

Université de Montréal

La négociation de l'identité organisationnelle :
Une étude narrative du travail des employés de Médecins Sans Frontières

par Simon Mallette-Brochu

Département de Communication, Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Arts et des Sciences en vue de l'obtention du grade
de M. Sc. en communication organisationnelle

30 Août 2013

© Simon Mallette-Brochu, 2013

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

La négociation de l'identité organisationnelle :

Une étude narrative du travail des employés de Médecins Sans Frontières

Présenté par

Simon Mallette-Brochu

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

André-A Lafrance

Directeur de recherche

Boris Brummans

Membre du jury

Claude-Yves Charron

Membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire de maîtrise porte sur le concept d'identité organisationnelle, appliqué au milieu des organisations humanitaires. Le contexte mondial actuel dans lequel évoluent ces organisations leur impose de revoir certaines de leurs valeurs et façons de faire. En effet, les équipes des ONG sur le terrain sont confrontées à des conflits de plus en plus nombreux et complexes, qui remettent en question l'identité de leur organisation. Cette recherche vise à dresser un portrait du travail des employés de l'organisation Médecins Sans Frontières (MSF) lors de missions humanitaires, alors que ceux-ci doivent justifier et négocier la présence de l'organisation auprès de la population et des autorités locales. En nous basant sur le concept de *sensemaking* développé par Karl E. Weick, nous présentons une analyse narrative des récits de mission de cinq employés de MSF. Cette analyse permet d'étudier comment, au quotidien, les employés d'une ONG le terrain sont impliqués dans des négociations où l'identité organisationnelle est continuellement menacée et remise en question.

Mots-clés : identité organisationnelle, négociation, sensemaking, analyse narrative, Médecins Sans Frontières (MSF)

ABSTRACT

This thesis focuses on the concept of organizational identity, applied to humanitarian organizations. The actual international context is forcing these organizations to review some of their core values and procedures. Consequently, their teams on the field are confronted with more and more conflicts and complex situations where the organisation's identity is at stake. The aim of this research is to produce a better understanding of the work that employees of Doctors Without Borders (MSF) do on the field during a mission, especially when they have to justify and negotiate the presence of their organisation with the local populations and authorities. Based on Karl E. Weick's concept of sensemaking, we present a narrative analysis of fieldwork stories we collected by conducting interviews with five MSF employees. Not only does this analysis help us understand the roles employees have to play on the field, but it also provides insight into the different situations when organizational identity is being negotiated.

Keywords: organizational identity, negotiation, sensemaking, narrative analysis, Doctors Without Borders (MSF)

REMERCIEMENTS

Je n'aurais pu écrire ce mémoire sans le support de nombreuses personnes.

J'aimerais tout d'abord remercier mes parents dont les encouragements me donnent le courage de me dépasser et de réaliser mes rêves. Merci de croire en moi.

Merci à Ninozka de m'avoir soutenu (et enduré!) durant chacune des étapes de cette recherche.

J'aimerais remercier mes ami(e)s, collègues et professeur(e)s du département de communication de l'Université de Montréal. Ce fut un plaisir et un privilège d'échanger avec des personnes aussi passionnées par la recherche et l'enseignement. Sachez que vous avez été une source d'inspiration et de réconfort dans les moments de doute et que, grâce à vous, je garde un souvenir inoubliable de mon passage au sein du département.

Merci à l'organisation Médecins Sans Frontières et surtout aux employées des bureaux de Montréal et de Toronto qui m'ont permis de planifier mes entrevues. Un grand merci aux cinq employés qui ont accepté de participer à cette recherche, et ce, avec enthousiasme et ouverture d'esprit.

Finalement, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur André-A. Lafrance, pour ses conseils et son écoute qui m'ont permis de maintenir le cap tout au long de ma maîtrise. Merci mille fois pour votre franchise et votre regard unique sur le monde.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	III
ABSTRACT.....	IV
REMERCIEMENTS	V
1. INTRODUCTION.....	1
2. PROBLÉMATIQUE.....	5
3. REVUE DE LITTÉRATURE	9
3.1. L'identité organisationnelle.....	9
3.1.1. Définition.....	9
3.1.2. Le processus d'identification organisationnelle	12
3.1.3. Le « nous » et le « moi »	13
3.1.4. L'identité en temps de crise.....	15
4. CADRE THÉORIQUE.....	20
4.1. Le sensemaking.....	20
4.1.1. Les propriétés du sensemaking.....	21
5. MÉTHODOLOGIE	27
5.1. L'analyse narrative	27
5.2. Présentation du cas.....	31
5.2.1. Historique de l'organisation	31
5.2.2. Collecte de données.....	34
5.2.3. Grille d'entrevue.....	35

6. ANALYSE DES DONNÉES.....	40
6.1. L'arrivée sur le terrain	41
6.2. L'affirmation de l'identité de MSF.....	45
6.3. L'improvisation	55
6.4. La validation du travail réalisé sur le terrain	60
6.4.1. Le rôle des employés nationaux dans la rétroaction	63
6.5. Résumé	65
DISCUSSION	67
6.6. Le positionnement des employés au sein de la mission	67
6.7. L'identité comme point de référence	70
6.8. Le sensemaking et l'identité	72
7. CONCLUSION.....	74
7.1. Implications pratiques	74
7.2. Limites de la recherche	76
7.3. Pistes de réflexion	77
RÉFÉRENCES.....	80

1. INTRODUCTION

Le travail des organisations humanitaires est actuellement au cœur d'importants débats. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) sont impliquées dans des conflits qui sont de plus en plus nombreux et qui se déroulent dans « un espace sans règles morales ou juridiques » (Schloms, 2005, p.86). Devant négocier leur présence sur le terrain auprès des autorités locales des pays où elles interviennent, ces ONG ne peuvent désormais plus prétendre pouvoir agir aussi rapidement qu'avant suite à un désastre naturel ou à un conflit politique. De plus, il existe actuellement une réelle crise de confiance envers le travail humanitaire de la part du grand public et des bailleurs de fonds. Tel que Schloms (2005) l'explique, cela est dû en partie à l'hétérogénéité des organisations présentes sur le terrain, qui ne permet pas d'assurer une quelconque cohérence. En effet, chaque organisation a ses propres traditions et son propre agenda. Ainsi, comme le mentionne Van Wassenhove (2006), chacune de ces organisations a déterminé ses valeurs et a favorisé certaines croyances, ce qui rend difficile, voire impossible, une quelconque coordination des efforts entre les ONG une fois sur le terrain.

Même si chaque organisation humanitaire prétend ne se dévouer qu'à aider les populations dans le besoin, elle doit se démarquer des autres organisations si elle veut que son engagement rayonne à l'international et démontre son véritable pouvoir d'action sur le terrain. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir plusieurs de ces ONG tenter d'attirer, par des actions ressemblant à celles d'entreprises commerciales, l'attention des médias afin de promouvoir ce qu'elles font sur le terrain au quotidien. Cela s'explique, entre autres, par le besoin constant de

satisfaire les bailleurs de fonds et tous les donateurs dans un contexte où la gestion des fonds de plusieurs organisations humanitaires a été fortement critiquée depuis les dernières années.

Il importe alors de se questionner sur les ajustements que doivent faire ces organisations afin qu'elles puissent continuer à prodiguer les soins et l'assistance pour lesquels elles sont reconnues. C'est d'ailleurs dans cette optique que l'organisation Médecins Sans Frontières (MSF) a publié en 2011 un ouvrage intitulé « *Agir à tout prix?* » dans lequel plusieurs missions menées par l'organisation dans les vingt dernières années sont analysées en détail. Des spécialistes de MSF y expliquent pourquoi l'organisation a agi d'une certaine manière à l'époque ou encore comment elle a pu réellement mener ses missions à terme auprès de populations parfois divisées par des conflits armés et des enjeux politiques complexes. À titre d'exemple, il est question, dans l'un des chapitres, de la mission humanitaire menée au Sri Lanka au lendemain du tsunami survenu en 2004. MSF avait alors dû, à maintes reprises, prouver aux autorités locales et gouvernementales qu'elle méritait d'avoir sa place auprès d'autres organisations comme celle du Comité international de la Croix-Rouge. Le compte rendu de cette mission illustre bien comment MSF a dû développer une « logistique stratégique » afin de se garantir un champ d'action propice aux soins des victimes. Le texte ne cache d'ailleurs pas les sacrifices importants auxquels l'organisation a dû consentir, comme celui d'accepter de se taire devant des injustices liées à un gouvernement corrompu. À ce sujet, lors d'une conférence¹ donnée à Montréal dans le cadre de la parution d' « *Agir à tout*

¹Audet, F., Desrosiers, V., & Magone, C. (2012, février). *Agir à tout prix?* Communication présentée par Médecins Sans Frontières en partenariat avec l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (OCCA) de l'Université de Montréal, Montréal, Québec.

prix? », Claire Magone, coéditrice de l'ouvrage et Directrice d'études à la fondation CRASH (Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires) de Médecins Sans Frontières, a justifié la pertinence d'un tel livre en expliquant que l'organisation tentait actuellement de mettre à jour les limites des principes humanitaires, tels que l'impartialité et la liberté de parole. Elle parlait également de « casser certains mythes quant à la pureté de l'aide humanitaire »...

Cette démarche de MSF prend tout son sens alors que le 15 août 2013, l'organisation annonçait son retrait de la Somalie, un pays où elle comptait plus de 22 ans d'activité continue. L'ONG comptait plus de 1500 employés sur le terrain, qui assuraient des soins de santé gratuits à la population dans plus de 10 endroits du centre-sud de la Somalie. Cette décision représente le deuxième cas dans l'histoire de MSF où l'organisation décide de quitter un pays, la première fois remontant à 2004 en Afghanistan. En parlant des raisons qui expliquent cette fois-ci le retrait de MSF, Unni Karunakara, président de Médecins Sans Frontières International, a déclaré :

« Nous partons parce que la situation a créé un déséquilibre insoutenable entre les risques auxquels nos équipes sont confrontées, les compromis que nous devons faire et notre capacité à fournir une assistance aux victimes somaliennes. » (Source : www.radio-canada.ca)

Cet exemple permet d'illustrer comment les conflits auxquels une organisation telle que MSF est confrontée, qu'il s'agisse d'une crise majeure comme ce fut le cas en Somalie ou bien de conflits avec les autorités locales tel que c'est arrivé au Sri Lanka, ont un impact direct sur les équipes sur le terrain. Les membres de ces équipes peuvent alors se retrouver dans des

situations complexes, voire dangereuses, qui menacent le déroulement des opérations de l'organisation et qui peuvent les mettre en danger.

2. PROBLÉMATIQUE

En remettant en question les principes qui ont fait la renommée de l'aide humanitaire internationale, soit l'impartialité et la neutralité, Médecins Sans Frontières illustre les défis auxquels l'organisation fait face actuellement. Comme elle doit constamment s'adapter à des environnements de plus en plus complexes et à des terrains de plus en plus difficiles d'accès, l'identité même de MSF devient un enjeu. Dès lors, les tensions actuelles dans le milieu humanitaire en font un terrain privilégié pour étudier l'application d'un concept tel que celui de l'identité organisationnelle. En effet, la notion d'identité faisant référence à ce que l'on peut circonscrire à un moment précis, il est intéressant de se questionner sur l'impact que les conflits peuvent avoir sur les organisations humanitaires, qui, au quotidien, mènent de multiples projets dans différentes parties du monde.

Plusieurs auteurs étudient aujourd'hui le concept d'identité dans un contexte organisationnel, comme Gioia, Schultz et Corley (2000), qui expliquent justement qu'il permet de mieux comprendre les organisations modernes. En effet, la richesse du concept d'identité organisationnelle réside dans le fait qu'il inclut non seulement l'identité que défend une organisation, mais également celle de tous les individus qui la composent, qui s'identifient à elle et qui agissent pour elle. Ainsi, des auteurs comme Albert et Whetten (1985), qui ont contribué à définir le concept d'identité organisationnelle, traitent de l'importance du rapport individu-organisation. Selon eux, une organisation est avant tout constituée de plusieurs individus qui se demandent ensemble : « Qui sommes-nous? » et « Que voulons-nous être? ». Dans le cas des ONG, le fait qu'elles doivent constamment justifier leur présence sur le terrain

et prouver leur efficacité implique que leurs membres sur le terrain doivent communiquer leur agenda et leur façon de faire, et ce, rapidement et clairement. Ainsi, ces organisations sont, en quelque sorte, engagées dans un dialogue polyphonique et constant. Selon Van Wassenhove (2006), cette conversation, entre une organisation et ses environnements interne (employés, bénévoles, etc.) et externe (bailleurs de fonds, populations locales, médias, etc.) constitue un enjeu important dans la construction identitaire des organisations humanitaires.

Cooren, Brummans et Charrieras (2008), qui ont réalisé une étude sur la présence de Médecins Sans Frontières sur le terrain lors d'une mission en République Démocratique du Congo, proposent d'analyser les missions humanitaires comme étant des organisations à part entière, qui « re-présentent » l'organisation-mère. Selon eux, les interactions entre les différents acteurs impliqués dans une mission sur le terrain participent à une coproduction de la présence des organisations humanitaires. Ces chercheurs permettent d'illustrer les défis du travail d'équipe dans des conditions où chaque employé et chaque bénévole contribuent à la viabilité et à la visibilité de l'organisation sur le terrain. Chaque individu a donc, sans vraiment le savoir, un pouvoir sur l'identité de son organisation. Plus précisément, ce pouvoir s'exprime dans les interactions et les actions collectives, où les différentes dynamiques organisationnelles se confrontent. Cette perspective permet bien de concevoir la communication comme un élément constitutif des organisations et de la structure de celles-ci; un élément qui permet de créer et d'exprimer leur propre culture (Cooren et al., 2012).

Non seulement une organisation humanitaire déploie-t-elle des ressources humaines et matérielles lors d'une mission humanitaire, mais, ce faisant, elle déploie également son

identité via tous ces individus qui travaillent pour elle et qui, durant leurs tâches quotidiennes, la « re-présentent ». Prenons l'exemple de Médecins Sans Frontières, une organisation qui représente plus de 30 000 employés et des centaines de missions déployées dans plus de 70 pays. Un tiers de ces missions répond à une crise immédiate (catastrophe naturelle ou conflit armé), un autre tiers assure une présence médicale post-conflits et, finalement, le dernier tiers représente les programmes réguliers, comme les campagnes de vaccination (Source : www.msf.org). Dans un tel cas, nous pouvons croire que la gestion de l'identité organisationnelle devient complexe, chaque mission ayant un certain pouvoir sur la façon dont l'organisation sera représentée à l'étranger.

Dans le contexte humanitaire actuel où les ONG doivent non seulement assouplir leurs principes afin de pouvoir continuer à prodiguer leurs soins, mais aussi défendre leur raison d'être, il est intéressant de se questionner sur l'impact que cela a sur la réalité des employés sur le terrain. Ces derniers agissent et parlent au nom d'une organisation, mais ils demeurent des êtres humains à part entière, avec leur propre complexité. Comme nous l'avons vu, Médecins Sans Frontières avoue qu'elle doit adapter ses principes au contexte mondial actuel si elle veut pouvoir continuer à agir avec la même efficacité qui a fait sa réputation sur la scène internationale. Mais comment cela s'exprime-t-il concrètement sur le terrain? Chaque membre de l'organisation ayant un rôle important durant une mission au niveau de la « re-présentation » de l'organisation, il fait face à cet enjeu sur une base quotidienne. Ainsi, lors d'une mission, les employés doivent représenter leur organisation tout en devant également faire face à des conflits qui remettent en cause les valeurs et les principes de celle-ci. Ceci nous mène donc à la question de recherche qui est au cœur de ce mémoire :

Comment l'identité de Médecins Sans Frontières est-elle négociée au quotidien par ses employés sur le terrain?

Dans les pages qui suivent, nous ferons un survol des principales théories développées sur le concept d'identité organisationnelle. Après cela, nous introduirons le cadre théorique sur lequel cette recherche s'appuie. Nous présenterons ensuite la démarche méthodologique qualitative utilisée pour réaliser cette recherche. Dans les derniers chapitres, nous analyserons cinq récits de mission recueillis auprès d'employés de l'organisation Médecins Sans Frontières et nous dévoilerons les résultats de ces analyses en discutant des aspects qui en sont ressortis. Pour terminer, le chapitre de conclusion portera sur les implications pratiques ainsi que les réflexions qui peuvent être tirées de ce mémoire. Nous verrons aussi les limites de l'étude ainsi que les voies futures de recherche.

3. REVUE DE LITTÉRATURE

L'identité est l'un des concepts les plus populaires dans les recherches contemporaines sur les organisations ainsi que dans plusieurs branches des sciences sociales. Pour de nombreux chercheurs (Ashforth et Mael, 1989; Elsbach, 1999, Humphreys et Brown, 2002; Kunda, 1992), l'identité constitue un enjeu organisationnel important dans la prise de décisions, la gestion du changement ainsi que dans le développement du sentiment d'appartenance des employés.

