

Chapitre 17. L'analyse des données visuelles

Sébastien Liarte, Sarah Maire

DANS BUSINESS SCIENCE INSTITUTE 2018, PAGES 306 À 322

ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISBN 9782376871798

DOI 10.3917/ems.cheva.2018.01.0306

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-306.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CHAPITRE 17.

L'analyse des données visuelles

Sébastien Liarte et Sarah Maire

Résumé

Les organisations produisent un grand nombre de discours qui constituent un matériau empirique particulièrement riche pour les chercheurs en sciences de gestion. Dans cette optique, les chercheurs ont tendance à se concentrer sur les discours verbaux (documents écrits, discours, entretiens, déclarations, etc.). Mais il existe une autre forme de discours qui invite les chercheurs à s'intéresser à des données autres, jusque-là peu utilisées : les données visuelles. L'objectif de ce chapitre est de présenter ces données visuelles comme matériau de recherche particulièrement riche, d'en définir les composantes et de proposer des techniques d'analyse propre à ce type de données. Il s'agit également de présenter les problématiques spécifiques aux organisations qui se prêtent tout particulièrement à une investigation à travers les données visuelles ainsi que les principaux concepts pouvant bénéficier précisément d'un enrichissement à travers le prisme visuel.

Mots-clés : visuel, rhétorique, sémiotique, méthode, organisations.

« Une image vaut 1 000 mots. »

Confucius (551-479 av. J.-C.)

INTRODUCTION

Que cela soit au travers de photographies, de diagrammes, de schémas, de dessins, de logos, des monuments architecturaux, ou de bien d'autres formes, les organisations produisent un grand nombre d'éléments visuels. Les visuels peuvent être le fruit d'un travail scrupuleux et d'un choix délibéré de l'entreprise comme, par exemple, les photographies illustrant les rapports d'entreprise ou l'aspect général des bâtiments du siège (comme en témoigne, par exemple, le souci du détail dans l'aspect visuel du futur siège *The Loop* d'Apple à Cupertino en Californie). Les visuels proposés par l'entreprise peuvent également découler d'un processus plus informel et plus inconscient. Quoi qu'il en soit, ils constituent une source de données particulièrement riche et intéressante pour des recherches en gestion (Maire & Liarte, 2018).

Pourtant, l'utilisation de ce type de données demeure sous-exploitée dans les recherches en gestion. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, un effort considérable a été fourni pour collecter le discours verbal produit par l'organisation ou ses membres. Que cela soit par entretiens, questionnaires, analyses des textes produits, etc., les chercheurs disposent aujourd'hui d'une multitude d'outils de plus en plus puissants pour utiliser un corpus textuel de plus en plus grand. Le texte inclus dans les rapports annuels des entreprises constitue, par exemple, depuis de nombreuses années un matériau empirique fréquemment utilisé dans les recherches. Ensuite, les chercheurs en gestion ont développé un lien particulier avec le visuel en s'intéressant plutôt aux visuels produits par le chercheur lui-même pour sa recherche. Dans une démarche de nature ethnographique, par exemple, le chercheur peut être conduit à prendre des photos qu'il analyse ensuite dans un second temps. Cette manière de faire l'a, sans doute, éloigné des visuels produits par l'entreprise. Enfin, alors que cela est courant en sciences humaines et sociales (Elkins, 2010), des efforts de construction, de développement et de renforcement de méthodes d'analyse d'éléments visuels restent encore à faire

en sciences de gestion. Plus précisément, il s'agit de chercher à intégrer un grand nombre de connaissances existantes mais sous forme éparse afin d'éviter de réinventer constamment la roue en matière d'analyse visuelle.

L'objectif de ce chapitre est de détailler l'intérêt que peut présenter une analyse des visuels pour un chercheur s'intéressant à des problématiques en lien avec les organisations. Il s'agit de redonner au visuel la place centrale qu'il occupe dans la vie organisationnelle et, donc, de le considérer, à l'instar de données primaires chiffrées ou de transcriptions d'entretiens pour les chercheurs, comme un matériau de recherche à part entière.

