

Université de Montréal

Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières :  
Une approche ethnographique

par  
Frédéric Matte

Département de Communication  
Faculté des Arts et des Sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph.D.)  
en communication

Août, 2012

© Frédéric Matte, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières :  
Une approche ethnographique

Présentée par :  
Frédéric Matte

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

M. Boris Brummans, président-rapporteur

M. François Cooren, directeur de recherche

M. Gilles Coutlée, membre du jury

M. Laurent Fillettaz, examinateur externe

Et le représentant du doyen de la FES

## Résumé

Cette thèse s'applique à rendre compte de la manière dont des tensions s'incarnent et s'expriment dans les activités quotidiennes d'une organisation humanitaire, Médecins sans frontières. Pour ce faire, nous faisons appel à une approche dite « constitutive » de la communication, approche qui vise à montrer que les tensions organisationnelles que vivent les intervenants humanitaires dans leur travail peuvent s'analyser à partir des *figures* qui animent leurs conversations et leurs activités de tous les jours. Par tension, nous entendons l'expérience d'une incompatibilité, antinomie ou opposition vécue ou perçue entre deux ou plusieurs logiques d'action, tandis que la notion de figure renvoie à ce qui anime ces mêmes logiques d'action, soit toute préoccupation, valeur ou intérêt au nom desquels un acteur s'exprime ou agit. Dans cette thèse, nous avons ainsi identifié puis analysé, grâce à une approche d'inspiration ethnographique, cinq figures, trois tensions et trois « scènes communicationnelles » qui, selon nous, illustrent d'une manière fidèle les activités humanitaires de MSF.

La présente thèse se veut donc une démonstration empirique, via les pratiques communicationnelles des acteurs, de ces figures et tensions à gérer au quotidien, comblant du coup certaines lacunes dans la littérature portant sur les tensions organisationnelles et l'aide humanitaire. Ces lacunes s'articulent principalement autour d'un manque d'intérêt pour, d'une part, la réalité des pratiques des acteurs en tant que telles, et, d'autre part, l'application d'une vision de la communication proprement *constitutive* de l'organisation, c'est-à-dire une vision qui reflèterait et exprimerait ce qui *anime* ses principaux acteurs au quotidien.

Comme nous le montrons, ce qui semble *animer* ou *préoccuper* MSF (et ses acteurs), ce sont, d'une part, certains principes ou valeurs tels l'indépendance de pratique, la neutralité ou encore l'expérience et le scrupule. Ces idéaux, que les volontaires de MSF cultivent dans leurs conversations et leurs activités, sont donc constamment pris en considération lors de la mise sur pied et la réalisation des missions de cette célèbre organisation. D'autre part, une autre source d'animation se retrouve aussi au niveau des lieux et environnements complexes dans lesquels les soins médicaux sont prodigués aux populations en danger. Au final, et grâce à l'approche communicationnelle mise à profit dans cette thèse, il nous a été possible de dresser un portrait réaliste de ces mêmes pratiques - les « sources » de ce qui

les *anime* -, reflétant à la fois le mode d'être et d'agir de MSF, dans toutes ses intensités et toutes ses tensions.

**Mots-clés** : Organisation communicationnelle, tensions, aide humanitaire, ventriloquie, ethnographie, Médecins sans frontières, analyse des interactions, constitutivité.

## Abstract

This thesis illustrates the ways by which some tensions embody and expresses themselves in the daily activities of a humanitarian organization, Doctors without borders (MSF). To do so, we mobilize a "constitutive" approach to communication, an approach that allows us to show that organizational tensions faced by (humanitarian) actors can be analyzed from the *figures* that animate their conversations and activities on a daily basis. By tension, we mean every practices of inconsistency, contradiction or opposition experienced or perceived between two or more logics of action, while the notion of figure refers to what drives these logics of action, that is, any concern, value or interest on behalf of which an actor comes to speak or act. In this thesis, we thus identified and analyzed, through an ethnographic approach, five figures, three tensions and three "communicative scenes" that we believe illustrate quite faithfully the humanitarian activities of MSF.

This thesis is therefore an empirical demonstration, via the communication practices of actors, of these figures and tensions that have to be managed on a daily basis. Consequently, we were able to fill some "gaps" in the literature on organizational tensions and humanitarian aid. These gaps correspond with a lack of interest for the actual practices of organizational actors as such, and secondly, as well as for an approach to communication conceived as being constitutive of an organization, that is to say, an approach that reflects and expresses what drives or guides organizational actors on a daily basis.

As we show, what seem to *animate* or *preoccupy* MSF (and its actors) are, on one side, some principles and values such as independence of practice, neutrality or experience and scruples. Thus, these ideals that actors cultivate in their conversations and activities are constantly taken in account when missions are planned and carried out for this famous organization. On the other side, another source of animation lies in the complex environments in which medical care is provided to populations in distress. Through our constitutive approach to communication, we were thus able to draw a realistic picture of these practices - the "sources" of what animates humanitarian action - reflecting both the mode of being and acting of MSF, in all its intensities and tensions.

Keywords: Organizational communication, tensions, humanitarian aid, constitutiveness, Doctors without borders, ethnography, ventriloquism, interactional analysis.

## Table des matières

PROLOGUE	1
CHAPITRE I : Introduction	
1.1 Une approche ventriloque de la communication	5
1.2 Survol des chapitres	16
CHAPITRE 2 : Revue de littérature, problématique et questions de recherche	28
2.1 Revue de littérature	33
2.1.1 Aide humanitaire	34
2.1.1.1 Tensions et aide humanitaire	37
2.1.1.2 Aide humanitaire et communication	39
2.1.2 Tensions organisationnelles et communication	44
2.1.3 Conclusion partielle	55
2.2 Problématique et questions de recherche	56
CHAPITRE 3 : Cadre théorique	61
3.1 La communication organisationnelle	63
3.2 La communication comme constitutive de l'organisation (CCO)	68
3.2.1 Prémisse 1 : S'intéresse aux événements communicationnels	70
3.2.2 Prémisse 2 : Devrait être la plus inclusive possible envers la notion de communication organisationnelle	71
3.2.3 Prémisse 3 : Entrevoit la communication organisationnelle comme un processus de co-construction ou de co-orientation	72
3.2.4 Prémisse 4 : Convient du fait que de « qui » ou « quoi » agit demeure une question ouverte	73
3.2.5 Prémisse 5 : Ne quitte jamais le domaine des événements communicationnels	74
3.2.6 Prémisse 6 : Ne favorise pas le processus d'organiser de l'organisation en tant que telle	76
3.3 L'École de Montréal (TMS)	81
3.3.1 Matérialité et Agentivité	84
3.3.2 Discours	88
3.4 L'approche ventriloque de la communication	92
3.5 Tensions et animations	99
3.6 Conclusion partielle	106
CHAPITRE 4 : Pratiques de terrain, considérations et réflexions	108
4.1 L'ethnographie pour entrevoir une culture	111

4.2 Un esprit de collaboration	118
4.3 Le <i>shadowing</i> et autres méthodes complémentaires	122
4.3.1 Les entretiens et la prise de notes	127
4.3.2 Sélection et analyse	131
4.4 Conclusion partielle	137
4.5 Bref historique de l'organisation	139
CHAPITRE 5 : Analyses	146
5.1 Cinq figures à prendre en compte	150
5.1.1 La figure de Genève	152
5.1.2 La figure de l'expérience	162
5.1.3 La figure de la sécurité	170
5.1.4 La figure de la proximité	182
5.1.5 La figure du patient (et de la qualité des soins)	189
5.2 Trois tensions à gérer	209
5.2.1 Tension Distance vs. Proximité	211
5.2.2 Tension Indépendance vs. Coopération	219
5.2.3 Tension Imposition vs. Débat	230
5.3 Cultiver l'ambiguïté	238
5.4 Le couperet du Niger	249
5.5 Une inscription cutanée de l'aide	257
5.6 Conclusion partielle	266
CHAPITRE 6 : Discussion	270
6.1 Contribution à la littérature	272
6.2 Ventriloquie, tensions et intensités	278
6.3 Limites et avenues	289
6.4 Conclusion générale	297
BIBLIOGRAPHIE	301



*À la résilience des mamans  
et des enfants pris en charge  
par les équipes MSF*

## Remerciements

Je remercie les employés (nationaux et internationaux), volontaires et membres de la section suisse de Médecins sans frontières. Ceux-là même qui, de près ou de loin, ont contribué à l'enrichissement de cette thèse par leurs réflexions, commentaires et appréciations sur leur travail quotidien, et ce, avec ouverture d'esprit, aplomb et candeur. Plus spécifiquement, je tiens à souligner l'appui de Christian Captier, Bruno Jochum, Rony Brauman, Alnaaze Nathoo, Caroline Abu-Sada, Jean-Marc Biquet, Patricia Martorel, Béatrice Pascual ainsi que tous les chefs de mission et responsables de « Desks » à Genève.

Je salue les membres de l'OUREPO et les collègues et professeurs du Département de communication de l'Université de Montréal qui, d'une façon ou d'une autre, ont stimulé ma réflexion tout au long de ces années, contribuant, à leur façon, à la rédaction de cette thèse. Il me faut tout particulièrement mentionner la contribution (complice) de Boris qui a su me montrer que la recherche universitaire pouvait « ne pas être » futile.

Je tiens à souligner l'assistance morale de mes amis et de ma famille, sans qui je n'aurais certainement pu en arriver là. Caroline, Stefan, Xavier, Annie, Laure, Géraldine dit GG, Corine, Jean-François, Hugo et Jérémie, mille mercis à vous. Loraine (tout particulièrement) et Michel, Michel et Nicole, Julie, Richard, Gaëlle, Salomé et Marin, je vous suis tout autant reconnaissant.

Puis, une mention particulière à mon frère Jean-Sébastien qui, dès le début du projet, nous a ouvert les portes de MSF et a su être convaincant à sa manière. Sans son soutien fidèle, cette thèse n'aurait pas vu le jour.

Enfin, je remercie sincèrement François pour la source d'inspiration qu'il représente à mes yeux, pour son ardeur au travail et ses commentaires toujours constructifs. Je le remercie aussi pour son ouverture d'esprit et sa franchise toute lilloise (si cela existe!). Depuis le début de notre collaboration, il y a maintenant 7 ans, tu auras joué pour moi le rôle d'un mentor, un rôle qui va bien au-delà de la sphère académique.

## Prologue

Mon lien avec l'aide humanitaire a inopinément débuté au tournant du millénaire, avec le « retour » de mon frère aîné, parti un an auparavant en Afghanistan en tant que logisticien. Être logisticien, de surcroît en Afghanistan, m'apparaissait à première vue comme une chose extraordinaire, c'est-à-dire qui sortait de l'ordinaire. Cette « odysée », pour le moins exotique à mes yeux, avait soulevé moult interrogations durant cette année, une année que moi, j'avais passée à vivre « normalement ». Le peu de nouvelles que j'avais eues de lui m'avait alors semblé sorti tout droit d'une autre époque, créant de fait les supputations les plus rocambolesques qui soient.

Mais l'impression la plus forte m'avait happé à son retour : en surface, il semblait plus rugueux, comme écorché et mûri par l'intensité supposée du voyage; et puis, de l'intérieur, on sentait que quelque chose avait profondément changé en lui. Son regard laissait transparaître une lueur difficilement déchiffrable, mais teintée d'ambiguïté, oscillant entre fierté et un certain détachement. Rien qu'à l'observer, il était palpable qu'il avait vécu une expérience hors du commun. Et l'observer, c'était tout ce que je pouvais faire durant les premiers jours. Car au bombardement de questions de ma part s'opposait un barrage immédiat : « Ça a bien été » me répétait-il simplement, avant de retourner à un mutisme difficilement compréhensible de ce côté de la réalité.

J'en suis venu à me convaincre que son expérience avait été tellement singulière que de la raconter l'aurait sans doute réduite à néant. Ce « non-récit », qui parlait davantage que toute autre histoire, venait de semer la graine fondatrice de mon intérêt pour l'humanitaire, alimentant ma curiosité depuis. Car je voulais maintenant en savoir plus, comprendre ce qu'on y faisait exactement, qui étaient ces gens qu'on cherchait à « aider » et pourquoi émanait-il autant de mystère autour d'une telle aventure.

Puis, les récits sont finalement arrivés au compte-gouttes, après quelques jours de décompression et d'acclimatation de sa part. Encore aujourd'hui, je me rappelle clairement le sentiment qui m'habitait alors : ses pérégrinations me semblaient avoir eu très peu à faire avec la logistique - bien qu'il ait évoqué les projets sur lesquels il avait travaillé; non, ce qui transpirait le plus de ses histoires fragmentées, glanées ici et là par bribes éparses, c'était la nature à la fois compliquée et complexe, voire chaotique des situations dans lesquelles il avait surnagé. On sentait qu'un fil ténu parcourait l'ensemble des moments qu'il relatait, tel le funambule cherchant son point d'équilibre, tout en sachant très bien que ce moment sera toujours de courte durée.

En fait, je croyais comprendre qu'il avait été quelque peu dépassé par les événements, mais qu'il n'avait pas pour autant cherché à remettre le tout en boîte a posteriori. Tous ces éléments qu'il disait n'avoir pu contrôler, de l'approvisionnement à la main d'œuvre en passant par les dédales bureaucratiques, m'indiquaient que toute cette escapade n'avait pas été une

simple partie de plaisir. Mais qu'importe, on faisait ce qu'on pouvait, et ce, avec conviction. L'acceptation dont il semblait avoir fait preuve devant cet état de dépassement perpétuel m'étonnait au plus haut point, même si j'imaginai bien que ce calme maintenant apparent, incarné a posteriori dans son regard impassible, avait sans doute succédé aux multiples doutes et inquiétudes qu'il avait vécus sur le terrain.

Car évidemment, une réelle volonté de mettre en récit ces colorées saynètes habitait mon frangin. Il étayait son scénario des péripéties, idiosyncrasies et autres « faits » incroyables, alimentant l'intérêt du spectateur tout ouï que j'étais. Néanmoins et peu importe la véracité de ces histoires, par ailleurs captivantes au possible, elles venaient d'ouvrir une porte sur cet « autre » monde, celui de l'aide humanitaire d'exception que prétend fournir l'organisation Médecins sans frontières (MSF) aux populations en détresse, une aide qui fera l'objet de la présente thèse. C'est ainsi que j'ai voulu m'y rendre, moi aussi, dans ces « autres » lieux, mais, si possible, en contribuant à ma manière au « milieu humanitaire ».

Mais comment alors s'y prendre lorsque son travail consiste à analyser puis à conceptualiser des « objets » d'étude d'un point de vue académique? Et bien, il suffit - avec beaucoup d'insistance! - de proposer « ses services » de chercheur par l'entremise d'un apport réflexif sur les pratiques communicationnelles de l'organisation. Et c'est exactement ce que j'ai pu faire depuis plus de sept ans maintenant (maîtrise + doctorat) - en plus de

travailler moi-même comme chargé de communication au sein de MSF -, sous la supervision éclairée de mon directeur de recherche. Une expérience, semble-t-il, « gagnante-gagnante », tant pour MSF que pour moi-même et que je compte partager ici. Partage qui, dans les faits, s'est déjà amorcé, car le processus soutenant la présente thèse m'a amené à rejoindre MSF, la section suisse de l'organisation dans ce cas-ci, durant trois mois consécutifs à l'hiver 2010, et ce, afin de récolter le cœur des données ethnographiques servant à étayer la présente thèse. De fait, les échanges autour de la recherche ont été multiples pendant cette période riche en enseignements, nourrissant ainsi la démarche par les commentaires « de l'intérieur » auxquels j'ai eu la chance d'être exposés. De sorte que la thèse qui suit se veut le fruit de toutes ces rencontres et de tous ces moments vécus au sein de Médecins sans frontières.

## CHAPITRE I : Introduction

*Journal de bord, Genève, le 6 janvier 2010*

*À quelques heures de mon départ pour le « terrain »<sup>1</sup>, j'étais légèrement anxieux à l'idée que j'aurais à m'intégrer à une équipe qui, m'avait-on dit au siège de Genève, n'avait que très peu d'informations sur le projet de recherche en communication que j'allais mener là-bas. Qui plus est, l'endroit en question, Nairobi, au Kenya, où je n'avais jamais mis les pieds, mais où j'allais être basé pour les prochains mois, était reconnue comme dangereuse et polluée. Mais pour atténuer mes craintes, un nouveau « collègue » de MSF allait voyager avec moi, tel un chaperon amical. Car il semble que j'étais considéré à juste titre comme une « première mission », même si j'avais déjà effectué trois courtes missions avec l'organisation en tant que chargé de communication. En fait, c'est probablement mon attitude - la déférence de celui qui cherche à ne pas déranger, étant donné mon statut de simple observateur/chercheur - qui faisait en sorte qu'on m'abordait comme quelqu'un dont il fallait prendre soin. Mais ce dont je me souviens le plus, c'est d'un aspect tout à fait banal qui traduisait mon appréhension devant l'aventure : nous avons dû changer notre itinéraire de vol à la dernière minute. Nous devions initialement effectuer le trajet depuis Genève via Amsterdam pour ensuite nous rendre à Nairobi. Mais à ma grande surprise, on nous a annoncé que nous passerions par le Caire en Égypte! Évidemment, cela ne changeait rien à la destination : nous allions tout de même nous rendre à Nairobi. N'empêche, ce changement de dernière minute m'a fait ressentir tout le décalage qui existait entre mon collègue MSF et moi : à*

---

<sup>1</sup> À l'hiver 2010 et spécifiquement pour un projet de recherche que nous avons mis sur pied en collaboration avec MSF Suisse, j'ai visité quelques missions dont celles au RDC Congo, Kenya, Swaziland et Mozambique, et ce, afin de mieux comprendre le travail des acteurs de l'organisation et tenter de découvrir ce qui les animait. Cette thèse est donc le fruit de cette collaboration.

*l'extrême de mon étonnement face à cette modification mineure - traduit par les nombreuses questions que je posais à la préposée sur place -, ce dernier était resté de marbre, n'ayant vraisemblablement pas cure de toutes ces peccadilles techniques. Son langage corporel traduisait un détachement réel, me démontrant que son expérience de terrain l'habitait, semblant agir comme une sorte de tampon à toute perturbation extérieure. Le voyage, je le sentais bien, allait être à la fois instructif et déstabilisant pour moi, au contraire de mon confrère de voyage, vraisemblablement plus à l'aise face à ces changements perpétuels, du moins, en surface.*

Qu'est-ce qui *anime* cette scène en particulier et le travail quotidien des acteurs de l'organisation humanitaire Médecins sans frontières (MSF) en général? Autrement dit, qu'est-ce qui *préoccupe* ces mêmes acteurs lorsqu'ils s'affairent à mettre sur pied les différentes missions que dirige cette organisation humanitaire et comment ces *préoccupations* se traduisent-elles à travers leurs actes communicationnels? Dans la scène du journal de bord, on a pu remarquer l'apparente désinvolture de mon « collègue » MSF face à ce changement soudain de trajet, à l'opposé de ma réaction, laissant implicitement parler son « détachement », son « calme » et sa « confiance » et mettant de l'avant, envers le « nouveau » que j'étais, une « face » à la Goffman (1973) qui traduisait en quelque sorte son expérience du terrain à MSF. Et si ces « éléments » que l'on vient tout juste d'évoquer, à la fois symboliques et matériels (physiques), *pesaient* aussi dans la balance lorsque



vient le temps de prendre en compte ce qui fait une différence dans une organisation?

Dans cette thèse, nous tenterons de répondre à ces questions en identifiant et analysant les principales valeurs, principes ou normes d'action - trois notions que nous englobons plus généralement sous la notion de *figure* (à définir) - qui semblent habiter et dicter la pratique et le discours des représentants de MSF sur le terrain de leurs interventions. Par ailleurs, nous tâcherons de montrer comment ces mêmes figures se retrouvent souvent en tension dans les pratiques et les discours des acteurs de MSF, ce qui nous permettra de souligner le caractère fortement contradictoire, *mais* aussi complexe de l'approche de l'aide humanitaire défendue par MSF. Tensions qui se traduiront, comme nous le verrons, par des actes communicationnels gravitant autour d'un registre que l'on se propose de qualifier d'*intensité*, en ce sens qu'ils seront, pour la plupart, marqués ou estampillés d'un trait, d'une caractéristique ou d'une spécificité qui « dépasse la mesure de l'ordinaire » (Petit Robert, 2010), et ce, à l'image des interventions de MSF.

Dans la même scène d'introduction, la « mesure de l'ordinaire », c'est d'une certaine façon moi qui l'incarnais, en me montrant légèrement déstabilisé à l'idée de changer ainsi mon itinéraire à la dernière minute, comme on présume l'auraient fait beaucoup de gens peu habitués à ce genre de situation; tandis que mon collègue de MSF, lui, de par sa « non-réaction », faisait preuve de flegme, de quiétude ou d'impassibilité devant cette

« événement » transformé pour lui en peccadille, dépassant en quelque sorte la norme. Même s'il n'y avait pas de tension à proprement dit dans cette banale scène, on peut tout de même constater que les acteurs de MSF se trouvent souvent « testés » et mis à l'épreuve, cela pouvant incidemment mener à certaines tensions, comme nous aurons l'occasion de le voir.

De fait, la nature même d'exception des interventions humanitaires de MSF (Brauman, 2010), une nature qui se traduit par l'implémentation quasi systématique de missions en contextes hautement instables (Quiénnec & Igalens, 2004), offre, nous le pensons, un terreau fertile à l'émergence de situations complexes où la question de ce qui devrait dicter une action plutôt qu'une autre se pose souvent d'une manière pour le moins aigüe, voire cruelle. Les acteurs de MSF sont donc souvent amenés, comme nous le verrons, à gérer des tensions organisationnelles (Jian, 2007) qui font le quotidien de leur travail, tranchant par rapport à ce qui « doit » compter ou faire la différence dans une situation donnée.

Incidentement, les façons dont les acteurs de MSF communiquent s'en trouvent directement influencées, nourrissant ce registre d'*intensité*. Le terme « intensité », s'il fait référence à un « degré de puissance ou de vigueur », comme le stipule sa définition terminologique (Larousse, 2010), se veut une manière pour nous de traduire le postulat selon lequel dans toute tension s'inscrit une *surcharge* quelconque, un poids communicationnel ou symbolique supplémentaire. Autrement dit, gérer ou réagir à ces tensions à

MSF *créera* de l'intensité dans les échanges interactionnels des acteurs de l'organisation, et ce, via une multitude de marqueurs potentiels comme par exemple l'ironie (ou l'humour), l'accommodement (et la négociation), la dissuasion (et la rhétorique), le sang-froid, l'étonnement, l'interrogation (et la remise en question), l'hésitation (et le doute), etc.

L'intensité communicationnelle dont il sera question dans cette thèse se veut à la fois le fruit et le reflet de ce qui *anime* les acteurs de MSF, ces tensions et figures que nous illustrerons empiriquement dans le cinquième chapitre de la thèse. Pour cela et comme le proposent Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011), nous devons étayer nos réflexions *à partir* de l'analyse d'actes ou d'événements communicationnels.

C'est pourquoi plusieurs scènes, moments et situations ainsi que leurs contextes respectifs seront mobilisés dans nos analyses, et ce, afin de « faire voir » ce qui semble préoccuper les principaux acteurs de MSF, les figures et tensions qui sont sensées *animer* leurs pratiques communicationnelles. Des extraits de dialogues, conversations et rencontres tirés du siège de la branche suisse de l'organisation et de missions au Sri Lanka, RDC Congo, Swaziland, Mozambique, Kenya (et Somalie), Niger et en Haïti seront mis à profit dans nos analyses ainsi que certains moments-clés ou situations emblématiques issus de ces mêmes missions, et ce, afin d'ancrer notre thèse dans une logique ethnographique de type naturaliste (Hammersley & Atkinson, 2007). Une telle approche nous enjoint à décrire “what happens, how the people involved

see and talk about their own actions and those of others, the contexts in which the action takes place and what follows from it” (Hammersley & Atkinson, 2007, p. 4).

Cependant et parmi les quelque soixante heures d’enregistrement que nous avons accumulées au fil de nos visites de terrains - via une technique de recherche appelée « shadowing » et dont nous rediscuterons dans le chapitre 4 consacré à la méthodologie - nous avons dû effectuer certains choix. Cette sélection, non pas arbitraire, mais *éclairée* par nos observations et notre présence sur les différentes missions, se veut emblématique de ce que l’on cherchait à illustrer empiriquement, c’est-à-dire ces tensions et figures qui constituent le quotidien de MSF. Autrement dit, des scènes ou moments auxquels nous avons assistés et qui n’apparaissent pas à première vue en tensions ou en intensité n’ont pas été, pour la plupart, mobilisées dans nos analyses.

Nous reviendrons sur la justification d’une telle sélection au chapitre 4 dédié à la méthodologie, mais elle se trouve cautionnée par l’approche de la Théorie de l’acteur-réseau (ANT), formulée par le sociologue Bruno Latour, et qui consiste à focaliser notre attention sur les controverses ou, dans notre cas, sur certaines tensions. Par ailleurs, et comme ces contextes (et ambiances) jouent un rôle central dans l’implémentation des missions à MSF, chacun des chapitres de la thèse débutera par une brève description personnelle (journal de bord ethnographique) de certaines missions et projets

que déploie l'organisation partout sur la planète, missions et projets que nous avons parcourus au fil des années<sup>2</sup>, et plus spécifiquement, à l'hiver 2010.

Pour l'instant et afin de plonger au cœur de ces tensions et figures qui semblent animer les acteurs de l'organisation, nous entamerons notre réflexion sur les pratiques communicationnelles de MSF avec deux courtes vignettes descriptives (Hammersley & Atkinson, 2007). Ces vignettes mettent d'emblée en valeur notre posture de recherche ethnographique (Kostera, 2007), laquelle nourrira l'entièreté de la démonstration. Cette légère digression dans l'ordre « normal » d'une thèse (Giordano, 2003) tend aussi à faire écho à l'aide humanitaire d'exception (Brauman, 2009) que dit pratiquer MSF depuis quarante ans maintenant. Car plus souvent qu'à son tour, l'organisation se voit dans l'obligation d'intervenir rapidement, sans pour autant avoir en main toutes les clés nécessaires à une compréhension extensive des enjeux (Brauman, 2006).

Nous ferons de même pour entreprendre les hostilités, en révélant certaines figures et tensions (et intensités) qui peuplent, selon nous, ces deux scènes et qui nous sont apparues représentatives du travail de MSF au quotidien. À la suite de quoi, nous poursuivrons notre démarche de recherche avec une courte introduction sur l'approche dite « ventriloque » de la

---

<sup>2</sup> Nous avons débuté notre association avec MSF France en 2005 avec un projet de recherche portant sur les organisations à haute fiabilité (OHF) et qui a conduit à la rédaction de mon mémoire de maîtrise. Depuis, nous avons eu la chance de faire plusieurs visites de terrain sur les différentes missions de l'organisation, mais avec la section Suisse de MSF, tel que mentionné au tout début.

communication (Cooren, 2010), laquelle constituera l'ossature théorique de notre thèse. S'en suivra le chapitre consacré à la revue de littérature, à la problématique et aux questions de recherche. Le cadre théorique sera ensuite élaboré, suivi de l'approche méthodologique, deux sections qui nous amèneront aux analyses et enfin, à la discussion qui viendra clore cette thèse. Mais pour l'heure, rendons-nous au Kenya et au Mozambique afin d'*accompagner* les acteurs de MSF dans leur travail quotidien.

### Marcher la distance

*Il est 8h00 du matin à Nairobi, au Kenya, le 15 février 2010. Nous sommes sur le point d'entrer dans le deuxième plus grand bidonville d'Afrique, l'infâme « Kibera » (qui signifie «forêt» ou «jungle» dans la langue nubienne). On estime à plus de 700 000 le nombre de personnes qui vivent dans un endroit ne couvrant que quelques kilomètres carrés. MSF opère deux cliniques dans ce bidonville, l'une dédiée au VIH/ Sida et à la tuberculose, et l'autre dédiée aux soins materno-infantiles. Pour le personnel international (expatriés), il y a deux façons d'arriver aux cliniques chaque matin. La première consiste à s'y rendre en camion (SUV) identifié par le logo MSF. Cela permet d'arriver sur place en quelques minutes seulement, sans boue sur vos chaussures. C'est clairement la meilleure façon d'y aller d'un point de vue pratique. Mais MSF a décidé d'opter pour la deuxième option, qui consiste à marcher à travers les ruelles chaotiques, animées et non pavées qui mènent aux cliniques. Une approche moins sûre (et plus boueuse!) qui exige de l'organisation toute une logistique et qui pose davantage de « problèmes » de sécurité. Cette approche provoque de réels risques parce qu'un groupe d'étrangers (blancs) qui marchent dans Kibera a de bonnes chances d'être volé, insulté ou*

*même attaqué. Cette situation est principalement due à l'extrême pauvreté de l'endroit, mais aussi, à la nature souvent postcoloniale des interventions humanitaires, encore palpables aujourd'hui. Alors, pourquoi MSF fait le choix de « marcher la distance », sachant que la question de la sécurité est maintenant en jeu? Une partie de la réponse à cette question réside dans ce ferme engagement de MSF d'être proche des patients - un principe de proximité -, ce qui les oblige à rester aussi près que possible de la population que l'organisation soigne. Même si cet engagement soulève des questions de sécurité qui doivent ensuite être traitées de diverses manières (par exemple, un membre du personnel local avec un talkie-walkie à la main accompagne toujours le personnel international), les représentants de MSF présument qu'au fil du temps, être perçu aussi proche que possible de la population est plus « avantageux » que d'être perçu comme plutôt lointain (comme les Nations Unies ou d'autres organisations internationales sont souvent perçues). Ainsi, MSF choisit cette option moins pratique, sachant que cette approche pourrait leur donner plus de crédibilité sur le long terme, et une relation plus étroite avec les habitants de Kibera. Cette décision combine donc des impératifs (ou figures) de sécurité et de proximité, favorisant au final une approche plus « hands-on », sans pour autant baisser la garde en ce qui concerne les questions de sécurité.*

*Collaborer à quel prix?*

*Il est 16h40 à Maputo, le 16 février 2010. Nous sommes dans une unité de traitement du VIH/Sida et de tuberculose parrainée par MSF. Nous interviewons Maria, une expatriée responsable de la gestion de l'unité. En entrevue, elle déplore explicitement la perte de contrôle de MSF sur la façon dont les patients VIH/Sida sont traités et puis suivis. Même si elle reconnaît qu'il est important que le gouvernement*

*national commence à prendre soin de ses citoyens, elle déplore que les autorités locales ne déploient pas suffisamment de ressources humaines, logistiques et financières pour s'occuper des malades. Elle soutient que lorsque MSF était le seul responsable de cette unité de traitement, tout allait assez bien. Mais maintenant que le gouvernement prend progressivement le relais du centre de traitement, de nombreux problèmes se font ressentir. Maria semble ainsi tiraillée entre deux principes et réalités: d'un côté, elle se félicite de l'implication du gouvernement et de son engagement officiel lorsqu'il aborde ouvertement la question du sida (un quart de la population dans la capitale est séropositif, 15% dans le reste du pays), un engagement qui surfe sur une vague de prise de responsabilité de plusieurs gouvernements africains ; de l'autre côté, elle estime que MSF est en voie de perdre son indépendance en faisant trop de concessions en regard des procédures médicales. Ce sujet est régulièrement abordé dans les réunions et les discussions informelles entre les responsables de MSF, et nous voyons donc que la mission est confrontée à un véritable dilemme: comment promouvoir la participation du gouvernement dans le traitement de sa population tout en maintenant des standards médicaux à la hauteur des exigences de MSF?*

Ces deux cas illustrent un phénomène qui nous a souvent frappé au cours de nos recherches terrain au sein de MSF - une douzaine au total - menées au cours des sept dernières années, à savoir les nombreuses tensions que les membres de MSF *ressentent* sur une base quotidienne. Même si ces dernières conduisent rarement à l'indécision, à l'impuissance ou à un immobilisme, ces



tensions semblent néanmoins constituer une réalité quotidienne vécue sur toutes les missions que MSF gèrent à travers le monde.

Dans le premier cas, nous voyons, par exemple, comment une décision a été explicitement prise de favoriser la proximité envers la population soignée, une décision qui, a priori, va à l'encontre des impératifs de sécurité (même si la présence d'un staff MSF local, agissant à titre de garde de sécurité, pourrait être considéré comme un compromis entre ces deux principes). Ces deux principes ou figures clés de l'action de MSF se retrouvent, de fait, souvent en tension dans la mesure où le principe de proximité se situe régulièrement en contradiction avec l'impératif de sécurité, par la nature même de ce type d'intervention. De plus, ce choix semble avoir engendré une forme d'intensité ou de « prix à payer », qui, à première vue, peut sembler ridicule et négligeable en regard du travail de MSF.

Pour avoir effectué le trajet nous-même, il nous semble cependant qu'un tel choix témoigne de la richesse d'une telle (dé)marche, et ce, tant au niveau de l'effort fourni pour parcourir le trajet (plus de trente minutes de marche en chemins boueux !) que du contact avec la population que cela permet d'établir. Autrement dit, ce choix *intensifiait* en quelque sorte la seule prise en charge de ces patients, en ce sens qu'elle ne se voulait pas simplement clinique, mais plutôt *humaniste* ou *préoccupée*, à l'instar d'une approche *msfienne* de l'aide, scrupuleuse en son essence. Et puis, cette démarche *communiquait* (ou se voulait comme communiquant) aussi une forme

de solidarité envers la population de Kibera, transformant en quelque sorte temporairement les expatriés en passants de l'endroit.

Ainsi, si le premier cas montre comment la tension sécurité-proximité semble être ressentie *à l'interne* par (et discutée entre) les employés de MSF, le second cas illustre la façon dont certaines tensions existent à un niveau plus abstrait (ou institutionnel), car elles impliquent la mission en entier, et ce, à l'égard de son environnement politique. Bien que des tensions comme celles-ci ne conduisent pas nécessairement à des décisions spécifiques ou des résolutions, elles sont vécues par les membres de MSF comme faisant partie intégrante de leur réalité quotidienne. C'est précisément ce que nous cherchons à démontrer dans cette thèse en illustrant la manière - à la fois communicationnelle et organisationnelle - dont MSF et ses acteurs gèrent, vivent, s'approprient et incarnent ces tensions, figures et intensités. Nous aurons l'occasion d'étayer notre proposition à l'aide de plusieurs illustrations dans le chapitre 5 consacré aux analyses. Pour le moment, penchons-nous brièvement sur ce qui constituera le cadre conceptuel de la thèse.

### **1.1 Une approche ventriloque de la communication**

Il nous semble essentiel, dès à présent et pour bien saisir les implications de notre proposition, de succinctement faire état de notre cadre conceptuel, ce dernier s'articulant autour d'une approche dite « ventriloque » de la communication (Cooren, 2010a), approche qui nous permettra de porter un éclairage proprement *communicationnel* sur ces figures, tensions et

intensités à MSF. La perspective communicationnelle que nous défendons, et que nous développerons dans le troisième chapitre dédié au cadre théorique, part du constat voulant que toute action pose la question de sa légitimité, de son bon droit, de son autorité (Benoit Barné et Cooren, 2009), ou du moins de ses raisons et motifs, ou encore de son explication (Taylor et Van Every, 2011).

Ainsi, Médecins sans frontières se présente officiellement comme mue ou animée par un mandat qui « consiste à offrir un secours médical d'urgence » (site web de l'organisation). On pourrait donc dire que tout geste posé, toute décision, toute action entreprise par les représentants de cette organisation humanitaire sont censés être, en principe, mus ou animés par ce mandat que ses fondateurs lui/leur ont donné dès sa création en 1971. C'est ce mandat (entre autres) qui est source de légitimité et d'autorité et qui permet à MSF de déclarer qu'elle est dans son bon droit lorsqu'elle intervient dans une région donnée du monde et qu'elle peut donc agir comme elle le fait.

Agir ou parler pour (ou au nom de) quelque chose ou quelqu'un, c'est ce que nous proposons d'appeler, métaphoriquement, une forme de ventriloquie (Cooren, 2008, 2010a, 2010b, 2010c). Par ce terme emprunté au monde du spectacle, nous voulons signifier qu'agir ou parler présuppose toujours un *faire agir* ou un *faire parler*. On retrouve cette idée dans des expressions comme « Qu'est-ce qui vous fait dire/penser cela ? » ou encore « Qu'est-ce qui vous a amené à faire cela ? », des questions qui nous

enjoignent à justifier ou à expliquer notre position ou notre action. Ce qui nous intéresse particulièrement dans l'activité de ventriloquie, c'est aussi l'indécidabilité que ce phénomène révèle quant à la question de l'origine de l'action. Certes, le ventriloque anime ou fait parler son mannequin (un mannequin que les ventriloques anglophones appellent aussi « figure », un terme que nous nous sommes appropriés), mais on pourrait tout aussi bien dire que le mannequin, lui aussi, anime ou fait parler le ventriloque, dans la mesure où la figure se doit d'être animée, ce qui amène justement à *faire parler celui qui vous fait parler* (Cooren, 2010a).

C'est cette même oscillation ou vacillation, identifiée par Goldblatt (2006), que l'on retrouve, selon nous, dans *toute* forme de communication (celle de MSF, comme celle de n'importe qui). Ainsi, intervenir au nom du mandat de MSF, que ce soit d'une manière explicite ou implicite, c'est donc non seulement justifier/légitimer son action, mais c'est aussi laisser entendre que ce mandat autorise quelqu'un ou son organisation à agir de la sorte. Faire parler ou faire agir (appliquer, donc) un mandat, ce qui revient à l'animer dans une discussion ou l'incarner dans une mission, c'est donc aussi laisser entendre que ce mandat nous anime et que nous y sommes, jusqu'à un certain point, assujettis, soumis ou attachés. MSF le rappelle d'ailleurs dans son site web quand l'organisation précise que « Tous les travailleurs de MSF s'engagent à souscrire aux principes stipulés dans la Charte », un principe à laquelle tous sont donc tenus.

Ce que nous proposons d'appeler *figure*, c'est tout ce qui peut être mobilisé (ou évoqué) dans une discussion et qui donne à quelqu'un (ou à quelque chose) du poids, de l'influence, de la légitimité, de la crédibilité, etc. par rapport à une décision ou une action donnée (Cooren, 2010). En somme, on peut affirmer qu'une *figure* représente (et rend présente par le fait même) un facteur/aspect qu'il faut, selon la personne qui l'invoque/évoque, prendre en compte et qui apparaît faire une différence dans une situation/interaction donnée. Cela se produit dans toute discussion et interaction, mais aussi, à plus forte raison, lors des processus décisionnels ou lorsqu'on doit se positionner par rapport à un enjeu ou un partenaire/collaborateur.

Cooren (2010a) l'explique ainsi :

One way to analyze interactions, conversations, and dialogues thus consists of revealing these staging practices through which interactants make or let *figures* speak for them or, reversely, position themselves as moved, animated, or led by specific figures. (p. 148)

De sorte qu'une foule de figures, plus ou moins compatibles entre elles et donc, potentiellement en tension, « surgissent » des conversations lorsqu'il s'agit d'évaluer une situation ou de prendre une décision, chaque figure semblant traduire les *préoccupations* des acteurs concernés à un moment ou à un autre. Une multitude de figures pourront être évoquées ou mobilisées dans les conversations ou moments-clé à MSF : des principes humanitaires, des valeurs, des idéologies, des histoires et récits passés, le statut hiérarchique des acteurs, les expertises, les contextes ou encore les patients, comme nous le

verrons à l'instant. De fait, l'intérêt de nos illustrations empiriques résidera dans la possibilité de constater les multiples façons dont les acteurs de MSF traduisent et incarnent ces tensions et figures, s'articulant vraisemblablement sous un registre d'intensité.

Mentionnons d'entrée de jeu le cas d'une figure tutélaire au sein de MSF, soit celle du « patient ». La figure du patient appert parcourir l'entièreté de la pratique humanitaire à MSF et à la question hypothétique de ce qui *animerait* ou *préoccuperait* les acteurs de MSF, nous pourrions très bien répondre « les patients » ou les populations en danger. C'est que le patient - et sa figure symbolique représentant tout patient que l'on chercherait à soigner - incarne le vecteur canalisant les différentes préoccupations des acteurs sur le terrain. Cette figure du patient se trouve donc à *animer* MSF et ses acteurs dans la mesure où ceux-ci sont censés être « tendus vers » ces populations en danger, comme on tendrait la main vers une personne en détresse.

Ces populations que l'on cherche à soigner symbolisent donc à la fois le leitmotiv principal de l'organisation et son objectif ultime. De fait, cela engendre tout un déploiement subséquent, nécessaire à la réalisation de cette volonté même de donner ces soins médicaux, et ce, tant au niveau logistique, financier, médical que des ressources humaines. Autrement dit, cette figure du patient fait naître une multitude d'autres figures potentiellement en tension, ce qui, au final, traduit toute la complexité qu'exige l'implémentation de missions, celles-ci ne se réduisant nullement aux soins de patients, bien au

contraire. En fait, et comme nous le verrons dans les extraits empiriques, le patient, et ses figures corolaires associées, ne se retrouve pas toujours au cœur des discussions. Par contre, il appert que peu importe qu'on évoque, par exemple, la question des ressources humaines ou un aspect logistique, la figure du patient se profilera néanmoins implicitement, en ce sens qu'elle *orientera* la teneur des propos et réflexions des acteurs. De sorte qu'au cours de cette thèse, et à l'image de ce qu'elle représente pour MSF, la figure du patient s'esquissera tout au long des chapitres, tel un fil conducteur animant en filigrane notre réflexion de même que les actes communicationnels des acteurs de MSF.

Concevoir métaphoriquement la communication comme une activité de ventriloquie, c'est donc aussi, comme on le verra, en défendre une vision constitutive (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009 ; Putnam et Nicotera, 2009), vision que nous développerons également dans le chapitre 3 consacré au cadre théorique. Quiconque a déjà travaillé dans une organisation sait, en effet, que c'est dans l'interaction que des décisions se prennent et se communiquent, que c'est dans l'interaction qu'on agit pour et au nom d'une organisation et que c'est dans l'interaction qu'on débat ou discute des principes, valeurs et normes qui devraient régir les interventions. En avançant l'idée de ventriloquie, nous voulons donc simplement pointer du doigt le fait que dans toutes ces interactions, il y a beaucoup de *choses* qui (se) communiquent et que l'on fait parler : des passions, des intérêts, des

attachements, des émotions, mais aussi de l'ironie, du désespoir, du cynisme ou du ressentiment. C'est donc, et pour rester dans le vocabulaire de la ventriloquie, une multitude de « voix » que l'on peut entendre dans une seule voix, une glossolalie qui traduit, selon nous, diverses formes d'*intensités*.

Exprimer de la rancœur ou du cynisme, par exemple, c'est montrer qu'on est, en quelque sorte, habité (voire tiraillé) par ce type de sentiment. Ou encore, défendre un principe, c'est montrer qu'on y est attaché et qu'on prétend donc agir en son nom. Dans les deux cas de figure (attachement ou habitation), on aura compris que si on les fait parler, c'est parce qu'ils sont censés aussi nous faire parler. La communication implique donc un jeu constant de représentation et d'incarnation par lequel on tente, certes, parfois de faire bonne figure, mais où l'on peut aussi, bien entendu, faire piètre voire mauvaise figure, suivant les circonstances. Avec l'approche ventriloque, il y a donc de l'interaction, de la transaction et de l'échange, tous ces mouvements par lesquels des figures multiples s'expriment, se cultivent, et qu'il s'agit pour nous, d'identifier, d'analyser, ouvrant ainsi une fenêtre sur ce qu'on pourrait aussi appeler *la culture MSF* - puisque la culture, c'est bien tout ce qui est cultivé.

Nous avons donc tenté de repérer non seulement les figures qui étaient cultivées dans le discours et la conduite des représentants de MSF, mais aussi (et surtout) les tensions que l'attachement à ces mêmes figures génèrent.



C'est ce que nous aurons l'occasion d'illustrer empiriquement plus en détails dans le chapitre 5 consacré aux analyses. Mais avant d'en arriver là, voyons brièvement comment chacun des chapitres s'articuleront au cours de la thèse.

## **1.2 Survol des chapitres**

Le deuxième chapitre de la thèse sera consacré à la revue de littérature, à la problématique et aux questions de recherches. La revue de littérature nous donnera l'occasion de positionner notre travail principalement par rapport aux publications traitant des tensions dans les organisations (Trethewey & Ashcraft, 2004), et ce, selon une perspective communicationnelle des organisations (Mumby & Stohl, 1996). Cependant et en premier lieu, nous aborderons aussi la littérature touchant à l'aide humanitaire (Donini, 2010), mais en focalisant surtout notre attention sur les publications ayant mis l'accent sur les tensions. Comme nous le constaterons, le domaine de recherche consacré à l'aide humanitaire et aux ONG aborde, en effet, des sujets somme toute éclectiques, touchant aussi bien à la logistique, à la politique internationale qu'aux questions éthiques que soulèvent prétendument l'aide humanitaire et les ONG. Nous poursuivrons ensuite dans ce même chapitre avec la partie dédiée à la problématique.

La problématique sera l'occasion de mettre de l'avant deux lacunes que nous avons identifiées dans la littérature et auxquelles nous tenterons de

« répondre » au cours de la thèse. Ces lacunes dans les publications recensées semblent s'articuler autour de deux pôles complémentaires que sont les pratiques et la communication. En effet et d'un côté, peu d'études se sont attardées sur l'observation des pratiques en tant que telles des acteurs organisationnels, limitant l'accès « sans filtre » au mode d'être d'une organisation et aux tensions qui s'y profilent; et de l'autre, peu d'études ont mis de l'avant une approche spécifiquement communicationnelle pour entrevoir ces tensions, laissant davantage de place aux interprétations « structurantes » qu'aux réelles préoccupations des acteurs. Après avoir exposé notre problématique, les questions de recherche seront ensuite explicitement présentées. Suite à quoi, nous aborderons le troisième chapitre dédié au cadre théorique.

Le chapitre portant sur le cadre théorique nous amènera tout d'abord à circonscrire la notion de communication organisationnelle à l'aide d'un bref historique de l'émergence de la discipline. Nous pourrions ainsi présenter l'approche des organisations basée sur une vision dite *constitutive* de la communication (Cooren et Matte, 2010), vision dont nous présenterons les six prémisses de recherche, telles que le proposent Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011). Nous développerons, par la suite, les idées mises de l'avant par l'École de Montréal (TMS pour *The Montreal School*), qui pose l'organisation comme un tissu de communications («ça» communique), montrant qu'une panoplie de mécanismes serait à l'œuvre pour rendre

l'organisation vivante, et par proxy, communicante (Taylor, 1988), en particulier via les notions d'agentivité, de matérialité et de discursivité (Taylor, 2008). Enfin, et en lien avec cet élan qui animerait toute action organisationnelle, nous reviendrons plus en détail sur l'approche dite ventriloque de la communication (Cooren, 2010), une approche qui informera certains aspects importants de nos analyses. Nous clorons ce chapitre en abordant la notion d'animation qui vient en quelque sorte compléter l'approche ventriloque de la communication. Notons que de brefs extraits empiriques seront aussi mobilisés dans le chapitre 3 pour étayer notre cadre théorique, et ce, afin de mettre en valeur la réelle portée analytique de la perspective communicationnelle pour laquelle nous avons opté.

Le quatrième chapitre, quant à lui, traitera de l'appareillage méthodologique que nous mobiliserons au cours de la thèse. Comme nous avons opté pour une perspective ethnographique (Schwartzman, 1993), nous enjoignant à entrevoir MSF « de l'intérieur », nous aborderons tout d'abord la question de nos pratiques de terrain, c'est-à-dire la démarche de recherche que nous avons adoptée au sein de MSF. Ceci nous donnera l'occasion de voir qu'une étude ethnographique comme la nôtre se négocie et se façonne à même les relations que l'on réussit à nouer au cours de la recherche. Suite à quoi nous discuterons de la collecte de données avec un mode opératoire qui s'est articulé autour de l'approche dite de la filature (Meunier & Vasquez, 2008), communément appelée *shadowing*. Comme nous le constaterons, cette

méthode nous a permis de « suivre » les acteurs de MSF, d'épier leurs faits et gestes, lorsque ceux-ci s'affairaient à mettre sur pied les différentes interventions, que ce soit lors d'activités quotidiennes ou de réunions.

En plus de ce stratagème de « chasse à l'homme » organisationnel, nous présenterons aussi la méthode d'entretiens semi-dirigés (Alvesson, 2003), laquelle nous a permis d'aller à la rencontre des principaux acteurs des missions auxquelles nous avons été intégrées. Nous aborderons aussi l'outil que représente la prise de notes ethnographiques. Suite à quoi, nous verrons comment nous avons procédé pour effectuer l'analyse des données en tant que telle, grâce, entre autres choses, à des séances d'analyses portant sur les enregistrements vidéo issus de cette démarche de filature. Ensuite, nous discuterons brièvement de la méthodologie prônée par la théorie de l'acteur-réseau (Actor Network Theory, ANT) pour analyser les controverses (et les tensions qui les constituent). Enfin, pour clore ce chapitre, nous ferons un bref retour historique sur Médecins sans frontières, ce qui nous ouvrira la porte aux analyses avec le chapitre 5 leur étant consacré.

Le cinquième chapitre portera donc sur les analyses proprement dites. Nous illustrerons, grâce aux différentes missions auxquelles nous avons eu accès au fil des années, ces tensions identifiées et figures associées, et ce, avec l'appui de vignettes descriptives (Van Mannen, 1998) qui nous plongerons au cœur de la pratique de MSF. Des extraits de rencontres informelles, réunions et autres moments forts issus de ces missions visitées

seront mobilisés afin de démontrer en quoi et comment ces figures et tensions peuvent s’incarner au quotidien à travers les pratiques communicationnelles des acteurs de MSF. Nous concluons enfin avec le dernier chapitre de la thèse qui proposera une discussion sur la thèse proposée.