Dans ce chapitre, nous avons voulu étudier la littérature contemporaine sur le concept d'identité organisationnelle. Après avoir dressé un tableau des réflexions entourant ce concept, nous nous concentrerons sur la littérature portant sur la dynamique identitaire entre l'individu et l'organisation. Ce faisant, nous pourrions illustrer certains éléments qui ont une influence dans la construction identitaire et qui peuvent permettre de mieux comprendre l'application d'un tel concept dans le milieu des organisations modernes, notamment celui des organisations humanitaires.

3.1. L'identité organisationnelle

3.1.1. Définition

Selon Giroux (2002), il y a quatre façons de définir le concept d'identité organisationnelle : l'identité organisationnelle comme une présentation de l'organisation dans une perspective managériale; l'identité comme une représentation de l'organisation; l'identité organisationnelle comme une création collective de l'organisation où l'identité est mobilisée et

négociée durant les interactions et, finalement, l'identité organisationnelle comme une « illusion discursive », soit une image organisationnelle qui dissimule la réelle identité de l'organisation. Comme l'explique la chercheuse, ces définitions sont toutes aussi valables les unes que les autres et permettent de comprendre les différentes perspectives avec lesquelles nous pouvons aborder le concept.

Nous pouvons constater qu'il émerge des définitions précédentes une dynamique importante. En effet, découlant directement des études sur les actes de langage d'Austin et des écrits de Searle, l'approche contemporaine pousse actuellement de nombreux chercheurs à étudier le phénomène de l'identité organisationnelle *in situ*, soit dans les actions et les interactions de tous les jours. De ce point de vue, une grande importance est accordée aux aspects social et discursif de l'identité organisationnelle; les bases nécessaires à la viabilité de l'organisation sont acquises durant les interactions quotidiennes alors que les propos que les acteurs tiennent permettent de constituer et de mobiliser l'organisation. Ainsi, chaque interaction entre les membres d'une organisation ou entre une entreprise et ses clients, par exemple, contribue à produire ainsi qu'à reproduire l'organisation. Ceci nous amène à considérer un aspect important, qui revient souvent dans la littérature sur le concept d'identité organisationnelle, soit la notion de tension entre (1) ce que l'organisation *est* et (2) ce qu'elle *veut devenir*. Ybema et al. (2009) illustrent bien cette tension lorsqu'ils déclarent que:

« [I]dentity formation might be conceptualized as a complex, multifaceted process which produces a socially negotiated temporary outcome of the dynamic interplay between internal strivings and external prescriptions, between achievement and ascription and between regulation and resistance. » (p.302)

Nous retrouvons ici l'idée que l'organisation défend constamment sa réputation en tentant de contrôler son image. Cette image, que l'organisation tente de contrôler, Hatch et Schultz (2002) y font référence alors qu'ils parlent du simulacre, soit une image projetée à l'extérieur de l'organisation qui a pour objectif de satisfaire les attentes des consommateurs, actionnaires, etc. Ainsi, nous pouvons constater qu'il y a un lien important entre l'identité et l'image d'une organisation. L'environnement externe d'une organisation lui impose continuellement de travailler son image. Par conséquent, cela demande aux membres de cette organisation de mobiliser plusieurs de ses attributs (valeurs, discours, règles, etc.) dans leurs activités quotidiennes. Les interactions entre les membres de l'organisation et leur environnement, tant interne qu'externe, ont alors un impact concret sur la construction de l'identité organisationnelle. À ce sujet Gioia et Thomas (1996) apportent une nuance intéressante. En effet, selon ces chercheurs, l'identité organisationnelle est définie par les attributs centraux, distincts et permanents de l'organisation, alors que l'image réfère, elle, à la façon dont les employés croient que les autres perçoivent leur organisation. Par conséquent, les employés sont confrontés au besoin de reconnaître les attributs de leur organisation, mais aussi à celui d'essayer de comprendre comment le public externe perçoit, lui, ces attributs. Tel que l'explique Van Wassenhove (2006), cet aspect est particulièrement crucial dans le cas des organisations humanitaires, alors que celles-ci doivent gérer des projets complexes, qui nécessitent un déploiement de ressources matérielles et humaines important. De plus, cette gestion doit se faire tout en restant continuellement à l'affût des développements sur la scène internationale, qui pourraient avoir un impact sur leur travail et sur leur réputation.

3.1.2. Le processus d'identification organisationnelle

Tel que nous venons de l'illustrer, l'identité organisationnelle est continuellement construite et reproduite dans les interactions quotidiennes, que celles-ci se déroulent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Mais il ne faut pas oublier qu'au cœur de ce dialogue constant, il y a chacun des membres qui composent l'organisation. C'est alors que le concept d'identification organisationnelle permet de saisir l'importance de l'identité individuelle des employés dans la construction de l'identité de l'organisation. Les définitions du concept d'identification organisationnelle sont nombreuses et évoluent constamment. Par exemple, il y a plus de vingt ans, des chercheurs tels que Mael et Tetrick (1992) le définissaient comme une perception de partage d'expériences avec un groupe; une certaine sensation qui a d'importantes conséquences sur la satisfaction au travail des employés. De ce point de vue, l'identification organisationnelle semble découler du sentiment d'appartenance que l'individu acquiert progressivement au sein de son organisation. Il s'agit ici d'une définition typique des premières recherches menées sur la construction identitaire des membres d'une organisation.

Les auteurs contemporains adoptent, eux, une vision performative de la communication et parlent aujourd'hui plus d'un processus que d'un état d'esprit ou d'un sentiment. Par exemple, Chaput, Brummans et Cooren (2011) définissent le concept d'identification organisationnelle comme étant un processus par lequel les gens développent des bases communes qui leur permettent d'agir collectivement. Cette dernière définition correspond d'ailleurs à l'une des définitions de l'identité organisationnelle proposées par Giroux (2002).

Dans ce cas-ci, l'identité est vue comme une représentation de l'organisation : les membres de l'organisation construisent le sens d'une réalité et créent ensemble l'identité de l'organisation. De ce point de vue, les employés ont un pouvoir organisationnel, et ce, sur une base quotidienne. En effet, chacune de leurs interactions et chaque action qu'ils posent mobilisent les paramètres de leur organisation et contribuent à consolider ou transformer ces paramètres. C'est donc sur cette définition que nous nous baserons aux fins de cette recherche, car elle permet de comprendre l'identité organisationnelle comme ce que Weick (1969) appelle un processus *organisant*.

3.1.3. Le « nous » et le « moi »

En contribuant à définir l'identité de son organisation, chaque membre d'une organisation peut faire face à certaines occasions et à certains enjeux qui lui demandent de faire appel à ses connaissances de l'organisation, à ses opinions personnelles ou encore à des règles et procédures définies par l'organisation. L'identité organisationnelle implique donc différents paramètres chez l'individu : le soi, membre de l'organisation, mais également le soi, l'individu qui existe en dehors et sans l'organisation, ce qu'Abrams, Ando et Hinkle (1998) appellent l'identité personnelle de l'individu. Selon Mead (1933/1963), ce « soi » relié à l'identité individuelle est en fait un ensemble d'images que les autres nous renvoient et que l'on finit par intérioriser. Selon l'auteur, c'est dans l'interaction qu'émerge l'individu et que celui-ci prend conscience de lui-même. Le soi et l'autre sont donc intimement liés. Tout comme l'identité de l'organisation et l'image qu'elle projette sont reliées, l'identité de l'individu ne peut se construire sans la perception d'un regard extérieur.

Chaput, Brummans et Cooren (2011) expliquent que c'est en fonction de sa perception de l'enjeu associé à une interaction ou à une tâche qu'un employé peut recourir à l'une de ses différentes identités, personnelle ou organisationnelle. En d'autres mots, selon ce qui est en jeu durant une certaine situation ou interaction, l'individu peut, par exemple, avoir recours à son rôle au sein de l'organisation afin de justifier une action ou une décision. Tout comme, s'il désire exprimer une opinion ou un sentiment plus personnel, cet individu peut faire appel à ses propres valeurs et à ses opinions personnelles et se distancier ainsi de son rôle au sein de l'organisation. De ce point de vue, les décisions et les actions des employés d'une organisation semblent découler à la fois d'un positionnement stratégique de leur part ainsi que d'une réaction simplement instinctive.

À ce sujet, les propos de Cheney (1983) nous permettent de mieux comprendre comment les employés agissent dans diverses situations, en fonction de leur perception de l'identité de leur organisation. Effectivement, le chercheur explique que lorsque les individus sont enclins à s'identifier avec une organisation, ils deviennent réceptifs à l'égard de messages que produit celle-ci. Ces messages, qu'il appelle messages persuasifs, proviennent en partie des autres membres de l'organisation qui, dans leur discours, mobilisent les valeurs ainsi que les objectifs de l'organisation. Selon Cheney, l'individu peut alors décider d'adopter ou d'adapter les intérêts de l'organisation durant ses tâches quotidiennes. Comme l'expliquent Argyris et Schön (1978), cette tension entre le fait d'accepter l'identité de l'organisation et celui d'adapter cette identité à un contexte particulier illustre comment les employés négocient au quotidien l'identité organisationnelle. Ils déclarent ainsi que:

« Each member of the organization constructs his or her own representation, or image, of the theory-in-use of the whole. That picture is always incomplete. The organization members strive continually to complete it, and to understand themselves in context of the organization. They try to describe themselves and their own performance insofar they interact with others. As conditions change, they test and modify that description. Moreover, others are continually engaged in similar inquiry. It is this continual, concerted meshing of individual images of self and others, of one's own activity in the context of collective action, which constitutes an organization's knowledge of its theory-in-use. An organization is like an organism each of whose cells contains a particular, partial, changing image of itself in relation to the whole. » (p.16)

Cet extrait permet de saisir l'importance des individus au sein de leur organisation, alors que chacun d'entre eux se fait une représentation d'elle et que, durant les activités quotidiennes, chaque employé est appelé à confronter cette image à celle d'un collègue. Ce faisant, les employés ont l'occasion de créer en quelque sorte une image plus complète de leur organisation, image qui leur permet de justifier leurs actions et leurs décisions durant des moments qui mettent à l'épreuve cette « theory-in-use ».

3.1.4. L'identité en temps de crise

Des chercheurs tels que Holmes et Fletcher-Bergland (1995) ont étudié le processus de négociation dans des contextes de crises en entreprise et leurs postulats permettent de bien saisir les dynamiques qui sont à l'œuvre entre l'identité individuelle et l'identité organisationnelle lors de conflits. Selon ces chercheurs, la négociation représente « une interaction délibérée entre deux ou plusieurs unités sociales qui tentent de définir ou de redéfinir les termes de leur interdépendance » (p.241). L'un des principaux postulats de

Holmes et Fletcher-Bergland concerne l'impact du stress lors des négociations entre différentes sections d'une même organisation. Ils expliquent ainsi que le stress peut pousser les membres d'une organisation vers « une rigidité cognitive, un emploi de stéréotypes et une attitude négative » (p. 243). Ceux-ci risquent alors de se référer aux règles et procédures établies par l'organisation pour gérer la situation, plutôt que d'essayer de trouver une autre façon de faire ou d'écouter les demandes et les critiques des autres. C'est également ce que mentionne Roux-Dufort (2000), qui ajoute que le stress en temps de crise peut entraîner « une diminution de la tolérance à la complexité et à l'ambiguïté de situations ainsi qu'une rigidité cognitive qui, toutes deux, altèrent temporairement les capacités de réaction » (p.27). Selon le chercheur, un tel manque de flexibilité peut expliquer pourquoi les individus d'une organisation ont parfois l'impression de ne plus comprendre leur place et leur rôle au sein de celle-ci alors que surviennent des événements inattendus. Paradoxalement, comme ce chercheur ainsi que Holmes et Fletcher-Bergland (1995) le mentionnent, la réalité du terrain fait en sorte que toute préparation effectuée préalablement à un conflit s'avère souvent, une fois sur place, peu efficace.

Si les dernières définitions semblent indiquer que la rigidité cognitive en situation de conflits a un impact négatif sur le processus de négociation, elles ne permettent toutefois pas de bien saisir la complexité des interactions qui ont lieu durant ces négociations. Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) sont, eux, un peu plus précis à ce sujet, quand ils déclarent que « to deal with ambiguity, interdependent people search for meaning, settle for plausibility, and move on » (p.419). En d'autres mots, durant un conflit, la négociation qui se déroule *in situ* est cruciale d'un point de vue organisationnel, car elle permet aux membres de l'organisation de

déterminer ensemble la meilleure façon de faire ou, du moins, une façon de faire adéquate. Alors, des auteurs tels que Sellnow et Seeger (2010), mentionnent qu'une certaine rigidité au niveau des procédures établies par l'organisation peut en fait s'avérer crucial pour la survie d'une organisation en temps de crise. Selon eux, « (...) during the uncertainty and confusion of a crisis, values and ethics are important landmarks that can help an organization reorient itself and respond in an ethical manner » (p.175). Ainsi, l'identité de l'organisation peut servir de point de référence important pour les employés. Ces derniers devant négocier entre eux ou avec des acteurs externes, ils peuvent mobiliser certains aspects de leur organisation afin de justifier leur point de vue.

Comme nous venons de le voir, la réaction des employés durant des négociations peut les pousser à se distancier de leur organisation ou bien à se fier aux règles établies par celle-ci. Sveningsson et Alvesson (2003) mentionnent ainsi que l'identité organisationnelle est en fait constamment en tension. Crise ou non, l'identité de l'organisation est en fait un « constant struggle » pour tous ses membres (p.1188). Selon eux, le discours, la définition des rôles ainsi que la réflexivité des employés et de la direction d'une organisation contribuent à ce qu'ils appellent l'*identity work*. Pour être bien comprise et bien transmise, l'identité organisationnelle exige en quelque sorte une bonne gestion du travail identitaire. Cette vision performative et managériale de l'identité organisationnelle permet de comprendre que le discours de l'organisation ainsi que les interactions de ses membres représentent des aspects cruciaux dans l'établissement et le maintien d'une cohérence au niveau des opérations. Selon ces chercheurs, en accordant une importance à la façon dont elle gère son identité à travers ses

communications, l'organisation devient moins vulnérable face à un environnement externe « threateningly diverse and ambiguous » (p.1187).

Dans leur recherche, Elsbach et Kramer (1996) proposent une vision intéressante qui illustre comment les employés d'une organisation, dont l'identité est menacée par différents événements, en viennent à se positionner par rapport à leur organisation. Selon eux, les employés voient l'identité organisationnelle de deux façons. D'une part, il y a l'identité perçue : ce que les employés définissent eux-mêmes comme étant les attributs centraux et distinctifs de l'organisation. D'autre part, il y a l'identité externe : ce qu'ils croient que les gens de l'extérieur pensent de l'organisation. Nous retrouvons ici une définition proche de celle de Gioia et Thomas (1996), que nous avons vue plus tôt et qui fait le lien entre l'image et l'identité. Cela dit, Elsbach et Kramer expliquent qu'en situation de crise, alors qu'est remise en question l'image de leur organisation dans le discours d'acteurs externes (journalistes, clients, donateurs, etc.), les employés peuvent recourir à diverses tactiques cognitives. Ces tactiques leur permettent, entre autres, d'expliquer pourquoi l'organisation se trouve actuellement dans une telle situation et quel est leur rôle dans le contexte actuel. Autrement dit, afin de résoudre un conflit, les employés peuvent ainsi mobiliser l'image de l'organisation dans leur discours, via des généralisations qui permettent de mettre l'emphase sur des attributs positifs de l'organisation et non sur la facette particulière qui est critiquée ou remise en question. L'attachement à l'organisation devient alors important, car cela permet à aux membres de celle-ci de mobiliser les valeurs centrales et les attributs importants de l'entreprise dans leurs interactions avec l'environnement externe. Les employés deviennent ainsi des

représentants de l'organisation, alors qu'ils mobilisent et défendent les décisions et les principes de cette dernière. Ce faisant, ils consolident l'identité de leur organisation.

Suite à cette revue de littérature, il apparaît évident que pour comprendre l'identité d'une organisation, il faut l'entrevoir comme un processus discursif ainsi que réflexif. Elle se construit dans les interactions et dans les récits que produisent les différents acteurs qui composent l'organisation. Ayant abordé les principaux aspects de la littérature sur ce phénomène, il nous semble que le concept d'identité organisationnelle est abordé d'un point de vue assez général dans les recherches et que trop peu d'études empiriques explorent son aspect performatif. Effectivement, nous avons vu comment l'identité d'une organisation est construite collectivement durant les interactions entre les employés et leurs environnements interne et externe, mais il semble que peu de recherches se soient attardées à étudier comment cette identité est négociée sur une base quotidienne. Ainsi, une étude qualitative se centrant sur l'expérience sur le terrain de différents acteurs d'une même organisation humanitaire telle que Médecins Sans Frontières permettrait de montrer et d'analyser comment, à chaque jour et dans un contexte complexe, l'identité d'une organisation est négociée par ses membres. Ce processus de négociation identitaire étant encore peu étudié actuellement, la présente recherche tentera de développer une réflexion sur la façon dont s'articule l'identité organisationnelle au quotidien et sur le rôle que jouent les employés dans la construction et la négociation de l'identité d'une ONG, alors que celle-ci est représentée par des centaines d'équipes à l'international.