Dans un premier temps, différentes techniques d'analyses de données visuelles sont présentées afin d'en saisir les enjeux, les possibilités ainsi que les limites. Dans un second temps, quelques exemples de problématiques spécifiques à la gestion et traités à travers l'étude de visuels sont présentés. Enfin, la conclusion du chapitre est l'occasion de proposer un certain nombre de recommandations pour le manager-chercheur en DBA qui souhaiterait mobiliser des données visuelles produites par l'organisation en tant que matériau empirique dans le cadre de sa recherche.

1. ANALYSER LE VISUEL : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION ET MÉTHODES ASSOCIÉES

L'analyse visuelle a émergé de manière tardive dans les recherches en gestion. Pourtant, il est clair que le recours à ce type de données peut conduire à des résultats tout à fait intéressants dans toutes les branches de la gestion. Toutefois, il est nécessaire de clarifier ce qui est évoqué derrière le terme d'analyse visuelle et de disposer d'outils méthodologiques adaptés.

1.1. Quelques clarifications définitoires

Les visuels peuvent être matérialisés ou non. En effet, les images sont immatérielles et elles peuvent demeurer dans l'esprit d'une personne donnée. L'étude des visuels doit donc porter sur des images matérialisées. Dans ce cas, les images nous proviennent à travers un *medium* qui peut être une photographie, une présen-

tation *Powerpoint*, un site Internet, un bâtiment, un journal, un rapport, etc. De ce fait, le visuel est constitué d'une image, le contenu, et d'un élément matériel, le contenant (ou le *medium*). Les deux éléments sont liés puisqu'un changement de l'un ou de l'autre implique un changement sur le sens global et l'interprétation que va en faire l'observateur (McLuhan & Fiore, 1967). Les deux éléments ne peuvent être étudiés de manière totalement indépendante. Sans chercher à couvrir la totalité des concepts évoqués par les théories s'intéressant à l'analyse visuelle, trois éléments centraux sont présentés ici : la sémiotique, l'esthétique et la rhétorique visuelle.

La **sémiotique** est l'étude des signes et de leur signification. Plus précisément, il s'agit d'analyser 1) ce qui est décrit, c'est-à-dire le dénoté, et 2) ce qui est exprimé et représenté, c'est-à-dire le connoté. Comme tout moyen d'expression, le visuel n'échappe pas au champ d'analyse de la sémiotique à travers la sémiotique visuelle qui étudie l'ensemble des objets de signification se manifestant par le canal visuel. Il est, par exemple, possible de s'intéresser particulièrement aux représentations et aux messages éventuellement cachés produits par les signes utilisés lors de la communication visuelle.

Encadré 1. Apple vs IBM

Le sémioticien Jean-Marie Floch a comparé les premiers logos des entreprises Apple et IBM. Il a montré que les différences les plus marquantes pouvaient être rendues visibles à travers des associations d'oppositions binaires (Tableau 1).

Tableau 1. Oppositions binaires entre les logos Apple et IBM (Chandler, 2007, p.109, d'après Floch, 1995)

	Apple	IBM
Logo		
Structure	Pas de répétition Lignes jointes	Répétition Lignes disjointes
Couleur	Polychromatique Chaude	Monochromatique Froide
Formes	Contour Incurvées	Substance (en « gras ») Droites

À travers ces oppositions au niveau visuel, ce sont des oppositions d'identités organisationnelles qui se jouent. L'entreprise libertaire, hippie, voire psychédélique (symbolisé par l'arc-en-ciel), de la côte ouest-américaine se positionne de manière opposée à l'entreprise binaire (bleu/blanc), ordonnée et hiérarchisée (formes droites) de l'entreprise de la côte est-américaine.