Ce sixième et dernier chapitre sera donc l’occasion de conclure notre travail d’analyse en effectuant un bref retour sur les lacunes identifiées dans la littérature en plus d’ouvrir la discussion sur les avenues futures de recherche que la thèse semble ouvrir. Nous verrons qu’une approche « recherche action » serait envisageable afin d’analyser davantage ces tensions et figures en les soumettant aux acteurs de MSF lors de rencontres de discussion et focus groupes. Cela pourrait permettre de mieux saisir, d’une manière originale, réflexive et concertée, les pratiques communicationnelles de MSF, ouvrant possiblement d’autres perspectives à explorer au cours des prochaines années. Tournons-nous maintenant vers le second chapitre qui abordera tour à tour la revue de littérature, la problématique et les questions de recherche.

## CHAPITRE II : Revue de littérature, problématique et questions de recherche

*Journal de bord, Nairobi, le 20 janvier 2010*

*La « vraie » équipée de MSF ne se vit pas en capitale où se trouvent les bureaux de coordination de chaque mission. Dès qu'on met le pied sur un projet, une autre réalité fait son apparition soudainement. Les transports se compliquent, le temps s'étire, les situations ambiguës se multiplient, la nourriture devient moins accessible et moins variée et la notion de contrôle s'étiole. Car maintenant, c'est le contexte (et la nature?) qui domine. Nous, citoyens occidentaux, avons souvent l'illusion du contrôle et d'une certaine omni accessibilité, ce qui se matérialise la plupart du temps en effet. Mais en brousse, ou en région fortement éloignée, là où MSF travaille le plus souvent, les choses nous échappent davantage. On est à la merci de la géographie et de ses sauts d'humeur, de la connaissance tacite des locaux et de cette culture qui court dans la région depuis des millénaires. Saisir d'un coup cette richesse demeure alors impossible. Il faut être patient, se contenter de ne comprendre que des bribes d'informations déduites maladroitement et attendre que la situation nous imprègne de son savoir.*

*Comme il arrive souvent, le débarquement au sein d'un projet constitue toujours un moment inconfortable. On nous présente plusieurs personnes de nationalités et cultures différentes de qui on doit retenir le nom, le poste et tutti quanti. Ensuite vient la discussion où l'on ne comprend presque rien, mais que l'on doit faire semblant de saisir en partie, question de faire connaître notre intérêt au nouveau groupe, tout en déférence. Comme intrus (et chercheur), on vit ce moment comme on le peut en tentant de se faire des alliés et de voir quelles sont les associations potentielles ou mêmes les rivalités. Mais tout ça se déroule très rapidement et pêle-mêle. Alors il faut se tenir en alerte et faire preuve d'humilité, car ne pas comprendre les codes*

*sociaux risque de nous mettre dans une posture de vulnérabilité pas toujours évidente à moduler au fil des rencontres. On aurait ainsi souvent le goût de fuir et de retourner auprès de sa famille et amis, se sentant un peu comme à la petite école où il fallait attendre le bon moment venu pour approcher le groupe qu'on souhaitait intégrer.*

Cette scène met en lumière la difficile tâche de chercheur lorsqu'il s'agit de s'introduire au sein d'un groupe, une communauté ou une organisation, et ce, afin de tenter de mieux comprendre leurs modes d'organisation (et de communication). Et contrairement à la revue de littérature que nous allons maintenant aborder, cette chasse aux données - et aux moments vécues par les acteurs eux-mêmes lorsque ces derniers s'affairent à leur boulot - s'effectue au gré des rencontres et à la lumière des occasions qui se présentent. Tout un contraste existe donc avec le systématisme d'une revue de littérature et de la problématique qui en découle comme nous allons maintenant le voir.

Car la joute académique impose une logique aussi implacable que contraignante en ce qui a trait à la réalisation d'une thèse, surtout en regard de la revue de littérature (Holbrook et al., 2007). Une joute qui stipule que toute thèse devrait, en principe, « émerger » tout d'abord d'un champ académique existant, ce que l'on cherche au final à démontrer par cette même revue de la littérature nous concernant. C'est pourquoi cette recension des publications académiques issues d'un domaine de recherche donné - la présence de tensions dans les organisations en ce qui nous concerne - représente une

occasion de « marquer le coup » en se positionnant par rapport à ces publications existantes.

Le défi consisterait donc à démontrer non seulement qu'un certain « vide », qu'il s'agirait de combler (le fameux « gap to be filled » dont parlent très souvent nos vis-à-vis anglo-saxons), existerait dans cette littérature (Devers & Morton Robinson, 2002), mais également que ce vide vaudrait la peine d'être comblé. À la suite de cette revue, une problématique se profilera, c'est-à-dire que le chercheur saura identifier un aspect susceptible d'être exploré davantage, et ce, pour en arriver à formuler les questions de recherches correspondantes, questions auxquelles on tentera ensuite de « répondre » (Sandberg & Alvesson, 2010). C'est donc à ce petit jeu - un jeu très sérieux tout de même! - auquel nous nous prêterons dans cette première partie du deuxième chapitre de la thèse.

En fait, ce travail d'analyse de la littérature ne constitue évidemment qu'un des aspects de la mise en intrigue de notre travail, une mise en intrigue censée donnée à cette thèse sa pertinence même. Car, en réalité, c'est bien avant cette revue de la littérature que nous avons constaté, par nos observations et notre approche ethnographique telle la scène d'introduction le relate de façon anecdotique, que des tensions (et figures) parcourraient l'ensemble des pratiques communicationnelles de MSF. Ce n'est donc pas uniquement en explorant la littérature sur les tensions dans les organisations que l'idée d'y contribuer à notre tour a émergé, mais aussi (et peut-être



surtout) grâce à notre posture « abductive » de recherche telle que la revendique le sémioticien Charles Sanders Peirce (1839-1914).

Taylor & Van Every (2011) définissent cette approche ainsi: “abduction is also confronting doubt and establishing belief, but its object is a world that is already informed by sense prior to being observed by the researcher” (p. 21), soulignant à la fois la portée conceptuelle et empirique de l’approche lorsque l’on aborde un phénomène donné. De fait et en affinant nos recherches sur les tensions dans les organisations - et à la suite de nos observations des pratiques de MSF qui *existaient* bien avant qu’on y pose notre regard -, nous avons constaté que nous pourrions contribuer de façon significative à cette même littérature, nos illustrations empiriques montrant la manière dont les acteurs de MSF traduisent ces tensions et figures au quotidien.

Pour la revue de littérature et dans un premier temps, nous aborderons les écrits portant sur l’aide humanitaire, en concentrant notre attention sur les publications ayant mis de l’avant des tensions organisationnelles ainsi que sur celles portant sur la communication. Nous verrons que l’aspect communicationnel abordé dans cette littérature l’est souvent selon une vision en quelque sorte « transmissive » de la communication, axée donc sur l’aspect médiatique, et non pas constitutive, comme nous nous proposons de le faire.

Puis, nous situerons donc notre recherche par rapport aux publications portant sur les tensions dans les organisations, et ce, en focalisant notre

attention sur l'aspect communicationnel de ces phénomènes. Dans cette littérature, nous aurons la possibilité de constater que l'étude de ces tensions ne s'appuie pas toujours sur des marqueurs de communications tangibles et empiriques (discours, matérialité, agentivité), laissant davantage de place à des propositions théoriques (Smith & Lewis, 2011) ou à des analyses basées uniquement sur des entrevues (Koschmann & Laster, 2011).

Dans un deuxième temps et à la suite de ces revues de littérature complémentaires, nous développerons la problématique qui, selon nous, en découle, une problématique qui s'articule autour d'un double constat. Premier constat : les tensions organisationnelles, que ce soit dans un cadre humanitaire ou autre, ne semblent pratiquement jamais étudiées *dans l'action* en tant que telle. Autrement dit, on retrouve beaucoup d'études portant sur la manière dont les membres d'une organisation parlent ou évoquent les tensions qu'ils vivent ou ont vécu (par exemple, par le biais d'entrevues approfondies), mais aucune étude ne semble directement porter sur les pratiques organisationnelles en tant que telles et sur ce que ces pratiques pourraient éventuellement nous dévoiler des tensions dont elles seraient porteuses.

Deuxième constat, en lien avec le premier : la littérature évoquée, par son manque cruel d'intérêt pour les pratiques en tant que telles, ne semble que très peu se soucier des dimensions proprement communicationnelles de ces tensions. Autrement dit, aucune théorie ou conception spécifique de la

communication ne vient, en quelque sorte, informer ces études, alors qu'on pourrait, au contraire, penser que c'est bien dans les conversations, dans les débats, dans les discussions que ces tensions doivent se vivre et s'exprimer. Il manquerait donc à cette littérature une approche constitutive de la communication, approche que nous nous proposerons de mobiliser dans le chapitre 3.

Cette perspective constitutive permettra, nous l'espérons, de « faire voir » en quoi et comment ces tensions s'actualisent au quotidien à travers les actes communicationnels des acteurs, ces derniers les réactualisant dans leurs conversations et leurs décisions. Ainsi et après avoir parcouru la littérature portant sur l'aide humanitaire et sur les tensions dans les organisations et à la suite de la formulation de notre problématique, nous serons en mesure d'énoncer nos questions de recherche qui, en quelque sorte, émanent de ces lacunes identifiées dans lesdites littératures.

## **2.1 Revue de littérature**

Tel que le mentionne Boukacem-Zeghmouri (2010), en discutant des pratiques de recherches des chercheurs d'aujourd'hui : « il s'agit de nouvelles manières de faire, issues d'un contexte inédit où une offre considérable de ressources électroniques est accessible par différents canaux et par des possibilités de recherche démultipliées » (p. 13). Ce faisant et comme le proposent Delamont et al. (1997), cités dans Holbrook et al. (2007), “ Ph.D. candidates will need to demonstrate that they have made decisions about what

literature to include, and to derive and to explore ideas through the literature rather than passively reporting it” (p. 338). Choix que nous avons donc dû effectuer en limitant sensiblement l’étendue de nos recherches, les thématiques complémentaires de tensions organisationnelles et d’aide humanitaire ratissant vraisemblablement trop larges pour les besoins de cette thèse.

Malgré l’abondance de publications - en partie due à cette accessibilité grandissante des revues scientifiques en ligne - un critère demeure essentiel et il réside dans la possibilité pour une thèse d’être jugée par ses pairs « on its ability to acknowledge the existing field adequately as well as on its ability to add something new » (Holbrook et al., 2007, p. 338). Incidemment, la revue de la littérature sera avant tout une occasion de situer notre thèse, d’une part, par rapport à la question des tensions constitutives de toute organisation, et ce, selon une perspective communicationnelle (Cheney, 2007), et de l’autre, par rapport à la question des tensions dans le milieu humanitaire proprement dit. Jetons donc un regard, en premier lieu, sur les publications traitant de l’aide humanitaire.

### **2.1.1 Aide humanitaire**

Cette recension des publications portant sur l’aide humanitaire nous a donné l’occasion de constater son foisonnement actuel, reflétant la forte croissance de ce champ d’études au niveau international depuis une vingtaine d’années (Quiénnec, 2007). L’aide humanitaire et les ONG internationales

semblent scrutées en permanence par les chercheurs et intellectuels de toute discipline, et ce, surtout depuis le début des années 1990 (Schloms, 2005), période de forte croissance pour ce type d'aide et d'organisation (Quiénnec, 2007). Ainsi et par les questions que l'aide humanitaire soulève de facto - la complexité tant morale, politique que logistique ou les problèmes de gestion et de coordination qu'elle fait naître -, on semble de plus en plus se préoccuper, chez les chercheurs, des tenants et aboutissants de cette forme d'intervention, si complexe et fluctuante soit-elle (Seybolt, 2009).

On retrouve dans cette littérature, entre autres choses, des propositions d'analyse portant sur des questions touchant à l'éthique humanitaire (Hilhorst & Serrano, 2010), à la logistique (Tatham & Pettit, 2010), aux dimensions interculturelles (Agier, 2010) et internationales (Donini, 2010) des opérations, à l'aspect politique (Brauman, 2009; Rambaud, 2009) ou communicationnel (Waisbord, 2008) des interventions, mais aussi aux ressources humaines (Silve, 2009), aux défis managériaux (Maranville, 1999), voire même à la gouvernance (de Andrés-Alonso et al., 2006).

Car le terme « aide humanitaire » s'avère aujourd'hui employé pour définir plusieurs approches, qu'il s'agisse d'une perspective « développementiste » ou urgentiste (Lu, 2009), ou qu'il y ait présence d'un tropisme médical ou non (Quiénnec, 2007). Bien qu'historiquement on ait eu tendance à différencier l'aspect « développement » et « urgentiste » de l'aide (Slim, 2000), cette orientation tend à s'estomper. En ce sens, Quiénnec (2007)

affirme que la démarcation entre les deux approches ci-haut mentionnées s'atténue de plus en plus, et ce, dans un contexte de globalisation des organisations humanitaires où les victimes priment, quelles qu'elles soient. Ainsi, ce dernier précise :

Dès lors que le champ de la « victime » peut être étendu aux contextes sociaux stables, l'aide « humanitaire » qui lui est accordée perd sa spécificité « urgentiste » pour se raccorder au champ contextuel du « développement » et surtout, à son horizon temporel (projets à long terme). Ce glissement sémantique - propice à la banalisation du vocable « humanitaire » - permet néanmoins aux associations de stabiliser leur portefeuille opérationnel sans avoir à renier leur spécificité culturelle. (p. 560)

Ainsi, les questions anthropologiques, organisationnelles, sociales, géopolitiques, philosophiques, communicationnelles, médiatiques et internationales s'entremêlent et se chevauchent allègrement dans cette littérature consacrée à l'aide humanitaire et aux ONG. Se situer par rapport à elle s'est donc avéré un défi considérable, et ce, précisément si l'on souhaitait que notre contribution au « milieu » humanitaire n'ajoute pas à la cacophonie ambiante (Stone & Ostrower, 2007). Voyons plus précisément comment la notion de tension est abordée.

### **2.1.1.1 Tensions et aide humanitaire**

La question des tensions ou contradictions dans les organisations humanitaires a été, somme toute, assez peu traitée dans la littérature avec une vingtaine de publications au total. Ceci étant dit, il existe tout de même

quelques articles abordant la notion de front (mais sans pour autant opter pour une perspective communicationnelle), dont les articles de Young, Jung & Aranson (2010) portant sur l'aspect à la fois social et compétitif des ONG et de McKenzie (2009) qui aborde le défi de faire se coïncider deux types de discours au sein des ONG, soit un discours d'impartialité et un discours sympathisant avec les victimes qu'on cherche à soutenir.

Incidentement, ce sont davantage les questions éthiques et philosophiques touchant à l'aide humanitaire qui semblent provoquer débats et points de vue divergents, révélant de fait certaines tensions. Ces publications traitent ainsi du « dilemme humanitaire » (Schloms, 2005; Brauman, 1996), des « paradoxes de l'ambition humanitaire » (Guillebaud, 2007), du « défi éthique » pour les professionnels de la santé (Schwartz et al., 2010) et des principes moraux en temps de guerre (Slim, 1997). On y expose, décortique et analyse les difficultés, défis et donc tensions que représentent l'action humanitaire et les principes éthiques qui sont censés la guider, mais sans jamais montrer empiriquement en quoi ces différentes tensions peuvent être incarnées et traduites au quotidien par les acteurs organisationnels. Or, on pourrait penser qu'étudier ces tensions *en action* permettrait pourtant de mieux en saisir les contours et de dégager comment, en pratique, les acteurs de l'humanitaires composent avec elles, tout en les reproduisant et les incarnant dans leurs conversations, leurs actions et leurs décisions.

Par ailleurs, on notera aussi que cette littérature touche aussi, par la bande, aux aspects politiques de la démarche humanitaire (Bridges, 2010;

Hilhorst & Jansen, 2010), bien souvent en contradiction avec les valeurs associées à l'aide que l'on cherche à véhiculer (assistance sanitaire pour tous, indépendance de pratique, etc.), à la lisière de toute volonté humanitariste (Brauman, 2009). Conséquemment, les questions de responsabilité (accountability) et de légitimation (Unerman & O'Dwyer, 2010) reviennent sans cesse comme une préoccupation majeure chez les chercheurs s'intéressant à l'aspect éthique de l'aide, souvent en tension, comme nous avons pu le constater.

Entre autres, Tong (2004) propose un état des lieux d'une intervention de MSF au Liberia en 2003. Il revient sur les difficultés d'implanter un «guide éthique» - le projet Sphère - qui se proposait d'harmoniser les actions humanitaires des différentes ONG sur place, et dont MSF devait faire partie. L'objectif était de ne pas répéter les erreurs de coordination de l'aide durant la crise rwandaise de 1994. Cependant et dans ce cas de figure, MSF s'était apparemment refusé de participer au projet Sphère, alléguant que la démarche était davantage politique qu'humanitaire, au sens pratico-pratique du terme. Au final, Tong (2004) en vient à questionner les mécanismes qui permettent la reddition de comptes et prend position pour un renforcement de l'indépendance des ONG, plus redevables, selon lui, envers les donateurs que les instances politiques, s'attardant ainsi uniquement aux problèmes de «structures» et non pas à ce qui se construit et se négocie à travers les interactions des acteurs sur le terrain.



Zajadlo (2005), quant à lui, s'est penché, d'un côté, sur les difficultés d'amalgamer le principe de légitimation des interventions humanitaires, sa légalité au niveau international, et de l'autre, sur l'idéal universel des droits de l'Homme, qui voudrait qu'on intervienne, peu importe l'interprétation légale qu'on en fasse au final. Autrement dit, l'auteur tente de démontrer que les questions éthiques, légales et politiques marchent main dans la main et que toute réponse précipitée ne ferait que réduire la complexité des interventions humanitaires. Sa réflexion demeure cependant à un niveau « macro » en ce qui a trait aux explications possibles de telles dispositions politiques.

Comme nous avons pu le remarquer, la notion de tensions en aide humanitaire sert la plupart du temps à démontrer la présence des forces « structurantes » en présence, mais sans pour autant être en mesure d'analyser les mécanismes communicationnels qui s'activent pour incarner ces tensions. Cependant, il nous a été tout de même possible de constater que la littérature sur l'aide humanitaire s'intéresse de plus en plus à ces tensions organisationnelles, nous renseignant sur leur caractère central et omniprésent. Regardons maintenant comment l'aspect communicationnel est abordé cette littérature portant sur l'humanitaire.

### **2.1.1.2 Aide humanitaire et communication**

Les aspects communicationnels que l'on met de l'avant dans les publications académiques recensées s'articulent autour d'une vision

principalement « transmissive » ou médiatique de la communication. Par exemple, les articles de Shumate & Dewitt (2008), de Souza (2010), Bruna Seu (2010) ou de Muhren, Van Den Eede et Van de Walle (2009) s'attardent tous aux discours médiatiques (compassion globale, transparence, rapport Nord-Sud, perception des ONG, vedettariat, etc.) de l'aide humanitaire dans les journaux, quotidiens et autres publications électroniques. Chouliaraki (2006, 2008, 2012), quant à elle, traite de l'esthétisation de la souffrance à la télévision, dont le milieu humanitaire participe par la bande, de même que du pouvoir symbolique des médias qui semblent en mesure de « gérer » ces images de souffrances pour reproduire sans cesse les stéréotypes entourant les iniquités globales. Enfin, Stohl & Stohl (2005) s'intéressent aux espaces hypermédiatiques issus de la mondialisation et dont semblent tirer profit les ONG, de même que le discours sur les droits humains.

D'autres publications s'attardent plus particulièrement sur cette « fabrique du discours » visant l'opinion publique internationale (Debos & Goheneix, 2005) ou bâti autour d'une rhétorique issue d'un militantisme humanitaire américain (Motter, 2010). Ambrosetti (2005), De Chaine (2002), Suk Kim (2009) et Hawes (2010) abordent, quant à eux, l'aspect discursif de l'aide humanitaire et des ONG en tentant de déconstruire puis de critiquer l'emploi public des termes « droits », « bonne gouvernance » et « humanitaire ». Enfin, notons l'ouvrage collectif dirigé par Pascal Dauvin (2010) qui s'intéresse à la « communication des ONG humanitaires » dans son dessein

téléologique, en ce sens que la communication « est d'abord consubstantielle de l'humanitaire, puisque le *sans-frontiérisme* est né de l'obligation morale de porter dans l'espace public un témoignage sur les situations de conflits ». (p. 8)

Les articles de l'ouvrage s'attardent principalement à démontrer comment la communication humanitaire s'est fortement professionnalisée au cours des dernières années (Legavre, 2010; Finkelstein, 2010; Maillard, 2010), de quelles manières s'articulent les différents « discours » humanitaires (Vaccaro, 2010; Ayad, 2010) entourant le *fundraising* ou le marketing social, en quoi l'aspect rhétorique et déontologique de l'aide (Poirmeur, 2010; Lefèvre, 2010; Fouchard, 2010) influence l'« image » des organisations et enfin, de quelle manière l'aide se trouve toujours, au final, politisée (Brauman, 2010; Dauvin, 2010).

Cependant, il semble que ces publications ne s'attardent pas à démontrer, de façon empirique et à un niveau interactionnel, en quoi la communication pourrait aussi représenter l'un des vecteurs constitutifs d'une organisation humanitaire; et qui plus est, on ne semble traiter que très superficiellement, toujours selon une perspective communicationnelle, de la façon dont les acteurs organisationnels peuvent incarner/gérer/s'approprier ces tensions issues de l'aide humanitaire. C'est précisément en réponse à ce manque d'intérêt pour une démarche constitutive que notre thèse illustrera en quoi et comment les acteurs de MSF *incarnent*, gèrent et s'approprient, à

leurs façons, ces tensions (et figures) qui animent leurs pratiques quotidiennes.

Néanmoins et assez récemment, un dossier spécial dans la revue *Management Communication Quarterly* (MCQ) a été publié au printemps 2012 avec plusieurs articles cherchant à mettre de l'avant une approche communicationnelle des organisations non-gouvernementales (ONG) qui soit davantage constitutive (et donc selon une vision moins transmissive ou médiatique). Ce dossier met en lumière le fait que les ONG représentent une alternative face aux organisations plus classiques telles que les entreprises à but lucratif ou les entreprises d'état, rendant potentiellement leur étude riche en enseignements. Qui plus est, on estime qu'une perspective communicationnelle (et constitutive) pour entrevoir ces ONG (ou toute organisation) s'avère productive en ce sens qu'elle permet de mieux comprendre comment ces organisations sont re-présentées (rendues présentes) au quotidien, mettant en lumière leurs spécificités communicationnelles.

En ce sens, Koschmann (2012) suggère que:

By conceptualizing communication as the production (vs. merely the expression) of meaning, a communicative theory of the non-profit would provide valuable insights as to how important aspects of the nonprofits sector arise and evolve (e.g., authority, legitimacy, etc.) versus merely explaining that they exist. (p. 143)

Par contre, on demeure dans ce dossier à un niveau uniquement théorique voire spéculatif. Car bien qu'on cherche à « ouvrir la porte » à ce que d'éventuelles études puissent démontrer empiriquement une telle proposition

- ce que notre thèse s'appliquera incidemment à faire -, on ne fait qu'effleurer ce à quoi pourrait ressembler de telles études.

Koschmann (2012) précise toute de même sa pensée à ce sujet en avançant que :

We could theorise about the textual and conversational practices that constitute non-profit organizations and the sector as a whole, showing how localized interaction contains the seeds of organizational constitution and the emergence of higher order systems that enable and constrain collective action. (p. 144)

On voit, par cet appel à contribution, que Koschmann ne met pas précisément l'accent sur les tensions à gérer par les acteurs organisationnels, mais plutôt sur l'intérêt qu'il y aurait à étudier les interactions (et la communication) afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement des ONG (et des organisations humanitaires comme MSF). Une posture théorique et méthodologique qui est aussi nôtre et que nous développerons dans le chapitre 3 consacré au cadre théorique.

Par ailleurs et dans ce même dossier, mais cette fois-ci en regard des tensions en tant que telles, Sanders (2012) avance que si des tensions sont à prendre en compte au sein des ONG, cela signifie que celles-ci représentent un aspect central, faisant en sorte de rendre ces mêmes tensions constitutives de l'action organisationnelle. Sanders (2012) exprime sa proposition ainsi:

While research on organization tensions and contradictions holds that a variety of tensions exist in all forms of organizing, I extend this

argument to suggest that because of its tension-filled and contradictory position in society, the non-profit sector is guided by an *organizing tension* that is an ontological feature of all organizations that are dedicated to fulfilling social missions. (p. 182)

Cette posture théorique représente une proposition très à propos et à laquelle nous souscrivons sans réserve.

Cependant, et c'est précisément ce pourquoi nous croyons que cette thèse sera en mesure de contribuer de façon significative à la littérature sur l'aide humanitaire (et sur les tensions organisationnelles, en général), il reste à démontrer en quoi et comment ces tensions dans les ONG sont gérées et incarnées par les acteurs eux-mêmes, et ce, via leurs actes communicationnels, posés comme constitutifs de l'organisation. À ce propos, tournons-nous maintenant vers la manière dont la littérature existante aborde la question des tensions dans les organisations, et ce, entrevues selon une perspective communicationnelle.

### **2.1.2 Tensions organisationnelles et communication**

Précisons tout d'abord que l'exploration de la notion de tension dans les organisations selon une perspective communicationnelle s'est avérée moins disparate que n'a pu l'être la recension des publications consacrées à l'aide humanitaire et aux ONG. Car comme nous le verrons, les tensions dans les organisations selon une perspective communicationnelle ont été, somme toute, peu abordées - une trentaine d'articles au total - et touchent

principalement à la gestion et au management (Groen et al., 2008; Kettunen, Reiman & Wahlström, 2007; Groen, Wakkee & De Weerd-Nederhof, 2008), à l'aspect discursif et aux interactions (Whittle, Mueller & Mangan, 2008; Riley et al., 2007), ainsi qu'à la culture organisationnelle et à l'identité (Pepper & Larson, 2008).

La littérature nous montre donc que les tensions organisationnelles peuvent être ressenties, vécues et incarnées à différents niveaux (individuel/personnel, interpersonnel et organisationnel/collectif) et semblent représenter un aspect tangible de la réalité socio-matérielle des organisations au quotidien (Jian, 2007). Conséquemment, la plupart des publications issues de la littérature sur les tensions organisationnelles selon une perspective communicationnelle mettent en valeur leur caractère insoluble et inévitable. Car des milliers de tensions sont potentiellement présentes au sein d'une organisation. On n'a qu'à penser aux luttes de « pouvoir » interne (hiérarchie, compétitivité), aux règles institutionnelles (horaire, contrat, respect éthique), aux éléments qui échapperaient à notre contrôle (marché ou environnement, contexte ou concurrence), aux conflits interpersonnels (personnalités incompatibles), aux intérêts divergents (profit, bien-être du personnel, relations publiques, gestion, etc.), aux visions opposées (départements et services, interprétations personnelles, statuts) et aux contraintes en général (budget, ressources humaines).

En d'autres mots, presque tout aspect organisationnel peut potentiellement générer des tensions (Ashcraft, 2004). On pourrait même

avancer qu'elles font partie intégrante du processus « normal » accompagnant le fait de « réunir des gens autour d'un même projet ou d'une même idée », ce que représente au final une organisation dans sa plus simple expression (Taylor & Van Every, 2000). Cependant et dans la même veine que Oswick, Putnam et Keenoy (2004), nous avons pu constater que cette littérature demeure relativement abstraite en empruntant un prisme d'analyse souvent très formel, limitant la possibilité d'explorer le caractère incarné de ces tensions, et ce, via les interactions en situations concrètes.

Cet aspect insoluble et inévitable des tensions organisationnelles se retrouve ainsi mis en évidence, de façon somme toute superficielle ou selon une inclinaison plutôt « macro » ou structurante, avec l'identification de tensions, contradictions, paradoxes et dilemmes dans le cadre de négociations (Putnam, 2004), de programmes de participation des employés (Stohl & Cheney, 2001), de partenariats inter organisationnels (Tomlinson, 2005), de collaborations d'équipes virtuelles (Gibbs, 2009), de routines (Rice & Cooper, 2010), de situations de télétravail (Hylmöö & Buzzannell, 2010), d'organisations féministes (Ashcraft, 2006; d'Enbeau & Buzzannell, 2001), de processus d'adoption de technologies d'information et de communication (Jian, 2007), de relations collaboratives inter organisationnelles (Lewis, Isbell & Koschman, 2010), de travail dit « émotionnel » (Tracy, 2005) ou à travers les ambitions professionnelles (Ashcraft, 2006).

Toutes ces études démontrent, en effet, que le fait de vivre et expérimenter des tensions s'avère inévitable et représente un aspect inhérent à



toute forme organisationnelle. Il s'agit donc d'un fait en quelque sorte normal de la vie organisationnelle, un fait dont l'inévitabilité doit être acceptée, ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il soit inutile de tenter d'en contrôler les effets.

Dans cette même veine, il nous faut mentionner la publication d'un dossier spécial paru en 2004 dans la revue *Journal of Applied Communication Research* (JACR). Angela Trethewey et Karen L. Ashcraft, les éditrices invitées pour ce dossier, ont mis de l'avant une approche "*tension-centered*", comme elles l'appellent, c'est-à-dire tournée vers les tensions (organisationnelles), une approche "that begins with the premise that organizations are conflicted sites of human activity; accordingly, foregrounding tension can lead to richer understandings of actual practice and thereby aid in theory building" (p. 82).

Autrement dit et avec cette approche, on ne considère plus les tensions comme étant en périphérie de l'organisation, - une vision communément perpétrée, selon elles, dans la littérature sur les organisations (voir aussi Mumby & Putnam, 1992) -, mais bien comme situées au cœur du processus organisationnel. En ce sens, Trethewey et Ashcraft (2004) proposent "that irony, paradox, and contradiction are routine features of organizational life that attest to the fundamental irrationality of organizing" (p. 83). Qui plus est, ces mêmes auteurs cadrent leur approche des tensions organisationnelles comme quelque chose à gérer et à s'approprier et non plus à éliminer ou à

résoudre comme le laisseraient entendre quelques études (Corman & Poole, 2000; Oliver & Montgomery, 2000; Volberda, 1996).

En d'autres termes, la question est maintenant, selon elles, de savoir « comment vivre avec ces tensions » et c'est pourquoi elles estiment que les chercheurs en communication organisationnelle « could learn much from examining the micro-practice members employ as they maneuver irrationality » (Trethewey & Ashcraft, 2004, p. 175).

Toujours dans cette lignée où les tensions sont entrevues comme inhérentes à l'organisation, plusieurs articles, dont deux issus de ce même dossier spécial, adoptent une perspective féministe et traitent de la façon dont peut s'actualiser la question du « genre » dans les tensions organisationnelles (Ashcraft, 2004, 2006; Murphy, 2001; D'Embeau & Buzzanell, 2011). Cet angle pour entrevoir ces tensions montre que des « résistances » s'activent envers la prépondérance des « subjectivités masculines » (Buzzanell, 1994) dans les organisations.

Par exemple, Ashcraft (2006) démontre comment le caractère soi-disant exceptionnel des organisations féministes - marquées par ce qu'elle propose d'appeler la « dissonance organisationnelle » (Ashcraft, 2001) -, peut, dans les faits, s'appliquer à n'importe quel type d'organisation post-bureaucratique. Cette dissonance se caractérise, en effet, selon elle, par la « fusion de logiques contradictoires » (Ashcraft, 2006, p. 80, ma traduction), ce qui amène l'auteure à conclure que : « a feminist bureaucracy is a likely, even prototypical instance, not an offbeat exception » (p. 80). En

conséquence de quoi les organisations doivent constamment traiter avec des tensions, une réalité qui, toujours selon Ashcraft, devrait encourager les chercheurs en communication organisationnelle à mieux comprendre « how...members navigate entrenched, habitual contradictions and to what effects » (p. 80).

Par ailleurs, Harter (2004) montre comment la structure d'une coopérative agricole fait en sorte de favoriser certaines tensions entre les notions d'indépendance et de solidarité, de participation et d'efficacité, ainsi que d'égalité et d'équité, favorisant du coup, selon elle, « l'hégémonie masculine » (p. 95). Cette étude met donc en lumière, dans un contexte agricole bien précis, la façon dont peuvent être vécues des manières davantage féminines de s'organiser, axées sur la coopération ou l'égalité, et ce, dans un environnement que l'on pose d'emblée comme dominé, idéologiquement et en pratique, par le genre masculin.

Puis, Martin (2004), pour sa part, porte son attention sur certains traits humoristiques permettant aux femmes gestionnaires d'un zoo de naviguer à travers les diverses tensions et paradoxes liés à leur genre et statut au sein des équipes de management, à forte connotation masculines voire patriarcales. Martin (2004) démontre ainsi comment certains traits humoristiques déployés au quotidien donnent la chance aux femmes de « résister » ou, à tout du moins, de se négocier un espace au sein de cette « iniquité de genre » que représente souvent l'organisation (Gherardi, 1995).

Ce que nous retenons de ces publications, c'est qu'elles mettent de l'avant, grâce à leur perspective féministe en porte-à-faux d'une vision traditionnelle de l'organisation, l'idée selon laquelle ces tensions seraient, non seulement, le reflet de luttes symboliques et discursives s'activant au quotidien et questionnant « l'ordre établi », mais aussi bien souvent le « moteur » nourrissant l'entité dont il est question. En ce sens, Harter (2004) avance que: “contradictions arise, in rich and textured ways, when members attempt to enact alternative discourse communities characterized by values resistant to a hegemonic masculinity (i.e., individual, corporate, competitive ethic)”(p. 95).

Autrement dit, s'attarder ainsi aux mécanismes communicationnels qui sous-tendent ces tensions organisationnelles, quelles qu'elles soient, donne l'occasion de mettre en valeur des pratiques alternatives, qui, au final, peuvent nous renseigner davantage sur la nature d'une organisation, autrement dit sur ce qui *l'anime* réellement. Cependant, au delà de leur intérêt certain, la plupart de ces publications féministes mobilisent bien souvent, pour recueillir leurs données empiriques, des outils méthodologiques tels que l'entretien ou le sondage, limitant de fait un accès en temps « réel » au processus communicationnel soutenant ces mêmes tensions.

Par ailleurs et dans leur texte d'introduction de ce même dossier, Trethewey et Ashcraft (2004) ne définissent pas clairement le terme tension en tant que tel et semblent plutôt l'envisager comme un mot « fourre-tout » englobant les termes contradictions, paradoxes, dilemmes et ironies, ce

qu'elles présentent, curieusement, comme des « irrationalités » organisationnelles.

Par contre et plus récemment, Smith et Lewis (2011) distinguent trois facettes qui découleraient, selon elles, du terme générique « tension » avec la notion de paradoxe, de dilemme et de contradiction (dialectique). Smith et Lewis définissent tout d'abord le paradoxe comme étant « contradictory yet interrelated element (dualities) that exist simultaneously and persist over time » (p. 387). Ces mêmes auteurs entrevoient ensuite le dilemme comme quelque chose qui oppose deux choix en compétition et où l'une des options sera favorisée. Enfin et toujours selon ces mêmes auteures, la contradiction ou la dialectique serait des éléments contradictoires (thèse et antithèse) qui pourront être résolus via une forme d'intégration (synthèse), mais qui, au fil du temps, pourront aussi être confrontés à de nouvelles oppositions.

Ainsi, même si le terme « tension », défini par Stohl et Cheney (2001) comme « the clash of ideas or principles or actions and... the discomfort that may arise as a result » (pp. 353-354) semble demeurer à propos pour parler d'aspects incompatibles au sein d'une organisation, on voit bien qu'il se trouve mobilisé avec assez peu d'étanchéité dans la littérature. De fait, le terme tensions se trouve souvent en concurrence avec d'autres termes tels que « paradoxe », « contradiction », « double-contrainte », « dialectique » et « ironie » qui sont aussi évoqués pour analyser des phénomènes similaires (voir Hatch, 1997; Hatch & Ehrich, 1993; Hennestad, 1990; Putnam, 1986; Smith & Lewis, 2011; Trethewey, 1999).

Cependant et comme le notent Oswick, Putnam et Keenoy (2004), il demeure que peu d'études organisationnelles semblent s'intéresser aux situations ironiques ou en tensions selon une perspective d'analyse qui serait plus ancrée sur les pratiques. Ces mêmes auteurs rappellent que les recherches sur les tensions, paradoxes, dilemmes, contradictions et autres tropes de dissonance ont tendance à demeurer relativement abstraites et pas suffisamment étayées par des données empiriques. En fait, cette tendance à conceptualiser les tensions comme abstraites et inhérentes à un système est l'une des approches clés récemment documentée par Smith & Lewis (2011).

Ces auteurs ont effectué une revue de la littérature sur les tensions et autres notions associées dans une douzaine de revues scientifiques sur la gestion et le management entre 1998 et 2008, pour un total de 360 articles. En constante augmentation avec une hausse annuelle de 10% du nombre d'études portant spécifiquement sur la question des tensions organisationnelles, ces études sont marquées par une forte diversité, tant du point de vue analytique que phénoménal. Par ailleurs, Smith & Lewis (2011) dénotent une propension à concevoir les tensions soit comme inhérentes au système organisationnel lui-même, soit comme émergentes des manières de penser, d'agir et de parler des acteurs, soulevant du même coup plusieurs questions théoriques fondamentales sur la nature même de ces tensions.

Toujours selon Smith & Lewis (2011), cette « ontological disparity fractures the literature » (p. 385) et représente, selon eux, une occasion de développer des modèles théoriques qui prendraient en compte à la fois le

caractère inhérent et émergent de ces tensions organisationnelles. Comme ils le rappellent:

Researchers have explored paradoxical tensions as either inherent - existing within the system- or socially constructed - created by actors' cognition or rhetoric. We propose that they are both. That is, opposing yet interrelated dualities are embedded in the process of organizing and are brought into juxtaposition via environmental conditions. (p. 388)

L'un des enjeux fondamentaux de cette littérature, selon Smith et Lewis (2011) reviendrait donc à offrir une lentille à la fois théorique et analytique permettant de prendre en compte ces deux aspects : à la fois l'aspect inhérent au « système », c'est-à-dire à l'organisation elle-même, et l'aspect « socialement construit » des tensions émergeant de la pratique des acteurs.

Enfin et comme nous l'avons laissé entendre, il semble que peu d'études se soient penchées sur la façon dont les acteurs organisationnels négocient, pilotent et composent avec les tensions qu'ils vivent dans le quotidien de leur travail (Putnam, 2004). Cependant et fait à noter, Gibbs (2009) s'est intéressée au phénomène selon une posture ethnographique en révélant la façon dont se négocient certaines tensions émergeant des relations entre équipes d'une même organisation dispersées à travers le monde. Quant à Tracy (2004), cette dernière a porté son attention sur les contradictions et « paradoxes pragmatiques » (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972) qui font le quotidien d'une prison en démontrant comment les différents acteurs (prisonniers et gardiens principalement) cadraient ces contradictions en

fonction de leurs rôles respectifs. Puis, Tomlinson (2005) s'est penchée sur les discours contradictoires au sujet de la notion de partenariat, l'un plus pragmatique et l'autre davantage idéalisé, et ce, pour entrevoir la réinstallation de réfugiés en Angleterre.

Ces études, qui constituent cependant et malheureusement une minorité peu visible de la recherche sur les tensions, nous montrent néanmoins que c'est dans les interactions que s'articulent ces tensions en ce sens que « studies taking a tensional perspective focus on the discursive practices employed by members as they “discuss and puzzle” over contradictions (Howard & Geist, 1995) and negotiate contested meanings to enact change » (Trethewey et Ashcraft 2004, p. 84).

Comme nous le verrons, nous aurons donc l'occasion, avec cette thèse, de bonifier ce corpus empirique en illustrant non seulement comment ces tensions et figures animent le travail des acteurs de MSF, mais aussi et surtout peut-être, en expliquant les mécanismes par lesquels ces tensions surgissent, se cultivent et se reproduisent. Donc, il ne s'agira pas tant de savoir si des tensions organisationnelle existent, mais bien de voir comment elles se génèrent et se gèrent à la fois et comment les acteurs de MSF se les réapproprient.

### **2.1.3 Conclusion partielle**

Cette double revue - avec des publications portant, d'un côté, sur les tensions organisationnelles entrevues selon une perspective communicationnelle, et, de l'autre, sur l'aide humanitaire elle-même - nous a



permis de nous positionner par rapport à ces littératures, certes complémentaires, mais souvent parallèles, tout en montrant ce qu'il s'agit d'en retenir par rapport à l'objectif qui nous anime. De la littérature sur les tensions dans les organisations entrevue selon une perspective communicationnelle, nous avons appris que ces tensions faisaient partie intégrante de l'organisation. Parfois prises pour acquises ou réifiées dans le « système », ces tensions, aussi centrales que le laisse présager la littérature, méritent maintenant qu'on puisse en révéler les dimensions communicationnelles, ce que nous nous proposons de faire dans cette thèse.

De la littérature sur l'aide humanitaire, nous avons constaté que les tensions évoquées se trouvent la plupart du temps mises en avant pour démontrer le caractère incompatible de l'aide en regard de sa posture éthique et de son désir d'implémentation, souvent pris en porte-à-faux. Quand à la communication, nous avons pu remarquer que l'aspect transmissif (ou médiatique) s'avère fortement privilégié, laissant de côté toute réflexion sur le caractère constitutif de celle-ci par rapport à l'action humanitaire elle-même. Poursuivons maintenant avec notre problématique.

## **2.2 Problématique et questions de recherche**

Notre problématique s'articule donc autour d'un double constat en regard de la question des tensions organisationnelles. Premièrement, et comme on a pu le découvrir dans la revue de littérature, ces tensions, que ce soit dans un cadre humanitaire ou non, ne sont pratiquement jamais étudiées *dans l'action*. En d'autres termes, nous avons eu l'occasion de remarquer que

plusieurs études portent sur la manière dont les membres d'une organisation parlent ou évoquent les tensions qu'ils vivent ou ont vécu - entre autres, par le biais d'entrevues approfondies -, mais aucune étude ne semble s'édifier à partir de l'observation directe des pratiques organisationnelles en tant que telles et sur ce que ces pratiques pourraient éventuellement nous dévoiler des tensions dont elles seraient porteuses. C'est pourquoi nous porterons, dans cette thèse, un éclairage sur le mode d'accomplissement qui actualise/vocalise ces tensions, et ce, considérant que la réalité "is always in the making" comme le suggèrent des philosophes aussi divers que William James (1909/2005), Ludwig Wittgenstein (1953) ou Henri Bergson (1911).

Deuxièmement et en lien avec le premier constat, il nous apparaît que la littérature évoquée, par son manque d'intérêt pour les pratiques en tant que telles, ne semble que très peu se soucier des dimensions proprement communicationnelles de ces tensions. Autrement dit, aucune théorie ou conception spécifique de la communication ne vient, en quelque sorte, informer ces études, alors qu'on pourrait, au contraire, penser que c'est bien dans les conversations, dans les débats, dans les discussions que ces tensions doivent se vivre et s'exprimer. Autrement dit, si ces tensions *existent dans les conversations*, c'est-à-dire que si elles s'actualisent « pour une autre prochaine première fois » comme le propose Garfinkel (1967/2002), il nous faut donc aussi partir d'une théorie de la communication capable d'en dégager les contours.

Afin de réaliser notre travail d'analyse, il nous faudra donc partir d'une théorie de la communication capable de « repeupler », en quelque sorte, les scènes interactionnelles. Autrement dit, il nous faudra partir d'une approche permettant de rendre visibles les différentes tensions qui animent les acteurs en présence et qui se communiquent donc à travers toute interaction. C'est ce que nous proposons de faire au chapitre 3 en présentant le cadre théorique qui viendra, en quelque sorte, informer nos analyses empiriques, un cadre théorique directement inspirée de l'approche dite constitutive de la communication organisationnelle.

Étudier les interactions ou les manières de communiquer des membres d'une organisation, humanitaire ou non, c'est donc étudier, selon la perspective que nous voudrions défendre, les différentes façons dont une organisation fonctionne concrètement au quotidien. Koschmann (2012), dans un dossier spécial sur la communication dans les organisations non-gouvernementales (ONG) et que nous avons auparavant mobilisé dans le chapitre, le pose ainsi:

The « constitution question » is a fundamental aspect of organizational communication because central to our discipline is the idea that organizational forms should not be taken-for-granted entities, but rather understood as complex social systems of coordination and control that arise and exist within communicative practice. (p. 143)

En « réponse » à ces lacunes précédemment identifiées dans la littérature se trouve donc ce dossier spécial publié dans la revue *Management*

*Communication Quartely* (MCQ) et sur lequel nous croyons être en mesure de construire notre problématique. Ce dossier présente, toujours en regard d'une approche constitutive de la communication qui serait directement orientée vers l'étude des ONG, trois points centraux pour guider la démarche de recherche. Nous proposons ainsi de porter notre attention (a) aux expériences « live », (b) au langage et aux discours, et (c) à la communication pensée comme constitutive de toute organisation et donc de toutes les tensions qui l'animent et la définissent.

Autrement dit, nous suggérons que l'une des manières les plus intéressantes d'étudier des tensions organisationnelles, c'est de s'attarder à leurs déploiements « en temps réel » par le biais d'une observation des pratiques (communicationnelles) s'accomplissant au quotidien. Car comme le rappelle Koschmann (2012): “much of what constitutes our experience of non-profit organizations is social, interactive, relational, meaningful - in short, communicative” (p. 141). Cependant, cette proposition théorique de s'attarder ainsi aux pratiques communicationnelles *in situ* d'une organisation, humanitaire dans ce cas-ci, demeure à ce jour une sorte de vœu pieux, d'où l'appel à contribution pour davantage d'illustrations empiriques que mettent de l'avant Kirby & Koschmann (2012) dans leur article d'introduction de ce même dossier.

Par conséquent et dans le cas qui nous intéresse, c'est-à-dire en regard de l'objet d'étude que représente Médecins sans frontières (MSF), il s'agira

pour nous d'illustrer en quoi ces tensions s'incarnent dans les pratiques communicationnelles de ses acteurs et comment ces incarnations représentent un réel vecteur constitutif de l'organisation. Car dans la littérature recensée sur l'aide humanitaire, les études de la pratique humanitaire en tant que telle se trouve souvent déshumanisée par l'analyse même qu'on est amené à en faire (Waisbord, 2008), rendant ces mêmes études moins près de l'action et donc davantage distante des préoccupations des acteurs. Pourtant, l'aide humanitaire (ou toute organisation), pour peu qu'elle soit au final possible et possiblement effective, doit, à un moment ou à un autre, être *portée*, *transportée* et surtout *incarnée* par un quelconque acteur, un canal de diffusion, une voix ou une technologie qui la rendra présente voire parlante, et ce, toute en tensions qu'elle puisse être.

Conséquemment, cinq questions générales ont émergé de notre démarche, qui, rappelons-le, demeure globalement abductive. Ces questions représentent une façon d'orienter notre recherche sans pour autant ne confiner cette dernière qu'à cela.

- *Qu'est-ce qui anime ou préoccupent les principaux acteurs de MSF au quotidien?*
- *Existe-t-il des « manières » communicationnelles spécifiques mises de l'avant par les acteurs de MSF pour « représenter » l'organisation au quotidien?*
- *Et si oui, en quoi et comment ces « patterns » ou manières de communiquer s'avèrent-ils constitutifs de l'organisation?*
- *À travers leurs pratiques courantes, comment les principaux acteurs de MSF que nous avons observés au cours de notre*

*présence au sein de l'organisation, s'y prennent-ils pour gérer, incarner et s'approprier ces tensions identifiées?*

- *Au final, en quoi et comment la prise en compte de ces tensions permettent l'aide humanitaire d'urgence telle que pratiquée par MSF?*

Bien que ces questions traduisent convenablement l'objectif global de la recherche, nous ne visons pas nécessairement à prouver une quelconque « hypothèse » dans la mesure où notre démarche ne s'inscrit pas dans une logique hypothético-déductive.

Par contre, comme nous tentons de décrire un processus émergent, notre approche ethnographique nous semble tout à fait adaptée à l'objet de notre recherche. Une approche ethnographique, par sa nature « compréhensive » (Giroux, 2003), permet, en effet, de décrire une organisation ou une situation de façon à la fois globale et détaillée, ce que nous tenterons de faire avec nos analyses. Mais avant d'en arriver aux analyses proprement dites, il nous faut tout d'abord développer notre cadre théorique et notre approche méthodologique.

## CHAPITRE III : Cadre Théorique

*Journal de bord, Bunia RDC Congo, 9 février 2010*

*L'arrivée à Bunia, où MSF gère l'hôpital de la ville, relève assurément de l'aventure. C'est qu'il faut survoler les montagnes ougandaises à bord d'un petit avion après avoir décollé de Kampala (capitale de l'Ouganda), lieu de la chefferie de mission du projet<sup>3</sup>. Havre de stabilité dans cette région en proie à des violences endémiques interethniques, Bunia demeure relativement calme. Des combats se déroulent tout autour entre l'armée congolaise et les différentes factions qui revendiquent une portion de territoire. Stabilité temporaire donc qui prévaut à Bunia, et ce, imposée par la MONUC, branche (armée) de maintien de la paix des Nations-Unies. Ainsi, toutes les ONG s'y trouvent pour tenter de coordonner l'aide sur l'immense territoire laissé à lui-même. « Occupation occidentale » qui comporte des avantages certes, dont les soins donnés aux populations sans moyens ni ressources; mais qui provoque aussi quelques problèmes, comme l'augmentation des prix de la nourriture et l'envol du prix des loyers. L'aide apparaît avoir un prix et ceux qui en font les frais sont les mêmes à qui on a voulu initialement tendre la main, paradoxe humanitaire s'il en est un; mais qui demeure tout de même essentiel dans la mesure où cette perfusion temporaire représente la seule issue possible dans ce complexe pays qu'est le RDC Congo. .*

*Et en déposant le pied à l'aéroport, on a droit au dédale bureaucratique congolais qui s'active pêle-mêle au gré des arrivées et départs. Une fois passées les obligations d'estampillage (passeport, visa, droit de visite, etc.), on découvre la beauté du paysage et l'accueil chaleureux des Congolais. À seulement 15 minutes de 4/4 se trouve le compound de MSF, lui-même à quelques minutes de l'hôpital où le staff s'affaire à donner des soins à ces populations délaissées. Bien que l'ambiance soit quelque peu*

---

<sup>3</sup> En 2010, la coordination se trouvait en Ouganda. Mais depuis, elle s'est déplacée à Bunia même.