4. CADRE THÉORIQUE

La revue de littérature nous a permis de définir le concept d'identité organisationnelle qui est au cœur de la problématique de cette recherche. Nous avons pu démontrer que le discours et la réflexivité jouent un rôle essentiel dans le processus de construction identitaire. Étant donné que ce mémoire s'intéresse au processus de négociation de cette identité, nous sommes grandement inspirés des travaux de Karl E. Weick et de son concept de *sensemaking* pour construire un cadre théorique. Dans « *Sensemaking in Organizations* », publié en 1995, Weick explique comment les individus construisent du sens au quotidien et comment cela leur permet d'agir, le tout dans un contexte organisationnel. En décrivant les sept propriétés du sensemaking, le chercheur propose en quelque sorte un modèle pour analyser le processus de construction du sens. En nous basant sur les propriétés de ce concept, nous espérons ici proposer une nouvelle façon d'étudier comment l'identité organisationnelle est négociée au quotidien par les membres d'une organisation.

4.1. Le sensemaking

« Sensemaking starts with chaos. »
Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p.411

Le concept de sensemaking est particulièrement intéressant afin de mieux comprendre comment les employés d'une ONG négocient l'identité de leur organisation sur le terrain; comment ils la défendent, la corrigent, la renient, etc. Travaillant sur des terrains parfois compliqués par des conflits armés ou encore par des contraintes géographiques, les membres

d'une mission humanitaire sont constamment confrontés à l'inconnu. C'est ce que Weick (1993) appelle des épisodes cosmologiques, soit des moments qui plongent l'individu dans une situation à laquelle il n'a jamais fait face et qu'il ne comprend donc pas :

« Un épisode cosmologique survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de reconstruire ce sens s'écroulent ensemble. [...] Je n'ai jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je suis et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider. » (p.633-634)

Comme nous le verrons, le concept de sensemaking permet d'analyser l'identité organisationnelle comme un effort et un défi de chaque instant, qui permettent de faire du sens durant des situations complexes et imprévues. De plus, le sensemaking contribue à donner du poids aux récits organisationnels produits par les membres de l'organisation, ce dernier aspect étant important dans le cadre de cette recherche.

4.1.1. Les propriétés du sensemaking

Dans son livre « *Sensemaking in Organizations* », Weick (1995) décrit la dynamique communicationnelle complexe qui est au cœur de toute organisation. Pour ce faire, il illustre et décrit abondamment le processus de la construction du sens (sensemaking), en traitant de sa nature, de ses origines et de ses répercussions dans les organisations. Weick accorde également une bonne partie de son livre à la description de ce qu'il appelle les sept propriétés de la construction du sens, qu'il qualifie de balises permettant d'analyser le concept.

La première de ces propriétés concerne justement l'identité. Weick illustre comment l'identité d'une personne implique plus que la représentation que celle-ci se fait d'elle-même. En fait, il explique que nous sommes ce que nous voulons être, dans la mesure où notre identité est construite selon un « jugement imaginaire » (p.20). Autrement dit, je me regarde en me voyant à travers le regard des autres. Nous retrouvons ici l'idée du « soi » telle que développée par Mead. Selon la célèbre maxime de Weick, « je sais qui je suis quand je vois ce que je dis et ce que je fais avec les autres ». Il y a donc, comme le chercheur l'explique, un mélange de proaction et de réaction dans la construction de l'identité d'une personne. Ceci nous ramène à l'importance des interactions dans les processus de construction et de négociation identitaire, tel que nous avons pu le voir dans la revue de littérature.

La 2^e propriété du sensemaking selon Weick est celle de la réflexivité. Selon le chercheur, pour expliquer le présent, nous faisons constamment appel à notre expérience. Cette expérience – le vécu pourrions-nous dire – est formée de plusieurs événements distincts. Donc, en cherchant à comprendre ce que je fais en ce moment, je porte en fait une attention à mon expérience, qui, elle, me permet de créer du sens dans le présent. Et, comme Weick l'explique, ce sens ne dépend pas de l'expérience sur laquelle nous portons notre attention, mais plutôt de la façon dont nous accordons de l'importance à cette expérience. De surcroît, tel que l'explique Le Bart (2004), en citant Kaufmann (2002), la réflexivité accompagne toute appropriation identitaire. Lipiansky (1993) élabore cette idée, en mentionnant que l'identité ne peut être fixée définitivement; « [elle] est constamment reproduite, confirmée ou remise en cause par l'ensemble des interactions sociales dans lesquelles nous sommes engagés » (p.37).

La troisième propriété correspond à ce que Weick appelle l'*enactment* de l'environnement, soit la mise en scène de ce qui nous entoure. Cette propriété permet d'illustrer notre monde comme un ensemble de relations plutôt qu'une suite de résultats. De cette façon, la construction du sens implique que l'individu crée ce à quoi il devra faire face à partir de ce qu'il a déjà vécu. Weick utilise l'exemple d'un pomiculteur qui prend soin de ses pommiers et cette métaphore s'avère particulièrement éloquente. Les pommiers ont besoin d'être entretenus par le pomiculteur afin de produire des fruits comestibles et le pomiculteur sait que cet arbre a la capacité de les produire, si celui-ci est bien entretenu. L'un nourrit l'autre et vice versa. Ainsi, l'environnement d'un individu n'est pas le fruit du hasard; il est construit, et ce avant même que l'individu ne se retrouve dans cet environnement, à partir de ses attentes envers l'autre, que cet autre soit un arbre, un individu ou une organisation. Weick explique d'ailleurs que les attentes jouent un rôle majeur dans la construction du sens. En effet, elles ont tendance à prendre des proportions démesurées en combinant un mélange de mythes, de stéréotypes, de pression sociale, de fiction et de pensée magique. C'est alors que la sagesse (le *mindfulness*) devient importante. Il faut pouvoir juger et évaluer nos attentes quitte à les changer ou à les adapter.

L'un des premiers postulats que Weick énonce dans son livre est que la construction du sens est une activité à la fois individuelle et collective. Cette caractéristique sociale, la quatrième propriété de la construction du sens, explique que nous réagissons à un environnement que nous avons en partie produit. Tout ce que je pense, tout ce que je fais est en fonction de la réponse imaginée de l'autre. C'est pourquoi le chercheur accorde une grande importance aux situations de face-à-face. Selon lui, si les gens veulent partager une

expérience, ils ont besoin de voir ce partage se produire pour se l'expliquer mutuellement. Weick explique ainsi l'importance de l'impression de partager une expérience commune et de celle de parler avec un seul et même vocabulaire : le fait de faire quelque chose ensemble permet de construire une culture organisationnelle forte, même si les interprétations de cette chose varient. Cette insistance sur les « mises en relation » des individus, résume bien la pensée de Weick : si personne ne parle, l'organisation n'est plus. Cette propriété rejoint les postulats qu'Austin (1962) avance dans son livre « *Quand dire, c'est faire* ». Ce dernier, s'intéressant au pouvoir performatif du langage, illustre comment les êtres humains, quand ils font partie d'une même communauté linguistique, partagent des conventions. Selon le chercheur, ces conventions représentent en fait des attitudes ou interprétations utilisées par les individus face à différentes situations. De surcroît, grâce à son aspect universel, le langage peut permettre de comprendre la nature et la valeur de l'implicite dans le discours de tous les jours. Plus récemment, de tels postulats ont été repris et développés par l'École de Montréal, courant de pensée qui réunit plusieurs chercheurs autour de l'idée que les organisations sont constituées *par* et *dans* la communication. Selon l'approche CCO de cette école de pensée – la communication comme étant constitutive des organisations – la communication est alors perçue comme *organisante* (Brummans, 2006).

Dans « *Sensemaking in Organizations* », Weick explique également que nous sommes toujours en train d'essayer de comprendre ce qui se passe ici, en ce moment, mais que nous sommes en fait toujours en retard avec notre construction du sens. Ce cycle continu représente la cinquième propriété du sensemaking. Tel que le chercheur le précise à plusieurs reprises dans son ouvrage, nous sommes toujours en train d'accomplir plusieurs projets à la fois et

nous expliquons notre réalité en fonction de ces projets en cours. C'est là où réside toute la complexité du sensemaking. Selon le projet que je mène à cet instant précis, je ferai appel à des signaux, que Weick appelle les *extracted cues* et qui correspondent à la sixième propriété. Ces signaux représentent toute structure que je connais déjà et que j'utilise pour expliquer ce qui se déroule actuellement. Le fait de me référer à cette structure familière me permet donc d'agir avec plus d'assurance et me permet de me baser sur un certain ordre. Pour démontrer cela, Weick utilise l'exemple réel de militaires hongrois qui s'étaient perdus dans les Alpes suisses suite à une tempête de neige. Ces derniers étaient parvenus à rejoindre leur régiment après trois jours de marche et, à leur arrivée à la base, ils avaient expliqué à leur lieutenant qu'ils avaient retrouvé leur chemin grâce à une carte géographique que l'un d'eux avait sur lui. Ce qu'ils ignoraient, c'est qu'ils avaient en fait utilisé une carte des Pyrénées, une toute autre région. Ce récit illustre bien comment l'être humain parvient à construire du sens à partir d'une information, qui, validée parce que semblable à une structure familière (la carte) et jumelée à un projet (survivre et retrouver le régiment), prend son sens et permet d'agir.

La septième et dernière propriété du sensemaking est que celui-ci est guidé par la possibilité plutôt que par la certitude. Selon Weick, il n'est pas productif pour une organisation d'essayer de stabiliser l'incertitude et donc de rechercher constamment une exactitude dans les faits et dans l'information qui circule. Il faut plutôt, selon lui, que l'organisation puisse adopter une attitude résiliente et flexible. Plus une organisation adopte une certaine rigidité face aux situations conflictuelles, moins elle s'accordera le droit de rechercher de nouvelles façons de faire. Dans un contexte organisationnel tel que celui des missions humanitaires, où la capacité d'adaptation est cruciale, cette rigidité peut non seulement mettre en péril les

opérations de l'organisation, mais aussi, et surtout, l'organisation elle-même. Le manque de flexibilité inhibe ainsi la créativité et le recours aux possibilités qui, eux, sont des occasions de créer un nouveau sens et de créer une histoire qui « fait du sens ». Comme Weick le dit: « In short, what is necessary in sensemaking is a good story » (p.61).

5. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une série d'entrevues semi-dirigées auprès de membres de l'organisation MSF ayant pris part à différentes missions humanitaires. Comme nous l'avons vu, la situation actuelle laisse entrevoir une certaine ambivalence au sein des ONG : d'une part elles tentent de faire entendre leur voix et de faire connaître leur position face aux conflits auxquels elles sont confrontées et, d'autre part, elles semblent avoir du mal à mettre en pratique la réflexivité qui leur permettrait de s'adapter à la réalité du terrain et de mieux faire connaître leurs valeurs (Schloms, 2005, p.87). Il s'agit donc, dans le cadre de cette recherche, de comprendre comment s'articule la dynamique identitaire des organisations humanitaires sur le terrain grâce à une analyse du discours de leurs intervenants.

5.1. L'analyse narrative

Tel que notre cadre théorique a tenté de le démontrer, le concept de sensemaking est particulièrement intéressant pour étudier comment, durant une situation précise, les individus construisent du sens et, par conséquent, sont portés à faire référence à leur identité ou encore à celle de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Comme nous avons pu le voir, les interactions sont souvent considérées comme le meilleur moyen pour étudier le processus de sensemaking *in situ*, en temps réel. Cela dit, la présente recherche s'intéresse aux récits organisationnels.

Selon Weick (1995), transformer certains évènements en « faits historiques », reliés les uns aux autres, permet de filtrer l'expérience (p.128). Ces histoires permettent aux gens de connecter le passé au présent, en plus de leur permettre de reconstruire certains évènements plus complexes afin de mieux se les expliquer. Tel que Mumby et Clair (1997) l'expliquent:

« [O]rganizations only exist in so far as their members create them through discourse. This is not to claim that organizations are 'nothing but' discourse, but rather that discourse is the principle means by which organizational members create a coherent social reality that frames their sense of who they are » (p.181).

Ces explications sont importantes afin de comprendre pourquoi les organisations et les individus qui les composent accordent tant d'importance au passé. Pour Weick (1995), c'est là un élément essentiel dans la construction du sens. D'après lui, une organisation doit connaître et faire connaître son histoire et, ce faisant, elle retient des moments précis et des situations particulières. Ceci lui permet de créer du sens dans le présent, en plus de déterminer la suite potentielle de cette histoire. Par conséquent, le fait de retenir ces moments précis est en relation directe avec l'identité que l'organisation tente de défendre.

L'organisation étant considérée comme un système narratif, Giroux et Marroquin (2005) expliquent, en citant Boje (1991), que l'analyse de certains récits permet de dégager les valeurs centrales de la culture organisationnelle. Meyer (1995) ajoute que « la culture d'une organisation repose sur les valeurs qui animent les membres de cette organisation. Les narratifs permettent d'encapsuler ces valeurs et de [les] consolider » (p.210). Comme le mentionne Chreim (2005), les narratifs correspondent aux messages qui mobilisent les

attributs de l'organisation et qui justifient les actions, les objectifs et les aspirations de cette dernière. Ainsi, les récits organisationnels peuvent permettre de comprendre comment ces attributs de l'organisation sont intégrés et négociés au quotidien par les différents membres de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Giddens (1991) mentionne que l'identité implique la production de narratifs constamment révisés qui doivent intégrer les nouveaux événements à l'histoire en cours. « Le discours anticipe et oriente la formation de l'identité », comme le déclare Marc (2005, p.34). Nous revenons ici à ce que Watson (2009) ainsi que Sveningsson et Alvesson (2003) appellent l'*identity work*. Selon eux, la construction identitaire implique l'utilisation de narratifs déjà existants ainsi que la création de nouveaux narratifs. De ce point de vue, que ce soit dans une organisation ou dans la vie de tous les jours, les narratifs organisent notre expérience et notre mémoire et, par conséquent, constituent la réalité. Une analyse narrative du processus de négociation identitaire peut donc permettre de mieux comprendre les situations qui permettent à un individu d'agir ou non au nom d'une organisation.

Aux fins de cette recherche, nous avons voulu réaliser un recueil d'histoires de cas, soit une collection de « récits limités autour d'un incident, d'un fait jugé significatif ou d'une tranche de vie déterminée » (Mucchielli, 1991, p. 33). La visée de ce recueil, qui s'inscrit dans la lignée d'une analyse narrative, était de nous permettre de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation telle que MSF et d'explorer « la particularité de l'expérience sociale vécue » par chacun des intervenants (Deslauriers, 1987, p.38). En

analysant comment les membres de cette organisation humanitaire illustrent et expliquent leur travail sur le terrain, nous accordons non seulement une importance à la description d'interactions et de situations précises, mais nous nous concentrons également sur le choix et sur la nature des faits relatés. En nous basant sur le processus de sensemaking, nous pourrions étudier le choix des événements retenus dans le récit des répondants. La description que fait le répondant de la séquence des événements vécus sur le terrain nous permettra de comprendre quelles ont été les occasions ou les contraintes qui lui ont permis d'agir ou non au nom de l'organisation et de se positionner par rapport à elle.

Dès le début de la recherche, nous avons convenu qu'il nous faudrait recueillir au moins cinq récits de mission. L'objectif n'étant pas ici de dresser un portrait parfaitement représentatif d'une organisation, mais bien de faire des liens et des comparaisons intéressantes entre le discours des membres de cette organisation, le nombre de cinq répondants nous semblait suffisant. De plus, nous étions conscients que, d'un point de vue logistique, il nous serait déjà assez difficile d'organiser cinq entrevues avec des membres de Médecins Sans Frontières. En effet, une organisation telle que MSF doit donner son accord pour qu'une recherche à son sujet puisse être menée. Il lui faut ensuite entrer en contact avec des employés disponibles pour une entrevue, alors que ceux-ci sont souvent en déplacement.

En utilisant cette approche, il ne s'agissait pas de prétendre travailler à partir d'un échantillon parfaitement représentatif de l'organisation. Nous désirions ici recueillir suffisamment de propos des membres d'une même organisation afin de pouvoir établir des similitudes ou des comparaisons intéressantes dans le discours de ces répondants. Par

exemple, en étudiant dans ces cinq récits les moments où les répondants utilisent le « nous (MSF) » ou le « je », nous pourrions analyser et illustrer la dynamique de l'identité organisationnelle. L'analyse narrative nous permettra ainsi de repérer des instants précis où l'employé justifie ou explique son travail par son rôle au sein de l'organisation ou par son identité personnelle (ses valeurs ou ses opinions personnelles, par exemple).