Bien qu'associée avec l'appréciation de la beauté, la dimension **esthétique** est également en lien avec la question de la production de la connaissance au sujet des organisations. La dimension esthétique apparaît à travers les jeux de lumière, les couleurs, l'organisation de l'espace, etc. qui constituent une sorte de « meta-message » ou de contexte d'interprétation. L'esthétique peut, par exemple, être mobilisée pour exprimer une opinion en suscitant une émotion collective. Il peut même être considéré que la dimension esthétique revêt parfois une dimension politique. C'est à travers cette dimension esthétique que l'observateur et le créateur du visuel mettent en place une relation.

Par exemple, les visuels apposés sur les paquets de cigarettes dits « neutres » ont pour fonction de créer une relation forte avec le fumeur à travers l'esthétique du visuel. En effet, les couleurs,

les expressions, la mise en scène, etc., conduisent à générer une émotion particulièrement forte.

Enfin, la **rhétorique** visuelle vise à analyser « les aspects symboliques ou communicationnels des artefacts visuels et d'en comprendre l'impact sur le public » (Foss, 2004, p. 304). Il est considéré que les éléments de rhétorique visuelle sont le fruit d'intervention humaine, impliquant des décisions conscientes, visant à « raconter » une histoire. Afin d'être interprétés correctement par le public, les éléments visuels ont leur propre « grammaire », c'est-à-dire un ensemble de règles sur ce qui peut être représenté et comment, pour que ces visuels puissent être compris. La structuration des éléments visuels se fait à travers le respect de conventions, de codes visuels pouvant être considérés comme un langage propre. Bien sûr, comme tout langage, le langage visuel n'est pas universel et reste attaché à des communautés, chacune disposant de ces propres conventions.

La dimension visuelle de la comptabilité démontre cette importance de la rhétorique visuelle. En effet, les éléments de visualisation en comptabilité visent à rendre la comptabilité suffisamment homogène pour qu'elle puisse être reconnue comme autonome. La standardisation de certains éléments visuels fondamentaux comme la présentation en partie double relève de cette recherche d'homogénéité visuelle. Mais, le visuel permet également d'offrir une possibilité d'hétérogénéité qui laisse une place à la diversité à la création de différence (Quattrone, 2009). La représentation visuelle des tableaux de bord offre, par exemple, une opportunité de différenciation et de créativité. Toutefois, le message reste compréhensible par toute personne possédant les codes et les conventions de la communauté comptable. Une différence de convention (comme séparer les nombres par des virgules au lieu de points et inversement) montre comment deux visuels extrêmement proches (des tableaux de résultats) peuvent s'avérer plus ou moins compréhensibles du fait de ce changement de rhétorique visuelle.

1.2. Les méthodes de recherche associées

Bien qu'utilisée depuis longtemps dans des disciplines de sciences humaines et sociales comme l'anthropologie ou la so-

ciologie, le recours à l'analyse visuelle n'est que très récent en gestion. Si les raisons de cette sous-utilisation sont multiples, le manque de méthodes établies, reconnues par tous et unifiées, représente sans doute une principale limite de leur emploi. Trois méthodes complémentaires sont présentées ici. Il s'agit de montrer différentes techniques, usages et objectifs de l'analyse visuelle afin d'enrichir la « boîte à outils » méthodologique du chercheur en gestion. Plutôt que de chercher à distinguer la « meilleure » méthode, il s'agit plutôt ici de présenter différentes alternatives afin d'offrir des possibilités apparaissant avant tout comme complémentaires.

1.2.1. La quantification des visuels

Il s'agit ici de quantifier de manière systématique ce qui apparaît sur les visuels. Il s'agit d'être en mesure de quantifier précisément les éléments représentés à travers des tableaux de fréquence d'apparition des visuels identifiables (Rose, 2001). Les chercheurs établissent un code pour chaque élément visuel, que cela soit pour décrire un objet, une couleur, une lumière, des aspects positifs ou négatifs, des représentations d'émotion, etc. Il est également possible de retenir la taille des visuels ainsi que leur position (premier ou arrière-plan, etc.). À l'instar des recherches qualitatives systématisées (notamment à travers l'utilisation de logiciel d'analyse qualitative comme NVivo qui offre la possibilité de spécifier l'analyse de visuels), une telle démarche accroît la reproductibilité de l'analyse par les autres chercheurs ainsi que la neutralité et l'objectivité du chercheur.