*tendue- les tanks de la MONUC parcourent la ville sans arrêt et des incidents surviennent ici et là à la prison de la ville, située non loin de l'enceinte MSF -, les gens vaquent à leurs occupations plutôt normalement et le staff MSF semble bosser sans trop d'inquiétudes.*

Cette scène évoque à la fois le difficile accès aux populations que MSF cherche à atteindre et les environnements politiques dans lesquels elle inscrit son action, environnements qui demeurent toujours plus ou moins stables. Cela *ajoute* à l'intensité des interventions et fait en sorte, par exemple, que des décisions qui, dans un contexte plus stable, auraient été aisées à prendre deviennent plus complexes. Cette intensité se reflète bien souvent dans les conversations des acteurs de MSF, conversations qui s'avèrent être une des « sources » très intéressantes pour mieux comprendre une organisation, comme nous allons le voir avec le cadre théorique.

Le chapitre dédié au cadre théorique sera donc l'occasion de mieux circonscrire les implications d'une perspective communicationnelle des organisations telle que nous l'entrevoions dans cette thèse. Nous retracerons tout d'abord l'évolution de la communication organisationnelle en tant que discipline académique. À la suite de quoi nous aborderons l'approche constitutive des organisations (CCO) avec, entre autres, les six prémisses que proposent Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) pour en définir les contours. Ensuite, nous regarderons du côté de l'École de Montréal, l'une des ramifications de l'approche constitutive des organisations et à laquelle nous



souscrivons.

Enfin, nous élaborerons davantage sur l'approche dite « ventriloque » de la communication, telle que proposée par François Cooren (2010). Ce survol constituera l'ossature théorique de notre thèse, qui, nous le croyons, nous donnera l'occasion de mieux saisir les implications à la fois performatives et constitutives des tensions et figures présentes au sein de MSF. Enfin et tel que mentionné dans le chapitre d'introduction, de brèves illustrations empiriques seront aussi mobilisées dans ce chapitre, et ce, afin de lever le voile sur la portée analytique des concepts développés, portée que nous aurons par ailleurs l'occasion d'étayer plus en détails dans le chapitre 5 consacrée exclusivement aux analyses.

### **3.1 La communication organisationnelle**

Certains précurseurs tels que Frédéric Taylor (1947) et son approche « scientifique » du travail, Henry Fayol (1916/1979) et son approche managériale *top down*, ou encore le sociologue Max Weber (1922) et sa réflexion sur les règles et procédures bureaucratiques se sont intéressés, dès le début du 20<sup>e</sup> siècle, à certains aspects de l'organisation tels que la distribution et systématisation du travail et les fonctions exécutives des dirigeants (Aktouf, 1989). À cette époque, on s'intéressait principalement à l'organisation (à sa structure et ses mécanismes de fonctionnement) en tant que « machine » dont la logique primait sur les acteurs humains la composant (Morgan, 2006).

Certains tenants de l'approche critique (Mumby, 1996) diront que cela n'a pas réellement changé encore aujourd'hui, et que seuls les moyens d'enrégimentement se sont perfectionnés. Il n'empêche qu'au tournant des années 20, on a commencé à s'intéresser à la dimension humaine des organisations, avec les travaux de l'École des relations humaines, par le biais, en particulier, des (trop) célèbres études Hawthorne (1924/1932). Ces études avaient, en effet, révélé que s'intéresser aux employés d'une usine ou d'une organisation avait pour effet indirect d'en augmenter la productivité.

Autrement dit, le « facteur » humain apparaissait, à la suite de ces études, comme un élément central de l'organisation et donc, comme un aspect clé à considérer pour les dirigeants et gestionnaires. Puis, avec la préceuse que fut Mary Parker Follet (1896-1933), l'intérêt pour l'être humain (et la communication) dans la recherche sur les organisations alla en s'agrandissant pour aboutir à la création, dans les années 60, de la « Business and Industrial Communication », l'ancêtre de la communication organisationnelle. Ce sous champ de la communication s'est démarqué comme un champ de recherche distinct des études organisationnelles tout en conservant un certain biais managérial (Deetz, 2001). Plusieurs articles, revues et livres ont ainsi été publiés dès cette époque-là, forgeant la discipline à part entière comme étant « a branch of the social sciences devoted to comprehending communication phenomena, in all their organizational manifestations » (Taylor, 2011, p. 1275).

Tompkins & Wanca-Thibault (2001) citent ainsi trois textes « fondateurs » de la discipline qui se sont appliqués à faire le point sur la littérature en cours à ce moment-là : le premier par Phillip K. Tompkins lui-même en 1967, le second par Charles Redding en 1972 et le troisième toujours par Tompkins en 1984. Les deux premières recensions tendent à démontrer que les études développent une vision très transmissive de la communication, accordant une large part aux « messages » ou aux informations qu'on est censé communiquer pour faire fonctionner l'organisation. Tompkins (1967) affirme ainsi que les études de cette époque s'appuient presque exclusivement sur un « objective means of measuring the operation and consequences of an organizational system » (p. 17-18).

Ce champ d'études se trouve grandement influencé par une logique positiviste et fonctionnaliste, inspirée de la théorie de l'information de Shannon et Weaver (1949). On conçoit donc la communication comme un message suivant un parcours linéaire partant d'un émetteur et aboutissant à un récepteur par le biais d'un simple conduit. Selon une telle conception, la communication est quelque chose qui se passe dans l'organisation et qui, a proprement parler, se réduit à un problème de transmission et de fidélité du message par rapport aux intentions de l'émetteur (Smith, 1993). Une telle conception s'avère davantage propice aux études portant sur les réseaux et canaux de diffusion (Mumby, 1998).

Par la suite, Tompkins récidive en 1984 et critique ce postulat positiviste en proposant plutôt l'idée selon laquelle la « communication

constitue l'organisation » (p. 660), une idée qu'il emprunte lui-même à Chester Barnard (1968), l'un des pionniers de la discipline. En ce sens, et comme le rappellent Tompkins & Wanca-Thibault (2001), "Tompkins encouraged a shift from a mechanistic root to an organic root metaphor, one that refuse to conceive organizational actors as cogs or nodes" (p. xxii).

Enfin, Taylor (2011) mentionne que le champ de la communication organisationnelle tel qu'on le connaît aujourd'hui s'est trouvé influencé, tant au niveau de ses méthodes de recherche que de ses postulats théoriques, par plusieurs disciplines, dont la psychologie sociale et la sociologie des organisations. Des auteurs comme Karl Weick (1979), Michel Foucault (1975) et Anthony Giddens (1987) ont ainsi forgé l'émergence du tournant interprétatif (et critique) de ce sous champ au début des années 1980, un tournant dont le livre de Putnam et Pacanowsky (1983) incarne, à bien des égards, la dynamique. Ces auteurs précisent ainsi que: « interpretivists focus on the subjective, intersubjective, and socially constructed meanings of organizational actors » (p. 8), une position qui les fait se démarquer de la perspective positiviste et fonctionnaliste qui dominait alors encore les années 1980 (Cheney, 2007).

Par la suite, et grandement influencée par l'émergence d'écoles de pensée telles que le constructivisme (Berger and Luckman, 1966) et le poststructuralisme (Derrida, 1982; Foucault, 1969), la discipline s'est orientée vers une vision de la communication plus ancrée sur l'interprétation, la signification et la négociation. Les recherches se sont ainsi davantage

concentrées sur les aspects interactionnels, discursifs et performatifs de la communication (Alvesson & Karreman, 2000; Fairhurst & Putnam, 2004; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998; May & Mumby, 2005).

George Cheney (2007), dans un essai sur les avenues envisageables pour la discipline, a aussi noté que ce tournant interprétatif a su redonner une teinte plus humaniste à la communication organisationnelle, confirmant qu'avant cette période, un fort biais managérial parcourait la discipline (Redding, 1979). Krone (2005), quant à elle, dresse un portrait des tendances qui semblent se dessiner au début du nouveau millénaire, rappelant que les articles publiés dans quatre des principales revues académiques de la discipline s'attardent principalement :

On exploring relationships between communication and a variety of alternative organizational forms. These included such interesting configurations as team-based organizing, knowledge-based organizing, self-organizing, democratic and cooperative organizing, feminist organizing, community organizing, multinational collaborations such as international joint ventures, and even interrelationships among nongovernmental organizations as a route to nation building in second and third world countries aspects. (p. 97)

Comme on le constate avec cette recension, une perspective plus processuelle (Shooter, 2006) et plus constitutive semble donc se dessiner dans les dernières années, donnant l'occasion de mieux saisir ce qui se déroule réellement lorsque « ça communique » (Cooren, 2010).

Dans cette veine processuelle, le théoricien des organisations Karl E. Weick (1979) a été l'un des premiers à mettre l'accent sur l'action organisationnelle « en train de se faire », passant de l'appellation plus rigide qu'offrait le mot « organisation » au verbe au participe présent « organizing » traduit en français par « processus organisant ». Comme nous le verrons, c'est par ce regard « in the making » que se profile la perspective organisationnelle développée par les auteurs associés à l'École de Montréal, et, en parallèle, les tenants d'une approche constitutive des organisations (Putnam & Nicotera, 2009), dernier « tournant » en règle de la discipline (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008).

Autrement dit et comme nous allons le voir maintenant, l'approche constitutive conceptualise la communication comme le phénomène par lequel l'organisation et les processus organisants s'actualisent.

### **3.2 La communication comme constitutive de l'organisation (CCO)**

Comme nous l'avons brièvement évoqué en introduction, nous avons opté pour étudier les organisations - et MSF dans le cas qui nous occupe -, une perspective communément appelée approche CCO (*communicative constitution of organizations*) (Bisel, 2010). Cette perspective stipule que si la “communication creates and maintains organization (the classical approach), it is also the nexus where systems are contested and dismantled... Communication, then, in the site where organization is continually negotiated” (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009, p. 7). Autrement dit et selon

cette perspective, la communication *engendrerait* l'organisation à chaque nouvel acte de communication, la rendant vivante (et communicante) mais aussi, malléable et propice aux interprétations multiples, d'où la négociation incessante.

Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, dans un article de 2011 publié dans la revue *Organization Studies* (OS) pour une édition spéciale sur la communication, l'*organizing* et l'organisation, proposent ainsi une série de six prémisses afin de mieux circonscrire la perspective dite CCO. Cette dernière cherche à mettre de l'avant, comme nous l'avons mentionné, l'idée que l'organisation ou l'action d'organiser se déroule par et dans la communication, cette dernière *constituant* de fait toute forme organisée. Selon les auteurs, la communication ne représenterait donc pas uniquement un aspect organisationnel comme les autres, mais bien « the means by which organizations are established, composed, designed, and sustained » (p. 1150).

Plus loin dans l'article, ils renchérisent sur cette idée charnière en affirmant que “organizations are portrayed, instead, as ongoing and precarious accomplishments realized, experienced, and identified primarily - if not exclusively - *in* communication processes” (p. 1150). À cet égard, les auteurs cherchent à ébaucher un programme de recherche adoubé d'un positionnement épistémologique et ontologique de l'organisation qui respecterait davantage cette prémisse constitutive. En ce sens, Taylor (2011) rappelle que la perspective CCO pourrait très bien se résumer ainsi : « not

communication *in* organization but rather organization *in* communication » (p. 1276).

Par ailleurs, Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) font aussi un état des lieux du rayonnement théorique de la discipline en y résumant les trois écoles de pensées qui y sont associées. L'approche CCO se trouve en effet représentée par trois courants de pensées distincts, l'un associé à la théorie de la structuration de Giddens (McPhee & Zaugg, 2000 ; MCPhee, 2004), le second aux travaux du sociologue Niklas Luhmann sur l'auto-organisation (Luhmann, 1992) et le troisième à celui de l'École de Montréal (Brummans, 2006 ; Cooren, 2010 ; Cooren, Taylor & Van Every, 2006 ; Taylor & Van Every, 2000), école à laquelle nous souscrivons.

Mais abordons maintenant les six prémisses avec, pour chacune d'elle, une application potentielle à notre propre travail de recherche. Car les illustrations empiriques issues de cette perspective se font, somme toute, rares dans la littérature (voir chapitre 2) et en ce sens, notre thèse se veut une contribution empirique à une telle proposition conceptuelle, en mettant l'accent sur les tensions et figures qui s'y profilent.

### **3.2.1 Prémisses 1 : L'approche CCO s'intéresse aux événements communicationnels**

La première prémisses stipule que si une organisation est bel et bien constituée par la communication, en toute logique, il nous faut mettre l'accent, en tant que chercheur, sur la nature événementielle de tout acte



communicationnel. Par acte/événement communicationnel, on veut signifier “a segment of an ongoing and situated stream of socio-discursive practice” (Schatzki, 2006, p. 1867), remettant en contexte ou en situation tout acte communicationnel. Qu’il s’agisse d’un discours, d’un artéfact, d’une métaphore ou d’un récit, il faut, toujours selon les auteurs, examiner plus en détails ce qui se déroule dans et à travers la communication (située), et ce, pour éventuellement identifier comment les stratégies, les normes, les valeurs, les relations, voire même les structures organisationnelles s’y incarnent et s’y transforment.

Pour notre part, il s’agira donc de baser nos analyses sur des moments-clés ou situations emblématiques de communication que nous avons pu identifier au cours de nos présences au sein de MSF. À travers ces « événements interactionnels », nous analyserons comment les interventions de MSF s’incarnent dans les conversations, les débats et les rencontres qui font vivre et agir cette organisation. Autrement dit, toutes nos illustrations seront ancrées dans des pratiques communicationnelles *contextualisées*, ce qui nous donnera l’occasion de découvrir, si tel est le cas, la façon dont peut s’incarner cette « constitutivité » dont il est question.

### **3.2.2 Prémisse 2 : L’approche CCO devrait être la plus inclusive possible en ce qui a trait à ce que désignerait l’intitulé « communication organisationnelle »**

Dans la plupart des publications en communication organisationnelle, on a tendance à davantage mettre l’accent sur les pratiques discursives telles

que les conversations ou les documents écrits. Les auteurs suggèrent donc d'élargir notre conception de la communication (organisationnelle) en reconnaissant que: "organizational values, knowledge, or ideologies can be conveyed, incarnated and constituted not only through what people say and write, but also through what they wear, how they look, and how they gesture of behave" (p. 1152). De plus, on propose de prendre en compte, comme vecteur de communication potentiel, l'architecture, des outils, des textes ou bien encore des technologies.

Cette vision « élargie » de la communication à laquelle nous souscrivons nous encourage donc à être le plus attentif possible à tout ce qui communique dans une situation donnée. Par exemple, nous aurons l'occasion de constater comment un simple bâton gradué, lors d'une mission de MSF au Niger pour la malnutrition infantile en 2008, peut en venir à incarner, à sa façon, la limite des capacités d'intervention de l'organisation. Le bâton « prenait à sa charge », comme porte-parole, le fardeau de disséminer l'information que MSF cherchait à relayer aux populations éloignées et se mettait ainsi à « parler » au nom de l'organisation.

### **3.2.3 Prémisse 3 : L'approche CCO conçoit la communication organisationnelle comme un processus de co-construction ou de co-orientation**

Selon les auteurs, une vision constitutive "take into account how meaning and action are negotiated, translated and/or debated" (p. 1152). En conséquence de quoi, l'aboutissement ou le « résultat » de cette performance

ne peut jamais être déterminé à l'avance, même si des luttes de pouvoir d'influences variables sont constamment à l'œuvre. Ceci engendre donc toujours une forme d'ambiguïté et d'hétérogénéité (et de résistance), rendant l'organisation provisoire et temporaire et non pas fixe et réifiée. De fait, une renégociation ou réinterprétation, à chaque acte de communication qui se présente, se veut, dans la mesure du possible, toujours envisageable voire souhaitable pour l'organisation, qui, par proxy, demeurera vivante.

Cet accent porté à la nature co-construite et co-orientée de l'organisation nous donnera l'occasion d'analyser comment les acteurs de MSF peuvent être amenés à réinterpréter et puis à s'associer, par exemple, à des principes humanitaires que cherche à mettre de l'avant l'organisation. Incidemment et lors d'une rencontre avec des représentants locaux, nous aurons l'occasion d'étudier, entre autres, comment un coordonnateur de terrain basé au Kenya, au camp de réfugiés de Dadaab, a dû ainsi réitérer la posture d'indépendance de MSF, et ce, tout en poursuivant le dialogue avec ces mêmes représentants. C'est donc à travers ce dialogue qu'aura lieu l'échange entre les deux parties, renforçant du coup la primauté d'indépendance que cherche à mettre de l'avant MSF, mais tout en rétablissant aussi la volonté de collaboration avec ces partenaires locaux de circonstances.

#### **3.2.4 Prémisse 4 : L'approche CCO considère ouverte la question de ce qui agit ou communique dans une situation donnée**

Par cette prémisse, les auteurs ouvrent la porte à ce que des artefacts, des idéologies, des valeurs ou des technologies soient considérés comme des acteurs à part entière lorsqu'il s'agit d'analyser ce qui communique dans les organisations. Ainsi, le fait, par exemple, de parler au nom de stratégies, de visions ou de missions "thus amounts to positioning these figures as participating in the definition of organizational situation, which is another way to speak of their agency, as delineated in and through communication" (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011, p. 1152).

Comme nous l'avons brièvement évoqué avec la deuxième prémisse, cette idée d'attribuer une forme d'agentivité, entre autres, à des technologies, des outils, des valeurs, des idées ou d'autres acteurs physiquement absents permettra d'analyser comment MSF se positionne, dans son discours et à travers ses actions médicales, comme parlant, par exemple, « au nom » des patients, ces derniers étant, comme nous le verrons, à la fois absents et omniprésents dans les scènes que nous analyserons. Autrement dit et selon une approche distributive de l'action, cette figure symbolique du patient *agira* dans bien des situations et conversations comme un vecteur d'action où les acteurs de MSF s'activent *en son nom* pour échafauder les programmes médicaux qui lui sont destinés. Qui agit « vraiment » dans ce cas de figure? C'est ce que nous découvrirons dans les analyses.

### **3.2.5 Prémisse 5 : L'approche CCO ne quitte jamais le monde des interactions**

Par cette prémisse, les auteurs cherchent à mettre de l'avant l'idée centrale selon laquelle la communication constitue *réellement* l'organisation, tout acte ou événement communicationnel, qu'il soit matériel ou symbolique, incarnant, en quelque sorte, l'organisation en train d'agir. Ils réitèrent donc la nature distributive de l'action tout en refusant les dualismes classiques opposant structure et agentivité, local et global, macro et micro phénomènes (Giddens, 1984; Latour, 1991). En étudiant les interactions, on peut ainsi analyser comment s'expriment toutes sortes d'acteurs ou de figures qui interviennent et communiquent « au nom » de l'organisation.

L'un des cas les plus probants d'un événement communicationnel à MSF et que l'on pourrait qualifier de non-traditionnel, implique la localisation même d'un compound de l'organisation à proximité du camp de réfugiés de Dadaab. Comme on le verra, cet emplacement que MSF avait choisi pour loger ses équipes était censé *communiquer* ceci aux réfugiés : contrairement aux autres ONG, qui se trouvent à bonne distance du camp dans un endroit sécurisé par les UN, nous, à MSF, nous sommes présents en tout temps avec vous, ce qui fait que nous sommes tous dans le même bateau (même si cela n'est en réalité pas tout à fait vrai, puisque les expatriés ont la chance de quitter l'endroit après leur mission). N'empêche, ce lieu physique, consciemment sélectionné par MSF, et ce, au prix d'une gestion de la sécurité plus grande, représentait aux yeux de la communauté un gage d'engagement de la part de l'organisation, et par la bande, forgeait en quelque sorte sa crédibilité par cet acte de communication « géographique ».

### **3.2.6 Prémisse 6 : L'approche CCO ne favorise ni les processus organisants, ni l'organisation en tant que telle**

Cette dernière prémisse nous enjoint à ne pas faire le choix de privilégier une approche purement processuelle pour entrevoir la perspective CCO, nommément l'*organizing* pour ensuite seulement passer à l'étude de l'organisation en tant que telle. La vision de l'*organizing* pose le fait que des acteurs qui s'organisent entre eux pourrait au final aboutir à une forme d'organisation, mais pas nécessairement, comme le serait des amis qui « s'organiseraient » pour déménager un collègue. Le théoricien Karl E. Weick (1979, 1995), précurseur de cette approche, va jusqu'à suggérer qu'une organisation n'existerait pas dans les faits, que c'est plutôt l'*organizing* qui primerait.

Par ailleurs, on retrouve en parallèle une approche moins fondamentale de l'organisation (ou de l'*organizing*), en ce sens que l'on reconnaît d'emblée qu'une organisation puisse exister (avec ses statuts, logos, missions, représentants, etc.), mais que cette dernière se doit d'être constamment remise en acte et reproduite à travers ce même processus organisant, et ce, pour réussir à (sur)vivre.

Pour notre part, nous ferons de même en abordant MSF à la fois comme une organisation, ce que, par exemple, son logo représente et communique, ce que sa charte implique au quotidien, etc. Puis, nous prendrons également en compte le fait que ses principaux acteurs s'organisent

au quotidien pour justement incarner à leur façon un principe découlant de la charte ou faire voyager ce logo, comme nous aurons l'occasion de le voir dans les analyses avec un cas se déroulant au Sri Lanka. Le chef de mission, dans ce cas-ci, mobilise la notion de neutralité, remettant en acte un principe que l'on aurait pu croire pétrifié et quelque peu oublié, mais qui était remis à jour et mobilisé pour les circonstances.

Ces six prémisses proposées par Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) enjoignent donc les chercheurs à focaliser leur attention « to the multiplicity of agencies in meaning construction and to the fundamental contingency of action » (p. 1154). Autrement dit, la perspective CCO, pour être constitutive, doit absolument montrer en quoi la communication – sous toutes ses manifestations – constitue réellement l'organisation, ce qui l'anime ou la rend active, tout en la re-présentant (c'est-à-dire en la rendant présente). En ce sens et dans un forum portant sur l'approche CCO et publié en 2010 dans la revue *Management Communication Quarterly* (MCQ), Ryan S. Bisel (2010), dans son article d'introduction, concluait de la sorte :

CCO theory needs an addendum: Communication is a necessary condition for the constitution of organizing, but it is not sufficient to ensure organizing will be called into being. Future pioneering work in CCO theory will test and articulate the necessary and sufficient conditions under which organization is constituted. (p. 129)

Autrement dit et au-delà de cette proposition selon laquelle la communication constituerait l'organisation, il nous faut maintenant montrer en quoi, comment

et de quelles façons cette même proposition peut s'actualiser concrètement dans les pratiques des acteurs, donnant du coup la possibilité de mieux définir cette « condition nécessaire » que l'on semble parfois poser d'emblée. Toutefois, l'une de ces conditions qui semble nécessaire pour que la communication constitue réellement l'organisation semble résider dans les « actions » ou agentivités qui découlent des conversations (et interactions) des acteurs d'une organisation.

En effet, le bon sens (académique) veut que lorsque deux ou plusieurs personnes se parlent, une façon très productive de comprendre ce qui se passe dans cette interaction consiste à se concentrer sur *ce que font* les gens pendant leur conversation. Les contributions révolutionnaires de philosophes comme Austin (1970), Searle (1969), et de sociologues comme Garfinkel (1967), Goffman (1959, 1981), Giddens (1984), Sacks (1992) et Schegloff (1997) montrent ainsi l'intérêt qu'il y a de se concentrer sur l'agentivité des interactants, que ce soit en termes d'orientation (comment s'orientent les gens les uns par rapport aux autres ou par rapport à certains aspects spécifiques de leur contexte), d'invocation (qu'invoquent ces personnes ou que mettent-elles en jeu tout en se parlant), de définition (comment définissent-elles le contexte et leurs interlocuteurs dans l'interaction), et d'intention (que tentent-ils de faire au cours de la discussion) (voir Pomerantz & Fehr, 1997).

Cette orientation « grounded in action » (Fairhurst & Putnam, 2004) est particulièrement utile pour les chercheurs en communication (organisationnelle) car elle attire l'attention sur ce qui se passe *dans* la



communication (Dewey, 1916/1944), formant la base de l'approche CCO (McPhee & Zaugg, 2000; Putnam & Nicotera, 2009; Taylor & Van Every, 2000). En d'autres termes, les recherches effectuées selon une approche CCO présument que c'est dans la communication, dans l'interaction, que les mondes (sociaux et organisationnels) sont mis en acte et performés « pour une autre prochaine première fois » (Garfinkel, 1992, p. 186).

Bien que la valeur analytique de ce point de vue ait déjà été démontrée (par exemple, voir Browning et al., 2009; Cooren & Fairhurst, 2009; McPhee & Iverson, 2009; Taylor, 2009), certains chercheurs ont émis des doutes au sujet de la réduction qui semble être implicite dans une approche qui se concentre exclusivement sur l'agentivité des individus et sur les interactions dites locales. Par exemple, dans sa critique de la recherche sur l'approche CCO, Reed (2010) écrit:

Contra-Latour and contra-Cooren and Fairhurst (2009), society (and by logical extension organization) is not, only or primarily, the outcome of local construction because the process of local construction is necessarily dependent on nonlocal relationships, resources, and practices that make it possible in the first place. This tabula rasa conception of society and organization imposes unacceptable ontological, analytical, and methodological constraints on our individual and collective capacity, as social scientists, to describe, understand, and explain one of the, if not the, most important social entities and relationships in which we are necessarily implicated - that is, institutionalized structures of power (domination) relationships and the relative control potentials that they entail (Mouzelis, 2008). (p. 154-155)

D'une certaine façon, ce genre de critique reproduit l'opposition classique entre action et structure. Dans une certaine mesure, on laisse entendre que tant que les chercheurs semblent se concentrer exclusivement sur les interactions, ces derniers auront tendance à négliger ce qui rend possibles ces interactions locales - ce que Reed appelle ces « structures de pouvoir (ou de domination) institutionnalisées gouvernant les relations et le potentiel de contrôle que ces structures permettent au final » (ma traduction, p. 155).

Même si Reed (2010) ne reconnaît pas le caractère *dislocal* des interactions, caractère sur lequel nous reviendrons (Cooren, 2010; Cooren & Fairhurst, 2009), la perspective CCO court, en effet, le risque d'être soumise à des reproches similaires si la communication est uniquement considérée comme une affaire d'individus qui communiquent les uns avec les autres - ce que Reed dénonce comme « l'individualisme explicatif » (p. 152). Même si cette accusation va à l'encontre de ce que certains chercheurs CCO n'ont cessé d'affirmer (voir, par exemple, Cooren, 2000; McPhee & Zaig, 2000; Taylor et al, 1996; Taylor & Van Every, 2000), le fait que nous nous concentrons sur la communication effectuée dans des situations réelles (voir Taylor & Van Every, 2011) pourrait en effet donner l'impression que nous ne focaliserions notre attention que sur ce que les gens font dans les interactions quotidiennes, portant flanc à ce type de critique.

Mais comme nous allons le voir, et tout particulièrement avec les représentants de l'École de Montréal (TMS), il est possible de changer

d'échelle (scaling up) et d'entrevoir les interactions d'une façon telle que l'organisation (ou l'organizing) s'y trouve aussi présente.

### **3.3 L'École de Montréal (TMS)**

Certains auteurs (Taylor et al., 1996) associés à ce qu'on appelle aujourd'hui l'École de Montréal (Brummans, 2006) - The Montreal School ou TMS, comme on a tendance à l'appeler désormais au niveau international - ont en quelque sorte impulsé cette approche dite « constitutive » de la communication organisationnelle. Ces auteurs ont proposé la vision selon laquelle une organisation (et les principes, valeurs et intérêts qui l'animent) existe principalement par le biais des interactions de ses représentants, lesquels, en quelque sorte, la re-présentent à chacune de leurs inscriptions dans le temps et l'espace (Cooren & Fairhurst, 2004). L'École de Montréal proposent donc une vision dite constitutive de la communication qui s'apparente à une « ontologie communicationnelle de l'organisation, une ontologie qui fait sienne le principe constitutif selon lequel il faudrait partir des phénomènes communicationnels pour comprendre et expliquer le monde dans lequel nous vivons, en particulier, ici, les organisations. » (Cooren, 2012, p. 13).

Cette approche s'articule autour de deux pôles complémentaires que sont la conversation et le texte (Taylor & Van Every, 2000). Par *conversation*, on veut mettre l'accent sur la situation de communication en tant que telle, là où l'on coordonne les activités, là où les acteurs organisationnels se parlent;

par la notion de *texte*, on cherche, par contre, à montrer que ces conversations se matérialisent sous plusieurs formes d'artéfacts qui seront ensuite réinterprétées par les acteurs eux-mêmes. Cette récursivité processuelle entre conversation et texte (organisationnel) constitue le cadre logique de l'approche constitutive en abordant la communication selon deux modalités complémentaires.

La première, dite conversationnelle, fait référence à la dimension événementielle de l'interaction et correspond à ce que Taylor et Van Every (2000) se proposent d'appeler le *site* d'émergence de la réalité organisationnelle; la seconde, dite textuelle, traduit la dimension répétitive de tout échange, renvoyant à ce que Taylor et Van Every (2000) nomment la *surface* d'une organisation ou sa textualité (texte).

Dans leur article fondateur de la pensée organisationnelle développée au sein de l'École de Montréal, Taylor et al. (1996), le formulent de cette façon:

We propose a theory of communication that counter poses what we understand to be its two central functions, namely to represent and to act. Representation is accomplished through the production and comprehension of text; action is mediated by text, but only when the text has been submitted to an interpretation. The text is not the action, but merely its token. The action unfolds interactively in the context of a conversation. Communication thus has two modalities: text and conversation. (p. 6)

Autrement dit, ses « représentants » rendent l'organisation présente ou l'incarnent en la faisant vivre à travers leurs actions (agentivités), discursives ou autres. Cette vision constitutive permet donc d'envisager la communication comme ce lieu où s'incarnent non seulement l'organisation, mais aussi, et comme nous auront l'occasion de le voir dans les analyses, les différentes tensions et figures censées dicter le quotidien des acteurs de MSF, et ce, à *travers* leurs interactions à la fois symboliques et matérielles (Cooren & Robichaud, 2010).

Selon cette perspective, une organisation n'est pas seulement une entité à l'identité relativement figée et objective, mais bien aussi un « processus social (appelé ici communication) par lequel ses membres tentent de mieux comprendre la signification des événements » (Taylor et al., 1996, p. 4, ma traduction). Elle constituerait ainsi tout processus organisant, c'est-à-dire qu'elle permettrait de mettre en place temporairement des alliances relationnelles afin de faire sens rétrospectivement pour ainsi arriver à co-construire une réalité sociale particulière (Castor, 2005). En définitive, interagir organiserait et comme tout s'organiserait dans le mouvement, une organisation ne serait qu'une suite d'interactions en pleine action (Brummans, 2006).

Les auteurs associés à l'École de Montréal concentrent donc leur attention sur les dynamiques relationnelles entre les acteurs organisationnels, considérant qu'une « organisation se construit à travers l'interprétation de ses membres » (Taylor et al., 1996, p. 3 ma traduction). Autrement dit, et dans la

même veine que ce que proposent ces mêmes auteurs (Taylor et al., 1996) avec la notion de création d'une organisation, il est possible d'avancer que les acteurs re-crésent l'organisation à chacune des interactions qu'ils produisent, *dans* la communication. Incidemment, Ashcraft, Kuhn & Cooren (2009) définissent la communication (organisationnelle) comme étant:

The ongoing, situated, and embodied process whereby human and non-human agencies interpenetrate ideation and materiality toward meanings that are tangible and axial to organizational existence and organizing phenomena. (p. 34)

Comme on le constate avec cette définition de la communication (organisationnelle), c'est de manière processuelle que la communication s'actualise et crée du sens (meanings) pour les acteurs, organisant (et structurant) autant les conversations que les phénomènes organisationnels subséquents. En fait, on pourrait dire que la communication rend possible cette idée de « scaling up » (Cooren & Fairhurst, 2004) faisant passer, en allers retours, des conversations à l'organisation et permettant de dépasser l'opposition classique micro-macro, et ce, à travers la matérialité, l'agentivité et le discours, trois aspects centraux de la communication selon les auteurs associés à l'École de Montréal.

### **3.3.1 Matérialité et Agentivité**

Cette vision communicationnelle de la réalité que sous-tend l'approche préconisée par l'École de Montréal, où le « discours » des acteurs

constituent un des éléments clés d'une organisation, permet de laisser toute la place à ces mêmes acteurs, qu'ils soient humains ou non (Latour, 2005). La prise en compte de cette perspective relativiste, au sens de « relationnelle » (Latour, 2005), perspective qui stipule que les technologies, textes et autres artefacts peuvent aussi influencer le cours des interactions, nous permet de rendre compte de toute action susceptible de faire une différence, considérant en ce sens que les choses agissent aussi (Pickering, 1995).

L'École de Montréal (TMS), dans son appréciation des organisations, tient donc compte de toute forme d'agentivité, c'est-à-dire du fait que toute entité, humaine ou non, ayant un effet sur un processus donné (Cooren, 2006) sera considéré comme un élément potentiellement *organisant* (Weick, 1995) et agissant. Autrement dit, les éléments possédant une capacité de communiquer un effet seront pris en compte au même titre que les humains. Cooren et al. (2006) l'articulent ainsi:

This bottom-up approach requires analysts to show to what extent we do live in a world filled with agencies, that is, a plenum, as Garfinkel (1988) so nicely calls it. A plenum, in the specific sense we want to use this term, is a world in which entities with many different ontologies can be said to make a difference, that is, to act or do things. (p. 534)

C'est précisément cette perspective relativiste (i.e., qui s'intéresse aux relations) qui éclairera l'ensemble de notre regard sur MSF et ses principaux acteurs. Car comme nous le verrons dans nos analyses, les acteurs de MSF,

par leur volonté de donner des soins médicaux aux populations en danger, font constamment intervenir une foule d'acteurs *im/matériaux* (Cooren, 2010), dont des idéaux tels que l'indépendance de pratique, la neutralité ou l'impartialité, constituant dès lors des marqueurs qu'on mobilise pour convaincre un partenaire, réaligner un programme ou pour simplement rappeler les principes humanitaires que MSF souhaite promouvoir. En ce sens, les acteurs humains n'agissent pas seuls, mais le font plutôt à l'aide d'une panoplie d'inputs, les appuyant dans leur démarche de re-présentation.

Il nous faudra en ce sens investiguer pour le compte de cette thèse, les différentes façons dont les acteurs s'associent entre eux, et ce, pour en arriver à donner des soins selon les idéaux qui sont censés habiter l'esprit de l'organisation. Autrement dit, tout élément possédant une capacité de communiquer un effet (action) sera pris en compte au même titre que l'humain qui l'animerait. Actions qui, selon la posture à ontologies variables que propose Latour (1994b), renvoient à une transformation d'état opérée par n'importe quelle source d'agentivité, d'où le caractère distributif et relationnel de toute action. Ainsi, l'action s'avère avant tout un « faire-faire » et non seulement un « faire-être » (Latour, 1994).

Comme le précise Cooren (2010): “if we do act, it is thus also because we are acted upon, that is, we are led to adopt specific forms of conduct over others” (p. 90). Pour sa part, Robichaud (2006) - un autre chercheur associé à l'École de Montréal -, dans son appréciation de la notion d'agentivité, défend



une position dite *relationnelle*, à laquelle nous souscrivons. Robichaud propose, en effet, une troisième voie - faisant référence à la notion de triadicité de Peirce (1955) que l'auteur mobilise dans son argumentaire - qui dépasse en quelque sorte les visions « internaliste » et « externaliste » de l'agentivité.

La vision internaliste, qui accorde une primauté à l'être humain en regard de l'action, stipule que "agency implies a human agent in the sense that its basic properties are thought of as that which differentiate humans from other living beings." (p. 103). Autrement dit, cette vision pose l'humain comme le maître incontesté de l'action avec une intentionnalité (capacité d'agir librement) qui serait quasi-illimitée. À contrario, la vision externaliste, elle, avance l'idée que:

Even the simplest action is not accomplished merely by an agent who, through his or her actions, manifests an "agency" he or she possesses in essence, but is instead realized through the networking of the actor with other actors, be they humans or nonhumans. (p.105)

En d'autres termes, cette vision externaliste - dont la figure de prou serait Bruno Latour et les partisans de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) - redonne à chacun la part d'influence qui lui revient, ne distinguant pas la nature de l'agent qui accomplit l'action en question.

En bref, la conception triadique de l'agentivité proposée par Robichaud re-contextualise, en quelque sorte, la vision externaliste, renvoyant

à une notion de l'action qui serait posée comme « situationally embedded connections between heterogeneous entities. » (p. 102). En conséquence de quoi, ces agentivités situées et interconnectées seront au final incarnées par différents corps physiques (matériaux et humains) et par proxy, seront en mesure de déployer une forme d'autorité (Benoit-Barné & Cooren, 2009), comme nous le verrons plus tard dans la section du chapitre dédiée à l'approche ventriloque de la communication. De sorte que nous nous ne limiterons pas exclusivement aux principes et valeurs qui pourraient influencer le cours des événements à MSF, mais bien à toute forme d'action (et de discours) qui « ferait une différence » (Cooren, 2006).

### **3.3.2 Discours**

Comme nous avons pu le constater au cours des pages précédentes, le langage en général, et plus spécifiquement, l'événement discursif (van Dijk, 2007) font office de premiers de classe lorsque l'on cherche à mieux comprendre ce qui, potentiellement, actualise l'organisation au sein de la communication. Comme le précisent Taylor & Van Every (2000): "as an instrument, language has intrinsic properties that give it an active role in the construction of social and organizational reality. In other words, language is a script for organizing" (p. 133). Autrement dit, et s'il est possible d'affirmer quoi que ce soit qui relèverait d'une certaine évidence, ce serait certainement la centralité du langage sous toutes ses formes pour l'être humain (et l'organisation), de la parole à la voix en passant par l'écrit et le texte.

Ainsi, nous pouvons d'emblée affirmer que dès que l'on s'applique à *vouloir dire* quelque chose à quelqu'un ou de quelqu'un, il semble falloir représenter ce vouloir dire via une forme quelconque de langage, un véhicule de médiation. Il pourra échouer, ne pas atteindre sa cible, être "always haunted by the risk of a « mis »communication" (Cooren, 2010), et même peut-être passer inaperçu. Mais peu importe son incarnation discursive (ou matérielle), sa mise au monde passera nécessairement par une production empirique, en mesure d'être interprétée puisque résonance signifiante aux yeux (et oreilles) des autres, sa nécessaire lisibilité (Derrida, 1990). Autrement dit, pour qu'un processus de communication (Taylor, 1997) puisse voir le jour, il semble que l'on doive considérer la présence d'une certaine trace discursive dans le temps et l'espace.

L'École de Montréal (TMS) entrevoit donc le discours comme van Dijk (1997) l'entend en posant l'étude de discours comment étant « about talk and text in context » (p. 3). Tout comme Phillips & Hardy (1997) qui l'abordent "as something constituted by multiple texts in a particular social and historical context" (p. 19), il s'agit en ce sens d'entrevoir le discours (et son étude) comme une production langagière, qu'il s'agisse d'écrits ou de paroles, performée dans un contexte particulier, un lieu chargé de sens pour les protagonistes en question. Autrement dit, l'environnement dans lequel l'élément discursif est produit doit être pris en compte pour qu'une analyse s'avère pertinente au demeurant.

D'où la pertinence d'opter pour une approche contextuelle de l'analyse du discours puisque, comme l'indique van Dijk (1996), "the global context becomes relevant as soon as we identify ongoing discourse or other actions as constitutive of organizational actions" (p. 67). Dans le même sens, Taylor (2006) renchérit sur la centralité du langage situé (discours) dans une organisation en stipulant que :

How we construct an interaction to produce directed activity is part of how we have learned to use the principal tool of communication: language. The structuring property of language is fundamental to how organizational form is sustained over space and time (Cooren & Fairhurst, 2004; Taylor & Giroux, 2005). (p. 153)

Par contre, la distinction entre discours et communication ne s'avère pas toujours étanche dans la littérature (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008). Ambiguïté qui semble se perpétuer dans deux champs de recherche complémentaires au sein des études organisationnelles, soit la communication organisationnelle (OC) et l'analyse du discours organisationnel (OD). Un débat théorique publié dans la revue « Discourse & Communication » de 2008 adressait ainsi la question de front : existe-t-il une réelle différence entre les termes discours et communication dans le domaine organisationnel?

Jian, Schmisser & Fairhurst (2008) révélaient, grâce à une revue de littérature des principales publications dans les deux domaines, que les chercheurs en études organisationnelles entrevoyaient la relation entre communication et discours de plusieurs manières :

Our review surfaces four perspectives on the relationship between organizational discourse and communication. They are 1) *D/discourse* as the resources for communication; 2) *Discourse* as operating through communication; 3) *discourse* as one of the many elements of communication; and 4) discourse and communication as synonymous. (p. 310)

En fait, ces différentes catégories semblent avoir été établies en fonction de la typologie proposée par Alvesson & Kärreman (2000a) dans leur influent article publié au début du millénaire. Ces derniers, - et Cooren et al. (2007) à leur suite ont empiriquement démontré l'opérationnalisation d'une telle typologie -, se sont affairés à distinguer ce qu'ils appellent un discours avec grand « D » (organisationnel, culturel, institutionnel, textuel) et ses multiples incarnations possibles au quotidien, et ce, à travers les interactions, soit le petit « d ». Autrement dit, les petits « d » nourriraient le grand « D » pour qu'ensuite ce dernier influence en retour les mêmes petits « d », formant dès lors le discours organisationnel dans sa version processuelle et *communicationnelle*.

Comme nous avons pu le constater, trois facettes de la communication sont prises en compte par les auteurs associés à l'École de Montréal. Il s'agit donc de la matérialité et de l'agentivité et du discours et que l'on regroupe parfois sous l'acronyme MAD. Enfin, une précision effectuée par Taylor & Van Every (2000) traduit convenablement cette dynamique « MAD » que l'on cherche à mettre de l'avant avec l'École de Montréal :

It is not that communication generates organization so much as that communication was organizational to begin with. And we are all agents of organization. It is the cycling back of the conversation onto itself, through the medium of the discourse it generates and the rearrangement of the material world such discourse enable, that makes organization both a frame and a conversation and limits our freedom of movement in it. (p. 94-95)

Comme nous le verrons, l'approche ventriloque de la communication reprend en quelque sorte cette proposition « plurielle » où tant le discours que l'action que la matérialité se trouvent tous autorisés de plein droit à intervenir dans la conversation et puis, plus globalement, dans l'organisation.

### **3.4 L'approche ventriloque de la communication**

Tout en s'inscrivant dans cette démarche constitutive, le chercheur François Cooren nous propose d'envisager les processus interactionnels au sein des organisations comme des activités de ventriloquie (2010), comme nous l'avons brièvement déjà évoqué en introduction. Par ventriloquie, ce dernier entend que toute discussion dont on observe le déroulement peut s'analyser selon les figures qui y sont mises en scène par les participants, autant de figures qui sont explicitement ou implicitement positionnées comme *dictant* ce qu'il s'agit de faire ou ne pas faire dans une situation donnée. Une certaine ouverture ontologique s'opère ainsi, ouverture qui permet de laisser s'exprimer plusieurs sources d'autorité, trouvant leurs racines ailleurs que dans un simple « ici et maintenant » localisé, mais plutôt dans un espace disloqué, délocalisé, voire extatique (Cooren, 2008, 2010).

Toute conversation contiendrait ainsi en elle - en les faisant intervenir - une multitude d'éléments qui agissent eux-mêmes sur le cours des choses :

Communication is *ecstatic* (in the etymological sense of “being out of place”) in that it is the very nexus where figures with variable ontologies come to be incarnated, embodied, and re-presented, in other words, made present. (Cooren, 2010, p. 148)

Une telle approche extatique de la communication (organisationnelle) nous permet de voir surgir, à travers les analyses des conversations, les différents éléments qui constitueraient potentiellement le moteur de l'action d'une organisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce sont précisément ces imports, que Cooren propose d'appeler *figures* - le nom qu'utilisent les ventriloques anglophones pour nommer les mannequins qu'ils manipulent -, que ces mêmes acteurs organisationnels de MSF mobilisent pour faire face aux différentes situations et ainsi prendre des décisions et choisir ou favoriser certains programmes d'action plutôt que d'autres.

Ainsi, à travers les dialogues et conversations des acteurs, il devient possible de voir émerger ces diverses sources d'animation par l'évocation (explicite ou implicite) qu'en font ces mêmes acteurs lorsqu'ils les ventriloquent, autrement dit, lorsqu'ils les « font parler ». Les interlocuteurs invoquent constamment d'autres points de vue que le leur et se mettent ainsi à parler « au nom » de principes, d'autres personnes, de sentiments ou de tout élément ayant potentiellement une influence sur le déroulement de la

conversation (et du monde). Cooren (2010) nous propose donc d'envisager le processus interactionnel selon une perspective « inclusive » en ceci que « the mobilization of particular actants allows human interactants to make certain entities (collectives, procedures, policies, ideologies, etc.) speak in their name-and vice versa » (p. 1).

Tenir compte de ces figures à « l'intérieur » même des conversations nous permet de redistribuer à chacun la part d'agentivité lui revenant et d'attribuer à qui de droit son « dû ». Notre travail de recherche consiste en ce sens à bâtir a posteriori - donc, après observation puis dévoilement de ces différentes figures et tensions - une typographie constitutive de ce qui *anime* l'aide humanitaire chez MSF. Autrement dit, il nous faut porter un éclairage sur le processus menant de la *raison d'être* de l'organisation à sa *raison d'agir*, ce qui l'anime et la rend animée, soit ses tensions et ses figures. Ce faisant, il nous sera possible de rendre compte plus adéquatement des mécanismes à l'œuvre - les figures mobilisées - qui contribuent à rendre l'aide plus appropriée ou, au contraire, à faire en sorte parfois de la rendre moins aisée à implémenter.

Par exemple, prenons le cas de deux responsables de MSF qui, lors d'un meeting, évoqueraient en rétrospective les règles de sécurité qu'il aurait fallu respecter lors d'un incident tout juste survenu. Si dès lors ces deux responsables se mettent à recenser les effets que pourraient avoir (ou non) ces règles évoquées sur l'organisation, ou du moins, l'appropriation qu'ils en



feraient, il nous sera alors plus aisé de dresser un portrait de ce qui pourrait rendre MSF active, de ce qu'il l'animerait réellement ou devrait l'animer idéalement. Peut-être que ces responsables « utiliseront-ils » ces règles pour justifier une « erreur » ou pour prévenir un autre incident du genre, qui sait? Peu importe le but visé par une telle évocation/invocation, ce qu'il importe de rendre compte ici, ce sont des effets (agissants) qu'induiraient potentiellement ces sources d'évocation « importées dans la conversation » sur l'organisation.

Si le fait de mentionner ces règles - en discutant de leur application ou de leur violation - permettait de rendre l'organisation plus réactive (et plus sécuritaire), il semble que nous pourrions avancer que ces règles auraient une certaine emprise sur MSF. Ainsi, ces règles, au-delà de leur inscription dans un cahier des charges quelconque, pourront potentiellement agir à travers la voix d'acteurs et vivre elles-mêmes, indépendamment de ces acteurs. Cet exemple nous montre à quel point plusieurs éléments « externes » peuvent intervenir au sein de toute conversation et avoir une réelle incidence sur le cours des événements. En ce sens, Cooren (2010) affirme que:

*Applied to dialogue and interaction, the idea of reciprocal possession can then become: interlocutors have their positions/stances/statements while positions/stances/statements have their holders. (p. 137)*

Évidemment, toute la question du pouvoir qu'auront (ou non) ces responsables à faire appliquer ces règles (ou valeurs et principes) ou à « mettre en scène » celles-ci demeure difficile à prédire. C'est ce que Cooren

(2010) mentionne en spécifiant que les voix mobilisées ne sont pas toujours reconnues et peuvent ne pas faire de différence:

While ventriloquizing someone or something can consist of adding a voice in order to lend weight to one's stance, we see here a figure that is staged as voiceless, absent-minded, distracted, passive, precisely because it does not really add anything, except by deflecting responsibility. (p.146)

C'est donc le chemin que l'approche ventriloque de la communication se propose d'emprunter pour aller à la rencontre des pratiques humanitaires que l'on espère voir émerger par l'entremise de l'agir des acteurs de MSF et de ses figures associées. Figures, qui comme nous l'avons mentionné, peuvent autant être des idées, des principes, des faits, des désirs, des raisons que des événements passés ou futurs rendus présents dans la conversation par les interlocuteurs en présence. Cooren (2010) l'entrevoit ainsi:

A figurative way of speaking precisely consists of staging *figures* that will be positioned as doing something in a given situation, whether these figures are dispositions, emotions, passions (in the narrow sense of the term), or even facts. (p. 101)

Ce qui importe au final, c'est que ces figures soient mises en scène (*staged up*), c'est-à-dire à la fois évoquées et/ou invoquées par les acteurs humains en présence. Phénomène parfois explicite, mais qui peut aussi être implicite et qui permet à quelqu'un de parler et d'agir *au nom de* quelqu'un ou de quelque chose.

Cooren (2010) le formule ainsi:

Once a decision is made, it can then be justified, explained, or accounted for in saying that it was made *for* or *in the name* of something or someone, that is, something or someone appears to have *made a difference* by leading us to act the way we did. (p. 90)

Autrement dit, un transfert d'attribution de l'action - au détriment du sujet parlant, certains diront - aura lieu entre les acteurs, redistribuant les forces agentives à l'œuvre, tout comme l'ont proposé, à leur manière, Latour (1991, 2005) et Callon (1986).