5.2. Présentation du cas

Médecins Sans Frontières était une organisation toute désignée pour étudier la problématique qui est au cœur de notre recherche. Comme nous l'avons vu, elle est l'une des premières organisations humanitaires à se questionner sur l'évolution de son rôle et à remettre en question plusieurs de ses principes fondamentaux dans le contexte mondial actuel. En tant que chercheur, il s'agissait d'un choix évident; la réflexivité que MSF est en train de développer et d'employer ouvertement dans ses opérations ainsi que dans ses communications externes, en fait un terrain d'étude privilégié pour comprendre comment l'identité d'une organisation est construite et négociée au quotidien.

5.2.1. Historique de l'organisation

En 1969, durant la guerre du Biafra, de jeunes médecins français engagés par le Comité International de la Croix Rouge (CICR) s'insurgent face aux drames dont ils sont témoins. Les opérations du CICR sont alors – et elles le sont toujours – protégées par la convention de Genève de 1864. Selon cette dernière, tous les membres de l'organisation doivent faire preuve de neutralité, et ce, peu importe la situation à laquelle ils sont confrontés sur le terrain. Ne pouvant donc pas exprimer leur mécontentement via leur organisation, ces médecins décident

de créer, de retour en France, le GIMCU, soit le Groupe d'intervention médicale et chirurgicale d'urgence. Ce n'est que quelques années plus tard, quand le GIMCU s'associe à un groupe de journalistes de la publication médicale « *Tonus* », que MSF voit le jour. Créée en 1971, l'association Médecins Sans Frontières avait pour principal objectif d'allier une action humanitaire à un travail de sensibilisation de l'opinion internationale. Fini le silence; la réalité du terrain doit être entendue à l'international.

Tel que Rony Brauman (2006), président de MSF France de 1982 à 1994, l'explique, les débuts de MSF ont été peu glorieux, l'association agissant dans ses premières heures comme une simple agence de placement de personnel médical. Mais, rapidement, l'organisation a acquis une solide réputation grâce à ses équipes qui voyageaient aux quatre coins du monde pour traiter les populations victimes de catastrophes naturelles, de famines et d'épidémies. Au début des années 1980, suite au départ très médiatisé de Bernard Kouchner, l'un des membres fondateurs qui, par la suite, allait fonder Médecins du Monde, MSF décide de raffiner son image. L'organisation s'institutionnalise et professionnalise la gestion de ses opérations et de ses ressources financières. Quelques années plus tard, soit en 1999, les efforts de l'association sont récompensés par un Prix Nobel de la Paix. MSF se sert alors de cette tribune pour rappeler au monde entier qu'elle compte utiliser sa liberté de parole. Elle proclame son droit de dénonciation pour faire réagir les gouvernements jouant un rôle dans les guerres et les conflits qui rendent de nombreuses populations vulnérables et font de nombreuses victimes. MSF veut alors faire connaître sa mission, qu'elle verbalise ainsi sur son site internet : « sauvegarder la vie, alléger les souffrances, et restaurer les capacités de choix de populations dont l'équilibre est mis en danger par des crises aiguës » (Source :

www.msf.fr). Cette mission est toujours au cœur de la charte de l'organisation, dont voici le contenu :

« Les Médecins Sans Frontières apportent leur secours aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situation de belligérance, sans aucune discrimination de race, religion, philosophique ou politique.

Œuvrant dans la neutralité et en toute impartialité, les Médecins Sans Frontières revendiquent, au nom de l'éthique médicale universelle et du droit à l'assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l'exercice de leur fonction.

Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques de leur profession et à maintenir une totale indépendance à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse.

Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation, autre que celle que l'organisation sera en mesure de leur fournir. » (Source : www.msf.fr)

Aujourd'hui, MSF a des airs de multinationale : cinq centres opérationnels (MSF Belgique, MSF Espagne, MSF France, MSF Pays-Bas et MSF Suisse) chargés des campagnes de sensibilisation et de financement, du recrutement de personnel et du suivi des expatriés; 23 bureaux décentralisés dans autant de pays, dont la section du Canada; un Bureau international à Genève qui assure la coordination des activités entre les différentes sections; et un budget annuel pour l'ensemble de ses activités, en 2012, de plus de 944 millions d'euros (Source : MSF Financial Report 2012).

L'organisation propose des soins d'urgence en cas de désastres naturels et de conflits armés ainsi que des programmes d'intervention, appelés programmes réguliers, qui visent à offrir une aide à long terme. Avec ces programmes réguliers, l'objectif de MSF est de « remettre les hôpitaux et les dispensaires en état de fonctionnement, d'établir des cliniques rurales et des programmes de vaccination et de gestion de médicaments et de former le personnel local. Dans de telles situations, MSF entend participer à la mise en place d'une structure de soins locale stable et autonome » (Source : www.msf.ca).

Chaque mission que MSF déploie sur le terrain est composée de dizaines de volontaires internationaux (qui sont appelés « expatriés » sur le terrain), allant des infirmiers aux médecins, en passant par les logisticiens et les responsables des médias. Pour chaque mission, il faut également compter un nombre important d'employés nationaux, qui peuvent agir en tant que personnel médical, traducteurs, cuisiniers, agents de sécurité, etc. De plus, chaque projet est dirigé par un chef de mission, habituellement situé dans la capitale du pays où se déroulent les opérations. C'est lui qui supervise l'ensemble des opérations et qui coordonne les activités avec l'un des centres opérationnels en Europe.

5.2.2. Collecte de données

À l'automne 2012, nous sommes entrés en contact avec les bureaux décentralisés de Médecins Sans Frontières situés à Montréal et à Toronto, bureaux qui sont sous la supervision du centre opérationnel de MSF Pays-Bas. Au mois de février 2013, suite à plusieurs échanges de courriels, la direction des communications de MSF Canada nous a finalement accordé l'autorisation de conduire une série d'entrevues auprès de membres de l'organisation. Avec la

collaboration de la Coordonnatrice nationale de MSF Canada, nous avons lancé un appel à plusieurs employés de MSF basés à Montréal et à Toronto. Via un affichage à l'interne, nous les avons invités à participer à une recherche du département de communication de l'Université de Montréal portant sur leur expérience de terrain. Le seul prérequis était qu'ils devaient avoir participé à plus d'une mission avec MSF, car nous tenions à réaliser des entrevues avec des employés qui étaient tous familiers avec les valeurs et les procédures de l'organisation.

Les cinq entrevues se sont finalement déroulées entre mars et mai 2013. Tous les répondants sont basés au Canada; trois à Montréal et 2 à Toronto. Ainsi, deux des entrevues se sont déroulées en anglais, en vidéoconférence via le programme Skype, alors que les trois autres ont pu être réalisées en français et en personne, dans la région de Montréal. D'une durée moyenne d'une heure, chacune des entrevues a été enregistrée puis retranscrite dans un verbatim.

5.2.3. Grille d'entrevue

À la lumière des textes scientifiques analysés au sujet de l'identité organisationnelle et du processus de sensemaking, nous avons construit une grille d'entrevue afin de délimiter certaines bornes durant les entretiens. Cette grille se résumait, d'une part, à quelques questions de mise en contexte pour avoir une idée du parcours du répondant au sein de l'organisation. Puis, nous demandions simplement à chaque répondant de nous raconter son expérience lors une mission en particulier, de son arrivée sur le terrain jusqu'à son retour au Canada. En explorant chaque récit dans l'ordre chronologique du déroulement d'une mission, soit début

jusqu'à la fin de celle-ci, nous avons un accès privilégié au processus de sensemaking chez chacun des répondants. Cela nous permettait également d'analyser plus facilement les caractéristiques communes et les variantes entre les différents récits de mission.

Au cas où le répondant n'élaborerait pas beaucoup sur son expérience et ne parlerait pas de situations précises l'ayant marqué, des questions de relance avaient été préparées. À partir des concepts à l'étude dans cette recherche, soit l'identité organisationnelle et le processus de sensemaking, nous avons pu ainsi interroger les répondants en leur demandant d'élaborer sur telle ou telle situation qu'ils étaient en train de décrire et qui semblait pertinente du point de vue de la négociation identitaire. Ces questions avaient pour but de faire émerger dans le discours du répondant *quand* et *comment* il faisait référence à l'organisation, à son rôle en tant qu'employé ou encore à ses propres valeurs et opinions pour justifier et expliquer ses actions menées sur le terrain. Par exemple, l'une des questions de relance, « Pourquoi cette mission a-t-elle été particulièrement difficile ou mémorable pour vous? », permettait d'étudier comment le travail du répondant a été affecté par un certain contexte de crise ou par un climat de travail particulier. Il s'agissait donc là de comprendre où, dans son discours et dans sa narration des faits, le répondant se situe lui, les autres membres de son équipe ainsi que l'organisation en général. Finalement, avec une question telle que « Comment se déroule le contact avec les employés locaux durant la mission? », l'intérêt était de revenir sur des situations et des interactions précises où le répondant avait dû communiquer et négocier avec des personnes moins familières avec l'organisation. En effet, comme nous l'avons vu, MSF embauche régulièrement des individus dans les pays où elle mène des programmes d'intervention et des missions d'urgence. Ces employés nationaux peuvent travailler dans les

centres médicaux, tout comme ils peuvent travailler à sensibiliser les autres membres de leur village, au besoin de se faire vacciner par exemple. Par conséquent, avec une telle question, nous souhaitons comprendre comment le répondant a mobilisé ou non son identité organisationnelle auprès des collègues qui pouvaient avoir des façons de travailler différentes.

La taille de notre échantillon et la forme de notre questionnaire impliquent la prise en compte de leurs limites et de leurs risques. Tout d'abord, le principal enjeu était d'assurer une certaine « complétude à la recherche », soit recueillir un nombre et une qualité de données qui pourraient être jugés suffisants (Mucchielli, 1991, p.113). Bien que l'échantillon ne prétende pas permettre de dresser un portrait global de l'organisation, il nous a fallu juger de la pertinence et de la richesse des entrevues pour évaluer si les informations permettaient d'établir des liens et comparaisons intéressants dans les discours des répondants. Cela aurait pu être complexe si les expériences des répondants étaient trop différentes parce que singulières. C'est pourquoi il y a eu un travail de mise en contexte réalisé au début de chaque entretien. Ainsi, le recours à des questions plus « techniques » en début d'entretien permettait de bien comprendre les différentes variables qui ont affecté l'expérience des répondants (comment ils ont connu MSF, où ils ont suivi leur formation, etc.).

Comme l'explique Alvesson (2003), l'un des défis d'une telle recherche est également la position délicate du répondant et la prise en compte du fait que l'entrevue même est pour le répondant une occasion de « travailler son identité » et de donner un sens à ses expériences (p.20). En effet, puisque la personne répondait aux questions en tant que « membre de MSF », il est possible que ses réponses aient été formulées afin de justifier la raison d'être des us et

coutumes de l'organisation. Tout comme cette personne, qui a déjà peut-être eu du temps pour réfléchir aux missions auxquelles elle a pris part, a pu favoriser une version des faits qui est à son avantage et qui évite d'aborder la complexité des événements réels. C'est pourquoi nous avons pris soin de ne pas donner trop d'indications sur les visées de la recherche et que nous avons demandé aux répondants de parler de leur expérience et non pas de la façon dont MSF opère généralement sur le terrain. En nous centrant sur le vécu de chaque employé, nous avons l'occasion d'explorer plus en profondeur leurs impressions et leurs opinions, ce qui les distancie du rôle exclusif d'« employé de MSF ».

Dans le chapitre qui suit, nous analyserons les cinq récits que nous avons recueillis. Pour faciliter la lecture, voici une description des répondants, dont les noms, l'âge et la durée exacte de la mission resteront confidentiels. Les participants ont tous signé un formulaire de consentement garantissant leur anonymat, ce qui avait pour principal objectif de les mettre à l'aise afin de parler ouvertement durant l'entrevue :

Répondante A : Chargée des communications
Mission : Tremblement de terre en Haïti, 2010

Répondante B : Infirmière*
Mission : Campagne de vaccination en République Démocratique du Congo, 2011

Répondant C : Responsable eau et assainissement (WATSAN)
Mission : Inondations au Pakistan, 2012

Répondante D : Infirmière*
Mission : Programme d'orthopédie au Sri Lanka, 2010

Répondant E : Médecin
Mission : Campagne de vaccination au Cameroun, 2008

* Les propos de ces répondants ont été retranscrits dans leur langue d'origine, l'anglais. Dans l'analyse qui suit, nous avons fait le choix délibéré de présenter les extraits non traduits, en anglais, afin de rester fidèle aux récits des répondants.

6. ANALYSE DES DONNÉES

La revue de littérature nous a permis de comprendre l'importance des interactions dans la construction identitaire des individus et des organisations. C'est à travers la communication qu'une personne ou une organisation peut se positionner et décider *qui* elle est. Nous avons également vu que ce « soi » est en constante tension entre le passé, le présent et le futur. En effet, en défendant son identité, une organisation telle que Médecins Sans Frontières défend son expérience, mais pose également des actions qui lui permettent de continuer à *devenir* MSF.

Tel que nous l'avons démontré, les récits organisationnels constituent une ressource intéressante afin d'étudier comment ces processus de construction et de négociation identitaire s'articule au quotidien au sein d'une organisation. Au fil des entrevues que nous avons menées et durant la lecture des verbatim, nous avons réalisé que la narration des répondants au sujet de leur mission suivait une trame narrative plutôt semblable. En effet, en nous basant sur le processus de sensemaking, nous avons pu déterminer quatre narratifs importants, qui représentent selon nous des moments importants dans la construction et la négociation de l'identité de Médecins Sans Frontières. Dans ces narratifs, les répondants expliquent notamment comment ils sont parvenus à construire du sens à propos de leur travail sur le terrain. Ces narratifs sont les suivants : (1) l'arrivée sur le terrain, (2) l'affirmation de l'identité de MSF, (3) l'improvisation ainsi que (4) la validation du travail réalisé sur le terrain. Pour présenter ces narratifs, nous avons sélectionné les extraits les plus éloquents dans chacun des récits, soit les moments où les employés mobilisent différents aspects de l'organisation dans

leur discours et relatent des anecdotes à propos de conflits et d'interactions particulières qui leur ont demandé de se positionner par rapport à MSF.

6.1. L'arrivée sur le terrain

Puisque nous demandions aux répondants de parler de leur travail durant une mission, du début jusqu'à la fin de celle-ci, ces derniers ont commencé leur récit en nous parlant de leur enrôlement dans la mission et surtout de leur arrivée sur le terrain. Ce qui ressort de l'ensemble des entrevues, sans exception, est l'aspect chaotique et désorganisé de l'environnement dans lequel se retrouvent les répondants à leur arrivée. Faisant écho à ce que Weick (1993) décrit comme des épisodes cosmologiques, les premiers pas au sein de la mission représentent un moment critique où les employés réalisent soudainement qu'ils sont dans un milieu singulier et particulièrement complexe. Par exemple, au sujet de son arrivée de nuit dans la ville où elle devait travailler suite au tremblement de terre en Haïti de 2010, la répondante A explique :

« C'était vraiment très très curieux... Et dangereux aussi, parce que tu es en voiture et tu ne veux pas écraser les gens! Finalement on est arrivés et... Ce qu'il faut comprendre, c'est que personne ne nous explique ce qui se passe hein. T'arrives là, tu ne sais pas et y'a personne qui dit : « Ça ce sont des personnes qui sont dans la rue parce qu'elles ont peur ». Non. Alors tu découvres petit à petit, quand tu avances dans la situation, la réalité de la chose en fait. Et voilà, ça prend du temps pour te rendre compte de quoi il s'agit, de ce que tu vois exactement. On ne sait pas. On voit, mais on ne sait pas ce que ça veut dire. On ne comprend pas ce qui se passe en fait. »

La répondante B illustre aussi la singularité de son arrivée sur le terrain en République Démocratique du Congo. Alors que plusieurs membres de son équipe manquent à l'appel, elle

apprend que son rôle au sein de la mission a été changé au dernier moment, sans qu'on ne l'en avertisse :

« [W]hen I showed up, I was told that my role was changed (laughs). They were missing staff so I was gonna be in charge of the medical team. Instead of having my role as a nurse in my team I was gonna be in charge of everything medical on the project. I had never done that role before so I was a bit surprised... And the people who were to brief me on once I got there, they were not available because they were in another part of the country doing an assessment and the phone was not working. So I didn't really have any information. »

Ces deux extraits décrivent bien la confusion qui règne à l'arrivée des employés sur le terrain. Les employés expatriés arrivent dans un pays qui leur est souvent étranger, après avoir été recrutés par l'organisation. Bien qu'ils aient été sélectionnés pour leur expérience professionnelle, soit avec MSF ou soit à l'extérieur de l'organisation, la réalité du terrain confronte les employés à un décalage important au niveau de leurs attentes. Nous retrouvons ici l'une des propriétés du sensemaking, soit l'*enactment*, selon lequel l'environnement de travail des membres d'une organisation est construit avant même qu'ils s'y retrouvent. Les attentes des employés ont alors un impact important sur leur processus de sensemaking et, par conséquent, sur la façon dont ils se situent *au sein de et par rapport à* leur organisation. Dans le cas de la répondante B, nous constatons que l'employée exprime son incompréhension en faisant référence à son expérience : jamais elle n'avait occupé une telle fonction auparavant, ce pour quoi elle était en quête d'informations et d'une forme de confirmation que « oui », l'organisation lui demandait désormais d'occuper ce rôle. La répondante D parle également du défi d'arriver sur un terrain qui ne lui permet pas d'articuler son rôle comme elle l'aurait

souhaité. Cette fois, des contraintes au niveau de ressources techniques causent une tension entre la vision de l'employée et les procédures établies par l'organisation:

« So my role, and I mean the project, was fully described in documents that the Sri Lankan government had approved. But then I would have to translate that project into an actual work plan. And, interestingly enough, MSF didn't really have a tool for me to use. You know, some kind of Excel spread sheet with a break-down of the steps, WHEN these steps needed to be done, WHO were the stakeholders or who needs to make agreements, how many people were needed for this step, the financial resources that are needed; a spread sheet that would draw some kind of a timeline. »

Il est intéressant de noter ici que nous retrouvons un des aspects importants du sensemaking, tel que décrit par Weick (1995), soit le besoin de recourir à des structures familières afin de comprendre ce qui se passe en ce moment. C'est ce qu'illustre la répondante quand elle parle du besoin de « traduire » les documents de l'organisation en une structure plus familière. Les outils qu'elle a en sa possession ne lui permettent pas de visualiser les différentes étapes du projet et, par conséquent, elle ne parvient pas à évaluer clairement ce qui doit être fait dans les délais imposés par l'organisation.