Actuellement, se développent des logiciels d'analyse automatique de visuels (logiciels notamment développés dans le cadre de l'imagerie médicale) permettant la quantification de manière précise et automatique d'éléments tels que la couleur ou la luminosité. Cette utilisation n'en est encore qu'à ses prémices en sciences sociales, mais va, sans nul doute, se développer dans les années à venir.

Encadré 2. Logiques institutionnelles dans le scoutisme en France

Dans une recherche réalisée à partir de l'étude des calendriers annuels des Scouts et Guides de France de 1936 à 2017, Maire et Liarte (2017) montrent comment il est possible d'identifier les logiques institutionnelles présentes dans le champ du scoutisme en France. Pour cela, ils ont codé l'intégralité des visuels présents sur les calendriers en cherchant à catégoriser ce qui est montré.

Ensuite, l'ensemble des codes ont été rassemblés et les fréquences d'apparition calculées à travers le logiciel Nvivo 11. Le tableau 2 est alors obtenu.

Tableau 2. Grille d'analyse de contenu des visuels

Code	Fréq.	Code	Fréq.
Petit groupe (deux ou trois)	657	NTIC	82
Groupe (plus de trois)	861	Outils intellectuels	286
Foulards	903	Transmission de connaissance	160
Autres signes distinctifs	280	Vente	15
Handicap	63	Argent représenté	5
Multiculturel	81	Levée de fond	35
Jeux collectifs	173	Gestion de l'argent	25
Joie	385	Partenaires	20
Lien physique	66	Professions	96
Activités manuelles	314	Pratiques religieuses dans la nature	42
Outils manuels	229	Pratiques religieuses (autres)	26
Volontariat	34	Pratiques religieuses (messe)	37
Groupe en marche	215	Lieux religieux	63
Symboles hiérarchiques	1215	Symboles religieux	71
Supervision	202	Références historiques	2
Contrôle	12	Scènes bibliques	15
Réunions	116	Autres représentations chrétiennes	19
Activités intellectuelles	244	Autres religions	11

Par regroupement des codes proches, trois grandes logiques institutionnelles émergent à travers les visuels : la communauté, la religion et le managérial.

1.2.2. La déconstruction

La méthode de déconstruction introduite par le philosophe Jacques Derrida (1983) pour l'étude des discours textuels peut également être utile pour l'étude de visuels. À l'instar de tout discours de l'organisation, les images peuvent être considérées « comme un ambassadeur esthétique de l'organisation [qui] permet de la visualiser et qui lui donne une valeur » (Campbell, 2012, p. 106). Dans ce cadre, l'objectif de la déconstruction est de révéler le sens caché dans les images en allant chercher ses sédiments au plus profond. Plus précisément, la signification du visuel est le résultat de la différence entre ce qui est visible, plutôt que de la référence aux choses qu'ils représentent. Il s'agit donc de travailler « en creux » à travers ce qui est représenté et ce qui n'est pas représenté. Il est à noter qu'il n'existe pas à proprement parler de méthode précise d'analyse de contenu, ce qui conduit à parler plus d'une pratique que d'une véritable méthode. Toutefois, la déconstruction peut conduire à des résultats particulièrement riches comme le souligne l'encadré 3.

Encadré 3. Toyota et la famille homosexuelle

Steven Kates (1999) s'intéresse à une publicité de Toyota qui montre un couple d'hommes s'apprêtant à quitter leur domicile en voiture pour aller pique-niquer avec leurs chiens.