Évidemment, il appert qu'une certaine rétroaction positive devra être confirmée par les protagonistes de la scène pour que la relation s'avère effective et pertinente. Sinon, il serait possible de faire dire (et faire faire) n'importe quoi à n'importe qui. C'est pourquoi l'autorité d'une conversation, sa validité récursive, "is not only performed into being, so to speak, it also has to be recognized and acknowledged as such and therefore *co-constructed*" (Cooren, 2010, p. 99), tout comme c'est le cas dans la plupart des conversations, tel que l'ont démontré les analyses de conversation (Heritage, 1984; Schegloff, 1997).

La perspective de la ventriloquie s'appuie sur cette prémisse et stipule qu'une attribution fallacieuse ou erronée raterait probablement sa cible et tomberait au final à plat. Posture qui s'apparente aussi au principe d'*accountability* issu de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) et qui pose que les acteurs ne sont aucunement des « judgemental dopes », c'est-à-dire des idiots dénués de jugement. Ainsi, toute personne s'avèrerait en mesure de

faire sens convenablement d'une proposition faisant elle-même sens au demeurant, et ce, *for all practical purposes* (Garfinkel, 1967). Autrement dit, nous aurions intrinsèquement, en tant qu'interactants experts, toutes les ressources et méthodes nécessaires à une compréhension potentielle de toute proposition langagière sensée.

Au final, Cooren (2010) avance qu'une multitude d'effets seront produits par ces allers-retours interactionnels constitutifs - ce qu'il nomme aussi configuration - tels que des effets d'autorité, de présence, d'intelligibilité et de dislocalité. Agentivités protéiformes qui peuvent ainsi « s'évader » de la conversation les hébergeant temporairement. Car les effets potentiels qu'ont ces « forces » devront être reconnues de plein droit, et, conceptuellement parlant, auront la capacité de dépasser le simple cadre d'un « ici et maintenant » inscrit dans toute trace discursive. C'est pourquoi Cooren (2005) avance que:

We, as human beings, are not only interacting with our alter egos, but also with a plethora of beings that also *speak* or *act for* other figures that can participate in the definition/circumscription/delimitation of what is understood as happening. (p. 108)

Entrevoir les interactions quotidiennes en utilisant cette lentille nous permet donc de déchiffrer le caractère polyphonique ou plurivoque de tout acte de communication (Bakhtine, 1994), c'est-à-dire les nombreuses voix (idéologies, formations discursives, réalités, répertoires, registres, etc.) qui s'expriment dans les interactions, même si ces voix semblent être, à première

vue, des « structures institutionnalisées de pouvoir » (Reed, 2010, p. 155).

Toujours dans cette même lignée théorique où il est possible de découvrir « l'effet mutuel » qu'ont certains acteurs (humains ou non) lorsque ces derniers interagissent et s'organisent entre eux, voyons maintenant un concept théorique complémentaire qu'est l'*animation* et qui nous aidera, à sa façon, à mieux cadrer nos analyses des tensions qui parcourent une organisation.

### **3.5 Tensions et animations**

Les tensions qui *animent* une organisation donc, et ses acteurs, renvoie à ce propos que tient Cooren (2010) sur la caractéristique distributive de toute action (animation) lorsqu'il affirme que "if we do act, it is thus also because we are acted upon, that is, we are led to adopt specific forms of conduct over others." (p. 90). Ainsi, ce qui *anime*, c'est, selon le Petit Robert (2010), ce qui « donne les caractéristiques » de la vie active, ce qui « donne l'impulsion à quelque chose », ce qui « guide et occupe l'esprit » et ce qui « avive et donne de l'éclat ». Mais aussi, ce qui « devient vivant », animant, par exemple, une conversation, un lieu, un objet ou un moment. Car on peut s'animer pour une foule de choses : à la vue d'un stupéfiant paysage, pour une cause qui nous tiendrait à cœur, par indignation envers une injustice, pour une règle que nous pensons devoir respecter, par volonté de changement, ou encore, par simple intérêt ou affection pour un objet, un être qui nous toucherait, suscitant en nous une réaction, une émotion, un élan.

De fait, en s'animant ainsi pour quelque chose, il est possible d'animer cette chose en retour, par l'intérêt qu'on y porte, faisant potentiellement naître une réaction, un changement, une émotion - qui met en motion, en route - chez cet autrui ou cette chose qui nous a atteint, touché en premier lieu. Autrement dit, les processus d'animation en tension dont il sera question dans cette thèse *transforme et influence, agit et meut*, dans la mesure où ils constituent des vecteurs relationnels de premier plan, faisant en sorte d'inciter les acteurs concernés à s'impliquer, à intervenir, mais aussi à décider ou trancher pour, au final, tenter de canaliser ces multiples sources d'animation.

Par exemple et sans entrer dans les détails - nous y reviendrons dans le chapitre 5 consacré aux analyses -, on peut relater l'arrivée soudaine du virus du choléra en Haïti en octobre 2010 et qui modifia considérablement le cours des opérations de MSF à ce moment-là. Les équipes MSF (2000 employés nationaux et 200 employés internationaux sur place) venaient tout juste de réaliser la plus grande intervention de l'histoire de l'organisation en prenant en charge plus de 350 000 victimes du tremblement de terre de janvier 2010, une catastrophe qui aurait fait entre 80 000 et 200 000 victimes selon les estimations de l'ONU.

À ce moment de l'arrivée du virus sur l'île d'Hispaniola, une majorité du personnel de MSF s'apprêtaient à quitter l'endroit pour, on peut bien l'imaginer, des vacances bien méritées. Mais, par la nature urgentiste de

MSF, qui se trouve en quelque sorte inscrite dans son ADN, l'organisation ne pouvait pas *ne pas* intervenir à nouveau envers cette seconde catastrophe se profilant à l'horizon. Autrement dit, par l'obligation morale et éthique que MSF avait envers ces victimes potentielles, et par la présence de ses équipes déjà sur place, Il lui *fallait* absolument intervenir. En ce sens, l'organisation s'est trouvée en quelque sorte animée voire attachée à un principe la définissant à bien des égards: on intervient lorsqu'une telle catastrophe (naturelle, conflits, etc.) survient, et ce, peu importe les implications pour l'organisation (ressources humaines, moyens logistiques et financiers, etc.).

Dans les faits, on a réalisé depuis octobre 2010 - l'intervention étant toujours en cours en août 2012 - la plus importante prise en charge du choléra de l'histoire de l'organisation. En ce sens, on peut affirmer que MSF se retrouve souvent en une posture à la fois passive et réactive, c'est-à-dire que l'organisation se trouve *forcée* d'agir, *acted upon*, engendrant de facto un déploiement opérationnel subséquent avec des figures (ou impératifs) et tensions à gérer. C'est précisément ce que nous révélerons plus en détails dans les analyses en montrant la façon dont peuvent s'actualiser les chaînes d'animation ou de figures, souvent en tensions, qui peuplent les actes communicationnels l'organisation au quotidien.

De sorte que si l'on se trouve animé par quelqu'un ou par quelque chose - comme un virus et un principe dans ce cas-ci -, on doit, si l'on

souhaite qu'une action ou une relation puisse émerger en retour, prendre cette chose en compte, la considérer, comme on vient de le voir avec l'exemple précédent. C'est-à-dire que pour faire en sorte de s'approprier puis d'incarner cette animation dont il serait question, il faudra, chez les acteurs concernés, la rendre tangible, la faire se matérialiser, l'incarner par des pratiques à la fois matérielles et discursives, ce que nous proposons d'analyser dans le chapitre 5.

Ainsi, si l'on cherche à mieux connaître les tensions qui « animent » MSF dans cette thèse, on doit regarder vers ce qui semble préoccuper ses principaux acteurs, eux-mêmes animateurs par procuration de l'organisation. Comme nous essayerons de le montrer, ce qui appert occuper l'esprit des acteurs de MSF, puis les forcer à agir par conséquent, ce sont certaines figures en tension qui émergent de la pratique humanitaire en tant que telle, de cette volonté de *donner* des soins. Par exemple, nous verrons que la figure du patient, ou le fait que ce dernier s'avère, en principe, au cœur des préoccupations des acteurs de MSF, constitue une source d'animation inépuisable, en ce sens qu'on devrait s'activer tout autour de « lui » afin que ce dernier puisse recevoir les soins auxquels il a droit. Évidemment, une foule d'autres impératifs, ou figures, viendront s'ajouter au portrait, créant justement certaines tensions, comme pourraient l'être les contraintes budgétaires ou les ressources humaines disponibles pour une mission en particulier.



Mais comme nous le verrons et peu importe de quelles figures (possiblement en tension) il s'agira, ces tensions constituent un aspect central de l'action de MSF, un aspect que les acteurs ne semblent pas chercher à éliminer comme on pourrait le croire (Tracy, 2004). Au contraire, ces figures et les tensions qui en découlent se trouvent (re-)générées par la volonté même de prodiguer des soins médicaux, et ce, en fonction des principes et valeurs que l'organisation souhaite perpétrer, incarner et promouvoir. Les acteurs doivent donc, en quelque sorte, « faire avec » en déployant toutes sortes de stratégies communicationnelles, allant d'une intensité à l'autre. On peut donc croire et tel que déjà mentionné en début de chapitre que ces figures et tensions font partie du paysage humanitaire et qu'on les retrouve au cœur même des interventions que l'on met sur pied.

En ce sens, Kirby & Koschman (2012), dans ce même forum publié dans la revue *Management Communication Quarterly* (MCQ) portant les organisations non-gouvernementales (ONG), mentionnent ceci :

Contradictions and tensions are inherent to the organizational life of NPVOs (non-profit and voluntary organizations). And rightfully so, given that the NPVO sector is an “elusive mass of contradictions” (Frumkin, 2002, p. 1) and that a tension-centered approach is an important framework for organizational communication scholarship (see Trethewey & Ashcraft, 2004). (p. 134)

D'où la pertinence qu'il y aura, en écho à toute la littérature déjà abordée, à s'attarder à démontrer les multiples façons dont les acteurs *gèrent* ou *composent* avec ces tensions, les rendent compatibles avec ce qui est censé

animer MSF en premier lieu, soit la volonté immuable de donner des soins médicaux aux populations en danger.

De sorte que s'attarder ainsi à ce qui constitue une organisation, à ce qui l'*anime*, permettra de révéler les mécanismes communicationnels des acteurs, traduisant en retour ce même socle constitutif dans sa dimension actionnelle (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009). Ce fondement organisationnel ne s'avère pas pour autant réifié ou figé, bien que, pour certains aspects, ce tremplin de départ persiste sur le long terme, émergeant sous la forme d'une culture organisationnelle (Suzuki, 1997, Cooren et al., sous presse), comme nous le verrons dans nos analyses. Non, dans les faits, il s'agit plutôt d'un processus de réappropriation constante par les acteurs, et ce, « pour une autre prochaine fois » comme le suggère la formule de Garfinkel (1967), renvoyant à la nature à la fois événementielle et itérable de toute inter/action (Cooren, 2009).

Conséquemment, ce qui importe au final réside dans la capacité de ces figures et tensions, à faire agir, réagir et interagir les acteurs, leur attribuant ou/et leur imposant une *autorité*, une voix, un poids. Comme nous essayerons de le montrer, les acteurs de MSF tentent ainsi constamment de composer avec ces figures et tensions, de se les réapproprier autant que faire se peut, et ce, afin d'être en mesure de les *manœuvrer* (c'est-à-dire de les manier de façon à les faire bouger, à les faire fonctionner), insolubles par nature qu'elles sont censées être (Gibbs, 2009).

Cette animation/passion dont il est question dans cette thèse ne se veut donc pas uniquement l'apanage de quelques *passionnés* msfiens, c'est-à-dire des personnes ayant un intérêt marqué pour une activité ou un objet, comme le laisse entendre l'emploi classique de ce terme (Korichi, 2000). En porte-à-faux avec cette vision traditionnelle, notre thèse entrevoit plutôt l'animation/passion comme une force d'agentivité omniprésente qui confère aux acteurs à la fois une capacité d'agir et d'interagir. Autrement dit, cette animation s'avère avant tout active, elle *fait faire*, mais dépasse aussi ces mêmes acteurs, car elle n'est pas exclusive, mais plutôt distributive. Ainsi et selon Cooren (2010):

To be animated by a strong passion/animation therefore means that certain objects (which do not need to be artifactual like stamps, they can also be ideal like principles, values, etc.) will precisely function like absolute objectives or goals, that is, they will make our conduct accountable, providing reasons for what we are doing and thinking. (p. 83)

L'idée d'une animation humanitaire (en tension), terme chargé s'il en est un, exprime néanmoins une posture qui nous semble faire partie prenante du processus humanitaire dans la mesure où "thinking in terms of stream thus presupposes that we maintain undecidability between the active and passive form of *all* the events that participate in its enactment" (Cooren, 2010, p.104). Cette oscillation perpétuelle se retrouverait ainsi dans la pratique humanitaire, fluctuant entre une volonté d'action - mue par cette animation - et une sorte

de passivité imposée, d'où la forte connivence, comme nous l'avons constaté, avec l'idée de passion ou de passivité.

Ainsi, le cadre théorique que nous proposons nous invite à rendre compte des façons dont cette animation humanitaire « pure », le fait de vouloir donner des soins, pourra parfois rencontrer la « froideur » ou le calcul entourant les principes managériaux et normes institutionnelles, tout autant sources d'animation pour les acteurs de MSF. Ce faisant, il sera intéressant de voir comment une organisation humanitaire telle que MSF fait pour imposer des limites et calculer ce qui, à première vue, devrait s'avérer sans compromis et incalculable, nommément l'aide humanitaire d'exception destinée aux populations en danger de la planète.

### **3.6 Conclusion**

Si l'on souhaite aborder en premier lieu une organisation telle que MSF, c'est que l'on cherche à mettre en valeur ce qui organise et s'organise, c'est-à-dire le processus permettant à toute organisation et à ses acteurs de la régénérer, de la faire vivre et de faire en sorte qu'elle s'actualise au quotidien (Cooren & Taylor, 1997). De sorte que de porter notre attention sur MSF implique que nous devons nous intéresser à la façon dont ses propres acteurs s'organisent, puis, par la bande, sur les moyens communicationnels mis en œuvre pour y arriver. Au cœur de notre démarche se retrouve donc, de fait, une prémisse, celle qui pose toute organisation comme un ensemble d'acteurs qui communiquent entre eux, ce qui permet au final qu'on s'organise, que « ça s'organise » (Weick, 1979).

De fait, nos analyses devront dresser un portrait réaliste de ce qui « anime » réellement MSF, c'est-à-dire les tensions et figures qui peuplent des actes communicationnels des principaux acteurs de l'organisation. Il s'agira donc pour nous de décrire ces actes communicationnels au moment même où ils déploient leurs effets organisant au sein de MSF, co-orientant la suite des événements, et ce, dans le cadre d'une démarche organisationnelle (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004). Voyons maintenant, avec le chapitre 4 de la thèse abordant la méthodologie, en quoi et comment notre posture ethnographique de recherche s'est matérialisée au fil de nos visites sur les différentes missions de MSF.

## CHAPITRE IV : Pratiques de terrain, considérations et réflexions

*Journal de bord, Mbabane, Swaziland, 21 février 2010*

*Une petite bulle de bonheur qui survit dans un océan agité, voilà ce qui semble caractériser le Swaziland. Avant que le V.I.H./Sida et la tuberculose ne frappent près de 25% de la population du pays, l'endroit pouvait ressembler au Jardin d'Éden: montagnes majestueuses, vallées luxuriantes et abondance de fruits et légumes, et ce, en plus de l'eau potable (et buvable) accessible à la population. Une rareté en Afrique subsaharienne précisons-le. À la capitale, Mbabane - 30 000 âmes et plus petite capitale au monde -, les rues se vident rapidement le soir venu du peu d'activités de la journée. Tout le contraire du voisin mozambiquien qui exulte la folie et qui se fait langoureux jusqu'au petit matin. En conséquence de quoi, on nomme le Swaziland... le Swissiland. Et oui, tout comme la Suisse, c'est tranquille, accueillant et bien ordonné.*

*Le seul hic, c'est cette maladie infectieuse qui s'est propagée comme une réelle traînée de poudre. Espérance de vie? Environ 39 ans. Infiniment triste comme situation puisqu'on voit les jeunes dans les cliniques de MSF cracher leurs poumons à bout de souffle tandis qu'on les imaginerait volontiers en pleine forme. Autant dire que toutes les familles sont affectées (et infectées) et il n'est pas rare de voir débarquer à une clinique une voiture avec, à son bord, un jeune homme complètement épuisé qu'on transporte en fauteuil roulant pour qu'il reçoive son traitement. Mais plusieurs obstacles se posent au traitement et à son accès, dont l'argent - le prix des médicaments demeure élevé pour le gouvernement swazilandais - et le manque de volonté politique. Mais espoir il y a car on devient de plus en plus conscients du problème - et ce, même si certains croient que c'est « Dieu » qui causerait tout ce ravage. Et MSF rend le traitement plus accessible aux populations*

*recluses qui ne peuvent recevoir leur traitement quotidien ou hebdomadaire qu'au sein de ces cliniques de proximité opérées par l'organisation.*

Cette scène met en lumière le fait que certaines maladies qui affligent ces « populations en danger » et que tentent de soutenir MSF peuvent être parfois insidieuses et se propager à un pays entier. Ceci représente tout un défi politique, on s'en doute fort bien et le cas du Swaziland ne fait pas exception. C'est un peu comme vouloir circonscrire (et étudier) une organisation telle que MSF : il y a une part de « politique » qui s'y joue, par l'entremise de relations à établir et à maintenir, et ce, pour obtenir un accès à l'organisation. C'est que nous aurons l'occasion de constater dans ce chapitre consacré à la méthodologie.

S'attaquer à l'étude d'une organisation internationale comme MSF s'avère un défi de taille. À chaque situation nouvelle, une boîte de Pandore s'ouvre inéluctablement, laissant s'infiltrer au fur et à mesure que la recherche s'effectue une foule d'aspects qu'il nous faut prendre en considération, et ce, afin de broser un tableau toujours plus juste et réaliste de l'entité en question. De ce fait, circonscrire en quelque deux cents pages la complexité d'une telle organisation s'est révélé une tâche colossale puisque chaque situation que nous avons observée s'est en quelque sorte avérée unique. Néanmoins, nous avons tout de même pu, grâce à une approche ethnographique de type *shadowing* (Meunier & Vasquez, 2008), recueillir des données que nous estimons représentatives d'une certaine façon *MSFienne* de

faire en regard de ces tensions et figures à prendre en compte pour les acteurs de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous discuterons tout d'abord de ce qu'impliquent une approche ethnographique et le travail de terrain (fieldwork) qui l'accompagne indubitablement. Nous verrons que cette approche nous a donné l'occasion de mieux saisir la « culture » organisationnelle de MSF, c'est-à-dire toutes les figures qui se trouvent *cultivées* par les acteurs eux-mêmes. Après quoi, nous relaterons la façon dont nous avons entrepris notre démarche de recherche en établissant une relation de collaboration avec l'organisation, indispensable à une telle étude. Suite à quoi, nous discuterons de la méthode du *shadowing* (ou de la filature) qui permet, grâce à une captation d'images vidéo, de suivre les acteurs lorsque ces derniers s'activent au quotidien.

Par la suite, nous discuterons brièvement de la prise de notes et des entretiens semi-dirigés que nous avons aussi mis à profit pour cette thèse. Nous poursuivrons en discutant un point méthodologique de l'approche de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) du sociologue Bruno Latour, approche qui nous encourage à prendre en compte les « controverses » pour aborder une organisation. Enfin et pour clore ce chapitre, nous dressons un bref portrait de MSF, ce qui nous donnera la chance, avant d'aborder les analyses, de mieux saisir la complexité de cette organisation nobélisée en 1999.



#### 4.1 L'ethnographie pour entrevoir une culture

L'objectif de notre thèse est d'analyser certains aspects organisationnels (figures et tensions et intensités) qui se profilent au sein de MSF et ainsi d'informer la littérature portant sur l'aide humanitaire et les tensions organisationnelles. Pour ce faire, nous avons suivi dans leurs moindres faits et gestes les personnes responsables de la mise sur pied des interventions de l'organisation, et ce, pour tenter d'y découvrir « ce qui s'y passe » réellement (Snow et al., 2003). Nous cherchions à cet effet à retracer les chemins qu'ont pu emprunter ces acteurs de MSF pour co-construire, à même l'évolution des événements, une réponse opérationnelle à la mesure des principes, valeurs et normes d'actions, autant de figures mises de l'avant par cette organisation.

Car nous croyons que c'est précisément ce processus-là - celui où les interactions prennent forme, se transforment et font la différence - qui fait en sorte qu'une organisation puisse s'adapter et en quelque sorte fonctionner (Cooren et al., 2006). C'est pourquoi nous avons tenté de décrire le plus méticuleusement possible des pratiques courantes non documentées (Chevrier, 1993), comme l'entendait Geertz (1983) par sa notion de *thick description*, nous invitant à prendre en compte tout élément susceptible de faire une différence. Par contre, et comme le mentionne Jodelet (2007), il nous a fallu éviter de tomber dans le piège de la « photographie de reportage ».

Autrement dit, nos descriptions ont toujours été informées par notre connaissance de la littérature et bien entendu, par notre problématique. Cependant, nous ne cherchions pas à prouver une hypothèse de recherche, dans la mesure où notre démarche ne s'inscrit pas dans une logique hypothético-déductive mais bien « abductive » comme mentionné dans le chapitre 2. Par contre, comme nous tentions de décrire un processus émergent et de comprendre le sens que donnent des individus à une situation donnée, une approche qualitative orientée selon une perspective ethnographique nous a semblé tout à fait adaptée à l'objet de notre recherche.

Ainsi et selon Giordano (2003), l'outil que représente une approche méthodologique doit servir le chercheur et non le contraire. Pour leur part, Morgan et Smircich (1979) précisent que le choix d'une méthode dépend de l'objet d'étude qu'on souhaite explorer et non l'inverse. Conséquemment, le choix de notre méthode d'analyse s'est fait en fonction de nos préoccupations académiques, d'où notre approche de type ethnographique (Hammersly & Atkinson 1989; Van Maanen, 2010; Tracy 2000 ; Murphy; 1998; Schwartzman 1993). Incidemment et afin d'être en mesure de décrire convenablement les pratiques courantes de MSF, nous avons cru qu'une présence physique de notre part, sur les lieux mêmes de l'action, s'avérait essentielle (Tope et al., 2005).

Bien que limitée puisque essentiellement idiographique, l'expérience ethnographique que nous avons vécue nous permet tout de même de croire

que les données recueillies représentent une certaine façon *msfienne* de fonctionner, un style de pratique particulier (Van Maanen, 1995; Kidder, 2005) et dans une plus large mesure, un nouvel éclairage sur l'aspect organisationnel de l'aide humanitaire prônée par MSF.

En définitive, la volonté de saisir l'essence d'une organisation, ou, autrement dit, de traduire sa raison d'être, ce pourquoi elle existe et, par la bande, comment elle fonctionne au quotidien, découle d'une foule d'éléments qu'il faut prendre en compte afin de dresser un portrait réaliste de ce qui se passe concrètement. Et c'est précisément ce que nous avons tenté d'accomplir lors de notre présence au sein de l'organisation en portant notre attention sur des moments que nous considérons comme étant des moments-clés. Comme le mentionne John Van Maanen (2011): "ethnography aims to reduce puzzlement - of the ethnographer as well as the reader. What readers learn are what particular people, in particular places and at particular times are doing and what it may mean to "them"" (p. 229).

Parlant de John Van Maanen, ethnographe de renom, il nous faut mentionner son influent livre intitulé "Tales from the field" publié en 1988. Le livre, dans ses toutes premières lignes, propose cette courte définition de l'ethnographie : "an ethnography is the written representation of a culture (or selected aspects of a culture)" (p. 1). Ce qui frappe dans cette définition de l'ethnographie - et il en existe, bien évidemment, plusieurs autres -, c'est à la fois sa brièveté et les conséquences d'une telle affirmation. En effet, deux

mots-clés font en sorte de rendre cette brièveté riche en implications : « représentation écrite » ou écriture, et puis culture. Effectuer une recherche ethnographique implique donc au cœur de la démarche un processus d'écriture, une volonté de coucher sur papier des pensées, réflexions, analyses et récits.

Comme le précisait ce même Van Maanen plus récemment (2011): “put starkly, there is simply no such thing as ethnography until it is written” (p. 224). Dans cette même veine, Madden (2010) précise que le terme ethnographie provient du grec et signifie globalement « writing about people » (p. 16). Il ne s’agit donc pas uniquement de « vivre une expérience », mais d’être en mesure de traduire cette expérience adéquatement par écrit, et ce, afin qu’elle puisse être partagée avec les lecteurs s’y intéressant. On peut aussi croire que cette écriture cherchera à traduire – ou à rendre justice à – ce sujet qu’on tente de révéler, qu’il s’agisse d’une culture, d’une organisation, d’un phénomène ou d’un aspect social particulier (Watson, 2011). L’écriture apparaît donc, pour ces trois auteurs, comme un aspect constitutif de la démarche de recherche et non pas comme un simple instrument de transmission.

Puis, le second terme de Van Maanen qui donne du poids à sa brève définition de l’ethnographie est celui de culture. Mot « fourre-tout » s’il en est un, employé à toutes les sauces, débattu en colloque, galvaudé pour certains et fer de lance pour d’autres, le terme culture ne laisse apparemment personne indifférent. Et pour cause, car il se trouve chargé, sémantiquement parlant,

d'une foule d'attributs dont il serait ardu de faire la recension ici.

Cependant, si nous voulons opter pour une perspective ethnographique, il nous faut prendre en considération cette idée d'une culture, qu'elle quelle soit. Ainsi, la culture dont nous parle Van Maanen pour définir le terme ethnographie semble traduire une vision élargie de la chose, débouchant sur l'idée que celle-ci « is expressed (or constituted) only by the actions and words of its members and must be interpreted by, not given to, a fieldworker » (Van Maanen, 1988, p. 3).

Autrement dit, on peut croire qu'une culture représente tout ce qui, à juste titre, se trouve *cultivé* par les membres d'une organisation, d'une communauté ou d'une société, les pratiques tant discursives que matérielles qui la définissent momentanément. Qui plus est, il ne s'agit pas d'une proposition indépendante, mais plutôt d'un aspect social que l'on qualifie, commente et analyse, et ce, selon un point de vue donné. En d'autres termes, la notion de culture s'avère relative et jamais exclusive, interprétée par ceux et celles qui lui collent des attributs symboliques « parlants ». En ce sens, Van Maanen (2011) a plus récemment reformulé sa définition d'une culture (organisationnelle). Il la présente comme ceci:

Culture simply refers to the meanings and practices produced, sustained, and altered through interaction, and ethnography is the study and representation of culture as used by particular people, in particular places, at particular times. More important perhaps is not what culture is (and the semantic elasticity surrounding the concept),

but - and in keeping with pragmatic principles - what culture does”  
(p. 221)

Dans cette même logique pragmatiste ou performative, Cooren et al. (sous presse) se réapproprient la notion de culture en l’entrevoyant comme “as being the product of cultivation in (inter)actions” (p. 5). Ces auteurs rappellent qu’étymologiquement, le verbe «cultiver» provient du latin *cultivare*, ce qui signifie bêchage ou le fait de labourer (en parlant de la terre). Cependant, il semble qu’il ait fallu attendre au 17<sup>e</sup> siècle pour voir apparaître le sens figuré du terme en ce sens d’une « amélioration par une formation ou par l’éducation ». Le terme actuel, qui vient du mot latin *cultura*, implique donc à la fois littéralement la notion d’agriculture et, au sens plus figuré, le fait de prendre soin, de rendre honneur en regard d’un « culte » ou d’acquérir des connaissances.

Le terme culture suppose donc l’idée de ce qui fait croître, fait évoluer, pour se retrouver, par la bande, apparenté à la notion (récente) de développement durable. Autrement dit, une culture, c’est tout ce que nous essayons de développer (ou de faire pousser), qu’il s’agisse d’une position que nous voulons renforcer ou d’un artefact que nous mobilisons pour accomplir quelque chose. Dans chacun des cas, nous voyons que cette « culture en action » implique toujours un attachement implicite ou explicite à ce qui se trouve cultivé.

Selon ces mêmes auteurs (Cooren et al., sous presse), ce point de vue davantage communicationnel (et performatif) sur la culture n’a pas été mise

de l'avant très fréquemment, du moins non pas en ces termes, pas même par Van Maanen lui-même. Par exemple, dans son ouvrage de référence sur la culture organisationnelle, Joanne Martin (1992, 2001, voir aussi Brummans & Putnam, 2003) dresse un aperçu exhaustif des différentes traditions de recherche et déclare que « at first glance, organizational culture researchers seem to agree with each other: Culture is usually defined as that which cultural members share » (Martin, 2001, p. 16). Toutefois, Martin affirme aussi que : « cultural researchers do not agree about what culture is » (p. 17), ce qui laisse à penser qu'il semble y avoir peu de consensus quant à ce qui exactement se trouverait partagé de la sorte.

Alors en quoi donc serait-il plus intéressant d'aborder la culture organisationnelle comme un ensemble de pratiques, d'artefacts, etc. qui seraient *cultivées* plutôt que comme tout ce qui se trouverait partagé ? Selon Cooren et al. (sous presse), cette approche permet de mettre l'accent sur la nature performative de la culture, au même titre que ce que propose Van Maanen avec l'idée que la culture serait ce qui « fait » ou ce qui « fait faire ». Car toute culture qui se voit partagée par un ensemble de personnes doit être avant tout cultivée, et puis, traduite dans les interactions quotidiennes, et ce, même si cette culture cultivée (cultivation) s'effectue bien souvent de façon inconsciente. Cet angle performatif ou constitutif donne donc l'occasion de voir à l'œuvre la façon dont cette culture ou ces pratiques organisationnelles cultivées sont vécues, expérimentées et mises en acte (Weick, 1979, 1995) au quotidien.

Concrètement et dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes donc attardés à repérer, dans nos enregistrements, toutes les figures et tensions que les représentants de MSF se mettaient à cultiver explicitement ou implicitement dans leurs échanges. Il s'agissait donc pour nous d'identifier ce qu'ils faisaient parler et donc, du même coup, ce qui était censés les faire parler ou agir, justifiant, autorisant ou expliquant leur prises de positions, leurs décisions et leurs actions. Au delà des positions officielles de l'organisation, nous voulions ainsi déchiffrer ce qui semble animer au quotidien l'action humanitaire de MSF, sachant que la Charte pouvait sans doute y jouer un grand rôle, mais que d'autres figures seraient sans doute mises en scène et mobilisées. Voyons maintenant comme nous avons procédé pour recueillir ces données et aller à rencontre des acteurs de MSF.

#### **4.2 Un esprit de collaboration**

L'une des questions qui revient sans cesse lors de conversations avec nos collègues chercheurs s'articule de la sorte : comment réussit-on à obtenir l'accès à une organisation telle que Médecins sans frontières? Il s'agit d'une bonne question et la réponse n'est pas évidente à formuler. Car, et à l'image d'une recherche de type ethnographique comme la nôtre, le parcours menant d'un projet d'étude « sur papier » à sa réalisation concrète se trouve parsemé d'embûches, négociations, coups de chance et puis *timing*. Alors, on peut certes expliquer après-coup la façon dont cela s'est produit, mais il est impossible d'en dégager une quelconque méthode. Autrement dit, il nous est



seulement possible de relater l'expérience vécue, c'est-à-dire le processus ayant permis au final d'écrire la thèse. De sorte que cette « épopée » représente un enseignement dont il semble pertinent de faire mention brièvement, et ce, afin de rendre justice à la fois aux données, à l'organisation et à la démarche de recherche en tant que telle.

Pour la petite histoire, notre collaboration avec MSF a débuté en 2005 avec la section française de l'organisation. Nous avons un contact au sein de l'organisation - notre frère évoqué dans l'introduction de la thèse - et cette personne a pu « pousser » notre proposition de recherche qui s'offrait de faire découvrir et analyser les pratiques organisationnelles de MSF sous un angle communicationnel. Ce projet a été accepté et nous avons produit un rapport de recherche pour les membres de MSF l'année suivante. À la suite de quoi et grâce à cette même personne contact, nous avons approché la section suisse de l'organisation en 2009 pour un deuxième projet de recherche qui, cette fois-ci, se proposait de faire voir « ce qui anime » MSF à travers ses pratiques communicationnelles. Encore une fois, on s'offrait de nous ouvrir les portes de l'organisation si, en retour, nous étions en mesure de proposer un regard à la fois réflexif et constructif et ce, sous la forme d'une rétroaction participative (présentation et documentation) sur nos observations et analyses. Pour ce faire, il fallait donc montrer patte blanche en proposant un dossier expliquant les tenants et aboutissants d'une telle volonté de collaboration.

Une proposition de recherche (voir annexe) de quatre pages maximum – on nous avait demandé d’être bref – a donc été envoyée aux personnes responsables du dossier à Genève. À la suite de quoi, il nous a fallu « défendre » notre proposition au siège genevois afin de répondre aux interrogations légitimes de ces mêmes personnes. Il appert que ce sont davantage des questions « logistiques » qui ont refait surface, à savoir le degré d’implication des équipes de terrain et le « temps » qu’elles devraient nous consacrer afin qu’on puisse récolter les « données ». Car ne l’oublions pas, notre principale porte d’entrée pour mieux comprendre l’organisation demeure avant toute chose les personnes qui la « font vivre » au quotidien. Il fallait donc s’entendre un minimum sur les modalités pratiques découlant de notre approche ethnographique, soit la technique de filature/shadowing (voir section plus loin), puis les entretiens avec les personnes en charge des programmes sur les différents terrains visités.

Ainsi, il nous revenait de démontrer que d’accueillir une équipe de chercheurs, si réduite était-elle avec un total de trois personnes - mais pas toutes nécessairement sur le même terrain - représentait pour eux une occasion d’en apprendre davantage sur leur propre organisation. Démonstration qui reposait davantage sur des présuppositions que sur des certitudes, recherche empirique et abductive oblige. Au final, nous avons pu effectuer la recherche grâce à l’ouverture d’esprit des responsables de MSF et une bonne dose de conviction de notre part. C’est ainsi qu’à l’hiver 2010 et durant trois mois, nous avons pu effectuer une visite de plusieurs missions de

l'organisation afin de recueillir des données empiriques et avoir la chance d'observer le travail des gens sur le terrain.

De sorte que l'interrogation sur la façon d'« entrer » dans une organisation, soulevée par nos collègues, s'explique certainement par la difficulté qu'ont les chercheurs à accéder à une telle organisation, *embedded* comme le dit si bien la langue anglaise pour parler des journalistes/chercheurs qui se trouvent intégrés au sein de l'armée (ou d'une organisation). En effet, il semble que la plupart des organisations se montrent frileuses lorsque les chercheurs que nous sommes désirent s'immiscer en leur sein afin de tenter, de l'intérieur, de comprendre leur mode de fonctionnement (Murchison, 2010). Cela tend à démontrer qu'au final, cet accès de l'intérieur tant recherché représente une chance unique d'obtenir des données « naturelles ».

Mais qui plus est, cette posture donne l'occasion au chercheur qui s'y colle de proposer une vision singulière de l'entité en question, rendant le compte rendu analytique moins stérile, distant ou détaché. Autrement dit, une approche ethnographique permet d'exprimer, avec sensibilité, la richesse que toute expérience recèle. Car contrairement à la théorie, il n'y a pas de méthode prescrite pour une étude ethnographique (Tope et al., 2005). On y va plutôt au gré des rencontres et à la lumière des observations qu'on y fait une fois sur place. Dans le cas d'une organisation comme MSF, le défi n'était pas tellement de se faire accepter par les gens de l'organisation - il y a constamment de nouveaux visages qui arrivent et repartent - mais d'avoir la

chance de rencontrer ces personnes. Car elles sont toujours très occupées, soit en rencontres et meetings, en plein appel outremer ou simplement en pause cigarette bien méritée.

Cette posture ethnographique, comme une vue de l'intérieur tout en étant de l'extérieur (un regard à la fois analytique et réflexif), nous a ainsi donné la chance de dresser un portrait que nous jugeons comme étant à la fois révélateur et représentatif du mode de fonctionnement quotidien de l'entité. Cependant, il ne s'agit pas de voir cette ponction organisationnelle comme « la vérité », mais bien plutôt comme l'une des vérités possibles de MSF. La démarche consiste, en ce sens, en une description analytique d'une séquence de pratiques courantes qui traduit, nous l'espérons, une vision juste, sincère et pertinente de (la culture de) MSF. Il n'y a aucune prétention de notre part à prescrire une quelconque méthode de fonctionnement. Il s'agit seulement d'être le témoin fidèle d'activités types de l'organisation (cultivées, donc), et ce, à l'aide d'enregistrements vidéo qui s'inscrivent dans une méthode de type *shadowing* (ou de filature).

### **4.3 Le *shadowing* et autres méthodes complémentaires**

La relation collaborative que nous avons développée au fil des ans avec MSF s'est donc construite grâce à une série d'échanges allers retours entre la « matière brute » générée par l'organisation au quotidien - leurs actions - et notre input réflexif, c'est-à-dire l'apport d'une perspective académique sur cette même matière. L'un des buts visés par notre recherche,

qui consistait à mieux comprendre et à analyser ce que font les acteurs de MSF dans le quotidien de leur travail, était d'aller au delà des entrevues et autres discours officiels, toujours menacés qu'ils sont par des effets de reconstruction a posteriori. Il s'agissait plutôt pour nous de suivre les acteurs de MSF, armés d'une caméra vidéo, afin de pouvoir enregistrer, de la manière la plus fidèle possible, les activités quotidiennes de ces travailleurs de l'humanitaire. Qu'ils soient coordonnateurs régionaux, chefs de mission, responsable de terrain, logisticiens, administrateurs, infirmiers ou médecins, tous s'emploient, en effet, à agir et communiquer au nom de leur organisation, une activité que nous voulions pouvoir saisir dans toute sa complexité et sa contingence.

Cette méthodologie, appelée aussi vidéofilature (ou *videoshadowing*, en anglais), nous a ainsi permis de recueillir, au fil des ans, plusieurs centaines d'heures d'enregistrements vidéo, réalisés un peu partout dans le monde, que ce soit au siège de Genève (ou de Paris), au sein du centre logistique de Bordeaux, ou encore (et surtout) au niveau d'une dizaine de missions que MSF coordonne et auxquelles nous avons eu accès : Kenya (Camp de Dadaab et projet à Kacheliba), Mozambique (Maputo), Swaziland (Mbabane et Nhlangano), RDC Congo (Nord Kivu, Bunia et Kampala(Ouganda)), Jordanie (Amman), Djibouti, Sri Lanka (Péninsule de Jaffna et Colombo) Niger (Zinder) et puis Haïti (Port-au-Prince). À chaque fois, la méthode de collecte de données était la même : elle consistait à suivre

avec une caméra vidéo un ou plusieurs acteurs de MSF dans leur travail quotidien, que ce soit lors de leurs rencontres avec des responsables politiques, des représentants de l'armée, des dirigeants d'hôpitaux ou d'autres ONG, ou encore lors de discussions et débats internes n'impliquant que les intervenants de MSF eux-mêmes.

De sorte que grâce à notre approche d'observation non participante (Hatkinson & Hammersley, 1994), nous avons pu observer les interactions en situations « réelles », optant ainsi pour une posture de recherche « naturaliste ». Par cette méthode du *shadowing* (McDonald, 2005; Fletcher, 1999; Mintzberg, 1970; Sachs, 1993), technique qui consiste donc à observer les acteurs en les suivant dans leurs activités quotidiennes, nous avons capté *in situ* et en temps réel les données constitutives de notre recherche. L'originalité de cette approche, en regard surtout de la littérature que nous avons répertoriée, réside donc dans l'enregistrement vidéo des activités de ces personnes que nous suivions, une méthode qui a déjà fait ses preuves dans d'autres analyses organisationnelles (cf. Cooren, 2006; Cooren et al., 2005).

En enregistrant sous format vidéo certains moments-clés du processus de mise sur pied des interventions, nous avons eu la chance de réellement voir ce qui se passe « derrière la scène » des interventions de MSF et d'ainsi recueillir des informations tirées directement du milieu « naturel », ce qui, en bout de ligne, s'avère être l'un des objectifs principaux d'une approche ethnographique. Par cette captation directe de données brutes, nous avons

ainsi recueilli un « morceau de réalité » que nous considérons comme au moins partiellement représentatif de l'organisation, traduisant ainsi fidèlement une partie de la « machine » MSF. Autrement dit, notre approche ethnographique, traduite par notre méthode du *shadowing*, nous a permis de rencontrer tous les critères de fiabilité qu'une recherche de qualité exige (LeCompte & Goetz, 1982) en plus de « servir » convenablement l'objet de notre recherche.

En ce sens, la méthode du *shadowing* a l'avantage de ne fournir que très peu de décalage entre le terrain et l'analyse des données effectuées après coup. Il nous a donc été possible de revisiter le matériel recueilli à maintes reprises afin d'affiner et d'approfondir notre analyse. Contrairement à la prise de notes classique, où une certaine distance est créée par le compte-rendu toujours partiel et subjectif du chercheur, l'enregistrement audio et vidéo permet ce retour en arrière plus « fidèle » sur l'action passée. Bien entendu, il va de soi qu'il existe toujours un biais dans la captation sous format vidéo, ne serait-ce que par l'angle de vue choisi et ce qui est laissé hors champ, mais il nous semble clair que la vidéo offre une plus grande fidélité et une plus grande richesse d'informations que la simple prise de note (Lindlof et Taylor, 2002).

De sorte que nous avons utilisé ces données comme base de reconstruction et d'interprétation (Flick 1999). Par contre, certains chercheurs n'hésitent pas à remettre en cause la pertinence de la méthode du *shadowing*

en alléguant, par exemple, que la captation vidéo aurait pour effet de déstabiliser l'environnement dans lequel les sujets évoluent (cf. Lindlof et Taylor, 2002). Ces derniers seraient susceptibles d'agir différemment et donc, de ne pas se comporter « normalement » comme à leur habitude. Par conséquent, les données ainsi recueillies s'en trouveraient biaisées. Pour notre part, nous croyons que cette méthode de cueillette de données, bien que non traditionnelle, s'avère tout à fait pertinente à notre recherche et que le « biais » caméra s'estompe très rapidement, comme l'ont démontré nombre d'études basées sur l'analyse de conversation (Cooren, 2006; Pomerantz & Fehr, 1997).

Il s'avère que les sujets, une fois le « malaise » passé, finissent par ne plus tenir compte de la présence de la caméra et ce, de la même manière qu'ils finissent par oublier la présence du chercheur optant pour une technique d'observation classique (Cooren et al., 2009). Nous sommes, par contre, conscient qu'il existera toujours un quelconque biais (impossible à circonscrire) et ce, quelle que soit la méthode employée. Celle du *shadowing* ne fait donc pas exception. Au final, le *shadowing* implique de suivre (à la trace!) les acteurs à mesure qu'ils s'activent à leurs tâches respectives, alternant observation filmée et questionnement réflexif sur leur travail comme tel.

Cette démarche d'investigation permet à la fois de recueillir des données « réelles », sans filtre autre que la caméra, et d'obtenir le point de



vue subjectif des acteurs eux-mêmes, au moment même de leurs agissements. Comme le stipulent Vasquez, Groleau & Brummans (sous presse): “shadowing presents a particular way for researchers to move through actual organizational contexts/situations in order to understand people’s sensemaking *in interaction*” (p. 5). En plus de cette méthode de la filature, nous avons aussi procédé à des entretiens et à une prise de notes pour compléter notre « boîte à outils » méthodologique.

#### **4.3.1 Les entretiens et la prise de notes**

En complémentarité des données vidéo recueillies, nous avons aussi procédé à des entretiens semi dirigés de type qualitatif (Alvesson, 2003) et ce afin de mieux saisir la réalité de ces personnes travaillant sur les différentes missions de MSF. L’objectif de l’entretien est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent ces acteurs en leur demandant ce qu’ils en pensent. Il permet, de plus, de rendre compte de la séquence d’un événement, d’identifier les acteurs et leurs rôles et de mieux décrire les interactions qu’ils développent entre eux (Demers, 2003). Les différents entretiens que nous avons menés avec les acteurs de MSF nous ont donné l’occasion de découvrir leur vision des choses et la manière dont ils se racontent et se représentent leur travail.

L’entretien participatif (Fontana & Frey, 1994), lequel propose une vision plus conversationnelle de la rencontre, demeure une façon personnelle et stimulante de mieux connaître un phénomène social à explorer ou une

réalité organisationnelle complexe. En ce sens et comme le propose Silverman (1993), notre perspective se veut « localiste », c'est-à-dire qu'elle tient compte du contexte dans lequel les entretiens ont été effectués. Par cette « mise en scène » informelle (Lindlof, 1995) et contextuelle propice aux confidences, il est possible d'approfondir le sens que ces acteurs donnent d'une situation ou d'un contexte et de reconstituer une réalité souvent trop complexe à saisir sur le champ. Afin de bien saisir toutes les subtilités des « réponses » de nos interlocuteurs, nous avons procédé à l'enregistrement vidéo de la majorité des entrevues. Ceci nous a permis de réécouter les bandes afin de mieux saisir les propos des personnes interviewées.

En complémentarité d'autres méthodes, telles l'observation ou la recherche documentée, ces entretiens nous ont permis de découvrir une foule d'aspects trop souvent laissés de côté dans les organisations, faute de temps, d'argent ou d'intérêt. Bien que critiqué par Kaufmann (1996) pour son manque d'objectivité et son trop grand recours à la rationalisation a posteriori des sujets interviewés, l'entretien demeure tout de même un outil privilégié pour faire la découverte de points de vue pertinents et nécessaires à une meilleure compréhension de phénomènes complexes. En somme, ces rencontres nous ont donné l'occasion de générer des données représentatives et non négligeables d'une certaine réalité organisationnelle qui, trop souvent, reste sans voix.

Concrètement, nous avons demandé aux sujets de nous parler de leurs fonctions respectives et des tâches qu'ils accomplissent au quotidien. Nous les avons aussi questionnés sur la façon dont ils procédaient pour organiser leur journée de travail « typique ». Nous leur avons demandé de nous entretenir des difficultés qu'ils étaient susceptibles de rencontrer lorsqu'ils mettent sur pied leurs interventions. Nous les avons de plus interrogés sur leurs expériences personnelles, qu'elles soient tirées directement du siège de MSF comme tel ou des terrains sur lesquels ils avaient travaillé précédemment. Enfin, nous les avons aussi questionné sur les visions qu'ils pouvaient avoir d'une certaine marche à suivre idéale, ainsi que sur les procédures essentielles pour qu'une intervention soit réussie et plus efficace.

Notons enfin que notre rôle d'intervieweur nous poussait à toujours demeurer le plus discret possible. Non pas qu'il nous fallait nous tenir à l'écart de la discussion - car c'est bien ce dont il s'agit -, mais il importait de toujours avoir en tête qu'il s'agissait d'un dialogue orienté vers une personne. Nous nous en sommes tenu aux questions de base ou à de simples interventions qui orientaient la discussion si nous sentions que cela était nécessaire. Nous assumons donc, au moins en partie, une position constructiviste (Sismondo, 1993), laquelle présuppose que cette rencontre était constituée d'un sujet et d'un chercheur et que le but de cette rencontre n'était pas seulement de découvrir (et donc reconstruire) une réalité à travers

un interlocuteur mais bien aussi d'explorer un terrain d'idées sur la base d'un dialogue. Il s'agissait donc d'une rencontre où la subjectivité des personnes avait toute sa place, mais où les propos d'une personne en particulier étaient mis de l'avant.

Enfin, la sélection des entretiens a été faite selon les disponibilités des gens au moment de notre présence, ainsi que de l'intérêt qu'ils semblaient porter à notre recherche. Certaines personnes que nous souhaitions initialement rencontrer n'ont, par contre, pas pu être interviewées. Mais dans l'ensemble, les coordonnateurs de chaque département (logistique, médical et opérationnel) ont, en général, tous été rencontrés. Mentionnons enfin que la durée de ces entretiens s'est échelonnée d'une quinzaine de minutes à plus d'une heure pour certains. En plus de ces entretiens, nous avons aussi effectué une prise de notes.

Ces prises de note nous ont permis de revisiter ultérieurement toutes ces rencontres et entrevues, et ce, en parallèle des écoutes des enregistrements vidéo. En plus de ces notes, nous avons aussi produit sur place des petites « vignettes descriptives » des rencontres et discussions auxquelles nous avons assisté. Ces portraits sommaires nous ont permis d'alimenter nos réflexions et pensées en les couchant sur papier de façon plus personnelle, ce qui, par la suite, nous a aussi donné l'occasion de dégager des séquences précises ou extraits de nos données brutes avec plus d'acuité. Ce sont ces données dont

nous nous sommes servi ultérieurement pour appuyer l'argumentaire soutenant nos analyses.

#### 4.3.2 Sélections et analyses

En explorant les données recueillies, nous nous sommes principalement intéressé à ce qui semblait *animer* les différentes prises de position et décisions des représentants de MSF ; autrement dit, nous voulions mieux comprendre les principes, valeurs et normes qui semblaient non seulement s'incarner, mais aussi *faire la différence* dans le quotidien de MSF afin de pouvoir les saisir en action (Cooren et al., 2007). Une fois ces données sélectionnées (et nous expliquerons dans un instant comment cette sélection s'est opérée), nous les avons retranscrites, puis nous avons organisé des dizaines de séances d'analyse de données durant lesquelles nous avons patiemment œuvré à reconstruire ces effets d'animation de l'action humanitaire.

Comme il était impossible de décrire toutes les pratiques courantes de l'organisation, nous avons fait le choix de concentrer nos analyses sur ces moments qui nous semblaient les plus emblématiques de MSF. Tel que mentionné plus haut, ces *moments-clés*, où se profilaient certaines figures et tensions, ont été l'occasion pour les principaux acteurs de « faire sens » des situations dans lesquelles ils se trouvaient. Comme le précise Weick (1995), faire sens implique « un processus mental qui permet d'utiliser les comptes rendus rétrospectifs pour mieux expliquer les surprises » (p. 17, ma

traduction).