Le répondant C, lui, décrit son arrivée sur un terrain où tout est à faire. Cette fois, ce n'est pas tant le manque d'informations ou de ressources qui est prédominant, mais plutôt le besoin de trouver rapidement un but précis à la mission et de clarifier les paramètres de cette dernière :

« Alors quand on est arrivés, c'est ça, c'était vraiment très très frais. Il n'y avait rien qui était en place alors il a fallu qu'on analyse la situation, qu'on regarde un peu c'était quoi les besoins. (...) Ça nous a quand même pris presque 2 semaines pour vraiment faire un « assessment »; vraiment regarder où les autres acteurs n'étaient pas, où les besoins étaient plus élevés, communiquer un peu avec tout le monde pour

ne pas qu'on travaille dans un secteur alors qu'il y avait des besoins dans un autre secteur. »

Cet extrait nous laisse croire que la familiarisation avec le terrain provient également du travail collaboratif entre les membres de l'équipe de la mission. Comme nous le verrons plus tard, cette collaboration entre les employés constitue un atout important dans les moments où des décisions importantes doivent être prises. En faisant cet « assessment », l'équipe confirme son projet et se dote ainsi d'une ligne directrice pour la suite des opérations. Cette étape de consultation peut alors être vue comme une réponse à un épisode cosmologique, alors que les employés écrivent ensemble les premières pages de leur histoire sur le terrain.

En parlant de son expérience globale avec MSF, le répondant E normalise en quelque sorte la phase critique qu'est le début d'une mission. Il explique que la confusion et l'incertitude font partie du métier. Ses propos nous permettent de mieux comprendre que l'identité d'un employé au sein d'une organisation telle que MSF doit rester en quelque sorte flexible:

« Tu peux partir avec un profil au début, mais le profil change toujours, au fil du temps. (...) C'est une fois arrivé sur place, entre le personnel, on se retrouve et on essaie de voir comment on va s'organiser. (...) Souvent, en fait, on a un coordinateur médical qui fait la répartition des tâches. Donc, c'est arrivé sur place que j'ai su que je devrais être médecin. Mais je savais dans tous les cas que ça allait être médecin d'un hôpital, médecin ambulatoire au niveau des périphéries ou bien être responsable pour la préparation de la vaccination. C'est comme ça. »

Nous retrouvons dans ces propos la notion d'adaptation, qui revient abondamment dans le discours des répondants. En effet, tous parlent de l'importance de rester flexible alors que le

travail au sein de Médecins Sans Frontières exige parfois, de leur part, d'occuper des rôles qui ne leur étaient pas attribués au départ. Par exemple, en expliquant comment elle en est venue à accepter sa situation au début de la mission, la répondante B déclare :

« So I didn't really have any information. But I was told to leave the next day in the truck with my colleague who also arrived and was told he was gonna be in charge of logistics and he didn't know either. But so far I understood how the organization worked and at the last minute they often ask you to be very flexible and you can say « no ». So I could have said no, but after 2 days of traveling to the country and arranging my life to go there, I said: « We'll see how it goes ». »

Ces propos illustrent bien ce que Weick (1995) explique en mentionnant que, pour construire du sens, les individus ont besoin d'un projet. À la lumière de nos données, nous pouvons constater que les employés de MSF ont un attachement important à la mission pour laquelle ils sont envoyés sur le terrain. Le projet humanitaire leur permet de progresser durant la mission, même quand ils ne sont plus certains de leur rôle exact. Leur arrivée sur le terrain représente donc une occasion de confronter leurs attentes à celle de l'organisation.

6.2. L'affirmation de l'identité de MSF

En analysant les récits des cinq employés de MSF, nous constatons qu'une étape importante dans le déroulement d'une mission est celle où les membres de l'organisation doivent faire comprendre et justifier la présence de MSF sur le terrain. Ce narratif est revenu dans l'ensemble des récits et, dans chacun des cas, il semble qu'il s'agisse là de l'étape qui suit généralement l'arrivée sur le terrain. Une fois que les employés ont pu délimiter les principaux paramètres de la mission et ont pu définir minimalement leur rôle, l'organisation

elle-même prend alors une place importante dans le déroulement des activités et dans la prise de décisions sur le terrain. En effet, alors qu'ils viennent tout juste d'arriver dans leur nouvel environnement de travail, les employés deviennent des représentants de l'organisation. En interagissant avec la population et les autorités locales, les employés doivent expliquer pourquoi ils sont là et comment MSF peut les aider. Ils ont alors un pouvoir organisationnel qui repose directement sur les valeurs et les principes de l'organisation-mère. Par exemple, en parlant de son travail au Cameroun, le répondant E explique comment l'équipe a dû revoir ses priorités au tout début de la mission, afin de ne pas se soumettre aux exigences d'acteurs externes qui menaçaient la réalisation de leurs objectifs premiers et, par conséquent, menaçaient la nature du rôle d'intervenant que MSF souhaitait avoir dans le pays :

« Il y a eu mésentente avec les autorités locales, parce qu'on devait vacciner le nord et l'extrême nord [du pays], dans les zones où la prévalence était plus élevée en fait. Mais les autorités locales voulaient que ce soit toutes les régions [qui soient vaccinées]. Donc c'était un peu difficile... Puis bon, de tractation en tractation, il n'y a pas eu d'entente. Et malheureusement, à côté y'a aussi eu une épidémie de méningite dans le sud du Tchad (...). Donc, tout de suite, on s'est réorganisé, comme au niveau du Cameroun les autorités étaient un peu lentes [et] on a commencé de l'autre côté en attendant que la situation soit claire (...). »

C'est également ce que relate la répondante A en parlant de son expérience en Haïti. Alors qu'une épidémie de choléra est survenue au lendemain du tremblement de terre de 2010, MSF faisait face à une population méfiante : les gens n'étaient pas familiers avec les soins que l'organisation prodigue dans une telle situation et ils avaient peur de la maladie. La répondante A explique:

« Donc il y a tout un programme d'éducation qu'on a dû faire au niveau de ce que c'est la maladie, la prévention, le traitement, tout ça. Et effectivement, ayant autant d'experts (...), de moyens financiers et les moyens logistiques, on était probablement l'intervenant principal dans le traitement du choléra. Et c'est un peu, voilà, grâce à ça si tu veux que MSF a été totalement reconnue à travers le pays. On a une renommée en Haïti maintenant; tout le monde sait qui on est en fait.

C'est une maladie qui touche n'importe qui. Que tu sois riche ou pauvre en fait, tu peux être affecté par ça. Et donc on a fini par soigner des gens de familles aisées comme le petit pauvre du coin d'un bidonville. Donc on a reçu l'acceptation de la population à tous les échelons économiques et sociaux, tandis qu'avant on aurait été plutôt perçu comme étant une organisation pour les pauvres. (...) D'une façon ironique, ça a énormément aidé l'acceptation de MSF dans la société haïtienne, à tous les échelons ouais. »

Tel que le démontre cet extrait, l'organisation a pu profiter d'une situation particulière afin de démontrer son expérience. Concrètement, ce sont les employés sur le terrain qui, dans leurs interactions avec la population locale, ont, en quelque sorte, retravaillé l'image de MSF. L'épidémie de choléra a ainsi permis à l'équipe sur le terrain de mobiliser l'expérience de MSF dans ses interactions avec la population locale. Par conséquent, l'équipe s'est dotée d'un atout de plus qui allait simplifier la suite des interventions et qui, par le fait même, a contribué à réaffirmer la pertinence de MSF sur le terrain.

Ainsi, nous constatons que les contraintes provenant de l'environnement externe peuvent pousser l'équipe sur le terrain à « utiliser » l'identité de l'organisation. Cela permet aux employés de consolider leur image auprès de la population ainsi qu'à leur donner du poids dans les négociations auprès des autorités locales. Cela dit, à la lecture des récits de plusieurs des répondants, nous constatons que les contraintes externes peuvent affecter directement le fonctionnement interne de l'équipe sur le terrain. Plus particulièrement, les répondants B, C et

E ont parlé du défi de travailler avec des employés nationaux qui sont, eux, touchés directement par les conflits ou les désastres naturels. Comme nous l'avons vu plus tôt, les employés nationaux sont des gens qui sont nés et qui vivent dans le pays où MSF mène une mission et qui sont engagé sur place pour apporter du soutien aux expatriés. Ainsi, le répondant C explique :

« J'te dirais que facilement 80% du staff étaient des Pakistanais. Ce qui était hyper compliqué là-bas, c'était que, dans le fond, la structure de pouvoir dans cette région-là, c'est vraiment comme en clans. En fonction de ta branche politique, de ta branche religieuse, ta famille, tout ça. C'était vraiment difficile de l'extérieur d'analyser toute cette dynamique-là. Puis tout notre staff local était affilié à un de ces groupes-là, un de ces clans-là. Donc on ne pouvait pas exclusivement se baser sur eux pour déterminer où on devait intervenir : ils voulaient tous qu'on aide leurs proches. Ils essayaient de tirer la couverture vers leur région, leur clan, leur famille... Donc c'était dur de déterminer si ce qu'ils nous disaient était vrai, si y'avait vraiment une couche de population vulnérable là-bas ou bien si c'était en fait parce qu'ils ont un cousin là-bas, etc. Ça rend les choses compliquées pour savoir qui est impartial finalement. Donc c'est pour ça que ça a pris vraiment beaucoup de temps avant de commencer les opérations. On ne voulait pas faire d'erreur et être attirés par une partie de la population qui n'était pas nécessairement le groupe le plus vulnérable. »

Cet extrait illustre les tensions qui peuvent survenir au sein des équipes lors d'une mission. Dans ce cas, les expatriés sont confrontés à des collègues qui n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs qu'eux en tête, du moins pas les mêmes intérêts. Il y a donc une tension au sein même de la mission, entre la perception qu'ont les expatriés au niveau des enjeux et celle des employés nationaux, qui peuvent essayer d'influencer le déroulement de l'intervention de l'organisation. La répondante B parle alors du besoin selon elle de garder une certaine distance dans les relations avec les employés nationaux durant une mission :

« You get to know their families too 'cause their kids are everywhere (laughs). So, you get to know them but you have to keep a certain distance also because you're there to get the work done and you need to respect them but you need their respect also. And you need to have a sense of professionalism, so you can't become best friends with them and you can't be spending all your free time with them. »

Dans ces deux derniers exemples, nous pouvons voir que les employés sont confrontés à leur rôle de représentant de MSF. Ils savent que l'organisation doit rester neutre et impartiale. Par conséquent, ils veulent appliquer les valeurs et les règles qui sont au cœur de la charte de Médecins Sans Frontières, soit d'œuvrer *« dans la neutralité et en toute impartialité (...), au nom de l'éthique médicale universelle et du droit à l'assistance humanitaire (...) »* (Source : www.msf.fr). L'identité de l'organisation est donc ici directement négociée par les employés sur le terrain, qui agissent en quelque sorte comme une courroie de transmission entre l'organisation et les acteurs qui se trouvent dans le pays où elle est en train d'intervenir. Tel que les propos des répondants B et C l'illustrent, les employés sur le terrain sont contraints de faire preuve de jugement pour discerner si les autres employés qui travaillent au sein de la mission – les employés nationaux dans ces cas-ci – ne défendent pas plutôt leurs propres intérêts. Les expatriés doivent donc parler avec ces employés afin d'essayer de comprendre leurs vraies motivations, mais ils doivent également garder une certaine distance afin que leur capacité de jugement ne soit pas affectée par ces relations interpersonnelles et pour que les employés nationaux perçoivent leur autorité.

Les membres de l'équipe sur le terrain doivent donc assurer un certain contrôle au niveau de leur identité sur le terrain. En agissant dans un environnement qui ne leur est pas

familier, ils doivent tenter de protéger leur intégrité et leur impartialité afin de ne pas mettre en péril leurs opérations. Comme l'explique le répondant E, une mission doit « pouvoir résister aux turbulences qui ont lieu autour [d'elle], sinon MSF ne sera pas prise au sérieux ». Les contraintes externes durant une mission humanitaire sont donc importantes du point de vue de la négociation de l'identité organisationnelle. Elles semblent en effet pousser les employés à mobiliser les aspects fondamentaux de l'organisation, comme la neutralité, et à les mettre en application durant leurs interactions avec les acteurs externes à l'organisation. Mais, comme le cas particulier de la répondante B le démontre, quand ces contraintes mettent la vie des membres d'une équipe sur le terrain en danger, MSF doit agir rapidement afin d'assurer la sécurité de son personnel. Dès lors, l'organisation-mère détient un pouvoir important sur le comportement que les équipes doivent adopter afin de gérer la situation de crise sans mettre leurs vies en danger. Lors de sa mission en République Démocratique du Congo en 2011, la répondante B a vu la sécurité de son équipe menacée par des élections présidentielles qui ont ravivé des tensions au sein de différents groupes de rebelles présents dans le pays. Elle parle alors de la structure organisationnelle par laquelle lui furent transmises des directives importantes, à la veille des élections :

« So we have our team on the ground in the project area and then there's a team in the capital of the country and then there's the headquarters in Europe. So it's kind of like those 3. My direct communication was with the team in the capital and then the capital to Europe, Amsterdam. So we were informed of the elections, the dates, and the head of the mission, who was in the capital, made a detailed security plan and contingency plan: « If THIS person wins the election, THESE are the risks. This is how we respond to them. If THIS person wins, THESE are the risks and this is how we will respond. » »

Dans ce cas-ci, nous pouvons remarquer que l'organisation, par l'entremise du chef de mission, produit elle-même des narratifs qui doivent permettre à son équipe de réagir rapidement en cas de crise. L'organisation tente ainsi d'éviter que les employés aient à improviser et à prendre des décisions qui pourraient être fatales. Visant à assurer la survie de son personnel dans un contexte dangereux bien précis, la chef de mission définit ainsi un plan d'action que les membres sur le terrain doivent analyser, comprendre et appliquer au besoin. Concrètement, cela implique une réorganisation de la mission, qui doit désormais tenir compte de nouveaux paramètres. Ainsi, la répondante B explique:

« So while eventually we got all our stuff going and were able to start the campaign, which still has its challenges, we had to change our way of operating because of the election. So we had to make security plan and some contingency planning in case things went bad: how to hibernate and how to get a kit together... »

L'organisation peut donc se doter de procédures spéciales en cas de crise et c'est à l'équipe sur le terrain de les mettre en pratique. Cela dit, comme l'ensemble des répondants le mentionnent dans leur récit de mission, ce n'est pas si simple. Après tout, ils demeurent des êtres humains : ils ont peur eux aussi et n'ont pas toujours le recul nécessaire pour analyser les situations. Ce dernier aspect est bien illustré par les propos de la répondante A, alors qu'elle parle de son arrivée pour sa mission d'urgence en Haïti. Sur le terrain se trouvaient déjà des membres de l'organisation, qui eux étaient là depuis plusieurs mois pour un programme régulier de vaccination :

« Et le fonctionnement de MSF, c'est que quand t'as une urgence, tu fais entrer l'équipe de crise, dont moi je faisais partie. Donc faire arriver une nouvelle équipe fraîche et capable de gérer la situation avec un nouvel œil et tu fais sortir l'autre

équipe. On a eu des difficultés parce que notre équipe elle ne voulait pas partir en fait. Ça leur a pris beaucoup de temps pour se décider de partir. On ne les a pas forcés, mais on leur a bien fait comprendre que, eux, sur le coup ils ne se rendent pas compte... Ils sont chargés d'adrénaline. Dans des moments comme ça, tu ne manges pas, tu ne bois pas... Tu bouges, quoi! T'avances, t'avances, parce que tu es en situation de crise : plusieurs blessés autour de toi, tu as des collègues qui eux ont perdu des membres de leur famille en quelques minutes, etc... »

Cet extrait permet surtout de saisir l'implication émotionnelle des employés d'une organisation à vocation humanitaire telle que Médecins Sans Frontières. Mais il permet aussi d'illustrer encore une fois comment les employés d'une mission représentent MSF et à quel point ils s'identifient à l'organisation en général. La répondante A et son équipe sont arrivées pour leur mission d'urgence et elles ont été confrontées à d'autres membres de l'organisation dont la mission était compromise et, par conséquent, dont le rôle sur le terrain n'avait plus la même importance. Pourtant, comme elle le décrit, ces autres membres de l'organisation continuent ou veulent continuer de travailler, même s'ils sont sous le choc.