En présentant la voiture comme « la » voiture de la famille, Toyota semble vouloir associer visuellement le couple homosexuel à une famille comme une autre. Cela peut apparaître comme une volonté d'affichage délibérée de l'homosexualité. Mais Steven Kates propose une relecture de la publicité en exposant des sens alternatifs au visuel. L'auteur avance que cette publicité n'a rien d'une ouverture puisque plutôt que de montrer l'homosexualité, elle montre une homosexualité hétérosexuelle. L'homosexualité semble acceptable à Toyota si elle rentre dans les cadres de la classe moyenne, respectable, sexuellement conservatrice, blanche et aisée. Cette déconstruction du discours visuel de Toyota s'avère particulièrement efficace pour démontrer ce que Toyota ne veut pas, ne peut pas ou ne sait pas montrer.

1.2.3. « L'enquête esthétique » (aesthetic inquiry)

Les visuels peuvent permettre la visualisation d'éléments particulièrement intangibles comme les sentiments, les émotions, les humeurs, etc. Dans ce contexte, « l'enquête esthétique » vise

à analyser les émotions à travers l'examen des sentiments plaisants et déplaisants issus de l'examen des visuels (Shrivastava & Ivanova, 2015). Cette méthode permet également l'exploration de la dimension esthétique des visuels, de son sens et de son impact sur les individus et les organisations. Il s'agit ici clairement d'étudier l'impact du visuel sur son auditoire plutôt que son sens à proprement parler.

Anat Rafaeli et Iris Vilnai-Yavetz (2004) ont, par exemple, étudié l'émotion suscitée par le choix de repeindre totalement en vert les bus du réseau public Israélien. Ce changement de couleur, initialement fait pour symboliser l'écologie, a suscité des émotions différentes, mais souvent négatives de la part d'un grand nombre de parties prenantes. Les auteurs ont cherché, à travers une étude qualitative, à appréhender les émotions suscitées par ce choix esthétique ainsi que les raisons sous-jacentes à l'émotion suscitée. Les chauffeurs et les designers ont une émotion négative envers cette couleur, car ils considèrent le vert comme trop sombre pour être vu dans la nuit. De plus, le vert suscite des émotions négatives, car en Israël, le vert est plus relié à une dimension militaire qu'écologique.

2. LA VISUALISATION EN PRATIQUE DANS LES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION

Les éléments visuels issus de l'organisation n'ont pas, pendant de nombreuses années, suscité d'intérêt particulier de la part des chercheurs. Ce n'est que depuis récemment que certains auteurs considèrent que le langage visuel offre des possibilités multiples pour mettre en relation des phénomènes locaux et des idées et des concepts théorisés et décontextualisés (Meyer *et al.*, 2013). Les visuels s'avèrent être un matériau empirique particulièrement riche à travers lequel il est possible de mener des recherches inédites.

2.1. Rendre visible l'invisible

Le discours visuel permet de communiquer ce qu'est l'organisation, ses idées, ses valeurs, ses modèles, et ce, à plusieurs auditoires. Que cela soit à travers des publicités (institutionnelles ou

non), les sites Internet, les logos, les rapports d'entreprises, les outils de communication (bulletins, journaux, etc.), les organisations laissent transparaître des éléments de leur culture et de leur identité. L'apport des visuels est d'autant plus important que ces éléments sont, *a priori*, immatériels et difficiles à saisir. Les visuels permettent d'aller plus loin dans l'appréhension d'éléments conceptuels particulièrement difficiles à saisir tels que la légitimité, les rapports de force ou le pouvoir. Demeure bien évidemment une question centrale : Les visuels représentent-ils, dans une démarche volontariste et instrumentale, les éléments tels que le souhaite l'organisation ? Où sont-ils le simple reflet d'une réalité qui émerge indépendamment de toute volonté ? Les recherches mobilisant les visuels peuvent s'intéresser aux deux possibilités. Munir et Phillips (2005) ont montré, par exemple, comme l'entreprise Kodak a cherché au début du XX^e siècle à transformer la photographie, activité jusque-là hautement spécialisée réalisée par des professionnels, en une activité accessible à tous à tout moment. Cette transformation a été réalisée à travers la mise en place d'une campagne d'affichage montrant des « *Kodak moments* », c'est-à-dire des moments forts de la vie quotidienne du grand public. À l'inverse, il est possible d'avancer que le groupe Accord a souhaité véhiculer une image d'entreprise attentive à l'égalité des sexes en proposant des publicités tant à destination des hommes que des femmes d'affaires. Pourtant une déconstruction des deux visuels traduit une forte stéréotypisation du genre masculin et féminin. Pendant son moment de repos à l'hôtel, la figure masculine se repose, se restaure et se détend en jouant de manière décontractée. *A contrario*, la figure féminine se livre à des activités en lien avec son apparence (maquillage) ou téléphone. Il apparaît assez clairement que les représentations de la figure masculine et féminine ne véhiculent pas les mêmes représentations.