Nous avons donc cherché à mieux comprendre la façon dont les acteurs de MSF procédaient pour s'organiser à travers ces moments-clés et ainsi, faire sens des situations auxquelles ils se trouvaient confrontés. Cette sensibilité aux « moments-clés », que nous avons mise à profit dans notre façon même d'entrevoir la « réalité » MSF, nous a permis de découvrir comment les actions et prises de décisions étaient « mises en acte ». L'objectif de s'attarder ainsi à ces moments-clés de l'organisation était d'avoir une meilleure idée de ce en quoi ces interventions consistaient réellement, que ce soit en termes de planification, de coordination, de technologie, de logistique ou même d'improvisation.

Plus concrètement, nous avons pu assister aux rencontres hebdomadaires des opérations sur chaque mission, de même qu'aux rencontres du département logistique et médical. En ce sens, nous avons pu observer le processus communicationnel entre les acteurs, c'est-à-dire « la co-production interactionnelle de connaissances, de sens et d'identités » (Varey, 2006, p. 195, ma traduction). Ce faisant, nous avons mobilisé pour nos illustrations des moments qui, à bien de égards, pouvaient aussi contenir un aspect « controversé » ou qui faisait ressortir une certaine tension ou moment tendu. En ce sens, le sociologue Bruno Latour (2005) suggère d'explorer ou de (re)visiter toutes ces situations ou événements sociaux qui suscitent la controverse, là où les acteurs ne s'entendent pas sur la nature de l'acte même

et sur ses interprétations possibles.

Pour en arriver à « voir émerger » ces situations controversées ou en tension, il nous a fallu donc procéder, après coup, à l'analyse des données que nous avons recueillies au moment de notre présence à MSF. Avec plus de 60 heures d'enregistrements vidéo, des dizaines de pages de notes et quelques récits ethnographiques - ceux dont nous faisons mention au début de chaque chapitre - nous avons dû effectuer une sélection. Les enregistrements ont ainsi été visionnés puis analysés au cours de séances d'analyse de données, séances qui consistent à réunir des chercheurs et/ou étudiants autour d'une même table afin de discuter d'un extrait ou moment issu de ces enregistrements. Dans le cas qui nous occupe, nous nous sommes penchés collectivement sur des moments ou extraits qui semblaient contenir des tensions, c'est-à-dire là où les acteurs de MSF s'activaient, dans leurs discours et leurs actions, à « gérer » ces moments où se profilaient des incertitudes, questionnements ou ambiguïtés entourant leur travail en cours.

Au préalable de ces séances d'analyse, nous avons donc présélectionné quelques extraits de ces enregistrements, et ce, pour les soumettre au « test de groupe » durant les séances. Test (de réalité?) qui nous a permis de confronter notre regard et nos intuitions initiales aux regards et analyses d'autres étudiants ou d'autres chercheurs et professeurs. C'est alors qu'au fil des séances d'analyse - et des nombreuses discussions les accompagnant -, nous avons été en mesure de voir émerger certaines tensions

et figures qui semblaient compter pour l'organisation et incidemment, *préoccuper*, d'une manière récurrente, ses principaux acteurs et représentants.

Concrètement, une tension ou une figure pouvait apparaître constitutive de MSF lorsqu'elle semblait se retrouver au cœur des préoccupations, pratiques et discours des acteurs de l'organisation. Mais pour cela, il nous a fallu examiner plusieurs extraits afin de voir si cette intuition quant à la constitutivité d'une figure tenait la route et parcourait l'entièreté de la pratique humanitaire MSF. Ces allers retours entre les extraits sélectionnés et les séances d'analyse subséquentes nous ont permis au final d'affiner nos analyses, et ce, grâce à un processus incrémental (Giroux, 2003) qui consiste à (re)bâtir les analyses au fur et à mesure que ces dernières émergent des discussions au sujet des données brutes. De sorte que nous en sommes arrivés, comme nous le verrons dans le chapitre 5, à dégager trois tensions et cinq figures clés représentatives, selon nous, de l'action de MSF en plus de trois scènes communicationnelles emblématiques que nous avons également retenues,.

Enfin - et tel quel mentionné dans le chapitre 3 de la thèse -, nous avons abordé les analyses en focalisant notre attention sur les pratiques de MSF et sur l'« origine » de ces mêmes pratiques, c'est-à-dire sur ce qui les *anime* potentiellement. Autrement dit et durant les séances d'analyse, nous nous demandions « au nom de » quoi ou de qui les acteurs de MSF pouvaient agir (et interagir). Car théoriquement parlant, nous (pré)supposons que toute interaction (et communication) se veut l'occasion de faire ressurgir une



multitude de figures, qui, comme le propose la perspective de la ventriloquie, peuvent être aussi bien des idéologies que des expériences passées que des valeurs ou principes que l'on cherche à mettre de l'avant pour justifier/cautionner/expliquer ce qui nous préoccupe/anime/tourmente comme individu (ou organisation).

Autrement dit, ces figures (et tensions) traduisent ce qui « compte » réellement pour un individu ou une organisation qui l'évoque alors explicitement (ou non) dans son discours. Par exemple et au sein de MSF, on pourra parler « au nom de » certaines populations laissées-pour-compte dans une région en conflit, et ce, afin d'obtenir des autorités en place le droit de les soigner, toute personne humaine ayant ce « droit » selon l'un des principes humanitaires qui régissent MSF. De fait, MSF pourra canaliser ou *vocaliser* cette figure représentant le patient (c.-à-d. le rendant présent au moment de la discussion), et ce, afin d'être en mesure de se positionner par rapport à ce gouvernement et si possible, le faire (ré)fléchir.

Une courte illustration empirique nous permettra de mieux saisir comment nous avons procédé pour « faire émerger » de nos données brutes ces figures et tensions selon une posture théorique stipulant que nous serions toujours en train de communiquer « au nom » de certains principes, valeurs et modes d'action qui nous animent, contraignent et font agir à la fois.

La présente scène se déroule au camp de réfugiés de Dadaab au Kenya - là où nous nous rendrons à quelques reprises au cours des analyses - avec un coordonnateur médical (expatrié) de MSF qui, lors d'une réunion avec le staff

national de l'endroit, évoque le fait qu'il devrait toujours y avoir, et ce, même aux heures de lunch, un membre du personnel médical présent pour les patients. Il présente le « problème » comme ceci :

*hum, ri::ght. Couple of things. One is th::at, hum, we need to (.5) assign somebody hum (.5) who has lunch at a different time. Becau::se (1.0) it's a bit of a problem if everybody leaves the hospital at the same time and then there is nobody here to cover, you know emergency department or something on the wards.*

Si nous analysons cet extrait, nous devrions d'emblée nous demander au nom de quoi/qui parle ce coordonnateur médical. De prime abord, nous pouvons croire que si le coordonnateur évoque explicitement cette idée qu'il devrait y avoir un membre du personnel médical auprès des patients en tout temps, c'est qu'on présume que les standards médicaux de MSF l'*intiment* de le faire. Conséquemment, si ces standards ne sont pas respectés, - comme on suppose ils ne sont pas au moment de l'intervention du coordonnateur médical -, cela « pose problème » pour l'organisation, en ce sens que cette dernière cherche à valoriser ces standards par une application concrète.

En fait, nous pourrions donc affirmer que le coordonnateur s'exprime « au nom » d'un principe médical (et organisationnel) qui voudrait qu'à MSF, « on ne laisse pas un patient seul, et ce, même aux heures de lunch, parce que nous estimons qu'un incident pourrait survenir et parce que c'est du devoir de l'organisation d'être médicalement présent auprès de ces patients en tout temps ». Concrètement, le coordonnateur mobilise donc un « we » (nous)

pour s'assurer qu'il parle bien au nom de l'organisation, mais aussi, et par association, au nom de ce même staff national à qui il s'adresse directement.

En d'autres termes, nous pouvons constater que ce coordonnateur, en évoquant cette présence « indispensable » auprès des patients, cadre son discours de façon à ce que le staff national se sente (potentiellement) concerné lui aussi, et ce, « au nom » de MSF et des principes médicaux qui semblent animer l'organisation toute entière. En ce sens, le coordonnateur médical se veut le porte-parole « officiel » de ces principes que MSF tente de cultiver dans sa pratique, et dans le cas qui nous occupe, un principe qui voudrait qu'on ne laisse jamais un patient seul, traduisant du même coup cette approche scrupuleuse de l'aide que défend l'organisation.

C'est donc avec ce regard analytique que nous avons parcouru l'ensemble de nos données, ce qui nous a permis de mieux faire ressortir ce qui anime *réellement* les pratiques de MSF au quotidien, c'est-à-dire les tensions et figures que nous posons comme constitutives de l'organisation.

#### **4.4 Conclusion partielle**

Par un subtil principe de réduction et de reconstruction de nos données brutes, nous avons cherché, grâce à notre « boîte à outils » méthodologique, à demeurer le plus fidèle possible à l'expérience vécue sur le terrain tout en adoptant une vision décalée du phénomène étudié. Cette distanciation nous a donné la possibilité de voir émerger des indices ou des concepts qui permettent de bien lier le phénomène à la théorie. Une fois retranscrites, les données devenaient ainsi à leur tour un autre morceau de réalité, parallèles à

celles recueillies sur le terrain. Nous pensons que c'est précisément ce processus itératif entre le terrain et l'analyse qui représente la clé du succès de notre thèse afin qu'elle puisse être à la fois crédible et fiable.

Cette combinaison d'approches méthodologiques nous permet ainsi d'avoir accès à la fois aux pratiques courantes de l'organisation ainsi qu'à une réflexion sur ces mêmes pratiques. Par cette description méticuleuse des différentes activités au sein de l'organisation, jumelée aux réflexions personnelles des acteurs, nous croyons pouvoir mieux saisir ce *Léviathan* (Callon & Latour, 1981) que représentent Médecins sans frontières et les principales tensions qui l'incarnent et l'animent. Et comme nous l'avons déjà mentionné, une foule de facteurs tant externes (situation géopolitique difficile, présence de rebelles armés, etc.) qu'internes (personnels qualifiés parfois limités, acheminement du matériel difficile) sont à prendre en compte lors de ces interventions. Nous pouvons donc croire que l'analyse de ces « prises en compte » s'avère une source d'information inestimable pour nous aider à mieux comprendre la manière dont MSF « pense » ses interventions et les met en acte.

Notre travail ethnographique a donc consisté à se nourrir de ces sources de complexité (controverses ou tensions) en suivant les acteurs qui tentaient d'appivoiser ces situations pour en quelque sorte mieux se les approprier. Mais avant d'aborder le chapitre consacré aux analyses, nous dresserons, pour conclure ce chapitre détaillant notre approche

méthodologique, un bref historique de MSF, ce qui nous permettra par la suite d'aborder nos analyses avec une meilleure connaissance de l'objet de recherche dont il est question dans cette thèse.

#### **4.5 Bref historique de l'organisation**

Depuis sa fondation en 1971, plusieurs missions de MSF se sont déroulées sous l'auspice d'une volonté de pratique médicale utopiste, contraire aux diktats institutionnels de l'époque. L'aventure des camps de réfugiés cambodgiens en 1979, moins de dix ans après la création de MSF, a bien démontré cette attitude anticonformiste qui prenait peu à peu forme. Cette mission, amplement décrite dans la *Biographie de MSF* (Vallaëys, 2005), nous amène à la frontière thaïlandaise marquée par d'importants conflits régionaux. Le simple fait de vouloir soigner les réfugiés de cette région, la plupart associés au régime communiste, relevait pour MSF à la fois d'une provocation et d'une bravoure jusqu'alors jamais égalées par une organisation médicale.

En plus de s'aventurer sur cet hostile terrain, les *French Doctors* s'affranchissaient, par cette « épreuve », de toute idéologie susceptible de les « contaminer » dans leur pratique, marquant du coup le sceau indélébile de leur indépendance au niveau de leur pratique, tant idéologique que bureaucratique. En ce sens et parlant de MSF comme d'une ONG prototype d'une organisation ayant à cœur ces préoccupations humanitaires, Schloms (2005) cite deux figures phares du mouvement Msfien :

Dans son discours à Oslo lors de l'attribution du Prix Nobel en 1999, le président de MSF International déclarait : « *Plus que l'assistance matérielle, nous essayons de permettre aux individus de regagner leurs droits et leur dignité en tant qu'être humain* ». Et Rony Brauman, ancien président de MSF France, dans un entretien sur le dilemme humanitaire, présentait une conception similaire de l'action humanitaire : « *Au-delà du soin, l'action humanitaire permet de pointer le doigt vers l'injustice, de désigner l'inacceptable*». (p. 3)

Acquise à même l'expérience de ces interventions risquées (Éthiopie, Bosnie, Thaïlande), cette indépendance semble encore aujourd'hui porteuse de sens et s'actualise à travers ces quelques histoires fondatrices. Depuis ces récits quasi mythologiques - il en existe des dizaines d'autres qui gravitent au sein de l'organisation - une culture « rebelle » ou en porte-à-faux semble s'être matérialisée à travers une pratique tournée vers les besoins jugés réels des populations, sans attachement politique particulier autre que celui de soigner, puis de témoigner. Comme le mentionnent Weick et Sutcliffe (2001) : « il n'y a rien de magique à une culture organisationnelle...c'est seulement une puissante source « d'approches similaires » » (ma traduction, p.121).

Cet état d'esprit, qui semble caractériser fortement l'organisation, continue de prévaloir encore aujourd'hui, bien que parallèlement à cela, la gestion de la trop rapide croissance de l'organisation semble plus que jamais préoccuper les responsables de programmes (Queinnec, 2007). Le principal défi pour ces derniers sera sans doute de réussir à conjuguer cette structure organisationnelle plus lourde avec la nécessité de demeurer réactif et efficace

face aux enjeux majeurs grandissants et ce faisant, autant que possible, à une échelle toujours humaine. Comme le précisent assez justement Quéinnec & Igalens (2004) en parlant des défis que représente la culture associative de MSF :

Le concept d'organisation demeure symboliquement « parasitaire »; s'il joue son rôle utilitaire de « prothèse » de la rationalité, mis en exergue par Simon (1951, 1983), le concept se trouve dans un état de concurrence culturelle par rapport à des vocables tels que « initiative » ou « autonomie ». Cette tension dialectique entre organisation et entrepreneuriat, centralisation et décentralisation constitue une donnée forte du management interne des ONG, dont MSF. (p. 44)

De sorte qu'on peut croire que l'aide humanitaire d'exception qu'accomplit MSF depuis maintenant 40 ans s'avère aussi nécessaire que complexe, à l'image des crises qui sévissent sur la planète et dont l'organisation s'efforce d'atténuer les effets sur les populations en danger.

En ce sens, Quéinnec & Igalens (2004) affirment également que MSF a su bâtir son organisation sur la turbulence pérenne de ses principaux théâtres d'opérations. Incidemment, nous pouvons affirmer que chaque terrain d'intervention représente un défi immense, et ce, tant au niveau logistique, médical, organisationnel, personnel que professionnel. Faire de l'humanitaire *à la* MSF, c'est faire passer une utopie restreinte - soigner les plus démunis de la planète n'est pas un principe universel, tant s'en faut - à sa version pratique fortement contingentée. En fait et pour rendre le propos davantage imagé, disons que l'aide humanitaire d'exception telle qu'effectuée

par MSF s'apparente à un acte de foi sanitaire (Brauman, 2006) qui conjure l'organisation à récupérer toutes ces « demandes » laissées sur le carreau par la communauté internationale.

Ce défi humanitaire de toujours devoir se positionner envers les besoins des populations en danger et trouver ce qui semble le plus approprié pour l'organisation est abordé par Brauman (2006) en ces termes : « même quand on se tient dans le périmètre apparemment bien balisé de la pratique médicale, on évolue nécessairement dans un brouillard auquel on n'est pas préparé » (p. 67). L'application pratique de l'idéal humanitaire semble s'avérer en ce sens toujours semé d'embûches, comme un fossé à franchir à chaque pas, résilient dans la mesure du possible, à même la difficile marche opérationnelle qu'imposent ces choix, tant discursifs qu'opérationnels.

Conséquemment, les ONG en aide humanitaire d'urgence, en forte augmentation depuis les années quatre-vingt - en réaction directe face au non-interventionnisme des États nations envers les populations en danger - se veulent un point de salut nécessaire aux laissés-pour-compte de la planète. Comme le mentionne encore Rony Brauman, dans son ouvrage phare sur l'humanitaire *Penser dans l'urgence* (2006) :

L'essor simultané de l'humanitaire et de la mémoire manifeste un sentiment d'obligation envers les victimes d'hier et d'aujourd'hui, forcément lacunaire donc injuste et pourtant nécessaire et constructif en ce qu'ils contiennent d'ouverture au monde. (p. 24)



Cette « responsabilité » humanitaire se traduit, dans les faits, en un mouvement associatif dont l'acronyme de trois lettres résonne maintenant dans plus de 70 pays. Une organisation tentaculaire donc, et qui pèse plutôt lourd dans le « milieu humanitaire », par sa présence active dans le cadre de la plupart des crises sanitaires qui éclatent chaque année sur la planète (Seybolt, 2009). Car ce qui, en 1971, n'était qu'un simple rassemblement de journalistes et de médecins indignés par l'inaction des gouvernements envers la crise du Biafra (Vallaëys, 2004) est devenu au fil des actions humanitaires une organisation transnationale dont le budget annuel avoisine le milliard de dollars<sup>4</sup>.

Ainsi, si l'entité se nomme toujours Médecins sans frontières, avec ses multiples déclinaisons langagières, la réalité dépasse largement cette idée initiale enjoignant médecins et infirmiers à « aller soigner les populations dans le besoin ». Bien que cet idéal soit encore présent aujourd'hui au sein de l'organisation - la Charte le rappelant sans cesse -, l'envergure des interventions actuelles et les moyens mis en œuvre pour les réaliser ont fait en sorte que la « machine » s'est considérablement complexifiée au fil des années. De sorte qu'on y retrouve maintenant plusieurs ramifications « extra » médicales, et ce, dans des domaines aussi variés que la logistique, les ressources humaines, les communications publiques, l'anthropologie,

---

<sup>4</sup> Rapport annuel, MSF international, 2010

l'éthique et puis la gestion et le management, en plus d'une offre médicale qui s'est abondamment bonifiée depuis les premières actions.

D'ailleurs, on peut affirmer sans trop se tromper que MSF s'apparente davantage à une organisation de type classique - avec les aspects bureaucratiques et managériaux qui les accompagnent - qu'à un simple mouvement ad hoc ou à un regroupement de personnes uniquement bien structuré (Mintzberg, 1982). Constat de croissance évident qui se matérialise aujourd'hui en cinq sections opérationnelles et dix-neuf sections partenaires, et, par la bande, par un certain biais managérial, gestion des nombreux « actifs » oblige (DeChaine, 2002).

Bref topo qui donne une indication de l'ampleur actuelle de l'organisation et qui influencera certainement le regard analytique que nous porterons sur celle-ci. Mentionnons enfin que la problématique de « l'intégration » du personnel national au sein de l'organisation s'avère un débat omniprésent dans les discussions. Puisque les sièges se trouvent à distance des opérations et que la majorité du staff « permanent » de l'organisation se trouvent à être occidentaux, le problème de la distance tant physique que culturelle se pose ouvertement. En ce sens, Quiennec (2003) avance que « de façon générale, d'ailleurs, l'action humanitaire « sans frontériste » est fortement imprégnée de la culture de son pays d'origine - de façon révélatrice, les volontaires de Médecins Sans Frontières ou Médecins Du Monde sont appelés, en anglais, *French Doctors* - et de « l'arrogance »

qu'on lui prête souvent (Fox, 2004) » (p. 563). Concrètement, la question de savoir si l'un des sièges ou, du moins, une extension de ce dernier, pourrait ne pas être localisé plus près des terrains d'opération est plus que jamais actuelle.

Cependant, ce qui semble demeurer actuel et probant à MSF, c'est précisément cette responsabilité éthique envers toute victime, celle enjoignant MSF à « donner » des soins - une responsabilité liée à la notion éthique du don que nous aborderons plus loin - et traduite en soins médicaux. Cette prémisse représente, comme on le verra, l'inépuisable creuset poussant l'organisation à sans cesse poursuivre son travail humanitaire - traduite par cette figure tutélaire du patient -, et ce, malgré les nombreuses « résistances » politiques, logistiques et contextuelles qui surgissent au moment de l'implémentation (Debrix, 1998). C'est ainsi que pour contrer ces résistances, ou, du moins, tenter d'y faire face, prodiguer des soins n'apparaît pas suffire : il semble aussi falloir s'adjoindre une contrepartie discursive (et rhétorique à bien des égards) pour soutenir ces mêmes pratiques médicales, une contrepartie se déroulant sous un registre que nous nous proposerons d'appeler « intensité » comme nous l'avons vu précédemment. Et c'est précisément ce que nous aurons l'occasion de constater plus en détails dans le prochain chapitre qui sera entièrement consacré aux analyses avec les illustrations de cinq figures, trois tensions et trois scènes communicationnelles où se profilent des figures et tensions.

## CHAPITRE V : Analyses

*Journal de bord, Dadaab, Kenya, 3 mars 2010*

*Un camp de réfugiés vraiment? Mais quel camp de réfugiés au juste? Je ne voyais ni la trace d'un quelconque refuge, ni l'ombre d'une moindre parcelle. Et pourtant, je me trouvais bel et bien à Dadaab, à moins de 90 kilomètres de la redoutable et plus que poreuse frontière somalienne. Je savais que MSF était présente pour assister médicalement les quelque 300 000 réfugiés apparemment tout autour. J'avais aussi vu des personnes m'ayant semblé être d'origine somalienne - traits fins, nez aquilin, regard perçant et fierté dans l'âme - recevoir des soins des équipes médicales sur place. Mais pas de trace de camp à l'horizon toujours aussi brûlant. Et si c'était seulement ça, le fameux camp, ce hameau immense tout juste à côté de l'hôpital de MSF et qui ressemble à s'y méprendre à un banal village? Il semble que ce qu'on dit être le plus gros camp de réfugiés au monde se camoufle finalement sous un autre visage: un endroit somme toute organisé avec ses petits comptoirs installés ici et là en rang d'oignons et que tous s'activent à faire fonctionner en brassant leurs affaires à la petite cuiller. De sorte qu'au premier regard, rien ne frappe davantage que l'inexistence de ce camp qu'on entrevoit a priori moins « structuré ».*

*En lieu et place semble s'être incrusté depuis les vingt dernières années un « flourishing village », comme le disait si bien le responsable de MSF sur place, non sans ironie. Et la réalité le confirmait: des centaines de Somaliens arrivaient chaque jour encore, s'installant chez un oncle ou une tante, une connaissance d'autrefois ou un lointain cousin. Voici donc la grande illusion de ce camp: en apparence, il s'agit d'un village normal, mais en réalité, l'endroit fait apparaître un intenable entre-deux, celui-là même qui se situe à la frontière du temporaire et de l'interminable.*

Comme nous pouvons le remarquer avec ce récit ethnographique, la réalité au sein de MSF, à l'image des contextes où l'organisation implante ses opérations, n'est pas toujours celle que l'on croit être au premier regard. Les environnements dans lesquels les acteurs de l'organisation doivent travailler s'avèrent souvent complexes, ambigus et parsemés d'embûches, contribuant à l'émergence de certaines tensions à prendre en compte, comme nous aurons l'occasion de le constater dans ce chapitre.

Le chapitre consacré aux analyses représente à bien des égards le cœur de la thèse. Dans la mesure où c'est au cours des pages qui suivent que nous aurons l'occasion de voir à l'œuvre ce qui anime MSF au quotidien, ces tensions, figures et intensités mises en scènes par les acteurs eux-mêmes. Car après avoir adopté un angle conceptuel selon lequel une organisation ne serait qu'un « tissu de communication » (Taylor, 1988), il nous faut maintenant illustrer empiriquement la façon dont ces actes communicationnels *constituent* l'organisation en tension, comment ils actualisent et nourrissent à la fois l'entité organisationnelle MSF et les tensions qui la représente.

Ce chapitre nous mènera donc sur les différentes missions de MSF, avec, pour débiter, une série de cinq figures-clés, qui, selon nos observations, sont très souvent invoquées/évoquées/convoquées par les acteurs de MSF. Comme nous le verrons dans nos analyses, certaines figures parmi ces cinq sélectionnées font aussi ressurgir des tensions à prendre en compte pour les acteurs de MSF. Cependant, nous avons davantage concentré nos analyses sur les différentes manières dont ces figures peuvent être traduites et incarnées à

travers les pratiques des acteurs, et non pas spécifiquement en portant notre attention sur ces tensions en tant que telles.

Puis, une fois que nous aurons constaté comment ces figures peuvent s'incarner au quotidien, chacune à leur façon et à travers des pratiques idiosyncrasiques, nous poursuivrons avec trois tensions que nous avons aussi observées et qui nous sont apparues centrales à MSF. Ensuite et pour clore ce chapitre, trois scènes communicationnelles seront illustrées en mettant de l'avant la mosaïque de figures et tensions qui s'y profilent.

Mentionnons que l'analyse de ces cinq figures, trois tensions et scènes communicationnelles, bien que limitée, nous permet néanmoins de brosser un portrait réaliste de ce qui anime MSF au quotidien. Certes, nous aurions pu mettre en lumière d'autres figures, tensions et scènes; néanmoins, celles sélectionnées nous sont apparues comme étant au cœur de la pratique MSFienne et donc, *inévitables*, rendant donc leur prise en compte nécessaires par les acteurs de MSF. De manière spécifique, la section du chapitre dédiée aux figures nous donnera l'occasion de constater que certains « aspects » distinctifs *empreignent* la pratique humanitaire défendue par MSF, traduisant du coup le *mode d'être, de réflexion et d'action* de l'organisation.

Puis, la section du chapitre portant sur les tensions nous fera voir que certaines figures se retrouvent en concurrence directe les unes envers les autres, celles-ci se devant par ailleurs d'être prises en compte en concomitance par les acteurs de l'organisation au moment où elles se présentent à eux. Enfin, la dernière section du chapitre mettant de l'avant les

trois scènes communicationnelles nous permettra de constater qu'au-delà de ces figures et tensions identifiées, la pratique *elle-même* fait émerger une mosaïque de figures et tensions à prendre en compte. Au final et comme nous le verrons dans les pages qui suivent, ces trois points de vue pour mieux cerner le travail des acteurs de MSF débouche sur un éclairage à la fois idoine et congruent de ce qui anime les pratiques organisationnelles de MSF au quotidien.

Précisons d'entrée de jeu – et comme déjà énoncé dans le chapitre 4 dédié à la méthodologie – que nous avons formulé une série de tensions et figures a posteriori, à la suite de nos observations et entrevues avec les acteurs de MSF. Ces tensions et figures, que nous avons donc conceptualisées de façon schématique, n'ont pas été nécessairement vécues comme des tensions (ou figures) par les acteurs eux-mêmes censés les incarner ou les traduire. Comme dans toute organisation, il existe plusieurs moments où des tensions (et figures) peuvent émerger et se profilant sous les traits de divergences d'opinion, préoccupations contradictoires ou encore incertitudes contextuelles.

Cependant, ces moments ou aspects organisationnels ne sont pas systématiquement perçus de manière explicite par les acteurs comme des tensions (et encore moins des figures) proprement dites. De sorte que la façon dont peuvent s'incarner ces tensions potentielles dans le processus de mise sur pied des interventions s'articule, certes, en confrontations ou en paradoxes parfois - via les actes communicationnels des acteurs -, mais se matérialisent

bien souvent aussi à travers ce que l'on pourrait appeler la marche « normale » d'une mission, d'une intervention voire de toute l'organisation.

Dans le présent chapitre et comme aussi mentionné précédemment, nous parcourons plusieurs missions situées dans des pays où MSF intervient tels que le Niger, le Sri Lanka, la RDC Congo, le Kenya, Haïti, le Mozambique et le Swaziland, en plus du siège de la section suisse à Genève. Au sein de ces missions, nous avons focalisé notre attention sur des événements communicationnels nous étant apparus emblématiques du travail de MSF, et ce, toujours en regard de ces tensions et figures (et intensités) organisationnelles à prendre en compte pour les acteurs. Il pourra s'agir d'un banal incident, d'une conversation informelle, d'une rencontre plus formelle, d'un objet/lieu symbolique, d'un trait communicationnel qui semble caractériser une mission, d'un événement emblématique ou même, d'une expérience vécue en tant que chercheur. Peu importe la teneur de la « scène » que nous aborderons, l'important sera que cette dernière puisse révéler dans toute sa richesse les éléments, facteurs et aspects (c.-à-d. figures) qui semblent faire une différence et qui font agir les acteurs de MSF.

### **5.1 Cinq figures à prendre en compte**

Pour repérer ces figures-clés, nous avons visionné plusieurs heures d'enregistrement vidéo - plus de soixante heures - en tentant de repérer celles qui semblaient constamment invoquées dans les discussions, que ce soit entre les acteurs de MSF eux-mêmes, mais également entre ces derniers et des interlocuteurs extérieurs à l'organisation, que ceux-ci soient des représentants



d'ONG partenaires, des autorités médicales ou politiques locales, ou encore des militaires. Tel que mentionné auparavant, toutes ces figures que nous avons répertoriées correspondent à ce qui est animé ou *ventriloquisé* dans le discours et les interactions des acteurs de MSF.

Mais, comme nous l'avons également noté, ces figures sont aussi ce qui est censé animer ces mêmes acteurs dans la mesure où elles tracent, chacune, des lignes de conduite particulières. Ainsi, parler, par exemple, au nom de la figure du patient (et de son bien-être), c'est donc laisser entendre que certaines actions (et pas d'autres) devraient être entreprises, certaines actions qui auraient pour vertu de favoriser, selon la personne qui l'invoque, l'état de santé d'un malade (le même raisonnement s'applique, bien entendu, aux autres figures identifiées). Mentionnons que cette figure du patient en tant que tel, et comme nous le verrons sous peu dans les analyses, demeure cruciale au sein de MSF et constitue à bien des égards la « source d'action » principale des acteurs.

En ce sens, la charte de l'organisation stipule que : « les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux *populations en détresse*, aux *victimes* de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situation de belligérance, sans aucune discrimination de race, de religion, philosophique ou politique » (site web de l'organisation). De fait, s'ériger implicitement ou explicitement comme porte-parole de ces figures (et des patients plus particulièrement), c'est donc prétendre que l'action qu'elles justifient et autorisent leur est, à ces mêmes figures, bénéfique.

Il reste, bien entendu, que des actions différentes peuvent être amenées à être posées suivant les figures ou raisons qui sont invoquées. On pourrait d'ailleurs aussi noter qu'une même figure peut être *ventriloquisée* de plusieurs manières (autrement dit, on peut lui faire dire plusieurs choses), traçant des lignes de conduite qui pourraient être jugées incompatibles. C'est ce que nous avons pu observer à plusieurs reprises lorsque nous avons senti les représentants de MSF tiraillés entre des principes d'action qui semblaient, dans des contextes donnés, incompatibles ou contradictoires. Ou encore, lorsque nous avons vu un même principe mobilisé par deux interlocuteurs pour justifier deux types d'interventions opposées. De sorte que nous en sommes venus à identifier certaines figures - bien que d'autres pourraient, bien entendu, être ajoutées -, des figures qui font partie, selon nous, du quotidien de MSF.

Ces figures sont présentées ici dans un ordre arbitraire et se révèlent être celles de Genève, de l'expérience, de la sécurité, de la proximité et puis celle du patient (et de la qualité des soins).

### **5.1.1 La figure de Genève**

La section suisse de MSF est une organisation internationale dont le centre opérationnel se trouve à Genève, haut lieu de l'aide humanitaire internationale. Ainsi, toutes les missions, où qu'elles se trouvent sur la planète, doivent se rapporter au siège de Genève - et aux acteurs décisionnels s'y trouvant - pour mener à terme les opérations. C'est que les missions sont « redevables » envers les « Desks », ces cellules opérationnelles qui, chacune,

supervisent « à distance » un certain nombre de missions. Certes, les chefs de mission - la plus haute autorité hiérarchique sur le terrain - possèdent une latitude pour conduire les opérations à leur manière, mais ils doivent tout de même, à divers degrés, recevoir l'approbation de « Genève », c'est-à-dire des différents Desks auxquels ils sont rattachés.

Évidemment, toutes les relations ne sont pas monolithiques entre les terrains et le siège de Genève, certains Desks laissant davantage de latitude aux chefs de mission tandis que d'autres se montrent plus « contrôlant » en exigeant davantage de comptes. Mais peu importe la relation entre les deux entités, les responsables sur le terrain doivent piloter les missions de concert avec les Desks qui, au final, possèdent le pouvoir décisionnel ultime. Une telle situation n'est pas sans créer des tensions et des divergences de points de vue, car certains souhaiteraient avoir davantage de latitude pour mener « eux-mêmes » leurs missions, reprochant du coup aux Desks (puis à Genève) d'être « déconnectés », trop loin de l'action pour réellement comprendre les enjeux en cours. Ainsi et pour plusieurs sur le terrain, « Genève » représente le grand frère, voire le père (une figure d'autorité, donc) dont on apprécie parfois les conseils, mais qui peut aussi s'avérer quelque peu envahissant, voire castrant.

Cette figure, que l'on évoque tant sur les missions qu'à Genève, représente et encapsule donc l'autorité (ou pouvoir) que l'on confère aux personnes responsables des programmes et qui sont basées à Genève. Autrement dit, la figure de Genève traduit cette propension qu'on les acteurs de MSF à déférer leurs propos à l'égard de ce pouvoir central mais quelque

peu nébuleux. Par exemple et comme nous le verrons, lorsqu'une décision se trouve bloquée sur une mission, on incombe souvent la « faute » à « Genève ». Ou l'on pourrait évoquer aussi, lors d'une conversation avec les autorités sanitaires d'un endroit qui exigeraient une réponse « rapide » sur un sujet précis, que c'est « Genève » qui prendra la décision au final. De cette façon, les représentants sur le terrain peuvent se décharger de la demande et gagner du temps ou éviter une telle demande.

Incidentement, on entend fréquemment, et ce, sur les différents terrains, ce genre d'assertions : « Genève a dit ceci », « il faut attendre l'approbation de Genève » ou encore « Genève n'y comprend rien ». Il semble en effet y avoir une foule de façons pour les acteurs d'évoquer, d'invoquer ou de convoquer la figure de Genève, lui donnant, à chaque fois donc, une voix. Autrement dit, les multiples représentations auxquelles la figure de Genève peut faire référence - le siège qui ne « comprend pas » ou le Desk qui n'appuierait pas telle décision -, nourrissent assurément les conversations et s'avèrent sans cesse mobilisées par les acteurs.

Par exemple, certains peuvent évoquer la figure de Genève pour justifier une décision qui tarderait à être prise « en raison » d'une approbation attendue des responsables du siège. L'un des coordonnateurs sur le terrain l'exprimait ainsi lors d'une discussion avec un collègue à lui: *“It can just take a bit of a process to turn away, for Geneva to make their decision. At the end of that, it's their decision”*. Par ce commentaire, le coordonnateur signifie ainsi que le processus décisionnel, bien qu'inclusif à plusieurs égards,

incombait au final à « Genève » et à l'autorité qu'on lui confère de facto. Ainsi, on semble se déresponsabiliser de la décision par l'évocation (et la justification) de la figure de « Genève ».

D'autres mentionnent la figure de Genève pour donner du poids à leur propos et convaincre ainsi un partenaire récalcitrant en précisant que Genève « n'accepterait pas un tel accord » ou en spécifiant « *it's Geneva who just says that* ». Au final, les acteurs sur le terrain ont donc la possibilité de « ventriloquiser » cette figure en la faisant parler certes « en leur nom », mais surtout, au nom de l'autorité que la figure *elle-même* confère indubitablement. En incarnant ainsi « à distance » la figure de Genève, les acteurs s'autorisent dès lors une sorte de transfert d'agentivité, c'est-à-dire une force d'action qui, potentiellement, « fait une différence », s'appropriant du coup les attributs (positifs ou négatifs) lui étant associés, tels que son pouvoir décisionnel, son autorité budgétaire, son absence physique (et moral) ou sa distance envers les opérations.

Selon un registre d'intensité, nous pourrions dire que la figure de Genève *amplifie* les propos des acteurs sur le terrain, en ce sens qu'elle donne du poids, ou, à tout le moins, influence grandement le discours et l'agir de ces mêmes acteurs. On voit donc que ces acteurs sur le terrain sont souvent amenés à mettre en scène cette figure, qui fonctionne souvent dans le registre de la contrainte, les *forçant* à faire telle ou telle chose. C'est donc souvent au nom des contraintes imposées, de leur point de vue, par Genève que ces mêmes acteurs sont amenés à prendre telle ou telle décision. Ils sont donc,

d'une certaine façon, *ventriloquisés* et manipulés à distance par Genève, même s'il s'agit aussi d'une manipulation différée et auto-imposée en quelque sorte, Genève n'étant pas, loin s'en faut, toujours derrière leur dos pour leur dire quoi faire. Dans la plupart des cas, on pourrait dire qu'ils ont, en quelque sorte, intégré le discours et les positions de Genève, rendant du coup l'effet de ventriloquie d'autant plus omniprésent et récurrent.

En ce sens, Cooren (2010) le formule ainsi en parlant de la nécessaire justification partagée venant avec toute affirmation ou prise de décision:

Once a decision is made, it can ... be justified, explained, or accounted for in saying that it was made *for* or *in the name* of something or someone, that is, something or someone appears to have *made a difference* by leading us to act the way we did. (p. 90)

Au final, les évocations/invocations les plus plausibles de la figure de Genève « servent » à justifier/expliquer/rationaliser une action ou une inaction, à cadrer une situation exigeant un appui ou encore, à retarder ou empêcher une décision que l'on camouflerait pour se décharger d'une responsabilité nous incombant initialement.

Ainsi, l'on semble parfois « se servir » de cette figure autant à bon escient que pour justifier des agissements a priori moins valables. L'omniprésence de la figure de Genève dans les discours des acteurs montre que cette configuration managériale « à distance » instaure un programme d'actions propre à MSF. Car c'est précisément la structure organisationnelle - le choix de maintenir le centre décisionnel à un endroit - qui fait en sorte que la figure apparaît d'une telle façon dans les conversations et qu'on la mobilise

à satiété pour se justifier/se positionner/se donner du poids lors d'une foule d'occasions d'interactions. On voit bien de cette façon que les « structures » de l'organisation, que l'on pose souvent comme un attribut « macro » et éthéré (Giddens, 1987), se trouvent ici incarnées dans le discours situé des acteurs qui, en quelque sorte, se les approprient à leur façon et selon leurs intérêts.

Mentionnons que nous avons fait part de cette évocation de la figure de Genève au siège genevois lui-même, et ce, devant les responsables des opérations<sup>5</sup>, qui, en quelque sorte, incarnent à plusieurs égards cette figure clé du discours msfien. Les réactions quant à la façon dont on pouvait les « ventriloquiser » sur le terrain ont été somme toute contenues, quoique légèrement teintées d'ironie. Il s'avère - c'est ce qu'on nous a affirmé du moins -, qu'on avait partiellement conscience qu'une telle pratique avait cours sur les missions. Après tout, toutes les personnes qui œuvrent à Genève ont aussi déjà travaillé sur le terrain auparavant, et on peut imaginer qu'elles-mêmes s'engageaient souvent dans le même procédé.

Par contre, et c'est ce qui fut au final surprenant, plusieurs responsables nous ont avoué candidement que l'on « utilisait » aussi la figure de Genève au siège même. On semble donc s'être approprié la figure d'autorité qu'incarne Genève à Genève, non pas exactement dans les mêmes termes, mais sensiblement pour les mêmes raisons. Par exemple, on pouvait

---

<sup>5</sup> Nous avons effectué une présentation de nos recherches aux responsables de programme du siège. Cela nous a donné l'occasion de valider en quelque sorte nos observations et intuitions en regard de ces tensions et figures.

mentionner à un chef de mission sur l'un des terrains, et ce, pour justifier une décision défavorable ou toujours en attente, qu'il s'agissait en fait de la « faute » de la direction des opérations et non pas de celle du Desk. De sorte qu'on reconfigurait la figure d'autorité de Genève - en lui faisant remonter un échelon de plus pour ainsi dire - mais à l'intérieur même de ladite figure.

Autrement dit, certaines personnes travaillant au siège de Genève - et donc incarnant a priori la figure tant évoquée sur le terrain - pouvaient à tout moment s'en distancier temporairement eux-mêmes afin d'en récupérer l'un des attributs actifs, soit sa force justificative palliant l'inaction présumée de l'un des leurs. C'est précisément là qu'un éclairage issu de la perspective de la ventriloquie, qui en quelque sorte « déplie » les conversations, - les *intensifie* en ce sens qu'elle leur redonne un « degré de force, d'énergie » comme l'indique la définition du terme -, ce qui permet d'y faire émerger les figures qui « font une différence » et qui semblent *compter* pour les acteurs. Cette perspective nous renseigne donc sur les éléments communicationnels que mobilisent les acteurs pour traduire ce qui semble les préoccuper au final, soit de piloter des missions toujours en phase avec les besoins de populations, mais aussi, de se dégager un espace de décision (et d'indécision) par l'entremise d'une figure comme celle de Genève le permet temporairement. On pourrait même aller jusqu'à dire que certains acteurs au sein de MSF semblent littéralement *habités* par cette figure d'autorité, s'interrogeant, par exemple, à voix haute sur ce que Genève penserait de telle ou telle situation. On fait donc beaucoup parler Genève, l'invoquant pour imposer, justifier ou



reporter une décision, ou encore pour se plaindre d'un manque de compréhension du siège vis-à-vis du terrain.

Incidentement, nous avons de nombreuses fois observé les chefs de mission légitimer leurs décisions en précisant que « C'est Genève qui veut ça », ce qui leur permettait ainsi d'attribuer au siège l'impopularité d'une décision. Même si la mission est parfois à des milliers de kilomètres de la ville suisse, on sent celle-ci très *présente* dans le discours et l'action des intervenants, marquant un certain attachement de la mission (dans les deux sens du terme « attachement » : contrainte et intérêt) aux propos, attitudes et directives du siège. Faire parler Genève, c'est donc lui attribuer des actions, des décisions, des sentiments, des positions, qui sont censés souvent faire la différence dans une discussion, en donnant du poids à une position donnée.

Une illustration mettant en scène un responsable de terrain (RT) et un coordonnateur logistique (LogCo) s'avère ainsi parlante en regard de la figure de Genève et la façon dont on peut la mobiliser (et la ventriloquiser) sur le terrain. Voici un extrait d'une conversation entre ces deux responsables qui discutaient de l'orientation future de la mission en question, soit celle de la Somalie.

1. LogCo : But still, we don't have a clear strategy and a clear overview of what's going to happen. Maybe soon but...
2. RT : Yeah, well, obviously we're going to have a lot of opinions on the situation but hopefully Geneva can understand and...
3. LogCo : But I mean, we cannot go on like this for a long time
4. RT : No no no

5. LogCo : We really have to take a deci...or Geneva has to take a decision.
6. RT : But it really has to come from here into the field with the support of Geneva.
7. LogCo : Yes of course.

On voit ici comment le responsable de terrain (RT) se positionne d'emblée comme étant en attente de Genève, espérant que celle-ci (et peu importe finalement qui représente réellement Genève) *comprenne* éventuellement la situation et en arrive à formuler une stratégie plus claire pour la mission. Par la suite, et c'est là que cela devient captivant, le coordonnateur logistique débute sa phrase (5<sup>e</sup> tour de parole dans l'extrait) en disant « nous devons absolument prendre une décision », pour, au milieu du mot « décision » lui-même, se reprendre et évoquer Genève comme l'entité qui finalement devra prendre cette décision.

On voit ici qu'une forme d'oscillation ou de glissement s'opère, c'est-à-dire que le coordonnateur logistique se positionne selon un nous (*we*) inclusif au départ, comprenant Genève et le terrain, pour ensuite passer à une certaine différenciation ou distanciation entre les deux entités en question, démontrant l'ambiguïté qui peut exister entre Genève et le terrain. Par contre, on voit comment le responsable de terrain (RT) répond en réduisant l'ambiguïté : la décision devra se prendre sur le terrain pour être ensuite appuyée par Genève. De fait, il évoque aussi la figure de Genève dans son intervention, mais positionne le terrain en avant-plan.

Par cet extrait, on constate qu'une joute de pouvoir et d'autorité semble se profiler entre les terrains d'intervention et le siège de Genève, figure omniprésente (et omnipotente ?) aux yeux de certains responsables de terrain. Une certaine ambiguïté se profile autour de la figure de Genève, une ambiguïté qui s'inscrit donc, à bien des égards, dans un registre d'intensité ou d'amplification en ce sens qu'elle se trouve *polarisée*, à cheval ou en tension entre deux pôles d'autorité : celui de la proximité que confèrent les opérations sur le terrain et celui d'une supériorité hiérarchique qui vient indubitablement avec Genève. Mais au final, peu importe si cette figure est stable ou non - elle ne l'est certainement pas et c'est en partie pour cette raison qu'on peut se la réapproprier ainsi -, l'important demeure la façon dont on peut la mobiliser et ce qu'elle permet de « faire ».

Enfin, il est possible de se demander si l'évocation de cette figure, somme toute assez répandue dans le discours des acteurs, traduit un pattern organisationnel propre à MSF. Ce que l'on peut dire - et les responsables du siège nous l'ont en quelque sorte confirmé lors de notre présentation -, c'est ce que la figure de Genève peut parfois incarner ou représenter, à bien des égards, le « malaise » d'une centralisation des pouvoirs (et de l'autorité) aux sièges des différentes sections de MSF. Par ailleurs, elle semble aussi « servir » les représentants sur le terrain, ces derniers pouvant se décharger de décisions parfois difficiles à prendre et ainsi, rejeter le fardeau de trancher ou de statuer à des milliers de kilomètres de là. Tournons-nous maintenant vers une autre figure centrale à MSF, soit celle de l'expérience.

### 5.1.2 La figure de l'expérience

Même si on l'entend de manière moins explicite que celle de Genève, la figure de l'expérience a également beaucoup de poids et d'importance dans le discours et l'action de MSF. On repère abondamment cette figure dans les conversations entre membres de MSF, une figure qui semble souvent évoquée pour gagner de l'influence, de la crédibilité, voire de l'autorité vis-à-vis des autres. D'une certaine manière, se positionner comme acteur à part entière de MSF, c'est mobiliser le plus souvent possible cette figure/valeur de base qui permet l'entre-évaluation des membres de l'organisation, d'une première mission au vieux baroudeur de l'humanitaire. Mais mobiliser la figure de l'expérience, c'est aussi une manière de justifier une action ou une décision. La faire parler, c'est en effet *ventriloquiser* une certaine réalité qui a déjà été vécue et qui ajoute du coup son poids à une option qu'on favorise au détriment d'une autre. On retrouve donc beaucoup de mises en récit qui permettent d'asseoir sa propre crédibilité, mais aussi la « force » de certaines positions dans le débat des idées qui a cours à MSF.

De sorte qu'on semble donc attribuer énormément de poids ou d'influence à l'expérience que chacun possède (ou non). D'ailleurs, les récits rocambolesques de mission et autres histoires magnifiées abondent lorsque l'on discute à bâtons rompus avec les gens. Mais au-delà de cet aspect anecdotique - et parfois divertissant -, il semble néanmoins exister une culture organisationnelle stipulant que « l'expérience » compte beaucoup, et ce, parfois avant même la profession ou le rang hiérarchique de la personne.

Cette valeur, que l'on exploite parfois à outrance, constitue un aspect de l'organisation que l'on mobilise pour prendre des décisions et faire avancer les programmes.

Par exemple, un coordonnateur de terrain disait ceci à son collègue lors d'une discussion à bâton rompu en comparant deux missions : « *two years ago in XXX, we did it like this. We should take that as a starting point for here* ». Par l'évocation de cette figure de l'expérience, le coordonnateur se positionne ainsi comme une personne avec suffisamment de points de références pour lancer le projet en cours. Au moment de la scène, le collègue en question a simplement opiné de la tête en guise d'approbation tacite à la mention de cette expérience passée du coordonnateur. Cette mention explicite permettait ainsi au coordonnateur de terrain de renforcer sa crédibilité et de fait, de rehausser temporairement l'autorité qu'il semblait chercher à s'attribuer. Au delà du caractère unique de chaque situation d'intervention, la personne dite expérimentée pourra, au lieu de naviguer à vue, appuyer certaines de ses décisions sur ces points de comparaison, même si ces derniers ne sont évidemment pas toujours pertinents.

L'expérience est donc un aspect fortement cultivé par les acteurs eux-mêmes et de fait, entretenu dans les conversations, bonifiant ou *intensifiant* du coup les dires des interlocuteurs, ajoutant aux propos un poids décisif. L'une des premières questions que l'on pose à un collègue rencontré pour la première fois - on se déplace et voyage beaucoup à MSF, de sorte qu'il est possible que des gens travaillant depuis des années avec l'organisation n'aient

pas eu l'occasion de se croiser auparavant - sera ainsi généralement liée aux expériences passées. Autrement dit, deux msfiens qui ne se connaissent pas seront rapidement amenés à échanger des informations sur leurs généalogies de missions respectives afin de jauger à qui ils ont affaire, et ce, afin d'évaluer leurs positions mutuelles au sein de la grande famille MSF. Selon cette évaluation informelle, mais néanmoins fortement connotée, on semble ainsi se positionner l'un et l'autre sur le continuum de l'autorité et de la crédibilité.

Un gage de respect sera ainsi de facto accordé à toute personne qui aura « fait ses classes » sur plusieurs missions. De surcroît et pour ajouter à l'aura chevaleresque de baroudeur ayant « tout vu », certaines personnes qui auront travaillé sur des missions dites difficiles ou reconnues comme étant « à risques », tendront ainsi à mériter davantage de considération. On pourrait nommer ce phénomène l'évaluation « been there done that », expression anglophone signifiant qu'une personne peut se vanter d'avoir beaucoup d'expériences - ou prétendre en avoir, c'est selon - ce qui résume adéquatement l'attitude dont font preuve les acteurs de MSF au regard de ce qu'ils ont vécu, les uns les autres.