En étudiant l'ensemble des récits, nous réalisons aussi à quel point la gestion de chaque mission peut être complexe et comment la vision et les décisions des responsables des équipes affectent directement les employés. Selon nos répondants, s'ils parviennent à affronter les obstacles durant leur travail quotidien, c'est parce que leur attachement envers leur organisation est fort. Ainsi, l'identification organisationnelle est un aspect important qui revient beaucoup dans le discours des répondants et elle peut expliquer comment les employés parviennent à construire du sens au quotidien.

Tel que nous venons de le décrire en parlant de l'expérience de la répondante A en Haïti, MSF peut, dans un même pays, voire dans une même région, être en train de mener un programme régulier (campagne de vaccination, programmes de nutrition, etc.) ainsi que diriger une mission d'urgence suite à un désastre naturel ou à un conflit armé. Il arrive ainsi que plusieurs équipes provenant de différentes branches de MSF doivent ainsi cohabiter sur un même terrain. Nous constatons alors que, au-delà de l'attachement à l'organisation, les employés ont aussi un attachement lié à la mission elle-même. Bien que ces équipes soient régies par la même organisation, chacune des équipes agit selon des procédures qui peuvent parfois être différentes d'une autre. La mission elle-même a son identité, que l'équipe défend au quotidien durant les interactions avec la population. Comme l'explique le répondant C, pour qui c'était le cas au Pakistan, la communication entre les différentes parties de l'organisation peut devenir un enjeu important dans la construction et la négociation de l'identité organisationnelle:

« C'était une espèce de triangle des fois un peu complexe. On était définitivement une mission d'urgence dirigée par l'équipe d'urgence d'Amsterdam et donc on n'était pas sous le contrôle si on veut de la mission au Pakistan; on était en lien direct avec Amsterdam. Par contre, ce qui était un peu bizarre en fait, c'est que l'inondation était tellement vaste et massive que, autant notre projet d'urgence que le projet régulier, c'était sous le même budget, le budget « Urgence Flood ». Tu avais une partie du projet régulier qui s'occupait de l'urgence, l'autre partie du projet d'urgence qui s'occupait de l'urgence... Donc tu avais une espèce de contrôle bizarre du chef de mission du projet régulier et de nous qui étions gérés par Amsterdam. Souvent, il y avait des problèmes de communication. Ça ne passait juste pas là... Comme lorsque j'ai été déplacé sur le projet régulier. Je ne l'ai pas su avant la veille. On ne m'en a même pas parlé. C'était juste : « By the way demain tu t'en vas ». Ça c'était un peu compliqué, parce que toi tu planifies des choses, tu as des responsabilités... Ça fait partie du travail de devoir s'adapter tu sais, mais il reste que ce n'est pas toujours évident. »

Cet extrait permet de comprendre comment la gestion des opérations sur le terrain de l'organisation peut affecter le travail des employés. Ces derniers peuvent être transférés d'un projet à un autre, d'un terrain à un autre, et ils doivent alors s'ajuster à de nouveaux paramètres organisationnels. En effet, même si chaque mission est dirigée par la même organisation, le travail d'une équipe versus celui d'une autre équipe, qui se trouve dans un village attenant, peut être très différent. C'est aussi ce qu'explique la répondante B, quand elle parle de 2 de ses collègues, deux expatriés, qui sont arrivés avec quelques jours de retard. Ces derniers n'ayant pas pu prendre part au lancement des opérations n'ont pu trouver leur place au sein du projet et ils ont décidé de quitter dès les premiers obstacles rencontrés à cause des élections présidentielles. Ceci fait écho à ce que Weick explique quand il mentionne que les individus ont besoin de partager une expérience pour se l'expliquer mutuellement. Parler avec un seul et même vocabulaire devient alors crucial et le fait de faire quelque chose ensemble permet de construire une culture organisationnelle forte. Le fait que ces deux employés n'étaient pas présents au début de la mission a probablement rendu impossible pour eux l'assimilation de certaines contraintes auxquelles le reste de l'équipe s'était habituée. C'est aussi ce qu'illustre la répondante B quand elle poursuit en disant que, lors d'une mission, « you got to go with the flow, otherwise you tend to try to go against everybody else that is on your team... And that can be difficult to deal with ». Alors, comme nous le verrons plus tard, la validation du travail des employés à la fin d'une mission représente une phase importante dans leur construction de sens, car elle permet aux employés de confronter leurs opinions et leur vision des choses durant des interactions qui sont parfois « programmées » par l'organisation. Cela peut expliquer, entre autres, pourquoi les employés peuvent éprouver des

difficultés à quitter subitement une mission ou à intégrer une nouvelle équipe suite à un transfert.

6.3. L'improvisation

Dans les récits des répondants, il est intéressant d'étudier comment ceux-ci expliquent leur travail au quotidien, une fois que la mission a commencé et que les opérations sont lancées. L'identité organisationnelle joue alors en leur faveur, car la population locale sait qui ils sont et elle accepte leur présence. À cet instant précis du récit des répondants, il émerge selon nous une notion importante, soit celle de l'improvisation. Les contraintes externes ayant été gérées, les membres de l'équipe ne sont toutefois pas à l'abri de différents internes pouvant diviser les membres de l'organisation. En effet, alors qu'ils font quotidiennement face à divers obstacles au niveau de la logistique des opérations, les employés sont appelés à trouver de nouvelles façons de faire ou même à agir en dehors des règles et procédures établies. Dans la narration de ces moments que nous qualifions d'improvisation, il est intéressant de remarquer que les employés se basent souvent sur leur expérience à l'extérieur de la mission ou encore sur leur propre vision des enjeux afin de « faire bouger » l'organisation dans une certaine direction. Par exemple, le récit de la répondante D est particulièrement riche en anecdotes sur les frustrations qu'elle a ressenties à l'égard de MSF durant sa mission. Selon elle, à certains moments, l'organisation ne lui permettait pas d'exercer son rôle comme elle aurait voulu le faire. Ainsi, comme nous l'avons déjà vu plus tôt, elle explique que certaines contraintes dues à un manque de ressources matérielles l'ont empêchée de travailler efficacement :

« My work was going to be planning and organizing and I would need a desk and a computer of my own. I was quite disturbed that that was not provided and that I was supposed to share with 7 other people. (...) So this slowed me down and I thought, in terms of organizational management, if you're going to bring somebody in, fly them all the way there on a 2.5 million euros project: -F- you! Give me a computer! With an effin' printer! And a chair to seat on! So (laughs), you can see I still am upset about this! »

Ces frustrations laissent entrevoir que l'identité de l'employée au sein de l'organisation était alors en tension. En effet, il y avait un écart important entre les attentes que cette personne avait en arrivant et la réalité du terrain sur lequel elle se trouvait. Ceci la mène à se distancier de l'organisation dans son discours, en remettant en cause la façon dont MSF gère le budget, entre autres. Plus tard dans la mission, ayant trouvé un vieil ordinateur qu'elle avait pu remettre en état de marche, elle explique comment elle a décidé de prendre en charge certaines opérations qui n'étaient pourtant pas dans sa description de tâches. Après avoir remarqué quelques problèmes dans des plans de construction du centre hospitalier qu'elle devait aider à mettre sur pied et à organiser, des plans qui avaient pourtant été approuvés par le bureau chef de la mission, la répondante D dit :

« Quite a few things had to be designed and thankfully my Sri Lankan colleague had this amazing skill to draw. And we could look at these drawings and have them fabricated in or around Vavuniya. There were people who could cut glass, who could fabricate things with aluminum, things like that (...).

Now, all of this needs to be written down and planned step by step and my work was made a little bit difficult because my medical coordinator, who was the person I reported to, wasn't so comfortable working that way. She just liked to just chat on the fly, where I'm more concrete and formal. So consequently our ways of working together were not very compatible. And after spending about a month there, I was starting to wonder if I was the right person for the job. I couldn't get along with this

person very well. But fortunately, the project coordinator saw that that dynamic was going on and, unbeknownst to me, he let the head of mission know. And this lady, the medical coordinator, a very senior nurse; she worked with MSF for a 7 years solid, I actually respected her. She was called back to the capital and she came back a week later and was quite changed! (laughs) She wanted to look at my work plans, sat down and asked my opinions about things... Somehow she had her head re-screwed on (laughs). I don't know what happened, I don't know! But she was a bit more respectful towards me and, hum, we got along. »

Cet extrait démontre, d'une part, comment les caractéristiques individuelles d'un employé peuvent être mobilisées dans un contexte d'improvisation. Dans la première moitié de l'extrait, nous constatons que les talents en dessin de l'employé national, une fois reconnus par la répondante, ont permis à l'équipe sur le terrain de penser à une nouvelle suite d'actions qui pourraient avoir une incidence bénéfique sur le déroulement des opérations. D'autre part, la seconde moitié de l'extrait illustre comment les caractéristiques individuelles des employés peuvent affecter négativement leurs tentatives d'improvisation et ralentir considérablement les opérations. Nous voyons que, dans ce cas-ci, l'employé tient en quelque sorte à formaliser son improvisation en faisant un plan détaillé des différentes étapes à suivre, mais qu'un autre membre de l'équipe ne voit pas les choses de la même façon.

À la lecture des récits, nous constatons donc que la capacité d'improvisation est avant tout un atout lorsque les employés doivent pallier à un manque d'informations ou un manque de ressources matérielles. Cela dit, en se situant en dehors du cadre prescrit par les responsables de la mission, l'improvisation confronte également les employés à leur propre vision des choses et à celle de leurs collègues. À ce sujet, le répondant E résume bien le défi des relations interpersonnelles sur le terrain. Il explique que la difficulté de faire accepter une

idée réside dans le fait que l'équipe d'une mission est constituée d'individus provenant d'horizons parfois très différents. En parlant de diverses situations où son travail a été remis en question par des collègues, il explique que « *très souvent il faut être capable de vivre dans des situations un peu comme ça. C'est-à-dire se laisser critiquer, oser parfois écouter des choses que vraiment dans des situations normales tu ne serais pas prêt à accepter...* ». Cet extrait illustre encore une fois l'importance de la capacité d'adaptation chez les employés de MSF. C'est aussi ce qui ressort de l'extrait précédent, où la répondante D explique comment sa collègue est revenue sur le terrain une semaine plus tard avec une toute nouvelle attitude, après un séjour au bureau-chef dans la capitale. Œuvrant dans un climat de travail complexe, voire dangereux, les membres de l'équipe acceptent non seulement de travailler dans des conditions difficiles, mais ils sont aussi impliqués dans des interactions durant lesquelles chacun tente de défendre les intérêts du projet. L'identification à l'organisation et à la vocation humanitaire semblent ici jouer un rôle important, car toutes deux permettent à l'individu de relativiser les événements et de se concentrer sur les objectifs de la mission. C'est ainsi que tous les répondants parlent de la réalité du terrain : le fait que les équipes soient confrontées à l'inconnu les pousse à redéfinir constamment la meilleure approche à prendre afin de mener la mission à bon terme. Par exemple, le répondant C explique comment son équipe est allée à l'encontre des directives du centre opération de MSF Pays-Bas durant sa mission au Pakistan. En tant que WATSAN (Responsable de l'eau et de l'assainissement), il était chargé de construire des latrines suite aux inondations survenues en 2012. Une fois sur le terrain, il avait opté pour la réalisation de ce qu'il appelle un projet de latrines participatif, où les membres des villages touchés sont invités à s'impliquer dans la construction et dans l'entretien des

latrines. Il avait donc renoncé à un projet où seul MSF aurait géré les opérations. Selon lui, cela permettait ainsi de mieux sensibiliser les populations locales au fonctionnement et à l'importance de ces latrines dans leurs villages. Tel qu'il l'explique, cette décision avait été prise par les membres sur le terrain et allait à l'encontre des directives du bureau d'Amsterdam qui supervisait leurs activités. Le répondant C parle alors du débriefing après sa mission, durant lequel il a échangé avec une responsable du projet qui l'avait conseillé à distance alors qu'il était sur le terrain :

« Quand je suis retourné à Amsterdam pour le débriefing, la WATSAN Adviser était un peu comme... Comment je pourrais dire? Elle était un peu fâchée parce qu'on avait vraiment été à l'encontre de sa proposition. Elle, elle croyait que ça allait être un gaspillage de temps et de ressources matérielles que de faire un projet de latrines participatif, qu'il allait y avoir des vols, que ça n'allait pas répondre aux standards MSF, etc. Elle était très réfractaire à l'idée tandis que, sur le terrain, moi j'ai pris la décision en fonction de la majorité, avec la coordinatrice de projet, une autre WATSAN et la coordonnatrice médicale. On y est allés comme ça, sans vraiment demander la permission et finalement les retombées étaient très bonnes... »

Ce narratif illustre bien l'importance du rôle de l'équipe sur le terrain dans la négociation interne de l'identité de l'organisation. Les membres de la mission ne font pas que défendre l'image de l'organisation et les « standards MSF » comme le mentionne le répondant; ils doivent également décider ensemble de la meilleure approche à prendre dans un contexte qui ne permet pas toujours l'application pure et simple des mandats que leur avait confiés MSF. Non seulement les membres de l'équipe représentent-ils l'organisation, mais ils possèdent également un poids décisionnel et organisationnel qui peut s'avérer important. Autrement dit, quand ils improvisent en posant des gestes qui ne sont pas inscrits dans un

quelconque plan d'action ou qui ne sont pas conformes à ce que MSF fait dans telle ou telle situation, les employés sur le terrain prennent des décisions qui, selon eux, conviennent le mieux au contexte précis dans lequel ils se trouvent.

Du point de vue de la construction du sens, l'improvisation semble constituer des moments où les employés prennent le recul nécessaire par rapport à leur rôle au sein de la mission, tel que défini par l'organisation. Cela leur permet alors d'évaluer les besoins réels sur le terrain et d'adapter leur rôle. L'identité organisationnelle est ainsi négociée, en quelque sorte, par tous les membres de l'organisation qui font bouger l'organisation dans une direction que celle-ci n'avait pas prévue, et ce, en agissant tout de même au nom de Médecins Sans Frontières.

6.4. La validation du travail réalisé sur le terrain

Si les employés de MSF doivent quotidiennement faire preuve de créativité et de proactivité, il n'empêche que leurs actions doivent être validées à un certain moment. Cela se fait soit par d'autres employés sur le terrain, soit par les responsables de la mission qui sont soit dans la capitale ou dans un des cinq centres opératoires de l'organisation. Lors des entretiens, tous les répondants ont abordé cet aspect. Leurs propos laissent croire que, dans ces moments de rétroaction, des ajustements importants se font au niveau de l'identité organisationnelle. À titre d'exemple, la façon dont la répondante D explique comment ses initiatives ont été évaluées à deux reprises par deux membres de l'organisation permet de saisir l'importance de la validation de son travail. La première de ces évaluations a eu lieu au

milieu de la mission, alors que la répondante n'était pas satisfaite de la gestion des opérations.