Les visuels produits par l'organisation constituent également un matériau permettant de déterminer les activités (produits, marchés, concurrents, etc.) que les entreprises considèrent comme centrales. En effet, les représentations présentes (ou absentes) des visuels ou à travers le support de diffusion choisi en disent beaucoup sur les choix fondamentaux des entreprises tant en matière d'activités que de parties prenantes visées. Après avoir quasiment disparu, les forges de Laguiole, ce haut lieu his-

torique de réalisation du couteau du même nom, a connu une renaissance du fait de l'engagement d'une nouvelle équipe de direction. Le but était de recentrer l'ensemble de production localement pour offrir un couteau à la fois fruit d'une tradition ancestrale, mais ayant réussi le pari de la modernité et délibérément haut de gamme. Cet objectif est présent visuellement à travers le nouveau siège des Forges imaginé par l'architecte/designer Philippe Starck. Bâtiment de verre et d'aluminium, le siège tend vers le ciel de l'Aubrac une lame de 18 mètres de haut, le tout symbolisant l'alliance de la tradition et de la modernité autour du célèbre couteau.

2.2. Matérialiser l'immatériel

Les matériaux empiriques dont dispose le chercheur en gestion sont nombreux. Le contact direct avec les acteurs à travers les entretiens ou la collecte de questionnaires est une première source d'information. L'observation (participante ou non) *in situ* en est une autre. Enfin, le recours à des données secondaires, produites ou non par l'organisation, constitue une troisième source de données traditionnellement utilisée. Dans ce cas, il s'agit généralement d'étudier le discours verbal (discours, écrits, biographie, etc.) produit par ou au sujet des organisations.

De manière traditionnelle, il est habituel d'établir une distinction claire entre les données issues du discours des acteurs (il s'agit là d'éléments déclaratifs) et de l'observation des acteurs (il s'agit là d'éléments factuels observés). Le premier type de données permet de saisir des perceptions, des opinions, des émotions, etc. Il s'agit d'accepter le fait que les données soient empreintes de subjectivité et il reste à savoir si les récits ou déclarations ne sont pas entachés de biais de mémoire, de mensonges ou de non-dits. La seconde catégorie de données permet d'observer le plus objectivement possible ce qu'il se fait, c'est-à-dire les pratiques réelles des individus et des organisations. En revanche, ce type de matériau ne renseigne aucunement sur les motivations des acteurs. Reste également à savoir si l'observation est le reflet de la réalité ou le fruit d'un comportement modifié du fait de la présence d'observateur externe.

Le recours aux visuels peut permettre de favoriser l'observation de l'activité de l'organisation. D'une part, observer les pratiques, les manières de faire ou d'être à travers des visuels évitent toute contamination des « données » par la présence d'un ou plusieurs observateurs. Il y a peu de chance que les visuels soient produits par l'organisation dans un but de potentielles futures recherches concernant une problématique non encore définie. Les photographies d'époque, immortalisant les ouvriers construisant les gratte-ciels de Manhattan au début du XX^e siècle, ont souvent été utilisées pour montrer les conditions de sécurité sommaires de l'époque sur ce type de chantier. Pourtant, le visuel produit par la photographie d'un groupe d'ouvriers à plus de 330 mètres de haut sur un immeuble en construction à Los Angeles en 2016 montre que les pratiques actuelles ne sont pas si éloignées de celle du début du siècle à New York. Au niveau de l'activité, le visuel peut également permettre de « montrer » l'activité ou la stratégie de l'entreprise. Depuis un certain nombre d'années, il est, par exemple, admis dans un grand nombre de secteurs que le visuel orange traduit un modèle d'affaires à bas prix (*low-cost business model*, en anglais) de type (Easyjet, Basic Fit, Le Boncoin, etc.) ou que le jaune est la couleur du *leader* du marché (McDonald's, Hertz, Kiloutou, etc.) et le rouge celle du suiveur (Quick, Avis, Loxam, etc.).