Il semble ainsi exister, grosso modo, deux « catégories » de gens à MSF en lien avec la figure de l'expérience : ceux qui ont du vécu (et donc de l'expérience, du savoir, etc.) et ceux que l'on appelle les premières missions (PM), c'est-à-dire les personnes qui en sont à leur première expérience avec l'organisation. Une première mission représente l'occasion de découvrir la

«vraie» réalité d'un terrain, ce qui s'avère impossible à expérimenter autrement. Mais tant que cette première mission n'a pas été complétée - comme un passage symbolique obligé, un rituel d'initiation incontournable -, impossible de recevoir la bénédiction des collègues et de fait, un quelconque gage de crédibilité.

Une des chefs de mission sur le terrain s'exprimait ainsi : « *Someone who has never been on a mission thinks he's going to change the world. This is naive. You won't last long in the field if you think like this* ». Propos qu'elle tenait envers une PM et qui semble, de plus, traduire une attitude légèrement cynique du « métier », attitude que l'on retrouve chez plusieurs acteurs de MSF. Avec l'expérience semble venir le droit de faire preuve de distance (et de froideur?) envers ce qui devrait *animer* le feu sacré (et la chaleur?) que l'on attribue d'emblée à l'action humanitaire d'exception, soit la forte volonté de soigner toute personne dans le besoin. En fait, l'expérience, en plus de donner de la crédibilité, semble aussi se traduire par une certaine distance par rapport à la dure réalité d'une mission. Comme si le fait d'avoir été près de l'action pendant un certain temps se transformait en une appréciation ironique de l'aide, au contraire des premières missions qui risquent de se brûler avec leurs idéaux, comme en a fait mention le chef de mission cité plus haut.

De fait, il est tout à fait possible de remarquer ce type de situation sur le terrain où une PM sera identifiée (et donc ostracisée?) presque exclusivement en tant que telle. Les personnes avec davantage d'expériences peuvent ainsi facilement rabrouer une PM, s'octroyant de facto une

quelconque autorité par l'évocation d'autres missions passées. De cette façon, on tente d'établir une certaine crédibilité fondée sur le poids que sont censées conférer les expériences passées et les aptitudes de jugement qu'elles semblent impliquer. Ce qui ne s'avère évidemment pas toujours le cas. Comment en effet savoir pour une PM si ces histoires racontées avec moult détails - et toute la légitimité qu'elles font apparaître - s'avèrent pertinentes ou non pour la bonne gestion de la mission en cours? Difficile de le savoir, mais qu'importe, car le poids de l'expérience à MSF est bel et bien vivant, voire omniprésent, permettant à certains acteurs d'outrepasser d'autres figures moins « lourdes » dans la balance, ou, au contraire, de faire pencher cette même balance dans une direction leur étant favorable. Ainsi et par delà le statut de chacun, le titre qu'on leur attribue, l'expérience demeure centrale pour l'identité performative des acteurs (et de l'organisation).

À titre d'exemple, on pourrait mentionner cette discussion à battons rompus entre un coordonnateur régional (CR) et un responsable de terrain (RT) après une rencontre houleuse avec un directeur d'hôpital, agacé par les interventions répétées de MSF visant à modifier les procédures de son établissement. En voici un extrait :

- CR : Ça- Ah au début, ça a été aussi difficile à Baruba, hein, ça a pas été non plus si simple que ça, mais après heu deux mois, trois quatre mois, c'est là que ça s'est mis à avoir de la facilité parce que la réalité finit tous par nous rattraper ((rires))
- RT : Ouais, mais tu vois, y a des- sur des trucs, j'ai pas envie qu'elle nous rattrape, ouais. Sur les trucs euh. J'ai pas envie qu'on prenne une décision une fois qu'y a un gamin qui est péti.



- CR : Non non non, c'est dans le sens où la réalité euh c'est-à-dire du concret, quoi en faisant les choses que-
- RT : Ouais ouais
- CR : Au fur et à mesure qu'ils finissent par se rendre compte eux-mêmes hein c'est normal que- on leur fait changer beaucoup de choses, on réorganise plein de choses, ça fait que, ça les- C'est confrontant pour eux hein? C'est normal quoi, on peut pas ((faisant non de la tête)). Puis on peut pas leur présenter à chaque fois là le truc en disant euh « Tout est mauvais, votre truc, faut tout refaire, quoi » parce que c'est- Ils s'en prennent plein la gueule, quoi et euh
- RT : Ben non non, en même temps on le fait pas comme ça, tu vois=
- CR : Non voilà, on le fait pas comme ça mais c'est pour ça que ça prend du temps, c'est pour ça que ça prend plus de- que ça prend des discussions et que parfois c'est chiant et que ((rires)) mais bon c'est (2.0) ((dandinant de la tête)) c'est partout pareil hein=
- RT : Ouais ouais ben là
- CR : C'est heu et ici, ça va encore hein parce que au Soudan, putain euh les discussions ((dandinant encore plus de la tête)) (2.0) je te dis pas hein ((continue de dandiner de la tête)) (2.0)
- RT : Ah, j'ai fait le Nigeria, aussi ça va
- CR : Ah là, c'est-
- RT : C'était pas mal aussi le Nigeria ((rire étouffé))
- CR : Des heures et des heures des heures de discussions qui n'aboutissent jamais

Alors que le coordonnateur régional invoque son expérience au Soudan pour montrer à son interlocuteur que la patience dans ce type de situation finit par toujours payer (la réalité nous rattrapant toujours, selon lui), le responsable de terrain répond en évoquant son expérience au Nigeria, ce qui l'amènera, par la suite, à évoquer des expériences malheureuses qu'il a connues dans cette région. Ainsi, il laisse entendre que la patience ne mène à rien et qu'il faut, à un moment donné, savoir imposer certaines procédures si l'on ne veut pas que la vie des patients soit mise en danger (et qu'un enfant « pète » sur place, comme il le dit lui-même). On le voit par cette courte illustration, c'est à qui invoquera l'expérience qui fera la différence, justifiant ou dictant un mode de conduite plutôt qu'un autre. L'expérience, c'est donc une arme qu'on sort aussi pour privilégier ou justifier une ligne de conduite au détriment d'une autre.

À l'inverse, il se peut que le manque d'expérience lié à un poste en particulier ressurgisse, surtout lorsqu'il s'agit d'une fonction de coordination, considéré comme un poste à responsabilité. Dans cette illustration qui suit, et qui se déroule dans la ville de Bunia en RDC Congo, le coordonnateur de terrain vient tout juste d'arriver sur la mission et il en est à ses premières armes dans ce rôle. Voici comment ce dernier s'est exprimé lors de sa première rencontre avec l'équipe de coordination, et ce, pour clore la discussion :

Merci beaucoup pour la bienvenue. Je suis conscient que cette équipe est bien expérimentée et très capable. Cela me donne de la confiance parce, comme vous savez, c'est un peu un nouveau rôle pour moi. J'aurais donc besoin de votre soutien et j'ai l'impression que je l'ai déjà reçu en fait. Alors merci pour la bienvenue et je pense que c'est tout pour moi pour aujourd'hui.

Par cette intervention, on constate que le nouveau coordonnateur de terrain (CT) se montre relativement diplomate dans son approche - il s'agissait d'un Britannique après tout! -, redistribuant temporairement l'autorité que lui conférait son nouveau titre, et ce, parce qu'il s'estime « peu expérimenté » au regard des autres qu'il qualifie justement de « très capables ». On peut donc croire que ce coordonnateur avait conscience que la notion d'expérience (et son manque dans ce cas-ci) était un aspect qu'il devait aborder explicitement, cultivant à son tour cette figure centrale à MSF, mais qu'il partageait maintenant entre tous.

Et puis, par un concours de circonstances, nous avons eu la chance de recroiser ce même coordonnateur sur une autre mission de MSF, mais cette fois-ci en Haïti. Cette personne, qui est médecin de formation, occupait aussi un autre poste pour la première fois, ce qui l'amena à tenir sensiblement le même discours explicite sur son statut de « non-expérimenté ». Ce coordonnateur (médical cette fois-ci), lors d'une rencontre d'introduction avec l'équipe médicale sur place, avait ainsi demandé à ses collègues de faire

preuve d'indulgence à son égard en raison de son « manque » d'expérience dans ce nouveau poste, et ce, malgré ses cinq missions précédentes avec l'organisation.

Comme on le voit, « avoir de l'expérience » peut s'avérer, somme toute, une caractéristique identitaire très relative, selon le poste que l'on occupe, surtout si ce dernier se trouve implicitement associé à la notion d'expérience en tant que telle, comme c'est le cas avec le titre de coordonnateur. En fait, nous pourrions affirmer qu'à MSF, l'expérience prime souvent sur le poste que l'on occupe dans la hiérarchie, mais pas obligatoirement comme on a pu le constater. Quiénnec (2003) fait d'ailleurs ressortir cet aspect paradoxal de MSF lorsqu'il déclare : « Médecins Sans Frontières est, à de maints égards et à l'instar de l'hôpital (Cremadez & Grateau, 1997), une bureaucratie professionnelle. Mais c'est aussi une configuration entrepreneuriale localement matinée d'adhocratie » (p. 578). Tournons-nous maintenant vers une autre figure tout aussi primordiale à MSF et qui se dessine autour de la notion de sécurité.

### **5.1.3 La figure de la sécurité**

L'enjeu de la sécurité s'avère prioritaire à MSF. Comme les missions se déroulent souvent en contextes instables, la sécurité des équipes devient vite pour les responsables un aspect à prendre en compte, aspect qui,

normalement, ne peut pas être remis en question. Toutes les autres dimensions d'une mission seront ainsi reléguées au second rang face à cette figure centrale de l'action de MSF. Par contre, on verra qu'on en vient aussi à négocier l'aspect sécuritaire, et ce, en « l'échangeant » contre d'autres figures à la base non concurrentes comme les patients ou le budget, par exemple. Ainsi, cette figure de la sécurité se retrouve très souvent en tension avec une multitude d'autres.

A priori pourtant, c'est une figure qui ne devrait jamais être remise en question. Autrement dit, dès que la question/figure de la sécurité de la mission est invoquée dans une discussion, celle-ci peut se mettre à supplanter toutes les autres, y compris celle qui est censée constituer la raison d'être de l'organisation, soit les soins médicaux apportés aux patients. En pratique, toutefois, il s'agit d'une figure qui peut parfois être mise en balance avec d'autres, lorsqu'on juge que les risques encourus sont gérables ou surmontables (nous reviendrons sur cette question plus loin).

Plusieurs situations illustrent à leur façon l'échange discursif (et performatif) dont la figure de la sécurité peut faire l'objet. L'une d'elles se déroulait sur une mission où une règle stipulait qu'aucun mouvement n'était autorisé le soir venu, et ce, pour des « raisons de sécurité ». Cette situation s'avérait somme toute « normale » comme mode d'encadrement, car bien des endroits où MSF opère sont considérés comme étant « à risque » le soir, ce

qui soit empêche les équipes de se déplacer, soit les contraint à se déplacer avec certaines restrictions.

De fait et lors de cette situation, une urgence survint un soir avec un patient qui devait absolument être transféré sur-le-champ à l'extérieur de l'hôpital. Un tel déplacement allait cependant à l'encontre de la règle de « non-mouvement » et pouvait mettre à risque le staff de l'organisation. Un dilemme s'est ainsi dessiné entre l'impératif de sécurité et l'impératif d'intervention médicale, lequel enjoint l'organisation à soigner toute personne dans le besoin. Évidemment, tout fut au final une question d'interprétation de la règle puis de gestion du risque pour le coordonnateur. Il n'empêche que ce double impondérable avec lequel ce dernier devait conjuguer, sans compromettre à la fois la vie du staff et celle du patient, demeurait une situation difficile à circonscrire. Le coordonnateur s'exprima ainsi pour résumer la situation:

*I had one emergency referral at night and we decided, between us, that it was clear that it was life saving. So we did it. But we still had the policy of no movement at night. So you have to be flexible enough to say, we go.*

On voit que dans ce cas-ci, ce fut l'aspect médical qui l'emporta aux enchères de l'indécidabilité (Derrida, 1995), en ce sens qu'aucune « bonne » décision n'existait a priori pour le coordonnateur et ses collègues. Il lui a donc fallu trancher en faveur de l'un ou de l'autre, espérant que ce choix s'avèrait être le

« meilleur » et qu'aucun incident ne surviendrait lors du transfert. Ce transfert fut aussi effectué d'une figure à l'autre, soit de la sécurité au médical, par l'entremise d'une réappropriation par le coordonnateur, dans la mesure où il jugea le cas du patient suffisamment grave pour que la règle de non-mouvement puisse être enfreinte. Mais la règle fut néanmoins négociée en échange, et ce, en la transformant temporairement en sa version plus flexible, permettant de remettre le patient (et sa santé) à l'avant-plan de la situation.

Une autre situation montre comment la figure de la sécurité s'avère plus complexe qu'on ne le pense, mettant en scène plusieurs interprétations divergentes au sujet d'une controverse. Comme on le verra, un choix fut fait au final par la cheffe de mission - celle-ci trancha, donc -, mais la décision aurait pu tout aussi être autre. Néanmoins, cette situation illustre la centralité de la figure de la sécurité pour les responsables de terrain et à quel point elle se doit d'être réactualisée, défendue, justifiée, ventriloquisée et ce, à chaque occasion qui se présente ou lorsqu'une personne la remet en cause comme c'était le cas ici.

La scène se déroule dans le bureau de la cheffe de mission, à Nairobi au Kenya, où cette dernière venait tout de juste de prendre la décision de retirer une personne d'une mission parce que cette même personne remettait constamment en cause les règles de sécurité instaurées. Il faut dire que l'endroit dont il était question, le camp de réfugiés de Dadaab à la frontière

somalienne - dont le journal de bord du début du chapitre fait mention -, était jugée très « à risque » pour le staff. Des menaces avaient été proférées envers MSF par un groupe rebelle somalien, menaçant d'enlever des employés afin d'obtenir une rançon.

Les règles de sécurité constituent, en effet, un enjeu primordial à Dadaab et presque tous s'en souciaient énormément. Cette personne semblait cependant trouver les règles instaurées trop strictes et, de ce fait, remettait en cause, par la bande, l'autorité du coordonnateur de terrain, dénigrant régulièrement ses aptitudes à prendre des décisions éclairées. Peu importe que cette version soit véridique ou non - nous n'avons eu que la version de la cheffe de mission -, il n'empêche que cette personne cherchait à questionner le sacro-saint principe de sécurité, éblouissant par le fait même l'autorité du coordonnateur.

La cheffe de mission s'exprimait ainsi lors d'une discussion avec des collègues pour justifier sa décision de congédier cette personne :

*We cannot have somebody on the ground that is constantly questioning and reanalysing security (...) because it's one thing when you have small discussion within the team because of small incidents. But it's quite something else when you have a critical incident.*

Dans un cas où la sécurité aurait été moins à l'avant-scène, disons dans un endroit moins instable que celui de Dadaab, cette remise en cause de la



sécurité aurait probablement été tolérée, voire peut-être même encouragée. Par contre et dans ce contexte-là, la cheffe de mission concluait que l'aspect sécuritaire s'imposait par rapport à cette remise en cause de l'autorité en place (et des règles prônées par MSF) et justifiait donc le renvoi de cette personne.

Cette décision fut d'autant plus difficile que cette personne, qu'on décida donc de retirer de la mission après moult discussions, était reconnue comme compétente dans son domaine d'expertise. On peut donc croire que la figure de la sécurité l'aura finalement emporté, et ce, à la fois sur la figure de la « critique » - MSF se targue d'être une organisation où l'on peut aisément critiquer les décisions managériales - et même sur celle de la compétence, toutes deux rejetées par l'invocation du principe stipulant qu'on ne peut « jouer » avec la sécurité en de telles circonstances. À tout le moins, tel fut l'interprétation qu'en fit la cheffe de mission à ce moment-là.

Un autre moment en regard de la sécurité, cette fois-ci légèrement plus absurde, nous a permis de mieux saisir sa prépondérance sur le cours des opérations à MSF. Nous étions à Port-au-Prince en Haïti au moment du carnaval national qui se déroule toutes les années au mois de février. Durant cette période, la capitale haïtienne devient très festive (et moins sécuritaire), comme le laissait entendre le coordonnateur de la logistique et responsable de la sécurité. Ce faisant, certains débordements pouvaient avoir lieu et les règles

de sécurité avaient donc été resserrées pour le personnel expatrié de MSF. Cette fois-ci, tout mouvement était interdit durant 24 heures, le temps que la journée principale du carnaval ait lieu.

Nous devions donc rester à la maison pendant ce temps, emmuré que nous étions par la directive sécuritaire. Cependant, durant la semaine qui précédait le carnaval, le Président de la République avait décidé, en raison des installations toujours défailtantes de la capitale depuis le tremblement de terre de 2010, de déplacer l'événement dans une autre ville du pays, à quelque deux cents kilomètres de là. Le coordonnateur en charge de la sécurité, qui venait tout juste d'arriver au pays, n'avait apparemment pas le recul nécessaire (dirions-nous l'expérience nécessaire, en tout cas celle de la réalité haïtienne) pour réévaluer la situation en fonction de ce changement de dernière minute et a tout simplement réinstauré les règles de l'année précédente (non-mouvement durant 24 heures), faisant donc parler le précédent sécuritaire en place et lieu de ce qui apparaissait, pour beaucoup, comme le bon sens.

Autrement dit, il aurait pu revoir les règles de sécurité à première vue très strictes pour un événement qui n'avait plus lieu là où les règles devaient s'appliquer. Au final, la règle du « non-mouvement » a tout de même été appliquée, dictant à chacun de se confiner entre quatre murs. Les expatriés de MSF, de la petite terrasse de leur maison, n'avaient ainsi jamais eu la chance

de voir la capitale aussi tranquille depuis leur arrivée. La raison en était fort simple, comme le laisse présager ce que nous disions plus tôt : la plupart des citoyens étaient partis célébrer le carnaval dans l'autre ville, laissant temporairement la capitale à elle-même avec un personnel expatrié de MSF obligé de rester chez soi, ce qui ajoutait au calme de Port-au-Prince pour quelques heures.

Et quel fut l'argument du coordonnateur - qui s'est fait légèrement asticoter par la suite pour son intransigeance - pour justifier le maintien de la règle de sécurité malgré ce changement ? « La règle, c'est la règle et nous ne pouvons pas savoir à 100% quelle allait être la situation en regard de la sécurité à ce moment-là ». Autrement dit, il valait mieux, selon lui, ne pas courir de risque dans ce cas-ci, et le prix à payer pour les expatriés - rester 24 heures sans mouvement - demeurait minime face à un incident potentiel. Cette attitude intransigeante de la part du coordonnateur démontrait que, dans ce cas-ci, la figure de la sécurité semblait non échangeable et non négociable, laissant au final peu de place à l'interprétation et empêchant d'autres figures potentielles comme la mobilité (et la liberté) des expatriés de s'exprimer.

Une autre facette de la figure de la sécurité fut mise en scène explicitement à Bunia en RDC Congo. C'est qu'un incident « sécu » s'était produit le matin même et le coordonnateur de terrain avait insisté pour en discuter avec l'équipe après coup. À dix heures du matin ce jour-là, plusieurs

coups de feu avait été entendus tout juste à l'extérieur du campement MSF. C'est que des prisonniers s'étaient échappés de la prison située à moins d'un kilomètre du campement. À la suite de quoi des échanges de tirs avec la police avaient été entendus pendant plus d'une heure. Pour avoir été sur place au moment de l'incident, on peut témoigner que la tension dans le campement était palpable et qu'une légère confusion sur la nature de ces tirs nourris à proximité avait régné un certain temps.

La règle du non-mouvement avait donc été instaurée immédiatement. Mais au même moment, avait lieu dans la ville une marche pour la journée internationale des femmes, dont quelques représentants expatriés de MSF faisaient partie. Ces derniers, disait-on, avaient été avertis par SMS ou radio émetteur de l'application immédiate de la règle de non-mouvement, mais avaient tout de même poursuivi leur marche. Lors de la réunion hebdomadaire où tous les coordonnateurs (médicaux et logistiques) discutent des affaires courantes de la mission, réunion qui avait lieu le soir même de l'incident, le coordonnateur de terrain soulève le point en ces termes pour entamer la réunion :

*C'est bien qu'on ait représenté MSF malgré l'incident de sécurité qui s'est passé en même temps.(...) Juste pour revenir un moment sur la sécurité, je sais qu'on n'a pas mis à jour le « guideline sécu » depuis 2008, et je sais qu'il y a des règles qu'on suit un peu et des règles qu'on suit pas trop, mais je pense que...on va discuter un peu de ce*

*qui s'est passé aujourd'hui et je vais faire un rapport d'incident parce que je pense qu'il y a quelques points dont il faut tenir compte. Surtout le fait que si on se déplace à pied ou en voiture, il faut toujours porter la radio. C'est clair que c'est pas tout le monde qui a une radio et il faut que nous corrigions cela dès que possible. Il faut qu'on s'assoie avec la logistique pour résoudre ces problèmes. Mais l'autre chose c'est que quand un mouvement est interdit, quand on fait un bloc, un arrêt des mouvements par voiture, ça implique aussi des mouvements à pied. Ok alors je sais qu'il en a quelques-uns qui se sont déplacés à pied pendant qu'on a arrêté les mouvements par voiture. Je pense que ce n'est pas nécessaire de spécifier à la base que si on dit les mouvements c'est interdit, ça implique aussi les mouvements à pied. Alors c'est tout, mais bon, comme j'ai dit, on va s'asseoir avec la logistique et on va essayer de résoudre le problème des radios pour que tout le monde puisse se déplacer à l'aise.*

On voit comment le coordonnateur amorce son intervention en disant que le fait de représenter MSF à une marche, c'est « bien », reconnaissant, malgré cet incident de sécurité, l'importance d'être présent à ce type de manifestation publique. Il met ainsi en jeu, en complémentarité de la sécurité, un autre aspect de MSF tout aussi primordial et qui consiste à s'impliquer dans la communauté - une figure symbolique -, cette fois-ci en participant à une marche pour la journée internationale des femmes.

Par la suite, il effectue une sorte de mea culpa au nom de MSF, spécifiant que le document officiel encadrant les règles de sécurité - le

*guideline* sécu - n'a pas été mis à jour depuis plus de deux ans. De plus, il reconnaît que ces règles semblent plus ou moins appliquées, mais annonce néanmoins qu'il produira un rapport d'incident pour soulever « quelques points ». Il enchaîne ensuite sur l'aspect technique entourant la gestion de la sécurité, à savoir les radios qu'il faudrait avoir en tout temps lors de déplacement.

Cependant, le coordonnateur procède aussi à un second *mea culpa* lorsqu'il admet que ce n'est pas tout le monde qui possède cette radio et qu'il faudra donc régler le problème avec la logistique. Enfin et après avoir mentionné ces deux aspects de la sécurité qui posent problème, problème qu'il doit régler en tant que coordonnateur de terrain et figure d'autorité de MSF sur le projet, il poursuit avec le cœur de son intervention, soit la « remontrance » qu'il souhaite faire envers ce non-respect de la règle, ou, à tout le moins, le rappel de la règle de façon explicite.

Il précise, avec une touche d'ironie dans la voix, que la règle s'applique aussi aux déplacements à pied et non pas seulement aux déplacements en voiture, comme si cela relevait de l'évidence à ses yeux en affirmant que « *ce n'est pas nécessaire de spécifier* » dans ce cas de figure. Enfin, il termine son tour de parole en revenant sur un aspect de la sécurité lui incombant - comme pour partager la « faute » -, soit la question du manque de radios.

Comme on peut le voir avec cet extrait, la figure de la sécurité (par le document « officiel » sur la sécurité qui l'incarne par la même occasion) semble donc souvent en concurrence avec d'autres aspects (d'autres figures, donc) qui peuvent en quelque sorte la supplanter, en s'inscrivant en porte-à-faux de son application pure et simple. Le fait de représenter MSF en marchant avec les femmes de Bunia (figure politique de solidarité), le « problème » logistique des radios (et leur relative indisponibilité) et la désuétude du document ont fait en sorte de rendre l'aspect sécuritaire moins étanche que ce que le coordonnateur l'aurait souhaité. Enfin, précisons qu'aucune personne n'a « répondu » directement à l'intervention du coordonnateur de terrain concernant ce « problème » de sécurité. En fait, l'un d'entre eux propose, à la suite de ce commentaire du coordonnateur, d'en reparler à la toute fin de la réunion. Cependant, cette « réponse » de la personne souhaitant intervenir à ce sujet n'est jamais venue, les autres sujets discutés après-coup ayant apparemment pris le dessus sur cet aspect sécuritaire évoqué en tout début de rencontre.

On le voit déjà, toute réflexion sur les figures pose la question de ce qui *compte*, *prime* ou *importe* le plus dans une situation donnée. Est-ce la sécurité, comme le laisse entrevoir (l'intervention de) ce coordonnateur ? Ou est-ce la solidarité avec les femmes du Congo, comme l'on laissé implicitement l'entendre ce qui ont défié les règlements ? Si c'est la sécurité

qui compte, encore faut-il s'assurer de la disponibilité des radios et de l'actualité du règlement, deux questions/figures qui se mettront à compter aussi dans le reste de la discussion.

Au final, la figure de la sécurité se doit ainsi d'être toujours remise de l'avant, n'existant, comme toute figure, que si on la mobilise, la verbalise, le ventriloquise, se la réappropriant du coup à chaque nouvel incident ou situation plus à risque, pour une autre prochaine première fois. Afin justement que tous sur ce projet de Bunia puissent se sentir concernés par la sécurité, le coordonnateur annonça à la fin de son intervention qu'il souhaitait avoir l'input des autres pour remettre à jour le « guideline sécu », arguant que de cette façon, on pourrait « partager » le fardeau de la règle et son application.

Mais tournons-nous maintenant vers une autre figure qui semble préoccuper les acteurs de MSF, soit celle de la proximité.

#### **5.1.4 La figure de la proximité**

Comme pour la sécurité, la figure de la proximité semble être une préoccupation constante de MSF, en particulier à travers une autre figure d'importance, celle du patient. MSF se définit, en effet, avant toute chose comme une organisation de médecins et d'infirmières, ce qui veut dire que le geste qui compte, en fin de compte, c'est bien celui de l'acte médical, sous toutes ces déclinaisons. Mais agir ou parler au nom de cette figure, c'est aussi



prendre des décisions très concrètes qui amènent, par exemple, l'organisation à s'installer près des campements de réfugiés ou encore dans des régions du monde où plusieurs organisations n'osent pas aller.

La proximité est donc une figure qui *compte* et qui *anime* au quotidien l'action et le discours de MSF. Il faut être sur place, il faut aller voir ce qui se passe, mais il faut aussi démontrer à la population qu'on est proche d'eux. S'installer dans ou à proximité d'un campement de réfugiés, c'est donc non seulement se rapprocher des populations en danger, mais c'est aussi tenter de leur communiquer ce souci msfien de proximité, malgré les risques de sécurité encourus. Ainsi, c'est ce genre de préoccupation qui amène des représentants de MSF à marcher tous les matins et tous les soirs pour se rendre dans le bidonville de Kibera à Nairobi (Kenya), alors que des principes de sécurité voudraient qu'ils prennent la voiture. C'est aussi ce même souci de proximité qui semble animer MSF lorsqu'elle décide de s'implanter à la lisière du camp de Daddab (Kenya) alors que toutes les autres ONG se retrouvent dans une enceinte des Nations-Unies hautement sécurisée, à trente minutes du camp en voiture, comme nous le verrons avec l'illustration qui suit.

Nous sommes donc à Dadaad (Kenya), le camp de réfugiés d'environ 250 000 personnes situé à environ soixante-quinze kilomètres de la frontière somalienne. Ces réfugiés sont des Somaliens qui ont échappé à la guerre

civile qui se poursuit encore aujourd'hui dans ce pays brisé. Le camp a été mis en place il y a plus de vingt ans par les Nations-Unies et est en passe de devenir une sorte de bidonville immense avec tous les services de base qu'offrent les petits commerces de quartier. Même si la situation est tendue, instable et parfois chaotique - un camp de réfugiés est censé être temporaire, par définition -, certaines personnes qui vivent là depuis des années se retrouvent dans une espèce de vie «normale» à bien des égards. Cependant, il y a aussi parfois des attaques aléatoires et menaces sur les réfugiés, ainsi que sur les humanitaires. Dans la nuit, des groupes rebelles traversent ainsi régulièrement la frontière de la Somalie pour tenter d'enlever des gens (surtout les humanitaires) afin d'obtenir une rançon.

Néanmoins, MSF a mis en place son campement - il n'y a pas de services dans ce coin du monde alors MSF se doit d'être totalement autonome - tout juste à l'extérieur du camp de réfugiés, rendant de facto l'organisation comme celle qui se trouve la plus proche des réfugiés. Tout d'abord, nous pourrions dire que grâce à cet endroit géographique, MSF semble être « perçue » comme une organisation de proximité en étant « là-bas » avec les réfugiés, et par la même occasion, « partageant », dans une certaine mesure, le fardeau de la vie dans un tel contexte.

La plupart des réfugiés reconnaissent que MSF est la seule organisation humanitaire située à proximité du camp. Toutes les autres ONG

sont à l'abri en quelque sorte, dans l'enceinte hautement sécurisée des Nations-Unies, à plus de trente minutes du camp par camion. Cet emplacement spécifique définit donc MSF en tant qu'organisation, traduisant sa prise de conscience (et sa bienveillante) sur la réalité des réfugiés. Une telle décision ne manque donc pas de générer, par conséquent, un rapport d'intimité qui peut être vu, senti (et entendu) sur le terrain. Lorsque les volontaires de MSF se promènent dans le camp, les gens se réfèrent constamment à cet emplacement physique en lui attribuant une aura d'authenticité, traduisant cette volonté de proximité.

En d'autres termes, ce que cette décision d'implantation communique, c'est, en quelque sorte, que « nous sommes tous dans le même bateau », même si ce n'est évidemment pas le cas pour le staff expatrié qui aura la chance de quitter l'endroit une fois leur mission terminée. Néanmoins, cette volonté de proximité, *incarnée* dans cet emplacement, puis par les acteurs de MSF qui y habitent, relève d'un choix stratégique voulu par les responsables de la mission. Au delà de son caractère stratégique, cette implantation en proximité semble avoir clairement influencé « positivement » la relation entre les réfugiés et MSF, communiquant une proximité tant physique que symbolique. On pourrait dire que cet emplacement *intensifie* en quelque sorte leur relation avec les réfugiés, en ce sens qu'il la rend hors de l'ordinaire par rapport aux autres ONG, à distance du camp.

Cependant, MSF se doit également de gérer les questions de sécurité sur une base quotidienne, et ce, en raison même de cette volonté de valoriser une plus grande proximité avec les réfugiés. Cette posture génère donc certaines incertitudes au sein de l'équipe en place - ce n'est pas tout le monde qui est en mesure de gérer ce stress de la même manière - et l'ambiance parmi les membres du staff se trouve parfois assez tendue (et intense). D'ailleurs, on évoque souvent dans les discussions ces rumeurs de menaces et puis d'enlèvements possibles envers MSF - et qui se sont avérées réelles.

Ainsi, durant mon séjour, une menace par SMS (téléphone) avait été envoyée à l'un des volontaires, ce qui a amené MSF à retirer tout le personnel international sur place pendant plusieurs semaines. Nous pouvons imaginer les nombreuses discussions qui ont porté sur la façon qu'il fallait « résoudre » ce problème sans pour autant remettre totalement en cause cette volonté de demeurer à proximité des réfugiés. En fait, nous étions sur place durant cette période et deux options semblaient être sur la ligne: soit on déménageait au campement des Nations-Unies, soit on renforçait la clôture protectrice autour de l'enceinte de l'emplacement. Le coordonnateur sur le terrain (et la cheffe de la mission avec l'approbation de Genève) a finalement opté pour la deuxième option, et ce, après qu'un conseiller en sécurité ait fait une évaluation afin s'assurer que tous les facteurs avaient été pris en compte.

Tout le monde n'était évidemment pas d'accord sur la « meilleure » façon de procéder en regard de cette situation où la proximité et la sécurité étaient précisément en jeu. En fait, cette conversation au sujet de la sécurité et la proximité semble avoir continuée longtemps après que nous ayons quitté l'endroit. Une conversation qui a fort probablement été influencée par l'évolution du contexte au fil des semaines et des mois qui suivirent<sup>6</sup>.

Un autre exemple de cette volonté de proximité nous a été relaté, cette fois-ci en entrevue par un staff national de MSF à Djibouti, petit pays de la corne de l'Afrique où l'on mène un programme urbain pour la malnutrition infantile. Cette infirmière djiboutienne l'exprimait ainsi :

*Les plus forts chez nous sont les médias. Mais sans tout ça, on a pu circuler à pied dans tous les quartiers et là, on est connu dans tous les quartiers et on est en sécurité là où on est, tu vois? C'est qu'on a fait un très grand effort pour nous montrer, pour que la communauté nous connaisse, sans les médias, sans les journalistes, sans les radios, tu vois? On est là, partout et tout le monde nous connaît maintenant. On est passé chez les imams, les chefs de quartier, les associations, tout ça depuis le début.*

---

<sup>6</sup> À ce sujet et à l'automne 2011, deux volontaires de MSF se sont fait kidnapper à Dadaab, mais directement dans le camp de réfugiés et non pas à l'intérieur de l'enceinte MSF. Ces personnes sont toujours détenues depuis (plus de 9 mois de captivité en juillet 2012) fort probablement en Somalie par le groupe islamique Al Shababb qui refuse toute présence d'occidentaux (ou non musulmanes) sur son territoire et qui effectue ces enlèvements pour obtenir une possible rançon.

Ce qui est intéressant dans ce commentaire, c'est que l'infirmière met l'accent sur le fait que la relation de proximité avec la communauté doit se construire, en quelque sorte, « une rencontre à la fois », sans intermédiaire. Autrement dit, son témoignage montre que MSF semble avoir privilégié, comme stratégie pour aller à la rencontre de ces patients potentiels, une approche purement « locale » et sans médias interposés, les « plus forts » selon elle, dans son pays. Car on le sait, ces derniers sont, à bien des égards, toujours à distance du public qu'ils ciblent, ou, à tout le moins, justement médiatisés, ce qui ne semblait pas convenir dans ce cas-ci pour « toucher » directement ces populations des quartiers défavorisés.

Le travail de représentation (dirions-nous même, de relation publique) a donc été effectué selon une volonté apparente de proximité, enjoignant du coup le staff de MSF à arpenter les quartiers un à un et à rencontrer les acteurs de la communauté tels que les Imams et les chefs de quartier. Puis, l'effet complémentaire de cette démarche semble s'être matérialisée dans le fait que la sécurité s'en est trouvée améliorée telle que le mentionne l'infirmière en disant « *on est en sécurité là où on est, tu vois?* », tout comme cela avait été le cas dans le bidonville de Kibera.

Cet exemple démontre à bien des égards que dans certains cas, proximité et sécurité, qui semblent antinomique à première vue, apparaissent non seulement comme compatibles, mais que l'une (la sécurité) serait

menacée sans l'autre (la proximité). On voit donc qu'il n'y a pas la figure absolue de la sécurité d'un côté et la figure absolue de la proximité de l'autre. Ces deux figures peuvent se matérialiser sous plusieurs formes et suivant leurs incarnations spécifiques dans un ici et maintenant situé. Elles peuvent donc parfois s'articuler conjointement dans une complémentarité indispensable pour la bonne marche de la mission.

Puis, cette proximité que l'on semble abondamment cultiver à MSF tire sa raison d'être d'une autre figure majeure à MSF et qui représente à bien des égards le cœur de ce qui anime l'organisation, c'est-à-dire le patient (et de la qualité des soins).

### **5.1.5 La figure du patient (et de la qualité des soins)**

Autres figures-clés de l'action et du discours de MSF, sinon les figures tutélaires – le patient et la qualité des soins qui lui sont prodigués – animent abondamment les discussions, que ce soit avec les partenaires ou entre les acteurs de MSF eux-mêmes. Là aussi, sa centralité se traduit par une absence quasi totale de compromis, ce qui fait dire aux responsables de l'organisation qu'ils sont, par exemple, prêts à payer plus cher si la qualité des médicaments est là, une qualité qui est très précisément contrôlée par l'organisation. Nous avons également noté que c'est souvent au nom de la qualité des soins et (du bien-être) des patients que des tensions naissent avec les partenaires, en particulier lorsqu'il s'agit de remettre en question les

routines d'un hôpital qui bénéficie du soutien opérationnel et financier de MSF.

Tout se passe donc comme si le patient jouait le rôle de catalyseur de l'action de l'organisation, un catalyseur au nom duquel on peut remettre en question des pratiques locales d'interventions médicales souvent bien établies. D'un certain point de vue, c'est d'ailleurs ce souci constant du patient qui amène MSF à être critiqué pour une position que d'aucuns taxeraient de néocolonialiste. Au nom de la santé du patient, on peut, en effet, bousculer des pratiques médicales et hospitalières en tentant d'imposer (et en imposant de facto) ce qu'on considère comme étant « la bonne manière de traiter ».

Puis, de façon plus générale, on pourrait même faire valoir qu'il aurait été presque choquant de voir une organisation comme MSF ne pas positionner la figure du patient comme l'une de ses préoccupations principales. Car il est de notoriété publique que MSF cherche à soutenir médicalement des populations en détresse, sa réelle raison d'être. Mais est-ce que cela signifie que cette figure tutélaire doit toujours être priorisée et jamais échangée contre d'autres? Voyons justement une illustration qui démontre que cette prise en charge du patient se veut bien souvent plus complexe qu'il n'y paraît à première vue et fait apparaître bien d'autres préoccupations (ou figures) dans son sillage.



La scène qui suit est représentative, à bien des égards, de la difficile et complexe prise en charge des patients par MSF, et ce, plus particulièrement dans des contextes hautement chargés où l'aspect médical ne représente pas l'unique contrainte, comme c'est le cas dans la quasi-totalité des missions. Nous sommes donc toujours au camp de réfugiés de Dadaab au Kenya, mais cette fois-ci à l'hôpital que MSF gère en collaboration avec les autorités kenyanes. Nous accompagnons une docteure occidentale, Dr Jane, dans sa tournée des patients. Nous allons à la rencontre d'une jeune patiente somalienne qui vient tout juste d'arriver à l'hôpital après trois jours de marche depuis la Somalie et qui se trouve dans un état de malnutrition aiguë et de déshydratation sévère.

Sa vie est en danger et il semble qu'on la surveille de très près, selon les dires de la docteure. En fait, c'est ce que pensait cette dernière avant d'arriver au chevet de la jeune fille. C'est qu'on avait apparemment enlevé le tube nasal servant à réhydrater la patiente durant son absence. Docteure Jane demanda alors à l'officier clinique (staff national MSF responsable des patients et agissant à titre d'infirmier) pourquoi le tube n'était plus présent. Ce dernier répondit que la tante qui s'occupait de la jeune fille avait constaté son grand inconfort avec ce tube inséré dans sa narine et c'est pourquoi elle l'avait enlevé. Puis, cette tante affirmait aussi pouvoir nourrir la jeune fille elle-même dans la mesure où elle allait rester présente à ses côtés en tout

temps. Par contre et toujours selon les propos de Dr Jane, sans l'intubation, la jeune fille ne survivrait pas très longtemps. Car même en l'aidant à boire ainsi - la jeune fille âgée de 10 ans étant trop faible pour le faire elle-même - cela ne suffirait pas, selon elle (et sans doute selon tout médecin formé selon les normes médicales occidentales) à la réhydrater convenablement.

Cliniquement parlant, on peut penser que cet argument avait un certain poids sur la vie de la jeune fille, ce qui n'est pas à négliger dans un tel cas de figure. Par contre, on peut aussi très bien comprendre le point de vue de la tante, et dans une moindre mesure, l'inaction de l'officier clinique face à cette situation. Car la tante en question - et les mères/femmes en général en ces endroits plus traditionnels comme peut l'être la Somalie -, se faisait en quelque sorte enlever son rôle de nourrice qui la définissait en bonne partie. Comment pouvait-elle se montrer si passive – et « non mère » dans une moindre mesure – à la fois envers sa nièce, mais aussi, vis-à-vis des autres mères l'entourant dans l'hôpital? C'est comme si ses connaissances et capacités à prendre soin d'un enfant, ce qui pour une mère/femme là-bas n'a pas de prix, lui avaient été retirées par cette simple, mais néanmoins efficace intubation.

La docteure Jane exposa alors son point de vue médical à l'officier clinique qui traduisit le tout à la tante. Après discussion - la tante persistait à vouloir nourrir la jeune fille, avec raison pourrait-on croire : on ne se délaisse

pas de son identité aussi facilement que cela après tout !-, elle abdiqua en quelque sorte en laissant les médicaux réinsérer le tube dans la narine de la jeune fille. C'est alors que l'officier clinique arriva avec le tube en question afin que la docteure puisse le remettre en place. Mais après vérification, l'officier clinique avait apporté un tube pour adulte passablement plus large que celui conçu pour les enfants. C'était le seul qu'il avait pu trouver, disait-il, et il ne croyait pas que les versions enfants subsistaient. La docteure Jane lui demanda alors d'aller voir dans l'une des armoires où elle croyait que de tels tubes s'y trouvaient encore. Elle disait en être presque certaine et que, de cette façon, ce serait très certainement moins pénible pour la jeune fille. L'officier clinique obtempéra en se rendant à ladite armoire avec un détachement assez évident.

Mais pourquoi si peu d'entrain de la part de l'officier clinique et autant de précision de la part de docteur Jane? On peut croire que chacun avait sa propre conception de la « prise en charge de la douleur » des patients, comme on dit dans le milieu médical. En effet, tous n'ont pas la même vision de la douleur - celle des patients évidemment - et de la façon de l'aborder. Là où les Occidentaux semblent le plus souvent s'en préoccuper, parfois avec beaucoup d'attention, dans plusieurs endroits où MSF implante des missions, cette préoccupation varie grandement.

Enfin, mentionnons que le tube pour enfant fut finalement réintroduit dans la narine de la jeune fille, non sans difficultés. Cela fut pénible, car la jeune fille n'y comprenait plus rien : pourquoi lui réinsérait-on ce bout de plastique dans le nez semblait-elle se dire? Bref, ce ne fut pas la scène la plus édifiante au monde à regarder. Mais au final, docteure Jane avait fini par imposer son autorité à la patiente, à la tante et à l'officier clinique - de même que sa vision occidentale de la médecine? -, et ce, pour tout de même une cause valable à ses yeux de médecin - la vie de la patiente - mais aussi, en partie à cause de présupposés relevant davantage d'acquis médico-culturels.

On peut voir dans cette scène que Dr Jane a agi avant tout au nom des protocoles médicaux qui établissaient l'autorité de son expertise. Quand Dr Jane intervient et quand elle parle, c'est son expertise qui, en quelque sorte, aussi s'exprime, donnant effectivement du poids à son propos. Plusieurs figures sont ainsi *ventriloquisées* à travers elle : la figure du médecin, qui elle-même, renvoie aux figures de l'expertise médicale, de l'expérience qui y est associée, de MSF, de « l'homme blanc », etc. Tout ceci est agissant dans cette séquence et l'on pourrait dire, figurativement, que ce sont, à la limite, toutes ces figures qui participent à cette « réintubation » plutôt clinique. À ces figures (d'autorité) que met en scène implicitement la docteure Jane, on voit qu'une autre figure, celle de la mère, entre en scène, et avec elle, d'autres figures qu'elle incarne aussi sans doute : la tradition, une certaine expérience

de soins, son statut au sein de la communauté, sa nationalité de Somalienne, etc. Tout ceci a aussi un poids, une valeur, une importance, ce qui explique la décision initiale de l'infirmier clinique de « désentuber » la jeune fille et le dilemme qui s'en est suivi, de même que les pourparlers subséquents.

Au final, on pourrait aussi soutenir que Dr Jane a souhaité nous faire « voir » cette jeune patiente-là car elle incarnait toute l'atrocité de la situation. L'histoire de cette patiente - et son corps par le fait même - transcendait et transportait le chaos et la violence d'une guerre qui se passait à quelques dizaines de kilomètres de là. Dr Jane ne nous a pas simplement montré une patiente « normale », mais bien une certaine représentation d'un type de patient, comme un épiphénomène de beaucoup d'autres. À bien des égards, le cas de cette jeune fille était plus parlant que tout discours touchant au conflit. En d'autres termes, cette patiente-là rendait présente *in absentia* toutes les réalités inimaginables/indicibles de ces réfugiés et les conséquences atroces d'un conflit dévastateur.

Aucuns commentaires ne semblaient nécessaires après avoir été témoin par procuration de cette tragédie, inscrite dans le regard hagard de la jeune fille. En nous permettant de rencontrer cette patiente, la docteure Jane a pu démontrer tout le défi médical que représente une telle prise en charge en plus de canaliser une illustration symbolique (et physique) des conséquences de cette guerre. C'est pourquoi il est possible d'envisager cette pauvre jeune

filles non pas simplement comme une autre patiente, mais aussi, comme la figure de toutes les victimes potentielles.

Enfin, nous pouvons remarquer que la patiente elle-même n'est jamais entendue dans cette scène. D'une part, la jeune fille de 10 ans était trop faible pour parler et même probablement trop jeune pour décider de ce qui était le mieux pour elle. D'autre part, son corps parlait, en quelque sorte, pour elle. Par ailleurs, la docteure Jane et la tante n'ont pas hésité à parler au nom de la jeune fille « pour son bien », mais chacune à leur façon. Car si la jeune patiente était réduite au silence par son état (et par la guerre dont elle a pu s'échapper péniblement), elle a pu se faire représenter à travers les nombreux intérêts exprimés par les acteurs tout autour d'elle.

En commençant par le tube lui-même et les identités dissemblables qu'il projetait des visions antagonistes en présence. Car pour la docteure Jane, le tube représentait une simple technicité médicale qui permettait d'améliorer la santé de la patiente. Il connotait une efficacité qui pourrait être associée avec une façon froide et mécanique d'envisager la médecine. Par contre, le tube représentait très certainement un objet intrusif pour la tante et pour la jeune fille. Il semble que ces dernières aient entrevu cet objet comme facilement remplaçable et n'affectant pas de manière positive la santé de la jeune fille.

De sorte que ces positions contradictoires sur la façon de prendre soin de la patiente se sont ancrées dans la matérialité même du tube. Du côté de la tante, et comme on l'a déjà montré, il semble que le tube lui ait « volé » son rôle naturel de soignante qu'elle était résolue à jouer. En ce sens, nous pouvons supposer que la tante croyait que ce tube était un objet, en quelque sorte, « contre nature » et représentait une menace pour la dignité de sa famille. Une tante (ou une mère) qui ne peut pas jouer correctement son rôle maternel, surtout dans le contexte traditionnel, se trouve sans doute dépouillée de son identité profonde.

Pour la docteure Jane, c'était, à l'opposé, l'aspect médical qui semblait sa principale préoccupation. Sa formation médicale lui laissait entendre que sans le tube, la jeune fille ne survivrait pas. La force motrice médicale à MSF semble si attrayante (et puissante) que le patient (et l'humain derrière) est en quelque sorte momentanément laissé de côté dans le but de combattre la maladie. Dr Jane semblait avoir cadré ce cas clinique comme une simple pathologie à traiter en utilisant les instruments disponibles pour s'assurer que la patiente allait s'améliorer. Mais au détriment d'une certaine approche - plus traditionnelle certains diraient - qui aurait pu donner plus de poids à la récrimination de la tante et une inclinaison peut-être moins occidentale pour MSF.

Ces points de vue contradictoires font ressortir au final la redoutable question des limites d'imposer une certaine approche purement médicale pour améliorer la santé des patients. Et plus encore, ils posent l'interrogation de savoir *qui parle au nom de cet impératif/principe*. En fait, la réponse n'est pas si importante, car elle impliquerait une forme de jugement teinté d'une forte partialité. Ce qui compte, c'est précisément d'exposer l'ambiguïté (et les incertitudes) qui se profilent au sein de ces figures entourant le patient et tout le travail qui doit être fait pour rendre leurs présences palpables (et influentes).

En ce sens, ces figures doivent toujours être incarnées et puis défendues (ou exprimées) « pour une autre première prochaine fois » (Garfinkel, 1967/2002), et ce, afin de faire éventuellement une réelle différence dans une situation donnée. Dans notre illustration, la docteure Jane a dû mobiliser une fois de plus sa position médicale afin d'imposer son autorité. Cela a été « efficace » pour elle, mais nous nous devons de reconnaître tout le travail interactionnel qu'il a fallu effectuer pour établir une telle autorité. En bref, nous avons pu voir que la Dr Jane a cadré la situation avec ses yeux médicaux pendant que la tante essayait de faire valoir son rôle d'aidante principale. Entre eux (et leurs origines respectives et puis leurs intérêts), a émergé un tube en plastique anodin qui a reconfiguré la situation



en faveur d'un impératif médical, vigoureusement défendu par la docteure Jane (et MSF).

Une autre illustration de cette prise en charge « autrement que médicale » du patient – et de la gestion des figures qu'elle génère - s'est déroulée au Niger dans la région de Maradi à quelque mille kilomètres de la capitale Niamey. Précisons que cette fois-ci, c'est davantage notre regard de chercheur qui teinte l'analyse de la scène. Les équipes de MSF étaient présentes dans cette région en raison d'une sécheresse sans précédent, engendrant une propagation de malnutrition infantile à grande échelle. MSF avait concentré ses efforts sur une prise en charge des enfants malnutris de moins de trois ans, et ce, grâce à une distribution de supplément enrichi, en plus d'une prise en charge médicale des enfants les plus fragiles ayant besoin d'être hospitalisés.