Un de ses supérieurs vient alors rejoindre l'équipe sur le terrain:

« So I thought: « What the hell is going on? ». So I let the head of mission know; I e-mailed him and he just said that the plans were approved by Amsterdam. And I thought: « There are some bad mistakes happening here! ». However, the desk director for these countries, she actually came for this project. And she is a nurse herself, although not an operating nurse, but she was a very senior person. And I said: « I'm going to take you a tour of these structures. Let's see what YOU think ». And we walked through and I pointed out what I thought was wrong and what should be happening. (...) And she said: « You're right, you're right, you're right ». And I think those mistakes would not have happened if I had been part of the conversations. If you're bringing somebody in who has an actual 12 years of operating room experience in trauma and in orthopedic surgery, they need to be allowed to sit in on those conversations. »

La deuxième fois, la répondante reçoit la visite d'un membre de l'organisation très expérimenté, alors que ce dernier vient faire un bilan avec elle à la fin de sa mission :

« And prior to leaving, the surgical consultant from Amsterdam, a wonderful surgeon, came to spend about a week on the project. He is a war surgeon with great experience and highly, highly regarded with MSF. An older gentleman, probably in his seventies. And I was so honoured to sit down with him and review a few things and he said: « Let's walk around and look at some things ». We looked at the ward, we looked at some protocols, and he said: « I'm going to write a number down out of 10 for how you scored, 0 being absolutely not ready and 10, ready to have a patient tomorrow. And you write down YOUR number ». And we were both the same: 7.5! »

Ces deux exemples permettent de comprendre comment la rétroaction sur le terrain permet aux employés de valider leurs opinions personnelles et les gestes qu'ils ont posés. Comme les répondants B, C, D et E, l'expliquent, ces rétroactions ne sont souvent pas « programmées » par l'organisation. Elles se produisent plutôt quand un autre membre de

l'organisation, souvent le chef de mission ou un autre membre plus expérimenté, vient à la rencontre de l'équipe et évalue avec elle la progression des travaux. Par exemple, en parlant de son travail sur le terrain, le répondant C exprime comment il a dû créer lui-même des occasions où il pouvait confronter ses idées à celles de ses supérieurs :

« Par exemple, en tant que WATSAN, tu es sous la supervision de différentes personnes. Si ces personnes-là ne communiquent pas entre elles, tu te fais demander ou exiger des affaires complètement différentes en fonction de à qui tu parles. Parce que là, y'avait un coordinateur médical qui était directement sur le projet, sur le terrain, et qui avait une bonne idée de ce qui se passait. Et en théorie je suis sous sa supervision directe. Mais il y a aussi, à Amsterdam, ce qu'ils appellent les « WATSAN advisers » pis eux-autres c'est vraiment des super pros de la WATSAN, ça fait des années qu'ils font ça. Bon, eux-autres, au niveau opérationnel, ils n'ont pas de pouvoir sur toi; ils ne décident pas de ce que tu vas faire. Mais c'est eux qui t'avisent techniquement. C'est eux qui disent : « La bonne chose à faire dans ce contexte-là, c'est ça ». On te dit pas qu'il faut que tu le fasses, simplement que c'est la bonne chose à faire. Et là ça c'était des fois compliqué parce que quelqu'un d'Amsterdam qui dit que la meilleure intervention c'est de faire ça et que sur le terrain c'est un peu différent. Ça mélangeait les priorités tu vois. Tu deal avec plusieurs personnes qui disent des choses différentes et y'a eu un moment où j'ai juste assis tout le monde à une table, en vidéoconférence avec Amsterdam, et j'ai dit : « Voilà la situation. Voilà c'est quoi nos ressources. Voilà c'est quoi que je propose. Entendez-vous parce que je peux pas faire quelque chose et son contraire en même temps ». Donc y'a fallu clarifier c'était quoi l'approche qu'on allait adopter et une fois que ça a été fait, bon, c'était clair. »

L'improvisation des membres sur le terrain devant inévitablement être justifiée auprès des responsables de la mission, les récits des répondants laissent entrevoir des tensions importantes entre l'équipe et leurs supérieurs. De surcroît, dans ces moments d'évaluation et de validation, nous pouvons croire, à la lumière de nos données, que l'identité organisationnelle est ici en négociation intense, avec d'un côté les employés sur le terrain qui

expliquent pourquoi ils ont agi ainsi et, de l'autre côté, les représentants « officiels » de l'organisation qui tentent de comprendre pourquoi leur équipe a agi de la sorte et comment cela peut s'inscrire ou non dans une démarche adéquate aux yeux MSF.

6.4.1. Le rôle des employés nationaux dans la rétroaction

En interrogeant les répondants spécifiquement sur leurs interactions avec les employés nationaux qui travaillent avec eux lors des missions, il apparaît que ces derniers jouent un rôle important au quotidien. La plupart des répondants ont en effet parlé du rôle que les employés nationaux, et même la population locale, occupent dans la transmission d'informations importantes durant les opérations de l'organisation. Plusieurs des répondants ont donné des exemples éloquentes : les chefs de village qui facilitent souvent les campagnes de sensibilisation en relayant eux-mêmes des informations auprès des membres de leur village, les traducteurs qui peuvent rapidement transmettre des directives importantes pour les patients des centres hospitaliers, les gardes de sécurité qui facilitent le triage des patients, etc.

Sur le plan de la communication, il est intéressant de noter que tous les répondants ont parlé de l'implication quotidienne des employés nationaux dans ce que nous pourrions appeler une rétroaction opérationnelle. En effet, tous ont parlé du lien important qu'ils entretiennent avec les employés nationaux de leur équipe, car ces derniers leur permettaient un lien plus direct avec la population locale et, surtout, ils étaient au fait des différentes tensions politiques et sociales qui pouvaient affecter le travail de MSF dans le pays. Ce que nous constatons ici, c'est que dans les moments d'improvisation et dans les situations plus dangereuses, les informations que rapportent les employés nationaux permettent à l'équipe de réagir en

fonction du climat qui règne au moment exact où leur parvient ce que la répondante A qualifie de « *update tellement important* ». De son côté, le répondant E dit : « *les locaux* (les employés nationaux), *ils nous donnent l'heure juste. Ils savent les échos des villages autour de nous et ils nous avisent des situations qu'on doit surveiller et faire gaffe* ». Par exemple, la répondante B raconte comment son équipe a pu compter sur les employés nationaux ainsi que sur le Ministère de la Santé du pays où elle se trouvait pour obtenir des informations quotidiennes sur la progression des groupes rebelles dans les régions attenantes au lieu où se déroulait la mission de MSF:

« So we go over the plan of the day and then we always have a section on security. So we say: « Did anything happen last night? Did you hear anything? Anything new? ». And someone might say: « Oh, I heard someone got shot » or « Someone got robbed » or they just say nothing. And then we were working with the Ministry of Health also and so we would talk to them, and they would tell us: « Ok, in a village over here, we heard the rebels are regrouping ». So we were starting to get more and more stories that certain rebel groups were starting to get back together and that it would not be safe for us to go to certain areas. (...) [D]ay after day, after the election, we started to get more information and it can be frustrating at times, because when it's your own safety and the safety of your team, you want the answers right away and you want to be reassured but you can't. They can't always know, in the capital. But they did say to us: « Look, we're gonna do everything we can but there could be a chance you have to hibernate for a long time or that we can't get you out and things might get bad. »

Ces interactions permettent non seulement à l'équipe sur le terrain d'avoir l'heure juste quant à l'évolution de conflits dans la région où elle se trouve, mais elle peut également les mener une fois de plus à se distancier de l'organisation. Comme le démontre l'extrait précédent, l'équipe ressent des frustrations à l'égard des responsables qui sont, eux, dans la capitale et en Europe et ne peuvent donc pas leur fournir d'indications précises quant à

l'avenir de la mission sur le terrain. Ces frustrations sont exacerbées par le fait que l'équipe devra peut-être « hiberner », soit mettre sur pause toutes ses activités, se mettre en sûreté et attendre de nouvelles directives.

6.5. Résumé

L'analyse des récits de mission des cinq répondants nous a permis de détecter les quatre narratifs que nous venons de présenter. Tous les répondants ont mobilisé ces narratifs dans leur récit et ils les ont généralement présentés dans le même ordre. Ceci nous laisse croire que nous avons là un modèle intéressant pour étudier comment s'articule la négociation de l'identité organisationnelle sur le terrain. En effet, en analysant nos données, nous constatons que les quatre principaux narratifs que nous avons délimités dans les récits des répondants permettent de cerner les phases critiques de la mission où l'identité organisationnelle est négociée par les employés. Il ne s'agit pas là de proposer un modèle pour analyser le déroulement d'une mission en quatre étapes qui se succèdent toujours parfaitement, mais bien de repérer les situations qui semblent jouer un rôle important dans la négociation de l'identité organisationnelle, du début jusqu'à la fin de la présence des employés sur le terrain.

1. L'arrivée sur le terrain : Les employés arrivent avec des rôles qui leur ont été attribués par l'organisation, mais ils doivent trouver leur place au sein de la mission, en faisant face à la réalité du terrain. Ils cherchent alors à comprendre leur environnement de travail et à redéfinir leur rôle.

2. L'affirmation de l'identité de MSF : Une fois que l'équipe est arrivée sur le terrain, les employés agissent en tant que représentants de l'organisation. Ils négocient auprès des autorités et de la population locale afin de s'assurer que tous comprennent l'agenda et la façon de faire de Médecins Sans Frontières.

3. L'improvisation: Au cours de la mission, les employés doivent quotidiennement prendre des décisions qui leur permettent de trouver une solution à des problèmes particuliers. Ce faisant, l'employé ainsi que son équipe peuvent aller à l'encontre de certaines procédures établies par l'organisation. En se basant sur leurs opinions personnelles ou sur la vision de l'équipe sur le terrain, les employés posent des actions qui leur permettent de créer du sens dans le contexte précis où ils se trouvent. Les discussions entre les membres de l'équipe, dont celles avec les employés nationaux, ainsi que les interactions avec la population locale peuvent alors être utiles, voire cruciales.

4. La validation du travail réalisé sur le terrain : Avant de quitter la mission, ou lors du débriefing, les employés sont confrontés à d'autres membres de l'organisation, souvent plus expérimentés qu'eux. Il s'agit alors d'une occasion pour les employés de faire valider leur travail au sein de la mission. À ce moment, l'organisation évalue les gestes d'improvisation posés par les employés sur le terrain. Ces moments de validation représentent des occasions de construction de sens pour l'organisation elle-même, alors qu'elle doit évaluer le travail de ses employés.

DISCUSSION

L'analyse des récits de mission de nos cinq répondants a permis d'établir des liens intéressants entre les propos des répondants. Souvent comparables, les narratifs qui ressortent de ces récits contribuent à mieux saisir la dynamique communicationnelle sur le terrain et surtout à cerner les enjeux auxquels les employés de Médecins Sans Frontières font face. Il s'avère que la négociation de l'identité organisationnelle semble se faire de deux façons chez les employés de MSF. D'une part, ils doivent justifier la présence de l'organisation dans le pays et la région dans lesquels ils se trouvent. D'autre part, ils doivent eux-mêmes négocier personnellement ainsi que collectivement (avec les autres membres de l'équipe) l'identité de leur organisation, alors qu'ils sont appelés à poser des gestes qui n'entrent pas dans le « scénario » de MSF.

6.6. Le positionnement des employés au sein de la mission

L'analyse des entrevues qui a été faite en découpant les différents narratifs présents dans les récits laisse croire que les employés accordent une grande importance à ce qui se passe au début de la mission afin de définir leur rôle ainsi que de se situer eux-mêmes par rapport à l'organisation. Comme l'illustrent les divers extraits où les répondants parlent de la confusion qui règne à leur arrivée, les premiers pas au sein de la mission permettent à l'employé d'entrer dans une dynamique organisationnelle particulière, qui affecte directement sa perception de son identité au sein de la mission. Contrairement à ce que Roux-Dufort (2000) affirme, le stress chez les employés ne semble pas entraîner « une diminution de la tolérance à l'ambiguïté de situations ainsi qu'une rigidité cognitive qui altèrent

temporairement les capacités de réaction » (p.27). Certes, les individus ont parfois l'impression de ne plus comprendre leur place et leur rôle au sein de celle-ci, comme nous l'avons vu dans l'ensemble des récits de mission recueillis. Or, ces situations de confusion étant fréquentes sur le terrain des missions de MSF, les employés doivent au contraire réagir rapidement pour trouver leur place au sein du projet. Nos données semblent indiquer deux types de réaction qui expriment comment les employés de MSF réagissent pour pallier au manque d'information et pour entamer les opérations sur le terrain malgré l'ambiguïté.

Tout d'abord, comme Weick (1995) l'explique dans son ouvrage « *Sensemaking in Organizations* », la recherche de structures familières et de modèles de comparaison devient importante pour certains acteurs, car ces aspects leur servent de points de référence afin de pouvoir agir. En étudiant les récits recueillis dans le cadre de la présente recherche, nous constatons que les employés sont alors en quête d'informations et que tant leur vécu personnel que le vécu de l'organisation sont mis à profit afin de cerner les paramètres de la mission. Par exemple, quand la répondante D fait référence à ses années d'expérience en tant qu'infirmière afin de juger la gestion de certains aspects de la mission par MSF, elle pose un regard externe sur l'organisation pour qui elle est venue travailler. Cela se retrouve aussi dans le discours de la répondante B, qui exprime son incompréhension face au nouveau rôle que l'organisation lui a attribué une fois sur le terrain. Elle mobilise alors son expérience, ou plutôt son inexpérience, dans un tel rôle dans ce cas-ci; elle est ainsi confrontée à ses attentes et à celles de son organisation. De ce point de vue, il y a en quelque sorte une tension entre l'organisation et l'employé quand ce dernier n'a pas l'impression d'avoir les outils nécessaires ni les habiletés exigées pour remplir son rôle. Alors, le postulat de Cheney (1983) permet en effet

d'expliquer comment les employés parviennent à travailler malgré la confusion. Selon le chercheur, si les employés s'identifient minimalement à leur organisation, ils seront en mesure d'adopter ou d'adapter les valeurs et les objectifs de cette dernière.

Ainsi, à la lumière de nos données, il apparaît que l'autre réaction que peuvent avoir les employés de MSF soit celle d'adapter leurs attentes au niveau de leur rôle au sein de la mission. Et s'ils peuvent le faire, c'est justement parce qu'ils ont adopté les attributs fondamentaux de MSF et qu'ils sont conscients que l'incertitude et la confusion font partie du quotidien sur le terrain. Nous pouvons ainsi mieux comprendre l'argument de Cooren, Brummans et Charrieras (2008) selon lequel les missions sur le terrain « re-présentent » l'organisation. En effet, les membres de l'équipe sur le terrain ne sont pas que des représentants de MSF; ils contribuent à la construction identitaire de l'organisation en l'adaptant à un contexte particulier. Chaque mission est unique : elle se déroule dans un environnement singulier et l'équipe sur le terrain, en plus d'être éphémère, est composée d'individus d'horizons très différents. Tous ces aspects permettent de comprendre à quel point le travail des employés de MSF est affecté par l'environnement dans lequel ils se trouvent. Selon nos données, c'est alors que l'improvisation individuelle et collective devient importante et joue un rôle majeur dans l'adaptation de l'identité organisationnelle sur le terrain. En cherchant des nouvelles façons de faire ou en mobilisant des ressources que l'organisation n'avait pas mises à leur disposition, les employés sur le terrain doivent en effet évaluer les besoins en fonction de la réalité du terrain et poser des gestes qui, bien qu'allant à l'encontre des directives de l'organisation, ont pour objectif de faire avancer le travail de MSF dans la région où ils se trouvent. Ainsi, nous trouvons que Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005)

apportent une dimension importante quand ils déclarent que « to deal with ambiguity, interdependent people search for meaning, settle for plausibility, and move on » (p.419). En discutant entre eux ou en interagissant avec la population locale, les membres d'une équipe prennent des décisions parfois risquées. Cependant, comme nous avons pu le constater dans le discours de nos répondants, particulièrement dans le cas des répondants C et D, les employés ont toujours en tête l'objectif de leur mission et les gestes qu'ils posent sont dans l'intérêt de la population qu'ils sont venus aider. Les interactions qu'ils ont avec la population locale ou avec d'autres membres de l'équipe leur permettent de sortir du cadre d'intervention prescrit par les responsables de la mission et peuvent contribuer à mobiliser des ressources insoupçonnées : le talent en dessin de son collègue dans le cas de la répondante D et une approche participative avec les membres des villages durant le projet de construction de latrines dirigé par le répondant C.

6.7. L'identité comme point de référence

À la lumière de telles données, nous constatons que, contrairement à ce que la littérature peut laisser croire, la flexibilité et la rigidité cognitive ne sont pas deux options ou deux réactions opposées que les membres d'une organisation peuvent avoir dans un contexte de crise. En effet, alors que plusieurs auteurs (Roux-Dufort, 2000, Holmes et Fletcher-Bergland, 1995, Ulmer, Sellnow et Seeger, 2010) expliquent que ces deux attitudes sont à l'opposé l'une de l'autre, le travail des employés de Médecins Sans Frontières démontre, lui, qu'il y a plutôt une dynamique entre elles. Comme Ulmer, Sellnow et Seeger (2010) l'expliquent, une certaine rigidité par rapport aux valeurs et au code éthique de l'organisation

permet aux employés et à l'organisation d'agir avec assurance en temps de crise et de confusion. Certes, dans le cas de MSF, le travail des employés est régi par une charte qui leur impose d'agir en toute impartialité et neutralité. Nous avons pu voir que ces aspects sont très importants pour les employés, nos répondants ayant parlé du défi d'appliquer ces valeurs organisationnelles sur le terrain, notamment avec les employés nationaux.