Enfin, contrairement aux méthodes de collecte directe d'information, le travail sur le visuel permet de travailler sur l'évolution et la dynamique de phénomènes. Ces problématiques sont souvent centrales en gestion mais demeurent généralement difficiles à mener sur des périodes longues. Or, les organisations produisent parfois des visuels similaires ou dans des circonstances particulières, à intervalles plus ou moins réguliers. Ces documents permettent alors une étude dans le temps très riche, car offrant des perspectives d'observation rétrospective. Les évolutions au niveau des visuels peuvent également traduire des changements, ou du moins des inflexions, au niveau des choix, des stratégies ou de la culture de l'organisation elle-même. L'étude de l'évolution du logo du constructeur automobile Renault de sa création en 1898 à nos jours témoigne de l'impact des choix de l'entreprise en matière de stratégie (nationalisation, diversification, etc.), des évolutions des produits (évolution des capots des voitures) ou d'éléments contextuels (victoire à des

courses, participation aux guerres, etc.) sur l'évolution visuelle du logo de l'entreprise.

CONCLUSION

Les organisations produisent une grande quantité de visuels à partir desquels les chercheurs en gestion en général et les doctorants en DBA en particulier peuvent obtenir des résultats plutôt riches. En étant très immergés dans les organisations et les environnements dans lesquels elles évoluent, les doctorants-managers sont en mesure de collecter une grande quantité de visuels tout en variant les sources, de plus en plus nombreuses. En effet, outre les documents papier, les visuels se multiplient à travers les sites Internet, les réseaux sociaux, les applications de photographies spécialisées (Instagram, etc.).

Bien évidemment, un certain nombre de recommandations peut s'avérer utile pour que les doctorants-managers tirent le meilleur profit des visuels en tant que matériau de recherche. En voici sept :

1. Diversifier les sources de visuels. Publicité, documents de communication interne, architecture, conditionnement, site Internet, etc. sont quelques exemples de visuels qu'il est possible de considérer.
2. Distinguer le visuel du média qui le transmet. L'analyse d'un même visuel sur deux supports différents peut ne pas conduire aux mêmes résultats. Il est donc fondamental d'être en mesure de distinguer les effets imputables au visuel lui-même et ceux attribuables au type de médium utilisé pour le diffuser.
3. Identifier le public visé par le visuel. Un même visuel peut produire des effets différents sur des publics différents. Il est donc essentiel de savoir à qui s'adresse le visuel.
4. Identifier l'auteur du visuel. À l'instar de tout message issu d'une organisation, il est central de savoir qui en est à l'origine. S'agit-il d'une communication officielle ou non ? le visuel a-t-il été produit en interne ou par une agence de communication ? Est-il le résultat d'un travail collectif ou individuel ?

5. Distinguer les visuels intentionnels des visuels non intentionnels. Bien que ce qui est communiqué de manière non intentionnelle peut véhiculer du sens et de l'information sur l'organisation et ces acteurs, ce mode de communication est à distinguer de ce qui relève d'un choix délibéré.
6. Trouver un équilibre entre rigueur et liberté d'analyse en termes méthodologiques. L'analyse de visuel peut se prêter à des méthodes d'analyse assez libres (comme la déconstruction) permettant de faire émerger des éléments particulièrement enfouis dans les matériaux empiriques. Toutefois, il est nécessaire de garantir la reproductibilité des résultats et d'éviter une possible surinterprétation à travers le respect de cadres permettant une certaine systématisation des analyses proposées et des constats établis.
7. Considérer simultanément les autres formes de communication. Les visuels sont souvent accompagnés de communication verbale à travers du texte. Or, le texte se trouvant à proximité donne des indications qui orientent le récepteur. Il est donc nécessaire d'analyser le visuel conjointement au texte se trouvant à ses côtés.