Nous nous trouvions à ce moment-là dans une clinique mobile qui couvrait une vaste région désertique. Les enfants qui étaient trop faibles pour être traités sur place devaient être transportés par camion à l'hôpital MSF situé à environ une heure de route de l'endroit. Cependant et pour ces mamans d'origine Peules - souvent très jeunes et peu éduquées -, quitter leur nid familial pour l'hôpital représentait toute une aventure, considérant que certaines devaient laisser leurs autres enfants sur place, d'où le dilemme d'une telle démarche. Nous quitions donc tout juste l'endroit avec les

mamans et leurs enfants sévèrement malnutris pour nous rendre à l'hôpital lorsque quelque chose d'assez particulier est arrivé. À peine quelques secondes après que le camion ne démarre - nous étions nous aussi dans le camion -, une autre maman s'est précipitée sur l'une de ses consœurs pour la déloger sur-le-champ. Elle avait saisi cette même maman et l'enfant avec autorité, comme s'il fallait fuir un piège quelconque.

Nous nous sommes donc littéralement jeté sur le coordonnateur MSF pour l'informer qu'une maman venait de quitter le camion et qu'elle « fuguait » vers le désert en compagnie de son enfant, anéantissant de fait sa prise en charge éventuelle et condamnant le nouveau-né à une mort certaine. C'est alors que le coordonnateur, un occidental avec beaucoup d'expérience de terrain et une bonne connaissance de l'endroit, nous a regardé tranquillement sans sourciller. Puis, il nous a annoncé calmement que nous ne pouvions pas grand-chose pour elles et que la seule chose à faire était justement de ne rien faire.

Il supposait que la famille avait sans doute préféré enterrer l'enfant sur leurs propres terres au lieu d'aller à l'hôpital et d'essayer de lui «sauver» la vie. Cela représentait, selon ses dires, une façon de faire assez commune - il faut dire que les mamans ont en moyenne sept à huit enfants dans ce coin de pays -, et ce, peu importe ce que nous, occidentaux, en pensions. Après tout, avait conclu le coordonnateur: « *nous sommes sur leurs terres et tout le*

*monde a une opinion différente sur la façon dont la vie devrait être prise en charge, même si elle ne fait que débiter. C'est parfois triste, mais il faut respecter cela aussi ».*

C'est lors de notre retour en camion à l'hôpital avec les autres mamans que nous avons senti tout le décalage « culturel » qui nous habitait, submergé que nous étions aussi par l'ampleur de la machinerie MSF qui se devait de « sauver » TOUS ces nourrissons. Alors donc, qu'est-ce qui pouvait donc être en jeu dans cette scène particulière ? De notre côté, on pourrait avancer que c'est en quelque sorte notre propre naïveté - ou notre biais culturel – qui s'exprimait lorsque nous nous mimes à penser que c'était un non-sens pour la maman de quitter le camion, une naïveté qui nous fit réagir de cette façon-là en alertant le coordonnateur. Nous nous étions dit : « cet enfant va mourir à coup sûr si la maman quitte le camion ». Et la simple pensée qu'un enfant sur le bord de mourir puisse être « sacrifié » de la sorte au lieu d'être « sauvé » était impossible à concevoir.

Nous n'avions jamais imaginé une telle chose auparavant. Car qui serait aussi inconséquent en refusant de l'aide ainsi, nous disions-nous, dans un réflexe (humaniste) nous permettant de faire sens temporairement de la situation. On pourrait même aller jusqu'à affirmer que nous vivions un « épisode cosmologique » comme l'entend Weick (1995), là où notre monde tel qu'on le connaît s'effondre et désorganise à la fois notre pensée et nos

actions. Nous réagissions (instinctivement ?) sur la base de notre conception de ce qui aurait dû «normalement» se dérouler, c'est-à-dire une acceptation « totale » de l'aide par les mamans, sans questionnement aucun de leur part. De plus, nous avions nous aussi été « aspirés » par le sacro-saint principe médical qui constitue l'une des valeurs fondamentales de MSF. En ce sens, on pourrait en déduire que notre principale préoccupation était la santé de ces enfants malnutris et que tout, absolument tout, devait être fait en son nom. C'était, comme on le voit, sans remettre en contexte cette prise en charge, naïfs que nous étions de prime à bord et où notre supposé sens commun ne l'était maintenant plus.

En fait, cette illustration tend à démontrer que la figure du patient fait ressurgir une multitude d'autres aspects qu'il faut prendre en compte lorsque l'on souhaite, comme organisation médicale, offrir ce type de « services » à des populations en danger. Dans ce cas-ci, le coordonnateur avait, semble-t-il, l'expérience et le recul nécessaires pour être en mesure de discerner les limites tant logistiques que culturelles de cette prise en charge à grande échelle de la malnutrition infantile. Quant à nous, la candeur qui nous habitait nous aurait rendu en quelque sorte aveugle devant cette antinomie (et limite) entre cette exigence de soigner TOUS les enfants (la figure du patient qui exigerait que tout soit donc fait *en son nom*) et le respect de certaines

traditions auxquelles nous ne pouvions pas nous identifier sur le moment (et encore à ce jour), lesquelles *dictaient* d'autres impératifs.

Une dernière illustration de ce qui peut être agissant dans cette figure du patient se retrouve cette fois-ci au Sri Lanka<sup>7</sup>, dans la péninsule de Jaffna au nord de l'île. La conversation à laquelle nous avons assisté impliquait trois chefs de mission de MSF. Ces derniers discutaient d'un partenariat possible avec le gouvernement sri lankais afin de lancer un programme de soins dans une zone sous contrôle des rebelles LTTE (tigres tamouls) qui « contrôlaient » la région nord de l'île à ce moment-là. Durant les discussions menant aux négociations avec le gouvernement, nous avons pu constater que plusieurs figures avaient été évoquées par les chefs de mission. Et l'une de ces figures-clés mobilisée pour s'assurer que MSF demeure dans les limites « éthiques » de sa pratique - nous soignons quiconque sans discrimination, qu'il soit rebelle ou non - fut sans aucun doute la mention par les chefs de

---

<sup>7</sup> Au moment de notre visite terrain, en 2006, le Sri Lanka se trouvait en guerre civile et interethnique, une guerre qui, depuis 1980, avait fait quelque 30 000 morts et des centaines de milliers de déplacés. Déplacés qui étaient principalement d'origine tamile, l'ethnie minoritaire de l'île, ostracisée par le gouvernement central en place à majorité cinghalaise. Il faut noter la présence d'un mouvement tamil rebelle armé, les LTTE, qui contrôlaient certaines zones du Nord en plus d'assujettir une partie de la population tamile à leurs méthodes radicales. Précisions enfin qu'une offensive de l'armée du gouvernement central en 2008 semble avoir anéanti le mouvement rebelle – créant d'importants dommages « collatéraux » chez la population tamile selon Human Right Watch. La guerre interethnique qui faisait rage depuis plus de 25 ans s'est ainsi soldée par une paix imposée, sans qu'aucune négociation n'ait eu lieu avec les Tamils, laissant la population sous le joug des forces armées en présence.

mission de la notion d'impartialité, traduisant du coup la figure tutélaire du patient.

L'un des chefs de mission s'est ainsi exprimé en parlant des patients qu'il faudrait soigner, et ce, peu importe leur origine ethnique : *"Yeah, they're claiming (the government) and they're saying that they have to take care and about the po the Tamil populations that it's the same for them like the Sinhalese"*. Ce qui surprend dans cet extrait n'est certainement pas que le principe d'impartialité ait été évoqué implicitement par le responsable MSF lorsqu'il dit « que l'on devrait prendre soin de quiconque, qu'il soit Tamil ou Singhalais ». Le contraire l'aurait été puisque cela s'inscrit dans une logique d'aide très MSFienne, - son programme d'action - comme nous l'avons remarqué précédemment.

Non, ce qui étonne au contraire dans l'extrait, c'est la manière dont le responsable s'y prend pour reprendre les dires du gouvernement en lui attribuant à lui aussi une volonté de faire preuve d'impartialité! Ce qui, dans les faits, demeurerait passablement douteux si l'on considère les agissements pour le moins discriminatoires du gouvernement sri lankais à ce moment-là. N'empêche, il s'avère possible de voir ici le mécanisme de ventriloquie à l'œuvre de même que cette idée que l'on puisse s'adjoindre des « forces alliées » (lire : figures), donnant davantage de poids à une proposition en leur en attribuant à eux aussi une part de responsabilité.

C'est ce que Cooren (2010) nomme, à la suite de Derrida, l'ex-appropriation, qui permet aux acteurs de mutuellement partager le fardeau d'une preuve ou d'une position. En ce sens, un transfert d'attribution s'effectue ici d'un acteur à l'autre - au nom à la fois d'un principe (impartialité), d'un représentant (le gouvernement sri lankais) et d'un événement passé (ces paroles prononcées). L'objectif de cette redistribution par le responsable du principe d'impartialité semble avoir été d'ajouter du poids à la position de MSF, dans la mesure où cela consiste à mettre en scène des "figures that implicitly substantiate or corroborate what we are standing for" (Cooren, 2010, p.13).

Autrement dit, MSF, à travers l'intervention de l'un des chefs de mission, cherchait à mettre conjointement de l'avant ce principe en le partageant avec le gouvernement. Le subterfuge, si l'on peut dire, consistait pour MSF à démontrer qu'il s'avérait plausible de prendre en compte ce principe - puisque le gouvernement l'aurait déjà affirmé auparavant - pour ensuite prodiguer des soins à toute la population. En fait, le chef de mission dira explicitement plus loin qu'il fallait aussi prendre le gouvernement au mot en affirmant ceci : « *let's take them by their word* ». Autrement dit, ce chef de mission semblait avoir saisi le décalage entre le discours du gouvernement qui affirmait ne pas discriminer quiconque et sa vraisemblable volonté de le faire via une instrumentalisation possible de MSF.

Ultimement, l'objectif de cette stratégie discursive semble avoir été de « forcer la main » au gouvernement, réfractaire à ce moment précis à un tel partenariat avec l'organisation ou du moins, avec les principes humanitaires véhiculés par MSF. Car si cette impartialité devant un patient, qu'il soit identifié comme rebelle<sup>8</sup> ou non, victime ou simple citoyen tamil, demeurait aux yeux de l'organisation un principe non négociable, il ne l'était certainement pas pour le gouvernement. Ce dernier semblait plutôt vouloir associer tout Tamil à un rebelle potentiel et donc, sans nécessité en soins médicaux puisque considéré de facto comme terroriste<sup>9</sup>.

Ainsi, l'évocation de ce principe semble avoir permis de faire se rejoindre – si toutefois le gouvernement acceptait cette attribution – les visions antagonistes des deux parties. Ce rappel par MSF des propos du gouvernement – lui remettant en bouche ses propres dires comme le ferait un ventriloque (Goldblatt, 2006) – établissait, en quelque sorte, un lieu commun où les parties pouvaient potentiellement aller de l'avant. Évidemment, le gouvernement avait tout le loisir de dénier ou rejeter cette affirmation passée. Dans ce cas de figure, les chefs de mission auraient alors dû voir dans quelle mesure une entente s'avérait encore possible et sur quelle base « éthique » elle demeurait viable.

---

<sup>8</sup> Les seules exigences pour être pris en charge à MSF : ne porter aucune arme ni marque associée à un groupe quelconque.

<sup>9</sup> Groupe armé tamil nommé LTTE et considéré comme terroriste par la communauté internationale.



Précisons que c'est justement sur cet échiquier interprétatif que semble se jouer la marge de manœuvre entre une application stricte d'un principe, son idéal, et la réelle volonté d'en arriver à prodiguer des soins. De sorte que ces chefs de mission, qui doivent à la fois respecter les principes et pouvoir donner des soins, doivent souvent trancher en faveur de l'un ou de l'autre ou du moins, conjuguer impérativement avec ces forces en présence.

Ainsi, cette notion d'impartialité, l'organisation devait en quelque sorte s'en faire garante si elle souhaitait demeurer cohérente avec la charte et les principes qui sont censés l'animer. L'inscription de ce principe dans la charte de l'organisation l'y *obligeait* pourrions nous même dire. En ce sens, Cooren (2010) affirme que:

Participants and their actions/moves cannot be positioned, analytically speaking, as the ultimate origin of what is happening in a given interaction, precisely because these participants are themselves moved or acted upon by specific reasons that they come to stage (or not) in their discussions. (p. 103)

Car s'il s'avérait qu'on avait bafoué ce principe - qui demeure néanmoins malléable dans son application - il semble que cela aurait été contraire à ce que prescrit et dicte l'inscription matérielle (Cooren, 2004b) rédigée quelque quarante ans plus tôt, soit au moment et au lieu de la création de MSF dans un modeste appartement parisien.

Autrement dit, on ne fait pas que la brandir cette charte comme on le

ferait avec un drapeau – bien que cela puisse être tout aussi évocateur dans un autre contexte. On l'utilise stratégiquement dans un « ici et maintenant » situé, transposant ainsi « l'avant ailleurs » que la charte incarne encore, sa figure *dislocale* maintenant présentifiée. De là sa valeur très active, lors de situations conflictuelles, puisqu'en l'évoquant explicitement ainsi, il s'avère possible de la « faire parler » publiquement, de la faire se rendre présente au Sri Lanka pour ultimement revenir à une pratique médicale comme telle.

En conséquence de quoi, il semble que la mention de cette figure lors de la négociation d'avec le gouvernement ait véritablement *agit*. Autrement dit, ces mêmes chefs de mission ont à la fois utilisé et incarné ce principe d'impartialité afin de faire comprendre au gouvernement sri lankais que cette entente possible contenait aussi des conditions. En conséquence de quoi, il fut possible pour MSF de demeurer partiellement indépendante - et fidèle aux principes qui l'animent - en spécifiant qu'elle n'agirait en aucun moment comme un « bras médical » des vellétés politiques sous-entendues du gouvernement - vous soignerez ces populations ethniques avant celles-ci.

Certes, certains diraient que cette évocation par les responsables s'est avérée être, au final, un simple argument rhétorique pour tenter de convaincre la partie adverse (Sillince & Suddaby, 2008). Mais dans ce cas de figure-ci, il ne semble pas uniquement s'agir d'une stratégie rhétorique « en surface » pourrions dire. En ce sens que cette évocation semble avoir eu un réel poids

dans la négociation puisqu'il s'agissait d'un principe définissant la nature même de l'organisation, sa *raison d'être* (Fairhurst, 1993). Autrement dit, on peut hypothétiquement affirmer que c'est toute l'organisation qui s'exprimait ici à travers les paroles des responsables.

L'esprit de MSF *hantait* la conversation - de façon spectrale pour reprendre les termes de Derrida (1994) -, à travers ce principe d'impartialité. Le rejet par le gouvernement sri lankais de cette condition quasi sine qua non aurait donc certainement mis un terme définitif aux négociations puis éventuellement, à toute intervention médicale. Ce qui ne fut pas le cas puisque MSF, malgré les incessantes injonctions du gouvernement visant à ce que les soins donnés en zone rebelle priorisent le groupe ethnique leur étant « favorable », a pu intervenir auprès de tout patient, quel que fût son origine ethnique.

Dirigeons-nous maintenant vers l'analyse de trois tensions que nous avons identifiées grâce à nos observations et qui nous sont apparues comme étant au cœur de la pratique humanitaire de MSF.

## **5.2 Trois tensions à gérer**

Même si bien d'autres pourraient être illustrées, nous ne retiendrons ici que trois tensions qui nous semblent caractériser l'action et le discours de MSF. Nos observations nous ont amené à identifier des tensions qui nous sont apparues comme au cœur des préoccupations des acteurs. Mais contrairement

aux figures, qui elles, semblent se matérialiser dans les interactions de façon plus explicite - on évoque souvent « Genève » dans les conversations -, il appert que ces tensions que nous illustrerons n'ont pas tout à fait la même résonance aux yeux des acteurs de MSF. Non pas qu'elles ne les préoccupent pas, bien au contraire, mais il apparaît que ces tensions s'avèrent parfois moins conscientes pour les acteurs que peuvent l'être les figures elles-mêmes.

Autrement dit, certes, on gère ou on compose avec ces tensions au quotidien, mais pas uniquement comme une incompatibilité à « mettre en boîte ». Ces tensions semblent donc en quelque sorte transcender les pratiques de MSF ou, comme le dit si justement l'expression anglophone, « *hiding in plain sight* », signifiant que ces tensions se trouvent constamment en filigrane, mais jamais vraiment au premier plan. C'est donc davantage à la suite de nos observations que celles-ci ont émergé dans les catégories que nous proposons. Par exemple, la question de la tension entre la distance et la proximité n'est pas nécessairement discutée en tant que telle par les acteurs sur une base quotidienne, et ce, contrairement à la figure de l'expérience ou de la sécurité.

Les tensions que nous allons illustrer sont donc celles-ci : (1) Distance vs. Proximité, (2) Indépendance vs. Coopération et (3) Débat vs. Imposition. Dans ce qui suit, nous tenterons d'expliquer la logique de ces tensions, une

logique que nous illustrerons avec des exemples concrets, toujours tirés de nos observations.

### **5.2.1 Tension Distance vs. Proximité**

L'une des tensions les plus parlantes au sein de MSF s'articule, selon nous, entre la distance et la proximité que l'on semble chercher à concilier dans les pratiques quotidiennes. On pourrait avancer que cette tension tire sa source à même la *raison d'être* de l'organisation dans la mesure où MSF s'active à traiter des personnes certes dans le besoin, mais qui sont souvent localisées en des lieux difficiles d'accès ou reclus. Il faut donc tenter de s'en rapprocher le plus possible. Par contre, et dans le cirque humanitaire actuel pourrions-nous ajouter, tout semble fait en sorte pour qu'on s'éloigne davantage du geste de base qui consiste, pour un médical, à soigner directement un patient.

Avec les moyens logistiques et financiers disponibles et les partenaires de circonstances à prendre en compte, les interventions - et la « machine » permettant leur déploiement - deviennent souvent l'objet des discussions mêmes, apparaissant parfois préoccuper davantage les responsables que la santé des populations stricto sensu. Au final, même si l'on peut croire que tous les acteurs sont là pour en arriver à soigner les patients, il n'empêche que la gestion des missions semble prendre souvent le

pas sur le reste, éloignant de facto l'organisation de son but premier, ce qui devrait l'*animer* en premier lieu, l'acte médical *per se*.

La tension distance-proximité s'incarne donc davantage dans des questions managériales, comme les relations (à distance) que les gestionnaires doivent entretenir entre le siège, la coordination et le terrain. Ces trois niveaux complémentaires doivent s'arrimer à une certaine distance les uns des autres - chacun son champ de compétence et ses prérogatives - mais doivent aussi demeurer sur la même longueur d'onde par rapport à certains aspects, comme la sécurité peut l'être. Cette gestion se fait au cas par cas et demande un ajustement permanent. Par exemple, le chef de mission au Swaziland, dont le bureau était situé non loin de l'une des missions dans le pays - normalement, le chef de mission se trouve en capitale, à distance des opérations, où l'on coordonne les aspects politiques de la mission -, s'exprimait ainsi au sujet de l'ajustement spatio-temporel dont il avait dû faire preuve envers le terrain :

*The fact that the coordination is close to the field, it's really tempting to go there and do shit by asking lots of questions. At the beginning, I probably did it too much. But they told me so and we agreed I would only go once a month. And after all, it's their field.*

On voit, par les remarques de ce chef de mission, que la question de la distance et de la proximité se trouve évoquée en filigrane. Ce dernier affirme

que c'est la trop grande proximité d'avec le terrain qui l'a amené à s'impliquer davantage qu'il ne le fallait réellement. Enfin, il semble que c'est ce que les responsables du terrain lui ont fait comprendre (*they told me so*) en lui demandant de garder une certaine distance en ne s'immisçant pas dans leur travail quotidien. Il ne semble pas y avoir de « bonne » distance dans ce cas-ci, ni de proximité « idéale ». Tout est, au final, une question d'ajustement et de négociation. On lit bien, dans le commentaire du chef de mission, qu'on semble s'être mutuellement négocié un espace de travail pour chacun - et des autorités complémentaires de surcroît -, et ce, afin que la mission se déroule sans trop de dédoublements décisionnels.

On pourrait aussi facilement illustrer ce type de tension « distance versus proximité » entre Genève et la coordination (chef de mission) sur le terrain. Plusieurs façons de gérer cette relation à distance ont cours à MSF et cela, en fonction des acteurs qui l'incarnent. Comme mentionné précédemment, certains à Genève semblent exiger davantage de comptes - une façon de se rapprocher du terrain -, tandis que d'autres demeurent plus en retrait, se voyant davantage « en support » au terrain, plus réactif (passif) que proactif, en fonction des besoins identifiés. Nous ne creuserons pas davantage l'analyse de cette facette de cette tension-ci, mais il semble néanmoins qu'elle soit au cœur des préoccupations des acteurs, et ce, en bonne partie à cause de la structure organisationnelle même et des interventions réparties partout sur

la planète. De cette donne géographique émergent donc d'autres tensions et figures (autorité, pouvoir, contrôle, etc.) dont les acteurs doivent tenir compte, et ce, en fonction des différents contextes opérationnels.

Tel qu'évoqué précédemment, les dimensions managériales et médicales des opérations de MSF, qui constituent une tension en soi, semblent aussi se traduire en une obligation pour les responsables de terrain de gérer une autre incarnation de la tension entre proximité et distance. En effet, il semble que ces derniers soient « tourmentés » entre la nécessité d'être près de l'action - « hands on » comme l'indique l'expression anglaise marquant la volonté d'être en contact direct avec le cœur des activités, ici le traitement médical - et la coordination comme telle, laquelle implique un travail administratif plus banal, mais néanmoins prenant. Les responsables d'intervention tentent ainsi souvent d'œuvrer sur les deux fronts à la fois, sans ménager l'un davantage que l'autre.

Un des responsables de terrain évoquait cette tension entre la volonté d'être près des populations soignées et le devoir de maintenir la coordination à jour. Il l'exprimait ainsi:

*You should be on the frontline and close. It's great and it's out with the people and proximity and bla bla bla... But a lot of the job is coordination. And if you don't want to be a field coordinator and do the coordination (...) coordination means coordinating. So it doesn't mean been always out there.*



En fait, cet extrait traduit assez justement la tension qui semble aussi exister entre, d'une part, une vision plus « baroudeur » et traditionnelle de l'aide à MSF, c'est-à-dire une approche qui enjoint les coordonnateurs à parcourir sans cesse les différents lieux d'intervention de la mission et, d'autre part, une vision plus managériale, comme celle exprimée par le responsable de terrain, et qui ferait davantage de place à la coordination et aux exigences cléricales.

L'une et l'autre de ces visions semblent entrevoir la distance et la proximité à leur façon : l'approche baroudeur se targuerait d'appliquer le principe de proximité à la lettre, tandis que l'approche managériale plaiderait pour une saine distance d'avec le patient, une distance qui permettrait au final de maintenir une mission plus « à jour ». De fait, ce coordonnateur semble avoir opté pour une approche à deux voies (et donc à deux voix?) : d'un côté, il s'active à un rapprochement virtuel avec Genève (et avec la coordination en capitale) et les autres acteurs à distance, mais par le fait même, provoque un certain éloignement d'avec le terrain; de l'autre, il cherche à maintenir sa proximité avec les actions médicales de la mission, ce qui le rend par contre plus vulnérable dans la distance qu'il risque d'agrandir face à ces acteurs déjà éloignés.

En ce sens, le coordonnateur semble mettre dos à dos le mythe baroudeur qui fait de MSF une organisation « active » mais brouillonne, et celui du manager organisé et qui maîtrise ses dossiers au jour le jour sans

laisser-aller. Encore une fois, chaque contexte exige sa propre logique et aucune méthode ne prescrit la « bonne » marche à suivre. Par contre, ces questions entourant la gestion et la volonté d'être en contact direct avec la réalité des interventions, traduites en distance (et froideur) et proximité (chaleur) à mutuellement ajuster, semblent représenter une tension tout à fait centrale à MSF et, de surcroît, transcendant plusieurs des autres préoccupations des acteurs.

Ce rapport entre distance et proximité semble ainsi parcourir l'ensemble des pratiques de l'organisation. En effet, de par sa configuration même - son déploiement planétaire - adoubée de sa raison d'être, sa volonté de soigner toute personne dans le besoin, son intervention médicale, MSF se retrouve à constamment naviguer entre ces deux impératifs. Il se trouve que MSF, en ces moments de réforme de la gouvernance (Odyssée 2010, réforme de la gouvernance 2012), semble justement se chercher une voie/voix mitoyenne entre ces deux approches, l'une plus axée sur une implémentation réactive (proximité) et l'autre davantage portée sur une planification stratégique (distance). Ce qui fait qu'en tant que représentants par excellence des intérêts et exigences de la mission de leur organisation, les acteurs tentent constamment de se réappropriier ces disparités complémentaires, et ce, afin de réincarner l'organisation au quotidien et les préceptes qui l'animent.

Comme nous l'avons relevé en début de chapitre, la proximité en tant

que telle est l'une des figures essentielles de l'action de MSF, étant donné l'identité même de l'organisation, centrée sur le patient et le geste médical. Cependant, ce principe de proximité est, en fait, souvent mis en balance avec d'autres lignes de conduite qui marquent une certaine distance, que ce soit entre MSF et les populations, mais aussi entre les coordonnateurs et les acteurs de terrain eux-mêmes, comme nous l'avons remarqué. Et l'une de ces raisons est évidemment sécuritaire. Ainsi, nous avons vu que marcher à travers le bidonville de Kibera pour se rendre à la clinique et en revenir, c'est une décision très consciente visant à marquer une certaine proximité avec la population locale.

Cependant, une telle décision ne va évidemment pas sans son lot de mise à distance, une mise à distance symbolisée par le garde qui accompagne, armé de son walkie-talkie, le personnel médical de MSF lors de ses déplacements à pied, une certaine distance (et autorité) aussi communiquée par l'uniforme (T-shirt avec le logo de l'organisation) des intervenants MSF, contrastant avec la misère qui les entoure.

Cette gestion de la distance et de la proximité, on la retrouve de plus dans l'attitude des coordonnateurs lorsqu'ils nous parlent de leurs relations avec les chefs de mission, leur autorité hiérarchique directe sur le terrain, mais en capitale. En ce sens, l'un d'eux déclarait:

*Being on a project is a bit of a paradox. You feel that you are in charge because you see the patient being treated and it's in part because of your direct actions. But at the same time, you know that the head of mission - and Geneva to a certain extent - is somehow watching you, waiting for result and ready to intervene if it doesn't go according to plan. So you have to put your own limit first and be explicit about it. For me, it was simple. I asked to be informed by their decision all the time and in return I am transparent as possible regarding what is really happening at the front line. Because it's us who has the real information.*

Pour ce coordinateur (et pour beaucoup d'autres), le travail consiste donc à se créer un certain espace de travail, en distance ou, à l'inverse, en proximité, avec les différents interlocuteurs en présence, et ce, pour en quelque sorte légitimer cette proximité qu'il considère comme un gage de compétence et d'autorité (*You feel that you are in charge*), mais que tous en périphérie cherchent à se réapproprier d'une certaine façon.

Cette tension, toujours très délicate à cultiver car s'inscrivant dans un esprit de collaboration, se trouve tout aussi difficile à gérer que celle qui régit les liens attachants MSF aux partenaires avec qui elle travaille. Et cela s'incarne dans une autre tension qui se profile entre la nécessité de collaboration et la volonté d'indépendance, traduisant certaines des préoccupations des acteurs au quotidien.

### **5.2.2 La tension Indépendance vs. Coopération**

Cette tension que nous souhaitons illustrer ici trouve aussi écho avec celle de la proximité-distance. Il s'agit de la complexe relation entre la volonté d'indépendance de MSF et la nécessité de collaborer avec une foule de partenaires présents sur les terrains d'interventions. Par exemple, il peut s'agir des relations que MSF entretient envers le ministère de la Santé d'un pays hôte, et avec qui l'organisation travaille parfois étroitement et d'autres fois avec davantage de distance. Cette question nous amène directement à la question – centrale pour MSF – de l'indépendance (et de la neutralité par la bande).

MSF se targue, en effet, d'être indépendante et de ne pas se faire récupérer par les partenaires institutionnels. Mais, paradoxalement, cette indépendance se bâtit, en contrepartie, à force de relations, de discussions et de négociations, ce qui exige très certainement une forme de compromis au final, ou du moins, un accommodement temporaire. Ainsi, la volonté d'indépendance n'est pas du tout acquise, loin de là. Tout un travail doit être effectué pour maintenir cette volonté vivante. Il en est de même pour la distance que l'on souhaite établir ou de certains rapprochements que l'on espère voir se concrétiser. Et ces réajustements perpétuels passent principalement par un travail interactionnel.

La notion d'indépendance représente une figure très forte de l'action

de MSF et est sans doute celle qui singularise le plus cette organisation humanitaire vis-à-vis des autres. On sent que c'est quelque chose qui *compte* beaucoup pour les acteurs, en particulier dans des contextes où les besoins en termes d'aide et de ressources sont souvent très criants et où l'organisation est constamment sollicitée. L'indépendance de leur organisation préoccupe donc beaucoup les responsables de MSF, une préoccupation d'autant plus présente dans leur discours que cette indépendance est souvent remise en cause, en particulier lorsque l'organisation est amenée à faire des concessions pour maintenir leur présence dans une région et ainsi assurer des soins de qualité aux populations.

Par ailleurs, la figure de l'indépendance est souvent mobilisée pour différencier MSF des autres organisations, souvent soumises aux bailleurs de fonds gouvernementaux. On peut donc parler presque d'un éthos MSF autour de cette question, un éthos qui peut parfois passer pour de l'arrogance (en particulier aux yeux des organisations concurrentes), voire de l'indifférence, mais qui permet quand même à l'organisation de réaffirmer constamment ses propres valeurs, en particulier lorsqu'il s'agit de ne pas faire oublier le sort des populations en danger et des patients. La figure de l'indépendance est donc une figure que l'on protège constamment en l'invoquant, faisant de MSF une organisation qui semble constamment sur ces gardes par rapport à cette question.

Ainsi, nous avons pu sentir ô combien l'indépendance de MSF était un souci constant pour les responsables de la mission prenant en charge les patients atteints du VIH/Sida et tuberculose dans la capitale du Mozambique, Maputo. Comment, en effet, réaffirmer son indépendance lorsqu'on semble avoir perdu un certain contrôle sur la manière dont les patients V.I.H./Sida sont traités et suivis ? Bien que ces responsables saluaient la volonté affichée par le gouvernement local de s'occuper de ses propres patients, ils déploraient aussi le manque de moyens humains, logistiques et financiers qui empêche ce même gouvernement de prendre en charge ses propres citoyens de manière efficace. Au bout du compte, les responsables de MSF ont l'impression de faire trop de concessions, sacrifiant l'indépendance de leur action médicale au nom d'une autre figure, a priori tout aussi importante, celle du respect de la souveraineté nationale du pays qui les reçoit.

En fait, cette notion d'indépendance découle d'un aspect politique (et financier), enjoignant l'organisation à ne pas se faire récupérer par les instances gouvernementales ou autres qui voudraient instrumentaliser le travail de MSF à des fins partisans, électoralistes ou encore discriminatoires. Ainsi, le financement même des opérations de MSF se trouve influencé par cette volonté d'indépendance, car les fonds recueillis proviennent en majorité de dons individuels et non institutionnels. Et quand ce financement provient d'organismes ou autres groupes paragouvernementaux, ces ressources seront

dépensées sans droit de regard pour les donateurs. De cette façon, MSF semble être en mesure de piloter ses opérations selon son interprétation des réels besoins des populations qu'elle décide de viser par ses interventions.

Par contre et c'est là que la situation devient moins étanche, une fois sur le terrain, les États ou autres groupes influents peuvent demander des comptes à MSF ou tenter d'influencer son travail, et ce, en fonction de leurs propres intérêts, qu'ils soient politiques ou autres. À ce moment-là, MSF se trouve confrontée à de multiples situations ambiguës où l'on doit négocier cette indépendance tout en s'associant temporairement à des partenaires dont les intérêts divergent. Cette tension entre indépendance et collaboration s'actualise ainsi différemment à chaque mission et selon chaque contexte, mais devient aussi bien souvent l'un des enjeux cruciaux qui sous-tendent le déploiement même des opérations.

De plus, ces partenaires, comme l'est souvent le ministère de la Santé du pays hôte, n'ont pas nécessairement les mêmes façons d'envisager la mission et par conséquent, l'approche pour le traitement des patients. Il faut comprendre que ces partenaires ont bien souvent des programmes politiques à respecter, contrairement à MSF qui ne se positionne officiellement qu'en fonction des patients qu'elle soigne. De sorte qu'un ballet de négociation s'avère souvent nécessaire pour maintenir cette volonté d'indépendance à



jour, ce qui implique de fortes aptitudes à faire valoir son point de vue pour être en mesure de rester fidèle au principe ici en jeu.

Comme l'exprimait un chef de mission, il faut faire preuve de persévérance pour cultiver une relation avec un partenaire, ici le ministère de la Santé du Swaziland, et ce, afin d'être en phase des visées médicales de MSF :

*My role as a Head of mission is to defend our position, well... to express it in order to defend it. And to do that, you have to insist by using all sorts of stratagem: SMS, phone calls, visits and follow up. It takes lots of time. And more so, we deal with a partner that is not proactive. So it's always us that have to suggest a way to do it by saying: shouldn't we do this? But, at the same time, not too directly either.*

Il faut donc faire preuve d'une certaine diplomatie pour mener à bien les interventions, et ce, en maniant délicatement ces tensions inéluctables à la pratique humanitaire d'exception.

Il est, d'ailleurs, intéressant de noter l'ambiguïté stratégique dont fait mention le chef de mission lorsqu'il en évoque le subterfuge, intimant le ministère de la Santé en question d'être davantage proactif, mais seulement par l'entremise d'une formulation interrogative négative « *shouldn't we do this?* ». Suggestion indirecte qui semble incarner cette volonté de collaboration, et ce, par l'emploi d'un « we » inclusif, laissant penser que les

parties travaillent main dans la main. Dans les faits cependant, ce type de suggestion peut aussi être interprété comme une façon pour MSF de mettre de l'avant l'approche qu'elle préconise, voire qu'elle se doit de défendre, et ce, « au nom » des patients, présume-t-on.

Le chef de mission semble donc ici respecter l'autorité du ministère de la Santé - après tout, ce sont eux qui sont « responsables » dans leur pays -, en mentionnant qu'il ne peut lui imposer sa vision directement (*not too directly either*), pour ne pas froisser ses représentants, peut-on croire. Dans les faits cependant, ce même chef de mission s'organise par tous les moyens (*using all sorts of stratagem*) pour influencer ses interlocuteurs et, au final, aller de l'avant avec une approche toute msfienne de l'aide.

Ainsi, une négociation se joue entre la volonté de ne pas faire de concession (et demeurer indépendant par la bande), traduite ici par l'attentisme du partenaire qu'on tente de combattre, et la nécessité de collaborer, par l'obligation qu'a MSF de respecter l'autorité du ministère de la Santé. Il s'agirait donc d'une forme d'in/subordination qui s'actualiserait au quotidien par le travail interactif du chef de mission (*to express it in order to defend it*), qui, de cette façon, incarne cette tension à laquelle on ne semble pas pouvoir échapper, d'où l'impératif de la re-présenter, de la réactiver dans les discussions.

Cette tension entre l'indépendance et la collaboration est sans doute

celle qui habite le plus les représentants de MSF, tant l'indépendance de son action fait l'objet, de leur part, d'un attachement particulier, d'une préoccupation particulière. Comme nous l'avons déjà noté, MSF intervient dans des régions du monde où, bien souvent, les ressources de base font cruellement défaut, ce qui fait que l'organisation est très souvent sollicitée. À l'inverse, l'organisation sait fort bien que l'efficacité de son action dépend aussi étroitement de la collaboration des autorités gouvernementales et locales, - comme l'exemple au Mozambique tout juste relaté le démontre -, ainsi que de celle d'intermédiaires et interlocuteurs de toute sorte, de la sensibilisatrice qui mobilisera une certaine frange ciblée de la population au médecin local qui transférera (ou non) les patients depuis son centre de santé jusqu'à l'hôpital que soutient MSF.

Dans un tel contexte, la crainte principale est celle de l'instrumentalisation, vécue et commentée comme la perte même d'une indépendance d'action si chère à l'organisation. Instrumentaliser l'action de MSF, c'est donc risquer de la faire dévier de ce qui constitue, a priori, sa ligne de conduite principale, soit son souci essentiel pour le sort des populations en danger (et, dans une autre mesure, la dénonciation des conditions dans lesquelles ces populations se trouvent). On pourrait donc traduire la réponse de MSF comme la gestion d'une coopération contrôlée et limitée, ce qui revient à gérer une tension entre une certaine interdépendance

et une certaine dépendance vis-à-vis de son environnement. Certes, toute coopération nécessite, voire justifie qu'au moins une partie de l'action de MSF soit instrumentalisée, mais il est a priori hors de question que cette instrumentalisation fasse dévier l'organisation de la course qu'elle s'est elle-même fixée.

On a retrouvé, par exemple, cette tension dans une discussion entre un représentant de MSF et deux responsables locaux du ministère de la santé congolais. Alors que les deux représentants gouvernementaux plaidaient leurs besoins de formation pour les médecins de la région, besoins que MSF serait, selon eux, à même de combler, le représentant de MSF répondait que son organisation n'était pas une université et que tout ce qu'il pouvait offrir, c'était que ces médecins locaux puissent se perfectionner « sur le tas » en travaillant avec les médecins volontaires de MSF. On voit donc ici une volonté de collaborer, voire l'acceptation d'une certaine forme d'instrumentalisation, mais une instrumentalisation bien entendu limitée par un souci d'indépendance. MSF est d'abord et avant tout une organisation centrée sur le geste médical et pas un centre de formation en tant que tel.

Une autre illustration de cette tension s'est aussi déroulée en RDC Congo au cours cette fois-ci d'une conversation entre un représentant de MSF et un responsable du ministère de la Santé de la région de Bunia en Ituri. L'extrait débute avec le représentant de MSF qui, pour lancer les hostilités,

entame la conversation par une intervention abordant la possibilité de vacciner les enfants que MSF transférera prochainement à l'hôpital du ministère :

*En rapport avec la vaccination - je ne sais pas si on vous en avait parlé (le directeur du ministère fait non de la tête). Ah...je pensais qu'on vous en avait parlé? Parce que comme on fait le transfert d'activité pour la pédiatrie à partir de juillet entre Bon Marché (hôpital MSF) et RGR (hôpital du ministère), avant de faire ce transfert des enfants, vaut mieux organiser cette vaccination pour désengorger l'hôpital et que les enfants soient mieux immunisés, et donc, permettre aussi à l'hôpital de mieux fonctionner. Donc, nous on a mis nos plans d'action pour une vaccination sur trois fois, en mai (...) nous on voulait commencer en mai et juin et juillet. Mais bon, je voulais aussi vous en parler avant.*

Et le directeur de répondre :

*Est-ce qu'il a une réelle plus-value à ce que vous fassiez cela? Car la vaccination est une activité de routine ici, je vous le rappelle.*

Ce bref extrait est intéressant à plusieurs égards, car il met en lumière la volonté pour MSF de collaborer tout en faisant mention dès le départ de son « propre plan de match », traduisant sa forte volonté d'indépendance. Le représentant de MSF entreprend son tour de parole en demandant à son interlocuteur si « on », - ce que l'on présume être un autre représentant de MSF -, aurait déjà évoqué cette vaccination annoncée. Le responsable du ministère indique d'emblée que non, il n'a pas eu vent de cette histoire de

vaccination. D'où l'obligation du représentant de MSF d'exprimer (ou de feindre?) la surprise en questionnant son affirmation première par une répétition sous forme d'interrogation (*Ah...je pensais qu'on vous en avait parlé?*).

À la suite de quoi il justifie son projet de vaccination en expliquant la raison se profilant derrière et tout ce qui sous-tend donc une telle démarche, soit le « meilleur fonctionnement » de l'hôpital du ministère. En ce sens, le représentant de MSF s'autorise une sorte d'ingérence dans la gestion de l'hôpital du ministère en arguant que cette vaccination permettra à l'hôpital de mieux fonctionner par la suite. Il poursuit son intervention en détaillant le plan d'action en tant que tel, mettant l'accent sur un « nous » bien senti, légitimant la position de MSF et non plus la sienne uniquement.

Et là, comme pour calmer ses propres ardeurs, imagine-t-on, à imposer un agenda qui semble pourtant déjà tracé, le représentant de MSF assure explicitement qu'il « voulait aussi vous en parler avant ». Ce à quoi répond le responsable du ministère par une interrogation qui questionne la plus-value d'une telle démarche, rappelant ensuite que la vaccination est une activité de routine et que, de fait, les initiatives présumées de MSF empièteraient, en quelque sorte, sur la prérogative du ministère. Par cette intervention, le responsable semble donc aussi « protéger » son autorité qu'il sent peut-être menacée par la fronde du représentant de MSF.

Cette discussion se poursuivra ainsi durant environ trente minutes et sera, somme toute, cordiale et de bonne tenue, malgré le « malaise » du début. Mais ce qui frappe ici, c'est justement l'entrée en matière du représentant de MSF, une entrée en matière qui, d'une part, indique que MSF a déjà un plan de match, positionnant son indépendance à l'avant-plan en prenant toutes les initiatives qu'elle juge pertinentes. Mais une entrée en matière qui, d'autre part, cherche aussi à en informer, maladroitement certes, le responsable afin, on présume, de collaborer un minimum avec le ministère dans cette démarche de vaccination à venir.

Ici, MSF se positionne en tant qu'intervenant qui agira tout d'abord en fonction de sa lecture de la situation - le transfert des enfants *dicte* ou *exige* une vaccination préalable car l'hôpital pourra être de cette façon désengorgé - , mais qui cherche néanmoins à ne pas se mettre à dos un partenaire essentiel et que l'organisation soutient aussi en bonne partie. Voilà tout le paradoxe (et l'ambiguïté) entre cette volonté de demeurer indépendant et puis, de légitimer cette indépendance par une stratégie de collaboration, aussi forcée qu'elle puisse être dans le cas qui nous occupe. N'empêche, un certain travail de négociation s'effectue dans ce cas-ci, permettant au responsable du ministère de ne pas sentir son autorité trop menacée par la proposition (imposition?) de MSF.

Parlant d'imposition, tournons-nous maintenant vers une troisième tension, celle de l'imposition-débat, qui semble traduire une contradiction qui prévaut aussi à MSF, soit l'encouragement à la discussion puis à la critique - issues de la nature associative de MSF- et la nécessité de gérer les programmes, en imposant parfois certaines décisions et ainsi, couper court à ces mêmes débats.

### **5.2.3 Tension Imposition - débat**

MSF est avant tout un mouvement associatif adoubé d'un organe exécutif qui applique les orientations d'un Conseil d'administration, lui-même élu par les membres du mouvement. De fait, une culture du débat s'est instaurée au sein de l'organisation dans la mesure où la nature même du mouvement encourage une attitude critique envers l'orientation des programmes (Rambaud, 2009). Par contre, et depuis que MSF s'est peu à peu institutionnalisée au cours des années 1990 (Waisbord, 2008), la place faite au débat, si prépondérante au début, semble avoir été contrecarrée par une obligation (obnubilation?) de gérer des budgets toujours grandissants pour des programmes abordés selon une approche davantage managériale. De fait, ce qui fut à l'époque un lieu de discussion et de débat peut apparaître comme s'étant transformé aujourd'hui en un processus de décision plus « gestionnaire » et des mécanismes de validation à géométrie variable.



Ainsi, ces nouvelles approches, conséquence directe de la rapide croissance du mouvement, provoquent certaines tensions. Si l'on souhaite dans l'absolu conserver un dialogue ouvert, critique et participatif entre tous les membres de l'association, les volontaires et les salariés nationaux et internationaux, on se retrouve, en réalité, souvent confronté, en premier lieu, à des impératifs managériaux. Il semble qu'on procède donc davantage selon un mouvement de portes tournantes : l'orientation des différents programmes demeure influençable par quiconque souhaiterait s'impliquer, avec une influence réelle, mais variable, et ce, jusqu'à ce que les portes se referment.

Une fois les cloisons closes, les choses se décident alors fréquemment en huis clos, en groupes restreints ou même seul, pour en ressortir *in fine* avec un programme d'action plus ou moins établi. Ces exclusions temporaires de certaines personnes du processus décisionnel semblent néanmoins demeurer l'une des seules façons d'arrimer les deux approches en tension, l'une plus associative (et de débats) et l'autre davantage managériale (et imposée).

Un cas illustrant cette tension s'est déroulé à Nairobi, capitale du Kenya et lieu de la chefferie de mission pour ce pays. Une rencontre associative, que l'on nomme FAD (*field associative debate*), avait lieu avec tout le personnel du bureau, c'est-à-dire le staff national et international, soit environ une trentaine de personnes. Rencontre somme toute importante puisqu'à ce moment-là, à l'hiver 2010, l'organisation se trouvait au cœur d'un

processus de réforme de mouvement international (l’Odyssée 2010), enjoignant tous les acteurs à se prononcer sur la façon dont on envisageait le mouvement pour les années à venir. C’est qu’on souhaitait « harmoniser », comme ils le disent à MSF, les cinq sections opérationnelles, dont celle de MSF Suisse qui nous intéresse ici.

Par ce processus de réforme, on visait ainsi à mettre davantage de ressources en commun afin d’éviter les nombreux dédoublements qui existent, lorsque, par exemple, plusieurs sections sont présentes dans un même pays, mais sans réellement coordonner leurs opérations respectives. En bref, il s’agissait donc d’une rencontre associative, mais avec de possibles implications exécutives. À la fin de la présentation de la facilitatrice, qui agissait en quelque sorte au nom de la réforme, s’est déroulée une période de questions. Et le commentaire qui semble avoir fait la quasi-unanimité dans l’audience traduit, selon nous, ce sentiment contradictoire quant à la validité d’un tel processus.

Voici un extrait de la discussion, qui débute à la période de questions, après que la facilitatrice eut terminé sa présentation.

Speaker: I hope I was vaguely interesting ((laughing)). But please are there any questions?  
(3.0)

Staff: I have one

Speaker: Yep  
(2.0)

Staff: Ok hum... as we have had so many discussions of the same kind before. I think we had one at the same place here last year

Speaker: Hum  
 Staff: We had one I think in Lockichocio  
 Speaker: You mean the the FAD's?  
 Staff: Yep but in Lockichocio it was still called La Mancha [the name of the previous reform process]  
 Speaker: Yah  
 Staff: One problem that I see is that it needs=  
 Speaker: =Yep=  
 Staff: =That it's still coming=  
 Speaker: =Yep=  
 Staff: =It is decision making  
 Speaker: Yep  
 Staff: Because after that, ok after the discussion, what are the decisions that have been made?=  
 Speaker: =Yep=  
 Staff: =Or taken according to what is discussed or what has been done? You see that ok? We will come back to  
 Speaker: yep  
 Staff : the same place

Notons que c'est la toute première question après la présentation et qu'on questionne déjà le processus de réforme! Ce staff semble mettre en doute le poids qu'aura au final le présent débat. Une affirmation que ce dernier appuie sur ses expériences passées (*as we have had so many discussions of the same kind before*), laissant l'impression qu'encore une fois, si le passé est garant de l'avenir, ce débat ne servira pas davantage à faire bouger les choses. Autrement dit, nous sommes encore en train de rejouer cette même scène, et ce, sans réelles conséquences. Ce staff en conclut - après avoir étayé son argument en *ventriloquisant* la figure de l'expérience -, que l'on aboutira au même point qu'avant, c'est-à-dire à la case départ (*we will come back to the*

*same place*). Une remarque quelque peu cynique certes, mais qui illustre la difficile cohabitation entre débats et imposition, puis entre associatif et exécutif.

Plus loin dans la même discussion, ce même membre du staff fera une proposition quelque peu surprenante, si l'on considère la nature associative de la rencontre, mais qui semble refléter les impératifs pratiques en jeu ici. Ainsi, il suggèrera que les gens de la « direction », autrement dit Genève et les sièges des autres sections, proposent tout d'abord un plan stratégique pour qu'ensuite, on débattre de cette proposition-là : *“If we really wanted one to have one MSF ((the reform process)), I think we are starting at the wrong point. We should start with those 19 directors”*. Autrement dit, il semble recommander froidement de renverser l'approche « bottom up » qu'on cherche à mettre de l'avant et qui favorise les débats, en partie inutile selon lui, pour revenir à une approche « top down » plus réaliste puisque *“every time the debate is coming from the bottom it doesn't reach the top”*.

En fait, cette critique du processus de consultation semble traduire une certaine désillusion (ou un certain réalisme, c'est selon) quant à la façon dont MSF procède, c'est-à-dire l'encouragement à la discussion, d'un côté (l'associatif), et la prise de décision restreinte, de l'autre (l'exécutif). C'est comme si ce membre du staff, qui avait beaucoup d'années d'expérience au sein de l'organisation, suggérait que l'illusion de débat ne faisait maintenant

plus le poids face au réel pouvoir décisionnel de l'exécutif. En fait, il exprimait, selon nous, toute l'ambiguïté ou la tension qu'un mode organisationnel aux allants schizophréniques peut ainsi faire naître, c'est-à-dire la volonté de maintenir un espace de débat qui, bien souvent, n'a que très peu d'incidence sur les opérations stricto sensu. En conséquence de quoi, ce membre semblait insinuer qu'il valait, somme toute, mieux, par souci d'efficacité ou par simple réalisme - puisque c'est comme cela que cela se passe maintenant - limiter le débat.