Les narratifs issus des récits des répondants A, B et E nous ont également permis de constater l'importance du soutien de l'organisation à ses équipes sur le terrain. En effet, le discours de ces employés permet de comprendre comment les procédures établies par l'organisation, ainsi que l'application des décisions prises par les responsables de leur mission, leur ont permis de poser des actions qui, elles, ont contribué au bon déroulement des opérations sur le terrain. Ce recours aux règles et procédures permet alors de faciliter la justification de la présence de la mission. Au niveau de la flexibilité chez les employés, nous avons pu constater qu'elle est particulièrement importante quand, justement, l'identité de l'organisation ne suffit plus et qu'il leur faut trouver de nouvelles façons de faire. Ainsi, les situations de négociation et la collaboration entre les membres de l'équipe sur le terrain représentent un aspect important durant ces moments d'« improvisation organisationnelle ». Comme nous avons pu le voir dans les récits de mission recueillis dans le cadre de cette recherche, quand les membres de l'équipe essaient de déterminer la meilleure façon de faire ou la meilleure approche à prendre pour réaliser leur travail, un certain détachement par rapport aux procédures établies par l'organisation semble nécessaire.

6.8. Le sensemaking et l'identité

« Organization emerges through sensemaking. »
Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p.410

Le concept de sensemaking permet alors de comprendre comment un certain détachement par rapport à l'organisation peut permettre aux individus de prendre le recul nécessaire pour mieux évaluer leur rôle au sein du projet. Tel qu'Eisenberg (2006) l'explique, le sensemaking est « triggered by a failure to confirm one's self (...), [and] occurs in the service of maintaining consistent, positive self-conception ». Le chercheur poursuit en expliquant que « people learn about their identities by projecting them into an environment and observing the consequences » (p. 23). Comme nous avons pu le constater, les employés de MSF sont confrontés aux attentes de l'organisation, aux besoins de la population ainsi qu'à la réalité du terrain. Afin de négocier l'identité de leur organisation, il est leur est crucial de construire du sens afin d'évaluer la réalité du terrain. Par conséquent, les employés pensent et travaillaient en fonction *qui est* MSF, mais également de ce qu'elle *peut être* dans un contexte particulier. En agissant ainsi, les employés font preuve de ce que Weick appelle le *mindfulness*, soit la capacité de pouvoir juger et évaluer leurs attentes quitte à les changer ou à les adapter. Nos données semblent donc indiquer que le sensemaking est utilisé pour maintenir un « soi » organisationnel cohérent et que, lorsque cette identité est menacée durant la mission, les employés doivent réagir rapidement afin d'adapter les paramètres de l'organisation.

Nous pouvons ainsi apporter des pistes de réponses à notre question de recherche. Il semble y avoir une négociation de l'identité au sein même de MSF, car il y a plusieurs images

et définitions de l'organisation et, en même temps, l'organisation semble avoir le désir de renvoyer à son environnement une seule image de MSF. Plus précisément, nous constatons que le début ainsi que la fin d'une mission sont des moments où les employés mobilisent beaucoup différents aspects de l'organisation. À leur arrivée, ils doivent trouver leur place au sein de la mission et ajuster leur rôle en conséquence de la réalité du terrain. Comme nous l'avons vu, ils parviennent à le faire justement parce qu'ils ont adopté la philosophie de l'organisation et ils peuvent donc adapter certains de ses aspects afin de réaliser leur travail. À la fin, lors du débriefing par exemple, les employés sont une fois de plus confrontés aux paramètres établis par l'organisation, alors qu'ils doivent justifier leurs actions menées sur le terrain et que celles-ci sont évaluées. Cette période de validation représente en quelque sorte le moment où MSF écrit son histoire; où l'organisation tente elle-même de construire du sens à partir du travail de ses équipes sur le terrain.

7. CONCLUSION

7.1. Implications pratiques

L'analyse narrative que nous avons réalisée afin d'étudier les récits de mission des employés de Médecins Sans Frontières pose un nouveau regard sur l'articulation de l'identité organisationnelle. Non seulement cette analyse permet de mieux comprendre la réalité des employés d'ONG qui œuvrent dans des milieux complexes, mais elle illustre également comment ces employés défendent au quotidien l'identité de leur organisation.

À la lumière de nos données, nous pouvons voir que, durant une mission, les employés de MSF ont la double responsabilité de défendre l'identité de leur organisation et d'ajuster constamment leur rôle au sein de la mission. Cette capacité d'adaptation, une compétence professionnelle importante dans le cas d'une organisation telle que MSF, peut alors aider les employés à improviser et à construire du sens quand les paramètres organisationnels établis ne leur permettent plus de le faire. Ainsi, la présente recherche a pu démontrer comment les employés de MSF peuvent être appelés à prendre des décisions quand le script défini par l'organisation ne convient pas à la réalité du terrain sur lequel ils se trouvent.

De plus, en découpant les récits de mission en différentes phases, la présente recherche tend aussi à mieux illustrer les moments précis où apparaissent des tensions au niveau de l'identité organisationnelle. Selon les principaux narratifs qui ont émergé du discours des répondants, nous pouvons déterminer à quels moments les employés mobilisent les attributs centraux de l'organisation ou alors définissent eux-mêmes des nouvelles façons de faire.

L'une des contributions peut-être les plus importantes de cette recherche est d'illustrer concrètement comment chaque partie d'une organisation contribue à la construction de l'identité organisationnelle. Chaque mission que déploie MSF sur le terrain a un pouvoir organisationnel important et « l'organisation » devient alors une construction collective complexe. D'une mission à l'autre, les équipes de MSF font face à des situations singulières, qui testent les capacités d'adaptation et d'improvisation des employés.

Comme nous l'avons démontré, le rôle des employés nationaux et des intervenants locaux devient important, particulièrement dans le contexte mondial actuel. Alors qu'une ONG telle que MSF est de plus en plus confrontée à des conflits politiques dans les pays où elle intervient, les intervenants locaux, qu'ils soient des acteurs internes ou externes de l'organisation, permettent à l'équipe sur le terrain de mieux comprendre son environnement. Dès lors, nous constatons qu'il est bénéfique pour les employés sur le terrain d'organiser des rencontres avec les chefs des villages, par exemple, ainsi que de gérer efficacement les négociations avec les autorités locales. Une proactivité à ce niveau permet aux membres de l'équipe de faire accepter plus facilement la présence de l'organisation et, conséquemment, cela facilite le travail des employés.

En reconnaissant à ses équipes un pouvoir décisionnel plus important, qui va au-delà de leur rôle de représentants de MSF, il nous semble que l'organisation enrichirait la démarche réflexive qu'elle a entamée au cours des dernières années. En effet, comme nous l'avons vu, MSF fait de plus en plus d'efforts pour rendre son travail à l'étranger plus transparent et pour jeter un regard critique sur ses activités. Ainsi, plusieurs employés de l'organisation font

actuellement part de leur expérience en temps réel via des blogues que l'organisation affiche sur ses divers sites internet. Destinés à un public externe - les donateurs, principalement -, ces récits mériteraient selon nous d'être mieux utilisés par MSF, alors que ses employés vivent des situations dont la complexité ne cesse d'augmenter.

Nous espérons ainsi que cette recherche permette de démontrer la richesse du savoir lié à l'expérience sur le terrain, alors que le contexte international a un impact direct sur les opérations des équipes des ONG lors de missions humanitaires. Non seulement l'improvisation est-elle vitale pour les travailleurs, mais elle permet aussi à l'organisation de s'ajuster sur le plan identitaire. MSF ne doit donc pas chercher à s'enfermer dans des règles et procédures. L'organisation tout entière gagne à mobiliser le savoir issu de l'expérience de ses employés sur le terrain et à partager ce savoir en le rendant accessible à tous ses membres.

7.2. Limites de la recherche

Comme nous l'avons expliqué au début de la recherche, la taille de notre échantillon ne nous permet pas de dresser un portrait global de l'organisation Médecins Sans Frontières. Les expériences de nos cinq répondants, bien que similaires à plusieurs niveaux, ne rendent pas compte de la structure globale de MSF et ne nous permettent pas de proposer un modèle précis pour étudier le déroulement de chaque mission. De plus, il est à noter que les cinq répondants rencontrés dans le cadre de cette recherche travaillaient sous la supervision du centre opérationnel d'Amsterdam au moment de leur mission. Les autres centres pouvant gérer leurs équipes différemment, il est possible que le déroulement des missions soit différent.

Finalement, tel que l'explique Alvesson (2003), le récit des répondants lors d'une entrevue est souvent le fruit d'un travail de sélection et de structuration de la part de ces derniers. Ainsi, préalablement à l'entrevue, les répondants ont eu l'opportunité de repenser à leur mission et il est possible qu'ils aient décidé d'éviter certains aspects au moment de l'entretien avec le chercheur. Nous ne pouvons donc prétendre saisir toute la complexité des missions sur le terrain.

7.3. Pistes de réflexion

De plus, les thèmes qui émergent de la présente recherche laissent croire que les voies futures pour la recherche dans ce domaine sont riches et prometteuses. Tel que nous l'avons vu, les tensions entre l'identité individuelle des employés et leur identité organisationnelle représentent un défi important durant le déroulement des missions humanitaires. Bien que nous ayons démontré à quels moments ces tensions surviennent et comment les employés de l'organisation réagissent dans ces moments, nous croyons que plusieurs recherches pourraient être menées au niveau de la communication interculturelle afin de mieux comprendre la négociation de l'identité d'une organisation telle que Médecins Sans Frontières. Réaliser une recherche centrée sur cette facette de l'expérience des expatriés pourrait, selon nous, enrichir les connaissances sur le travail des ONG et aider à dresser un portrait plus fidèle du contexte actuel. De plus, il serait intéressant d'utiliser l'analyse narrative pour étudier directement la perception que les employés nationaux ont de leur travail au sein d'une ONG telle que MSF. En effet, notre recherche suggère que le travail et la présence des employés nationaux lors des missions méritent une attention particulière. D'un côté, puisqu'ils sont directement touchés par

les conflits ou les désastres naturels, ceux-ci peuvent menacer l'identité organisationnelle, car ils peuvent défendre des intérêts personnels au lieu de respecter les valeurs et principes de l'organisation. D'un autre côté, les employés nationaux jouent un rôle crucial dans le bon déroulement des missions, surtout quand celles-ci se déroulent dans un climat dangereux. Dans ce cas, ils permettent aux membres de toute l'équipe d'être tenus au courant des récents développements dans la région où elle se trouve. Par conséquent, il serait intéressant d'étudier comment ces employés nationaux construisent, eux, du sens lors des missions et comment ils peuvent contribuer au processus de négociation de l'identité de l'organisation auprès des autres membres de leur communauté.

Nous terminerons en laissant parler la répondante A de « l'incroyable machine Médecins Sans Frontières ». Ses propos à la fin de l'entrevue illustrent bien le lien entre MSF et ses employés et nous croyons qu'ils démontrent une fois de plus l'importance et l'intérêt d'étudier un tel environnement de travail :

« C'est une expérience qui m'a énormément marquée. Si je t'en parle c'est que, voilà, c'est elle qui me tient au cœur le plus. Je crois que c'était un privilège en fait d'y avoir été à ce moment-là. D'un, parce que j'ai témoigné de l'incroyable machine Médecins Sans Frontières en situation de crise. Je dois dire que c'est impressionnant. Pour moi qui travaille avec MSF depuis longtemps, je ne l'ai pas souvent vue en action comme on dit, « in action ». Et là, j'étais vraiment impressionnée de la façon qu'ils ont pu faire venir des ressources matérielles et des ressources humaines aussi rapidement. C'est incroyable. Donc, voilà, on a pu mettre en place des activités médicales à l'intérieur de 72 heures avec une équipe qui était encore en place malgré le tremblement de terre. C'est quand même impressionnant (...).

[L]e désir dans le groupe MSF d'expatriés qui demandaient, qui plaidaient presque auprès des bureaux pour qu'ils soient envoyés en Haïti... Les gens ils ont un fort désir de vouloir contribuer et d'aider quand ils peuvent. Tu vois le plus bel aspect de

l'organisation quand tu as des situations de crise. C'est là que tout le monde s'oriente vers la crise : qu'est-ce qu'il faut faire pour arranger la situation? Et c'est vraiment un travail d'équipe assez formidable en fait (...).

C'était un privilège aussi parce que j'ai participé à un échange avec un peuple qui a été traumatisé et m'a permis de partager ça avec eux et c'était assez spécial. Tu sais, dans des moments de traumatisme aussi importants, la personne affectée est extrêmement vulnérable... Et donc, qu'elle accepte qu'on l'aide, c'est aussi un cadeau en fait. Elle te permet de rentrer dans sa vie, de partager avec elle quelque chose de...voilà. C'est très fragile. Alors ça aussi c'était super. »

RÉFÉRENCES

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reading*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire c'est faire (1962)*. Paris : Éditions du Seuil.
- Barge, J. K. (2004). Reflexivity and managerial practice. *Communication Monographs*, 71(1), 70-96.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Brauman, R. (2006). *Penser dans l'urgence. Parcours critique d'un humanitaire. Entretiens avec Catherine Portevin*. Paris : Éditions du Seuil.
- Brown, J. S. (Ed.). (2005). *Storytelling in organizations*. Routledge.
- Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montréal School and the question of agency. Dans F.Cooren, J. R. Taylor & E. J. V. Every (dir.), *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 197-211). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chaput, M., Brummans, B. H. J. M., & Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.

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

Cooren, F. (2004). The Communicative Achievement of Collective Minding Analysis of Board Meeting Excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.

Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., & Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational presence: A study of Médecins Sans Frontières in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-1370.

Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., & Matte, F. (2012). A constituição comunicativa da cultura organizacional: uma questão a ser cultivada [The communicative constitution of organizational culture: A question of cultivation]. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* [Faces of organizational culture and communication] (vol. 3). Sao Caetano do Sul, Brazil: Difusao Editora

Deslauriers, J. P. (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery: Presses de l'université du Québec.

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

Eisenberg, E. M. (2006). Karl Weick and the Aesthetics of Contingency. *Organization Studies*, 27(11), 1693-1707.

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 41(3), 370-403.

- Giroux, N. (2002). La gestion discursive des paradoxes de l'identité. Dans I. Dostaler, H. Laroche & O. Boiral (dir.), *Perspectives en management stratégique* (Vol. 8, pp. 133-163). Paris : Management et Société.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Holmes, M. E., & Fletcher-Bergland, T. S. (1995). Negotiations in crisis. In *Conflict and organizations: Communicative processes*, A. Nicotera (ed.), 239-256. New-York: SUNY Press.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- Kunda, Z. (1992). Can dissonance theory do it all? *Psychological Inquiry*, 3(4), 337-339.
- Le Bart, C. (2004). Stratégies identitaires de fans. *Revue française de sociologie*, 45(2), 283-306.
- Lipiansky, E.-M. (1993). L'identité dans la communication. *Communication et langages*, 97(1), 31-37.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.
- Magone, C., Neuman, M., & Weissman F. (dir.). (2011). *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires : l'expérience de Médecins sans frontières*. Paris : La Découverte.
- Marc, E. (2005). *Psychologie de l'identité-Soi et le groupe: Soi et le groupe*. Paris : Hachette.
- Meyer, J.-C. (1995). Tell me a story: Eliciting organizational values from narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210-224.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives* (1re éd.) Paris: Presses universitaires de France.

Mumby, D. K., Clair, R. P. (1997). Organizational Discourse. In *Discourse as The Social Interaction*, T.A. Van Dijk (ed.), 181-205. Discourse Studies. Handbook of Critical Theory, London : Sage.

Médecins Sans Frontières. (2012). MSF International Activity Report – 2012. Repéré à <http://www.msf.org/msf/fms/article-images/2012-00/actrep2012.pdf>.

Radio-Canada & Agence France-Presse et Associated Press. (2013). MSF quitte la Somalie. Repéré à <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/International/2013/08/14/005-somalie-msf-retrait.shtml>.

Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise: un enjeu stratégique pour les organisations*. Paris : De Boeck Supérieur.

Schloms, M. (2005). Le dilemme inévitable de l'action humanitaire. *Cultures & Conflits*, 60, 85-102.

Searle, J. R. (1980). *Les actes de langage*. Paris: Hermann.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: Sage.

Van Wassenhove, L. N. (2005). Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear†. *Journal of the Operational Research Society*, 57(5), 475-489.

Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425-452.

Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading : Addison Westley.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

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