Références citées

- Campbell, N. (2012), Regarding Derrida: The tasks of visual deconstruction, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 7, n° 1, p. 105-124.
- Chandler, D. (2007), *Semiotics: The Basics*, New York, NY, Routledge.
- Derrida, J. (1983), *The Time of a Thesis: Punctuations*. In *Philosophy in France Today by Montefiore*, New York, Cambridge University Press.
- Elkins, J. (2010), *Visual Cultures*, Bristol, UK, Intellect.
- Floch, J.-M. (1995), *Identités visuelles*, Paris, PUF.
- Foss, S. K. (2004), Framing the study of visual rhetoric: Toward a transformation of rhetorical theory, in C.A. Hill & H.M. Helmers (eds.), *Defining Visual Rhetorics*, London, Routledge, p. 303-314.
- Kates, S. (1999), Making the ad perfectly queer: Marketing "normality" to the gay men's community ?, *Journal of Advertising*, vol. 28, n° 1, p. 25-37.
- Maire, S. & Liarte, S. (2017), Evolution of logics or evolution of their representations? Characterization of logics' malleability through discourses and visualization, 33rd *European Group for*

Organization Studies (EGOS) Colloquium, Copenhagen Business School.

- Maire, S. & Liarte, S. (2018), Building on visuals: Taking stock and moving ahead, *M@n@gement*, à paraître.
- McLuhan, M. & Fiore, Q. (1967), *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects*, Berkeley, CA, Gingko Press.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D. & Van Leeuwen, T. (2013), The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues, *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, p. 489-555.
- Munir, K. A. & Phillips, N. (2005), The birth of the Kodak moment : Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies, *Organization Studies*, vol. 26, n° 11, p. 1665-1687.
- Quattrone, P. (2009), Books to be practiced: Memory, the power of the visual, and the success of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 1, p. 85-118.
- Rafaeli, A. & Vilnai-Yavetz, I. (2004), Emotion as a connection of physical artifacts and organizations, *Organization Science*, vol. 15, n° 6, p. 671-686.
- Rose, G. (2001), *Visual Methodologies: An Introduction to the Interpretation of Visual Methodologies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Ltd.
- Shrivastava, P. & Ivanova, O. (2015), Inequality, corporate legitimacy and the Occupy Wall Street movement, *Human Relations*, vol. 68, n° 7, p. 1209-1231.

Références pour en savoir plus

Joly, M. (2015), *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^e édition, Paris, Armand Colin.

Cet ouvrage développe la manière dont les visuels élaborent et transmettent différents messages en questionnant ce qu'est une image avant de développer leur utilisation, en particulier dans le cadre de la publicité.

Margolis, E. & Pauwels, L. (eds.) (2011), *The SAGE Handbook of Visual Research Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Ltd.

Dans le cadre des sciences sociales au sens large (sociologie, anthropologie, géographie, études culturelles, etc.), cet *Handbook* développe les méthodes qualitatives et quantitatives existantes à l'heure actuelle sur l'étude des visuels, autant sta-

tiques qu'animés, tout en questionnant comment les utiliser et les diffuser dans le cadre de recherches scientifiques.

Van Leeuwen, T. & Jewitt, C. (eds.) (2001), *Handbook of Visual Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Ltd.

Cet ouvrage se concentre sur les enjeux théoriques des visuels. Il développe les approches liées à la rhétorique, la sémiotique, l'iconographie ou encore l'ethnométhodologie, pour présenter un vaste panel de concepts outils mobilisables pour exploiter et analyser les visuels.