128.
- Davison, J., McLean, C., & Warren, S. (2015). Looking back : Ten years of visual qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management : An International Journal*, 10(4), 355-359.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago. IL : Aldine.
- Guillemin, M. (2004). Understanding illness : Using drawings as a research method. *Qualitative Health Research*, 14(2), 272-289.
- Han, J., & Liang, N. (2015). In their own eyes and voices : The value of an executive MBA program according to participants. *Journal of Management Education*, 39(6), 741-773.
- Höykinpuro, R., & Ropo, A. (2014). Visual narratives on organizational space. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 780-792.
- Jenkins, R. (2008). *Being Danish : Paradoxes of identity in everyday life*. Copenhagen : Museum Tusulanum Press.
- King, N., & Ross, A. (2004). Professional identities and interprofessional relations : Evaluation of collaborative community schemes. *Social Work in Health Care*, 38(2), 51-72.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity : How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Mitchell, M., Theron, L., Stuart, J., Smith, A., & Campbell, Z. (2011). Drawings as a research method. Dans L. Theron, M. Mitchell, A. Smith, & J. Stuart (Éds), *Picturing research. Drawing as visual methodology* (pp. 19-36). Rotterdam : Sense Publishers.



- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Pink, S. (2006). *The future of visual anthropology : Engaging the senses*. London : Routledge.
- Rämö, H. (2017). Time and temporality in online corporate pictorials. *Time & Society*, 26(7), 89-112.
- Srivastava, P., & Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76-84.
- Stiles, D. R. (2011). Disorganization, disidentification, and ideological fragmentation : Verbal and pictorial evidence from a British business school. *Culture and Organization*, 17(1), 5-30.
- Stiles, D. R. (2014). Drawing as a method of organizational analysis. Dans E. Bell, S. Warren, & J. Schroeder (Éds), *The routledge companion to visual organization* (pp. 227-242). New York, NY : Routledge.
- Vince, R., & Warren, S. (2012). Qualitative, participatory visual methods. Dans C. Cassell, & G. Symons (Éds), *The practice of qualitative organization research : Core methods and current challenges* (pp. 275-295). London : Sage.

Pour citer cet article :

Renaud, G., Comeau-Vallée, M., & Rouleau, L. (2020). Donner à voir les facettes invisibles des organisations : l'apport du dessin en sciences de la gestion. *Recherches qualitatives, Hors-série « Les Actes »*, (25), 56-73.

**Geneviève Renaud**, Ph.D administration, est stagiaire postdoctorale au département de management à HEC Montréal, membre du Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie (GéPS). Elle s'intéresse aux enjeux identitaires, aux dynamiques de pouvoir, et au rôle de l'espace et de l'esthétique en milieux organisés.

**Marilene Comeau-Vallée**, Ph.D. administration, est professeure en développement organisationnel au département d'Organisation et Ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal. Elle s'intéresse aux dynamiques interprofessionnelles, la négociation identitaire ainsi que la gestion des tensions paradoxales. Elle a étudié ses thèmes dans des contextes pluralistes, tels que le secteur de la santé et l'économie sociale.

*Linda Rouleau est professeure titulaire au service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Ses travaux de recherche qualitative portent sur la fabrique de la stratégie, le sensemaking des middle managers et les questions organisationnelles dans les contextes extrêmes. Elle a publié dans les Revues académiques comme Academy of Management Review, Organization Science, Accounting, Organization and Society, Journal of Management Studies, Human Relations, etc. Elle est co-responsable du GÉPS (le Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie, HEC Montreal), membre du conseil d'administration de l'Association de la Recherche Qualitative, membre du comité éditorial de la revue Organizational Research Methods.*

Pour joindre les auteures :  
genevieve.renaud@hec.ca  
comeau\_vallee.mariline@uqam.ca  
linda.rouleau@hec.ca