Un autre cas de cette tension entre la volonté d'encourager la discussion à MSF et la nécessité d'en arriver à imposer une certaine vision des programmes a été évoqué au Mozambique, dans la capitale Maputo, où MSF opère un programme venant en aide aux personnes atteintes du V.I.H/Sida et de tuberculose. Le chef de mission, en entrevue, discutait de cette frontière floue entre l'aspect personnel et professionnel à MSF, abordant, par ailleurs, cette idée qu'on puisse s'exprimer librement à MSF, mais qu'au final, il fallait aussi trancher au niveau décisionnel. Voici un extrait :

*Sur le terrain, tu peux voir, voilà, il y a des dynamiques interpersonnelles au-delà du professionnel et qui font en sorte que les choses se passent de façon plus fluides et d'autres non. C'est pour cela que je pense, personnellement, qu'il faut qu'il y ait en place des outils, des discussions communes, pour s'assurer que même dans les*

*missions où au niveau interpersonnel cela ne se passe pas super bien, au moins sur le plan professionnel les choses soient discutées. C'est pour cela que je crois que c'est important d'avoir des réunions de coordination pour avoir des moments communs où chacun peut ouvertement discuter du programme en cours. Et c'est une chance à MSF de pouvoir s'exprimer ainsi. Même si à la fin, on devra aller de l'avant d'une manière ou d'une autre et selon ce que quelques personnes en pensent seulement, laissant de côté des propositions qui auraient pu être intéressantes.*

Tout d'abord et ce n'est pas une tension que nous avons mise de l'avant dans nos analyses, cette distinction, parfois difficile à faire sur une mission, entre l'aspect personnel et professionnel ressort néanmoins comme une préoccupation pour les gestionnaires sur le terrain. Ici, le chef de mission semble croire que cette tension pourra être mieux gérée en mettant en place des outils et lieux de discussion où chacun pourra s'exprimer librement, remettant de ce fait à l'avant-plan l'aspect professionnel de la chose. Autrement dit, le chef de mission, et au-delà de ces divergences de personnalité qui peuvent faire surface sur le terrain - travailler et habiter avec un groupe disparate dans des conditions pas toujours faciles et pour une période donnée aboutit inévitablement à des relations personnelles et professionnelles plus complexes et moins étanches qu'en temps normal - met

de l'avant le fait qu'on puisse à tout le moins discuter des programmes en cours lors de ce type de rencontres.

Ces discussions constituent, pour lui, une chance pour le staff de MSF, même si ce même chef de mission y ajoute un bémol important qui limite cette possibilité de discussion, ou, à tout le moins, qui souvent, l'empêche de se concrétiser en des prises de décision qui seraient considérées comme « démocratiques » ou de nature associative. Autrement dit, autant on cherche à cultiver le débat et la discussion au sein des équipes de MSF, autant on devra au final en arriver à choisir une position ou arrêter une décision au détriment d'une autre, laissant certains sur leur faim quant à la réelle portée de ces discussions parfois enflammées (et longues), mais qui semblent rarement aboutir à des décisions opérationnelles concertées. Cela traduit tout le défi qu'évoque Quiénnec (2003) au sujet de la croissance du mouvement en affirmant qu'« une association comme MSF, verticalement intégrée, a, depuis la fin des années 1980, formalisé sa gestion, centralisé une part importante de ses décisions et rationalisé un grand nombre de ses procédures » (p. 575).

Comme on a pu le constater, ces trois tensions principales et présentes à MSF s'articulent toutes entre elles et ne s'avèrent certainement pas exclusives, bien au contraire. Elles se nourrissent plutôt l'une et l'autre et forment la constellation de préoccupations que les acteurs de MSF doivent

prendre en compte si ces derniers veulent être en mesure de donner des soins aux populations en danger tout en respectant les principes et valeurs qui les animent au quotidien. Pour clore ce chapitre consacré aux analyses, nous allons mettre de l'avant trois « scènes » ou moments qui nous sont apparus emblématiques du travail de MSF et où se profilent plusieurs tensions et figures.

### **5.3 Cultiver l'ambiguïté**

Cette scène nous ramène une fois de plus au camp de réfugiés de Dadaab au Kenya, mais cette fois-ci dans le bureau du coordonnateur de terrain. Cette rencontre que nous allons analyser met en scène le coordonnateur de terrain (et son traducteur) et trois chefs de villages avoisinants. Elle met en lumière une tension principale entre cette volonté quasi immuable à MSF de rester proche des populations locales (et de ses représentants) et une détermination à se montrer tout aussi efficace envers les tâches cléricales et donc, à être plus enclins à rester derrière l'ordinateur afin de gérer « à distance » pour ainsi dire.

En d'autres termes et dans cas particulier, le coordonnateur de terrain semble être pris entre deux logiques en ce qui a trait à la gestion de son temps: le « perdre » en discutant avec les représentants locaux ou le « gagner » en avançant avec la révision budgétaire qu'il se doit de terminer impérativement. Comme nous le verrons, ces figures somme toute



contradictaires se cristallisent, d'un côté, en un registre d'efficacité/distance/gestion plus « froid » des affaires courantes et de l'autre, en un répertoire de la proximité/relations plus « chaud » et cordial. Mais en filigrane de cette tension se jouent aussi d'autres figures telles que l'hospitalité, la territorialité ou même la culture comme nous le verrons.

C'est donc aussi cette même tension dynamique entre la distance et la proximité et dont nous avons déjà discuté qui se trouve ici en filigrane dans l'extrait, mais une tension qui ne se voit pas nécessairement résolu par le coordonnateur, qui, au contraire, décide de « ne pas choisir » entre l'une et l'autre, reprenant plutôt les deux « hands on » ou à sa manière (et donc *à sa main*). Même si, au final, et dans le processus de discussion, le coordonnateur se doit de jongler avec tous ces impératifs souvent incompatibles, rendant son discours (et son attitude) à la fois « ouvert » et « fermé » envers ses interlocuteurs, comme nous le constaterons sous peu.

Nous nous trouvons donc, au moment de notre présence sur place pour effectuer notre travail ethnographique, dans le bureau du coordonnateur afin de mener une entrevue avec lui sur ce qu'implique ce type de poste au quotidien. Il fait environ 45 degrés à l'extérieur, le soleil est brûlant, il n'y a pas un nuage à l'horizon et l'impression de se trouver dans un four se fait de plus en plus persistante. Tout juste comme John (le coordonnateur) est sur le point de nous raconter une anecdote sur son emploi du temps très fragmenté,

son traducteur (et assistant) entre dans la pièce comme dans un coup de vent, interrompant de fait notre conversation.

Le traducteur, un Kenyan d'origine somalienne nommé Abu, veut informer John que trois chefs de villages voisins se trouvent à l'entrée de l'enceinte fortifiée de MSF et veulent s'entretenir avec lui, même si ces derniers n'ont pas de rendez-vous officiel. John demande alors à son interprète si cela semble important car il est présentement occupé (avec nous !). Le traducteur répond que le sujet est relativement « trivial », mais que la réunion ne devrait pas durer trop longtemps. John accepte donc de rencontrer les chefs sur-le-champ, malgré sa volonté d'aller aussi de l'avant avec sa révision budgétaire et l'engagement qu'il a pris de nous entretenir sur son emploi du temps fragmenté. Mais comme le coordonnateur cherchait justement à illustrer par un exemple concret le fait que son emploi du temps se trouve souvent morcelé, nous n'allions pas refuser une telle mise en abyme en directe, même si notre entrevue se devait d'être reportée aux calendes grecques.

Nous voilà donc en présence des trois chefs de village qui sont arrivés sans délai dans le bureau de John. Après qu'on ait demandé s'il nous était possible de filmer la rencontre - ce que tous ont accepté sans problème - les chefs commencent leur tour de parole par une introduction « traditionnelle » qui consiste à remercier à maintes reprises l'hôte qui nous accueille, tout en

précisant que le fait de les recevoir ainsi dans un délai si court démontrait tout le « sérieux » de MSF. Ce à quoi John répond en disant que tout le plaisir « était pour lui ». Par la suite et pour environ dix minutes, les chefs mettent de l'avant le fait, selon eux, qu'il n'y a pas assez de « nationaux » travaillant à MSF et provenant des villages autour.

Voici l'extrait où les chefs y vont de leurs récriminations (enfin, leurs traductions par Abu):

*This is not a big a problem, he ((i.e., Asad)) just wanted to ask a few things, some clarification....When MSF came, they haven't had many opportunities to get many employments from the village and there were expectations that maybe in the coming year there might be some new positions. So they have been living on these hopes....He says ((laughing)) (like?) an herder when the two herders come together they are always walking together but each one has his own agenda. Maybe you see the other village, we are coming together but each one of us has his own different agenda. ((smiling))....The whole thing we want to express is that we are neighbours too close to each other and we have a lot of poor people who are unemployed in this village....They say you should look in our direction because we are neighbours too close to each other and we've been supporting MSF as required and if there is an opportunity they would like to get....Maybe another issue is about drivers, the advertisement of drivers they saw on the board. And as far as they know there are drivers who are working for MSF before and they were now also told to apply. They wanted to know what is this situation....The other issue is about the fencing of the dumping site. They just wanted to know how it is going*

*to be because we had meeting in the morning with the other crew....These are only a few issues they have for this session.*

Comme on le constate, le porte-parole des chefs précise d'entrée de jeu qu'il n'y a pas de « gros problèmes », mais que les attentes pour de nouveaux emplois dans le village sont grandes et de ce fait, on espère que d'autres postes s'ouvriront. Il rappelle explicitement que les gens vivent de cet espoir, mettant de l'avant pas la même occasion que le travail manque cruellement. Ensuite, il se met à employer une métaphore pour faire comprendre à son interlocuteur que chacun des villages a ses propres demandes, et ce, même s'ils sont tous les trois présents à la table. Enfin, le porte-parole continue en abordant la question de l'embauche d'un chauffeur à MSF et demande quelle est la situation en regard de ce processus.

Pendant ce temps, John prend des notes tout en écoutant attentivement le traducteur qui, sans trop de distorsion nous l'espérons, transmet les paroles des chefs. Après que les chefs eurent terminé leur palabre concernant la politique d'embauche de MSF (et un certain mécontentement en filigrane), John est en mesure de répondre. Ce dernier réplique donc de la manière suivante :

*Ok...Ok. Thank you for coming today. Maybe I can respond to the comments that you've made....Ahm, I think we've had many meetings ((smiling)) where we've discussed the employment procedures with*

*MSF....And we've worked together and discussed together and agreed that principles of openness and transparency posting the vacancy uuuuhhhh anyone can apply that is suitably qualified uuuhhm and then the best candidate for the job will be selected....So the same policy that we agreed for 2009 still stands for 2010 ((smiling))....UUuhhm, it's interesting, I mean maybe you can help me out here, Abu, that we say that there is only one person from Sauri has a job. How many would you estimate that?*

John commence donc son tour de parole en disant sans ambages, mais avec une pointe d'humour, qu'ils ont déjà eu une réunion à ce sujet il n'y a pas trop longtemps de cela. Il met l'accent sur le mot « together » pour faire ressortir le fait que « c'est ensemble » qu'ils ont déjà discuté de cela précédemment. Il ne s'agit donc pas d'une lubie de sa part puisqu'en 2009 (l'année d'avant) cela avait été évoqué dans sensiblement les mêmes termes. Par conséquent, il réitère que la politique d'embauche de MSF – qu'il invoque ou ventriloquise au même moment – est la même qu'avant et que l'organisation, qui embauche toujours les gens pour leurs compétences et jamais pour leurs lieux de naissance ou de résidence, se montre depuis le début transparente et ouverte dans le processus. Il ajoute aussi qu'en fait, il y a beaucoup de gens venant des villages qui travaillaient pour MSF et il débute sa nomenclature de ces personnes tout de suite après l'extrait ci-haut retranscrit.

En moins de quelques répliques, John « rejette » donc les demandes des chefs et met en quelque sorte KO l'objectif de la rencontre qui se voulait une requête pour « clarifier » le processus d'embauche, c'est-à-dire pour tenter d'influencer l'organisation afin que cette dernière favorise les gens des villages avoisinants. En fait, John le clarifie et d'une façon tellement directe qu'il réussit à refermer sur-le-champ la porte qu'on cherchait à entrouvrir partiellement. Par la suite et pour le reste de la rencontre qui durera environ trente minutes, on y va de quelques interventions mineures de chaque côté et tout le monde semble assez satisfait du résultat, même si on a la forte impression que tout avait été réglé dans les premières minutes. Enfin et pour terminer, les chefs remercient une fois de plus le coordonnateur, qui répond en les remerciant à son tour, insistant sur le fait que cela a été un plaisir de les rencontrer à nouveau.

Alors, qu'est-ce qui semble avoir fait une différence dans cette scène et qu'est-ce qui s'est joué entre les protagonistes ? Tout d'abord, nous pourrions affirmer que John offre une possibilité de dialogue malgré les apparences de maladresse. Nous devons reconnaître qu'en acceptant de rencontrer les chefs sans aucun préavis, un message fort a été envoyé. Pas un mot n'avait été encore prononcé et John reconnaît déjà l'autorité des chefs. En d'autres termes, le coordonnateur a agi avec déférence en ce qui concerne le rôle que les chefs jouent dans la communauté. Car en fait, ces derniers

représentent les villages qui « accueillent » MSF sur son territoire. Bien que cela s'avère aussi un peu alambiqué, - la notion de territoire à la frontière somalienne demeurant avant tout une question d'influence clanique et d'intimidation parfois peu scrupuleuse.

N'empêche, MSF, à travers les propos de John, ne fait certes pas acte de contrition en paradant ainsi : l'organisation laisse paraître qu'elle se sait chez eux, les chefs locaux, mais qu'en même temps, elle se sait aussi pouvoir agir comment elle le souhaite au final. MSF doit donc rendre des comptes à la population locale qu'elle soigne - en acceptant de facto de rencontrer les chefs, même si cela ne change rien à l'implémentation de la mission stricto sensu. De là à ne pas rencontrer les chefs comme on présume le font certaines autres ONG, il y a une marge que John n'osera pas franchir dans ce cas-ci, conscient de l'aspect symbolique de la chose.

De plus, John semble avoir aussi conscience que ces chefs de village représentent des interlocuteurs de premier plan. Les relations avec personnes âgées/claniques de même que l'hospitalité entre tribus voisines se cultivent ardemment dans ce coin de la planète. Hypothétiquement, on peut donc penser que les aînés représentent une (autre) figure d'autorité qu'il faut prendre en compte. Ces derniers parlent « à travers » et font parler leurs expériences et sont très souvent au cœur des décisions de la communauté. Leur sagesse ou leur chance - vivre vieux dans des conditions de vie difficiles

représente un exploit - leur confère une aura et une légitimité qu'il s'avère impossible de rejeter du revers de la main. Est-ce donc cette donne qui a poussé John à rencontrer ces chefs? Il semble néanmoins que cet aspect ait pesé dans la balance, d'après ce que nous a confié John à bâton rompu tout de suite après la rencontre.

John prend donc cette décision de les recevoir de nouveau, même si ce dernier se doute bien que la scène, déjà jouée à deux reprises, comme il le mentionne explicitement dans l'extrait, s'avèrera justement une mise en scène où les chefs referont sensiblement les mêmes demandes qu'auparavant. Mais malgré cela, il semble que le coordonnateur fasse tout de même preuve d'une certaine sensibilité « culturelle » et (ouverture?) en saisissant l'opportunité qui se présente à lui de rencontrer ces chefs. Par contre, le détachement et l'attitude « blasée » puis directe du coordonnateur envers les chefs - que nous avons pu constater sur place et qui était assez palpable - ne lui fait certainement pas honneur et ne rend pas justice à tout l'effort que MSF fait pour demeurer près de ces interlocuteurs locaux (et de ces populations en danger).

Certes, il aurait été plus approprié de faire preuve d'une certaine acclimatation communicationnelle en s'arrimant aux rythmes et méthodes discursives des chefs, peut-être moins portées sur la résolution de « problèmes » proprement dite que ne semble l'avoir été John. Ainsi, et même



si sa tâche de coordonnateur l'intime d'accomplir ce genre de travail relevant indirectement des relations publiques, ce dernier décide tout de même de couper court aux incessantes demandes des chefs en allant droit au but et en sautant rapidement aux conclusions.

Mais pourquoi donc? Nous pourrions le justifier en notant que John se trouve constamment sollicité de toute part : les autorités régionales (police) et gouvernementales (Kenya), les Nations-Unies, les autres ONG, MSF à Genève, le staff national et international (80 au total), MSF à Nairobi, les médias et journalistes, les quatre principaux groupes rebelles somaliens, etc. Le coordonnateur doit donc gérer son temps et ses nombreuses relations - et c'est vraiment un travail de gestionnaire ici - un peu comme le ferait un chef d'entreprise. C'est peut-être la raison principale de notre étonnement lorsqu'il décida de rencontrer les chefs sans préavis : d'autres dossiers plus urgents semblaient être sur le feu à ce moment-là.

Mais qu'importe, la volonté de proximité semblait l'emporter sur l'urgence de ces dossiers à gérer. Nous nous sommes donc dits : « voilà un gestionnaire qui comprend que sans « bonnes relations » avec les chefs, il ne pourra pas, selon l'approche MSFienne priorisant la proximité avec les populations locales, accomplir son travail de manager ». De là peut-être la source de motivation derrière cette façon « straight to the point » d'interagir avec les chefs, après les avoir tout de même écoutés pendant près de trente

minutes sans broncher. Même s'il semble, au final, que la « nature managériale » de son rôle premier ait ressurgi au grand jour, et ce, dans l'allure à sens unique que John semblait vouloir imposer à ses interlocuteurs.

Enfin, c'est comme si le coordonnateur avait coupé (inconsciemment?) la poire en deux, tirailé qu'il était entre deux tensions : une volonté d'être local (et non affairiste dans ce cas-ci) et de faire place à l'Autre, quel qu'il soit, ce qui se traduirait en une approche (et attitude) plus « long terme » d'une relation à co-construire avec les partenaires locaux; et une volonté d'être avant tout gestionnaire (et moins à l'écoute de l'Autre), ce qui se traduit en une approche plus classique de la communication (et moins constructiviste), cherchant avant tout à « gagner » du temps et à « régler » des problèmes.

Mais au final, on peut croire que la décision de John était en partie basée sur cette connaissance (sensibilité) que les chefs de village devaient être traités avec égards, peu importe si ces derniers « aidaient » ou non à la bonne marche de la mission. Pour le dire autrement, on peut croire que la tension qui s'est profilée dans la conversation pourrait se traduire comme ceci: « je suis prêt à écouter ce que vous avez à dire, mais j'ai aussi d'autres choses à faire ». En ce sens, nous pouvons aussi paraphraser la célèbre citation encourageant une action contradictoire et qui stipule que : « vous pouvez prendre votre temps, en autant que vous vous dépêchiez ».

Cela semble avoir été le *modus operandi* du coordonnateur qui a joué sur les deux tableaux à la fois en (a)ménageant ses priorités antagonistes et en fragmentant de nouveau son emploi du temps, comme il souhaitait nous en faire part avant cette entrevue avortée. Déplaçons-nous maintenant au Niger, où nous nous sommes déjà rendus, et ce, pour constater qu'un simple bâton en bois semble avoir cristallisé les limites d'une aide d'urgence telle que la prône MSF.

#### **5.4 Le couperet du Niger**

Nous nous attarderons ici à décrire les limites (et les avancées) d'une distribution alimentaire massive destinée aux enfants malnutris du Niger. Limites tant pratiques qu'humanitaires qui, comme nous le verrons, se trouvent inscrites à même les propriétés d'un objet de prime à bord banal (de Laet & Mol, 2000), soit un bâton gradué. Bâton qui semble incarner à lui seul une pratique médicale à la fois efficace, mais tout aussi contraignante.

Rappelons que bien qu'il ne puisse tomber de très haut (174<sup>e</sup> rang sur 177 selon le classement de l'ONU de 2008), le Niger semble tout de même au bord du précipice. Et c'est bien cela l'origine du problème : la situation n'est guère jugée critique puisque stable dans la mesure où la récurrence de ses problèmes de malnutrition relèvent maintenant d'une sournoise endémie. Cette illusion de stabilité aveugle l'ampleur de la précarité à laquelle fait face la population et les carences alimentaires qui l'affligent. Une insidieuse

pauvreté fait ainsi son petit bout de chemin sous un soleil de plomb et vient du coup s'immiscer au creux des ventres à moitié vides.

Voilà la raison pour laquelle MSF y déploie des opérations depuis 2005 : compenser pour le manque nutritionnel des enfants de moins de trois ans tout en limitant le nombre de décès infantiles dus à la malnutrition. Mais ce programme d'action, ambitieux en son essence - réduire la malnutrition sévère en un si vaste territoire relève de l'impensable - comporte ses limites. C'est ce que l'histoire de ce simple bâton raconte, celle d'une absolue volonté d'aider ces populations juvéniles du Niger, mais par le fait même, être condamné à devoir en exclure aussi toute une cohorte, les enfants âgés de 3 à 5 ans dans ce cas-ci.

Nous nous retrouvons plus précisément dans la région de Zinder, à plus de 1000 kilomètres de la capitale Niamey. Nous assistons à une distribution de pâtes thérapeutiques enrichies destinées aux enfants malnutris. Ce bâton gradué dont il est question ici servait à départager les enfants admissibles à la distribution alimentaire de ceux n'y ayant pas droits. Bâton qui porte sur sa charpente - en plus de l'énorme poids de la décision, semblable à ce que Brummans (2007) nous a démontré avec la mort d'un proche qui s'accomplit par document interposé - une gradation centimétrique avec, pour indicateurs visuels, les couleurs rouge et verte.

La section peinte en vert marquait la zone permettant aux enfants d'obtenir la ration alimentaire tandis que la section en rouge les excluait de facto. Critère simple, mais efficace, ce triage arbitraire séparait les ayant droits des inadmissibles. Il faut dire que cette distribution à grande échelle s'adressait à la base à tous les enfants entre six mois et cinq ans. Cette démarcation (et discrimination des 3 à 5 ans) a donc été fixée selon une estimation médicale supposant que cette tranche d'âge des trois ans et moins serait le plus à risque et donc, la plus susceptible d'être touchée par la malnutrition sévère.

Par contre, comme il s'avérait impossible de connaître l'âge exact de tous les enfants des nombreux villages visités, dans la mesure où ces âges sont souvent non répertoriés, le paramètre basé sur la taille a été instauré comme méthode de triage. En se basant sur les statistiques disponibles, les équipes médicales avaient établi une corrélation moyenne entre l'âge et la taille aboutissant à une strate assez précise. Ce transfert de l'âge à la taille a opéré en quelque sorte comme traducteur d'une mesure à l'autre afin de mieux cerner la réalité des enfants ciblés, ces derniers étant plus facilement mesurables que classables par leur date supposée de naissance.

Néanmoins et bien que a priori questionnable d'un point de vue éthique – les exclus s'en sortiront-ils vraiment sans malnutrition aucune? On a quelque doute considérant les conditions générales au Niger – ce procédé

s'est avéré somme toute efficace – à tout le moins effectif – puisqu'afin de départager les enfants, il suffisait de prendre leur mesure de taille à l'aide du bâton gradué. Ainsi, les équipes ont pu travailler selon un cadre assez précis, leur permettant de réaliser la distribution dans des proportions réalistes, à la mesure de leur réelle capacité d'action et pas seulement selon un mode opératoire incluant la cohorte juvénile en entier.

De sorte qu'il semble possible de croire que ce bâton contenait en lui la limite de ce qu'il s'avérait possible pour l'organisation d'accomplir réellement : décider de prime abord d'intervenir pour tous les bambins, mais en être réellement incapable. Car MSF souhaitait effectuer, imagine-t-on et idéal oblige, cette distribution alimentaire dite à grande échelle pour tous les jeunes enfants sans exception afin de prévenir possiblement une malnutrition plus sévère. Tous les enfants de moins de cinq ans avaient assurément grand besoin de suppléments alimentaires tellement leur apport calorique quotidien s'avérait déficient, les statistiques le démontrant sans équivoque<sup>10</sup>.

Mais impossible pour MSF d'accomplir la tâche de subvenir aux besoins de tous, tant au niveau des ressources humaines disponibles que des coûts engendrés par une telle distribution. Il a fallu alors restreindre l'intervention au plus criant, en limiter l'accès, et ce, même s'il s'agissait d'une intervention dite massive. Comment faire une chose pareille, aussi

---

<sup>10</sup> Rapport de l'ONU sur la malnutrition

odieuse irions-nous jusqu'à dire, que de choisir cette avenue au détriment d'une autre? Comment exclure ces enfants vivant dans une pauvreté extrême sur les seuls critères de la taille et de l'âge? Et où s'arrêter et comment le faire pour ne pas s'embourber dans l'utopique volonté de nourrir la population entière tellement cette dernière survit chichement et montre clairement des signes de carences alimentaires?

Il ne semble pas y avoir de réponse à toutes ces questions. Enfin si, peut-être y'a-t-il une réponse et elle réside probablement au cœur du bâton même, comme une compromission (impensable) et inadéquate du projet initial, mais abordant tout de même partiellement le problème de malnutrition infantile. On peut donc voir ici deux figures contradictoires en action, soit celle de l'humanitaire qui exigerait qu'on soigne le plus d'enfants possible et celle de la pratique ou de la réalité du terrain, qui a ses propres exigences et restreint les visées initiales. Entre ces figures surgit le bâton gradué qui apparaît incarner cette tension difficilement conciliable, mais impossible à laisser de côté par les responsables de la mission.

En fait, ce froid calcul discriminatoire de la part de l'organisation a permis d'accomplir la mission dans des proportions réalistes et au final, réalisables avec les moyens disponibles. Cette traîtresse mesure - qui trahit-on en premier lieu, la charte MSF ou les enfants? - s'adresse ainsi autant aux limites de l'organisation qu'aux jeunes enfants ciblés. Elle marque le possible

de l'impossible en ce qui à trait aux limitations pratiques d'une volonté à haute teneur idéologique visant à réduire, sur un territoire donné, la malnutrition juvénile sévère. Ce bâton pose donc la mesure qui contraint toute organisation à haute valeur ajoutée, c'est-à-dire que s'inscrit en lui la tension entre l'impossibilité récurrente de mettre en acte cet idéal que l'on chérit souvent avec conviction et passion - et la constante frustration de ne pouvoir l'accomplir jamais totalement.

Un bâton traducteur et canalisateur donc, et qui pose les jalons de la limite et instaure ainsi une norme d'action. Qui plus est, ce bâton a aussi agi comme représentant de l'organisation en diffusant son message à travers la brousse, telles des ondes radio forgées dans le bois. Ce bâton ventriloque donc, en plus d'agir en tant que barème limiteur afin que l'organisation puisse techniquement accomplir sa tâche, a aussi permis de diffuser l'information aux villages, agissant en mode télé-action, c'est-à-dire d'action à distance (Cooren, 2006). La stratégie adoptée fut donc la suivante : à l'aide des chefs de village préalablement rencontrés, on a rassemblé les mamans avec leurs jeunes enfants afin de leur expliquer le fonctionnement de la prochaine distribution. À ce moment-là, on a exposé le bâton en explicitant le procédé de gradation. Les enfants présents ont alors tenté leur chance avec le bâton, tel un duel se déroulant sur les bases d'une loterie nutritive.

De sorte que le chef de village se retrouvait – malgré lui, mais



retrouvant tout de même l'autorité lui revenant, et que lui conférait aussi le bâton – responsable de l'objet castrant/coupant/tranchant, se chargeant de procéder au pré-tri lui-même. Les mamans dont les enfants avaient été acceptés par le bâton pouvaient ainsi se présenter le lendemain au triage officiel donnant accès à la distribution. On a ainsi répété cette campagne de diffusion de l'information à chaque village, utilisant comme représentant fantomatique une branche d'arbre sur laquelle était réinscrit le code issu du bâton, servant à leur tour de couperet. Véhicules par excellence, ces branches clonées sur le bâton barème, ont ainsi transporté à travers la brousse l'action de l'organisation, mais aussi ses limites, le chef de village agissant davantage comme faire-valoir symbolique.

En effet, la responsabilité ultime revenait à ces branches, agissant au nom des acteurs de l'organisation et en quelque sorte, affrontant l'impossible décision à prendre, soit celle de trancher exactement là où les besoins s'avéraient généralisés. Ce sera la branche au final qui décidera puisqu'il a semblé impossible de le faire autrement au sein de l'organisation. Exclure des enfants avec eux aussi des carences alimentaires relève de l'impossible décision à n'en point douter. C'est pourquoi on se rabat sur une stratégie calculatrice et hors champ de l'idéal humanitaire pour accomplir la tâche de décider de l'indécidable.

Un juste milieu pas toujours juste que l'on semble avoir trouvé par

l'entremise de ce bâton aux allures modestes et inoffensives, mais qui pourtant, contenait en lui la force nécessaire de trancher là où idéalement, on n'aurait jamais osé arriver à un tel calcul. MSF se devait d'incarner son projet limitatif en de concrètes mesures, ce qui fut fait par la force autoritaire tranquille d'un bâton, déchargeant l'organisation du fardeau de devoir ainsi faire le choix d'exclure de jeunes déjà exclus de par la précarité généralisée qui les encercle comme une tare quasi intarissable.

Ceci expose adéquatement la confrontation quotidienne à laquelle font souvent face les responsables de MSF sur le terrain. Ils doivent incarner le projet d'aider médicalement les populations en danger, bien que ces dernières se trouvent en trop grand nombre pour réellement les atteindre toutes. Il faut alors certes intervenir à grande échelle, mais aussi poser des limites arbitraires, contingentes aux moyens disponibles. Objet porteur (de sens et de non-sens), le bâton semble avoir incarné presque à lui seul la limite de l'aide humanitaire en désincarnant l'obligation de devoir logiquement trancher.

Impossible rationnellement, lorsqu'on évolue en de tels contextes hautement chargés, constamment dépassés par les événements, de faire la part des choses entre la nécessité d'intervention totale et la prise en charge des plus nécessiteux. Entre cette mince frange se trouve l'indécision de l'aide humanitaire prise sur une base arbitraire : ici on soigne et là non. Déplaçons-nous maintenant en Haïti pour constater que MSF et ses acteurs déploient

parfois des méthodes peu communes pour en arriver à leurs fins, c'est-à-dire la possibilité d'accomplir cette inlassable et toujours récurrente volonté de prendre en charge ces populations en danger.

### **5.5 Une inscription cutanée de l'aide**

Nous pourrions constater grâce à cette scène qu'un registre communicationnel assez particulier se trouve mis de l'avant, suscitant de fait quelques questions éthiques, et démontrant à quel point l'environnement de MSF peut-être semé de certaines tentations « instrumentales ». Car, dans ce cas-ci, des représentants de MSF, dont l'auteur de ces lignes<sup>11</sup>, se trouvaient animés par la volonté de diffuser, dans les plus brefs délais, un message radio d'intérêt sanitaire (et vital) à la population de Port-au-Prince en Haïti. Comme le disait froidement un collègue haïtien de MSF à propos de cette démarche : « *De toute façon, nous ne sommes pas ici pour être gentils et se faire des amis* ».

Cette scène illustre à bien des égards 1) que les clichés (et la communication) peuvent être instrumentalisés, 2) que la fin justifie (parfois) les moyens à MSF, 3) que cette instrumentalisation se fait « au nom » de ceux

---

<sup>11</sup> À ce moment-là, d'août 2011 à mars 2012, j'ai moi-même occupé un poste de chargé de communication pour MSF en Haïti, un poste qui n'était pas en lien direct avec la présente thèse.

que l'on cherche à soigner (les patients) et 4) qu'une tension se profile tout du long entre accomplissement (fin) et représentation (moyens).

Par un matin ensoleillé d'automne, un collègue haïtien de la communication (publique) de MSF à Port-au-Prince me fait une demande inusitée de prime abord. Il tient à ce que je l'accompagne à une radio locale de la ville pour aller déposer la bande-annonce de la publicité (radio) que nous venions de produire. Un message public qui s'avérait primordial pour les opérations, annonçant le déménagement du centre de traitement du choléra (CTC) que l'organisation opérait depuis le début de l'épidémie en octobre 2010. Une information plus que vitale pour la population, surtout lorsque l'on sait qu'en moins de six heures, une personne fortement infectée par le virus cholérique peut mourir si elle n'est pas médicalement traitée.

Il fallait donc que ce message puisse être diffusé à la radio, et ce, dans des délais impératifs. Voici ce que l'auteur de ces lignes a répondu à la suite de la demande de son collègue :

*Mais pourquoi aurais-tu besoin de moi pour accomplir cette banale tâche, lui ai-je demandé sans détour?*

Et le collègue de répondre ainsi :

*Tout simplement parce que si tu te présentes avec moi, nous pourrons rencontrer le directeur de la programmation afin d'obtenir un*

*meilleur placement radio<sup>12</sup> en moins de temps qu'il ne te faudra pour fumer une cigarette. Et pourquoi en serait-il ainsi, ajouta-t-il en posant lui-même la question et en m'initiant aux pratiques indigènes par la même occasion? Parce que tu es blanc, voilà tout<sup>13</sup>. Et si j'arrive avec un « blanc », on aura directement accès au directeur de la programmation. Si j'y vais seul, je devrai fort probablement attendre une heure voire deux, en plus de ne pas être certain d'obtenir un meilleur placement. Car, moi, je ne suis qu'un mec de la place. Toi, tu es blanc et donc, de facto et malgré toi, tu seras considéré comme ayant du pouvoir, de l'autorité et tout ce que tu voudras. Tu comprends?*

Évidemment que je comprenais son explication, et ce, même si elle me troublait quelque peu, croyant que ces dires relevaient davantage du folklore que de la réalité. Mais en même temps, mon collègue insistait pour rappeler que cet état des choses pouvait être considéré comme « normal », compte tenu de la désorganisation généralisée du pays. Autrement dit, il me faisait remarquer qu'il fallait bien trouver un moyen de départager (et puis d'exclure) les dits « puissants » (lire : les blancs) des gens « normaux », les

---

<sup>12</sup> En radio, il est toujours possible de négocier les fréquences de passage d'une publicité de même que l'heure à laquelle elle sera diffusée. Tous privilégient les heures de grandes écoutes et les répétitions.

<sup>13</sup> Le passé d'Haïti est jalonné de conquête et reconquête par les colonisateurs, principalement français et américains, d'où le rapport conflictuel voire schizophrénique – crainte, haine et respect à la fois – qu'entretient la population à l'égard des blancs. Ajoutés à cela, des dictateurs mulâtres (les Duvalier père et fils), associés au pouvoir blanc, ont traumatisé le peuple haïtien durant plusieurs décennies.

demandes étant souvent plus nombreuses que l'offre, et ce, pas uniquement dans le milieu radiophonique.

Cependant, lui objectais-je, ces distinctions d'apparences, raciales dans le cas qui nous occupe, s'avèrent très souvent approximatives et totalement fausses, surtout en ce qui a trait au réel « pouvoir » qu'on peut leur accoler. Après tout, je n'avais pas ce pouvoir de faire ainsi bouger les choses. Du moins, le croyais-je à ce moment-là. Mais au final, peu importait la véracité d'une telle chose et si je possédais ou non cette autorité tacite qu'on semblait m'attribuer d'emblée. Ce qui comptait vraiment, c'était de déjouer le « système » (qui provoquerait l'attente probable de mon collègue), et ce, à n'importe quel prix<sup>14</sup>. Après tout, si cela fonctionnait, pourquoi ne pas le faire, m'intima mon collègue avec un certain détachement.

J'ai donc accepté l'invitation, davantage par curiosité que pour réellement gagner du temps, car moi, pendant ce temps-là, j'avais l'impression d'en perdre, un peu comme le coordonnateur de Dadaab avec les chefs de village précédemment cités. Une fois sur place - et c'est tout l'aspect ironique de la scène -, il s'avère que c'est davantage mon collègue qui s'est « servi » de moi pour accélérer le processus et faire avancer « sa » cause. Devant la réceptionniste, il me présentait comme un « représentant officiel »

---

<sup>14</sup> Les stratagèmes pour « contourner » les systèmes bureaucratiques et dysfonctionnels des pays où MSF intervient sont tous plus ingénieux les uns que les autres. Cet exemple ne représente donc pas une exception, les « outils » et trucs tacites pour faire accélérer une lourdeur bureaucratique ou contourner une règle trop contraignante sont légions.

de MSF, et puis, au journaliste de passage dans le corridor, comme « son patron » de la communication. De fait, c'est lui qui « me » mettait en scène avec ma supposée autorité de « blanc », et, par sa conviction à jouer ce petit jeu, finissait par convaincre que je représentais bel et bien une figure d'autorité qu'il ne « fallait pas trop faire attendre ».

Une fois le directeur de la programmation arrivé, en peu de temps il est vrai, le même manège s'est poursuivi puisque mon collègue m'a présenté comme le « directeur » de la communication - forcément blanc - et donc, à accueillir comme tel, sans délai et avec déférence. Après avoir remis l'enregistrement en question au directeur, nous sommes repartis en moins de deux, mon collègue fier de sa petite démonstration puisque nous avons, selon lui, gagné du temps et obtenu un meilleur placement pour notre annonce radiophonique.

Au-delà de l'anecdote - et de l'aspect éthique d'une telle démarche sur laquelle nous reviendrons -, il appert que dans ce cas de figure, ma peau, pour laquelle je n'ai aucun contrôle, a « servi » de véhicule de communication, représentant MSF d'une certaine façon - lire : en reproduisant un cliché archi connu qui voudrait qu'un « directeur » de la communication soit blanc/expatrié, comme on l'imagine le sont dans la plupart ceux des autres ONG internationales en Haïti ou ailleurs. Via mon « origine », associée à ce pouvoir (colonisateur), à l'argent, à l'autorité et à tout ce que je ne pouvais

pas contrôler et qu'on m'attribuait, et qui m'accablait d'une certaine façon, « on » a, semble-t-il, gagné notre pari de départ, soit de perdre moins de temps et d'obtenir un meilleur placement pour MSF.

Une chaîne d'associations (trait physique = présence sur place = représentation de MSF = autorité = prérogative = moins d'attente = meilleure diffusion = soins à la population) qui permettait de faire bouger les choses en notre faveur (et envers la population de Port-au-Prince). Comme le mentionnait mon collègue après-coup : « *le blocage bureaucratique et le système défaillant d'Haïti doivent être contournés si on souhaite faire notre travail correctement* ». Mais fallait-il donc le jouer ce petit jeu (parfois dangereux) d'instrumentaliser un cliché d'apparence de la sorte ou, au contraire, s'en tenir aux « règles » que la situation dictait ou imposait, à savoir que mon collègue aurait dû patienter comme tout le monde, si tel était le cas? Et puis, qu'est-ce que cela nous dit sur l'organisation?

Mentionnons tout d'abord un aspect essentiel de la scène : au moment de la conversation *per se* entre le directeur, mon collègue et moi, je n'ai, moi-même, pour ainsi dire, rien dit! En fait, je n'avais pas d'argument en main ni même de proposition à faire - à vrai dire, je ne connaissais même pas le dossier en cours - et qui étais-je pour m'immiscer dans cette négociation? C'était mon collègue qui s'en chargeait et il pouvait le faire seul, connaissant toutes les astuces du milieu de la radio à Port-au-Prince. Non, moi, je souriais



et j'écoutais de façon oblique, car mon travail avait été fait au préalable, en amont de moi : les gènes de ma grand-mère avaient parlé.

De plus, j'étais déjà sur place et j'avais fait le déplacement, preuve de l'importance du moment pour notre « hôte ». En fait, ma présence semblait lui suffire, tel un totem sur deux pattes. Autrement dit, la « communication » ne s'est pas effectuée là où on l'attendait, c'est-à-dire à travers mon discours ou celui que j'aurais pu incarner au nom de MSF. Car j'aurais pu évoquer le fait qu'on souhaitait impérativement passer ce message afin que les patients puissent être au courant du nouvel emplacement du centre de traitement du choléra (CTC), remettant la figure du patient à l'avant-plan. Il s'agissait d'un argument valable, mais ce n'était malheureusement pas le cœur de la question. C'était plutôt la façon d'atteindre cette tribune avec le directeur de la programmation qui était en jeu. Le discours comme tel importait peu au final. Les dés étaient déjà pipés au moment de la conversation à laquelle j'ai participé, sans vraiment le faire, comme à travers moi.

Alors si nous analysons plus en détail la scène, nous pourrions tout d'abord affirmer qu'une figure traduisant le rapport nord-sud, ou interculturel, était en jeu, bien qu'à forte connotation stéréotypée. Mon collègue et moi avons joué le jeu que ce dernier connaissait trop bien, et ce, même s'il nous engonçait dans des rôles peu reluisants. En fait, en bon metteur en scène qu'il était, nous avons reproduit des rapports que, me semble-t-il, nous cherchons

justement à ne pas reproduire et à faire évoluer ailleurs. N'empêche, et c'est là toute la question : devait-on ou non le jouer ce jeu et au nom de quoi l'avions-nous fait?

La première question relève d'un aspect éthique. Instrumentaliser de la sorte ce passé colonial peu glorieux que l'on rejouait maladroitement, faisait de l'organisation, malgré elle, une entité du nord qui venait soigner les « démunis du sud ». En fait, moi-même je représentais cette fausse promesse d'autorité à laquelle mon collègue s'est associé sans scrupule et que le directeur de la programmation fut obligé de reconnaître. De sorte que tout cela était un leurre, mais une illusion toujours actuelle dans une certaine mesure - les sièges de MSF sont tous en Europe et les postes de direction sont, pour la plupart, tenus par des expatriés ou des blancs. De fait, cette poudre aux yeux lancée par mon collègue a néanmoins constitué un cadre de référence pas tout à fait hors propos et qui a, ensuite, régi les rapports (de force) entre tous.

Alors, à la question de savoir si l'on devait ou non jouer le jeu que mon collègue avait initié pour en arriver à ses fins, la « réponse » apparaît demeurer ouverte. Cette instrumentalisation de ma personne (et de ma peau) le fut, à première vue, pour une « bonne » cause, soit celle d'obtenir plus rapidement et pour une plus grande diffusion un message d'intérêt public (et de santé publique) pour la population défavorisée de Port-au-Prince. Donc,

était-il répréhensible, moralement parlant, d'appuyer notre stratégie de communication (et de représentation) sur un truisme semblable? Et si cela représentait une réalité bien vivante dont on se doit encore de tenir compte à MSF malgré tout? Enfin, au nom de qui ou de quoi pouvait-on se permettre cette légère digression?

Si nous avons mis en scène ce fallacieux stéréotype, c'est donc peut-être « au nom » de MSF en premier lieu, mais aussi, « au nom » de ces victimes (potentielles) du choléra et de la santé publique. Autrement dit, et en mobilisant implicitement cette figure du patient – nous n'avons pas eu à l'évoquer au cours de la conversation avec le directeur de la programmation -, nous nous trouvions en quelque sorte dédouané par elle, cautionné dans notre stratagème. Incidemment, le problème de conscience que j'éprouvais envers cette « stratégie de dupes » n'offusquait pas le moins du monde mon collègue qui devait se dire que le jeu en valait la chandelle.

D'ainsi mettre en boîte à la fois le directeur de la programmation et moi-même pour que les victimes potentielles du choléra puissent connaître le nouvel emplacement du centre de traitement du choléra n'avait pas de prix selon lui. Enfin si, il y en avait un prix, mais dans ces circonstances, ce prix ne valait rien en comparaison des victimes potentielles à avertir impérativement. Car au final, et au-delà des personnes impliquées, les stéréotypes furent reproduits, le passé colonial d'Haïti fut maladroitement

rejoué et le discours et les arguments rationnels furent rendus silencieux par ma seule présence physique, très parlante qu'elle était.

Enfin, MSF a aussi probablement été perçue comme toutes les autres ONG internationales, c'est-à-dire avec des « blancs » aux postes de direction. Mais qu'importe qui ou quoi a payé la note (l'image, le passé, le superficiel, le stéréotype, etc.) au final. Si l'on regarde la scène selon une logique toute msfienne - et légèrement instrumentale dans ce cas-ci -, les victimes potentielles du choléra ont été informées et ont pu, on l'espère, être traitées. Aurai-elles pu l'être d'une autre façon, sans stratagème de la part de mon collègue? On ne le saura jamais et cela importe peu dans ce genre de situation où la fin semble justifier parfois les moyens et où certaines figures stéréotypées contaminent toujours le cours des événements à MSF, comme on présume elles le font aussi ailleurs dans le monde, mais toujours pour une « bonne cause », présume-t-on.

## **5.6 Conclusion partielle**

MSF représente une organisation aux ramifications multiples et dont les assises, tant idéologiques que pratiques, demeurent complexes, et ce, à l'image de l'aide humanitaire d'exception qu'elle prône. De fait, circonscrire ce qui anime et habite les acteurs la re-présentant au quotidien, avec toute la diversité et l'idiosyncrasie que cela implique, demeure un exercice, somme toute périlleux. Malgré cette complexité, nous avons tenté de révéler dans ces

analyses le processus d'appropriation et d'incarnation de tensions et figures (et intensités dans une moindre mesure) que l'on pose comme constitutives de la pratique humanitaire à MSF.

Notre perspective de la ventriloquie nous a permis en quelque sorte de « repeupler » différents moments-clés, c'est-à-dire que nous avons pu révéler les mécanismes communicationnels - exprimés en figures - traduisant certaines tensions organisationnelles présentes à MSF. C'est précisément un travail de dépliage (*unfolding*) ou de « remise en forme » que nous avons réalisé, un travail visant à rendre visible les effets qu'ont ces figures et tensions sur le cours des événements. Rappelons que la perspective de la ventriloquie:

helps us understand that conversations and dialogues are phonation devices (Latour, 2004a) by which many different beings come to speak and act through our interactions, whether these beings be facts, principles, values, rules, emotions, and so on (Cooren, 2010, p.106).

Certes, il existe très certainement d'autres figures et fort probablement aussi, d'autres tensions tout aussi parlantes que celles que nous avons identifiées et analysées ici. D'ailleurs, l'une des figures tutélaires de MSF, celle du patient, aurait pu être davantage développée et aurait même pu constituer le fil conducteur de toutes nos analyses. Car comme nous l'avons déjà mentionné, cette figure devrait logiquement se retrouver au cœur des discussions, dans la

mesure où le sort des personnes à qui l'on prodigue des soins d'urgence est considéré comme prioritaire, une priorité par rapport à laquelle on ne devrait faire aucune concession en apparence et qui devrait *dicter*, in fine, toutes les actions qu'entreprend MSF.

Autrement dit, la figure du patient devrait a priori se retrouver en tête de liste des éléments « qui font une différence », avec un poids considérable au sein de l'organisation, ce qui est en bonne partie le cas, comme nous l'on démontré les analyses, mais de façon moins directe que nous aurions pu le croire. En fait, la tâche de circonscrire « toutes » ces figures présentes au sein de MSF, et dans toutes ses incarnations possibles, demeure titanesque, voire impossible, et constituerait une publication encyclopédique en soi. Ceci étant dit, les analyses présentées dans ce chapitre, bien que limitées, nous auront tout de même permis de constater comment une approche communicationnelle de l'aide humanitaire permet de montrer empiriquement ce qui semble réellement animer les actions et les discours qui composent son paysage.

Par ailleurs, et plus prosaïquement, nous avons été à même de constater que l'aide humanitaire que prône MSF se doit avant tout d'être défendue *au quotidien*. Comme nous l'avons aussi montré, l'une des façons de s'y prendre passe par un processus constant de représentation, d'appropriation et de traduction des valeurs, principes et normes d'action que

*cultive* MSF. Il s'agit donc pour les acteurs de rendre présente l'organisation, encore et toujours, et ce, par l'entremise d'une gestion de ces figures et tensions qui animent MSF depuis maintenant plus de 40 ans. En ce sens, d'avoir pu jeter un regard réflexif sur les pratiques communicationnelles de ces figures et tensions à MSF nous a permis de mieux comprendre les mécanismes interactionnels ayant de réels effets de présence (Cooren, Brummans & Charrieras, 2008) lors de ces interventions à travers la planète.

## CHAPITRE VI : Discussion

*Journal de bord, Maputo, Mozambique, 15 mars 2010*

*Ce matin, la grande faucheuse s'est assise sur la banquette arrière de la voiture MSF dans laquelle je me trouvais. Durant le court trajet allant d'un centre de santé MSF à l'autre, un homme au bout de sa peine s'est fait reconduire « ailleurs ». Je n'ai jamais su sa destination. Enfin si. Aucun doute ne pouvait subsister: Elle était là et avait l'intention de l'amener là où Elle seule sait. Nous avons donc partagé la route sans mot dire. Quand bien même l'homme m'aurait interpellé, qu'aurais-je pu ajouter à l'inéluctable s'infiltrant dans ses veines? Il suffisait de laisser parler le paysage délabré de la ville défilant tranquillement sous nos yeux.*

*Alors comme si de rien n'était, Elle s'est installée dans l'habitacle, puis s'est tue. En fait, Elle ne s'est pas totalement tue. Car n'a pas cessé son œuvre d'anéantissent pour autant. Chemin faisant, Elle a croisé les jambes, incliné les paupières et a légèrement blêmi le visage de l'homme à qui Elle rendait visite. Il ne s'agissait pas d'une vulgaire visite de courtoisie, mais plutôt d'une rencontre inévitable qu'en temps normal, on chasse avec détermination. Mais là, c'en était trop. Il était évident que cet homme n'avait plus la force de repousser Ses avances. Il venait d'être séquestré sans appel. Ses derniers retranchements l'avaient rattrapé par contamination. Ça se lisait sur son regard vitreux et résigné. Et probablement sur le mien aussi, ébahi, mais discret. Nous savions tous les deux qu'Elle l'accompagnerait maintenant pour toujours. Il ne servait à rien de prétendre que cela serait passager. Malgré cela, une lucidité ambiante régnait dans la voiture. J'imagine que cela permit d'accepter l'inexorable stop de son cœur affaibli.*



*Il m'a alors fallu poursuivre la route sans cet homme m'étant inconnu et pourtant, si intime. Inutile était le combat; il suffisait d'accepter le sort. Ce que l'homme fit avec dignité en refermant la portière derrière lui pour se rendre à l'hôpital MSF. Me laissant seul me rendre à l'autre centre de santé voisin aussi géré par MSF. Où Elle se trouvait là aussi. Puis dans la salle d'attente, puis dans l'autre et l'autre. Puis dans toutes les veines souillées de ces centaines de milliers de personnes inconnues, mais bien réelles. Sa présence transperçait insidieusement tout l'air humide de Maputo.*

Ce dernier récit ethnographique, aux résonnances allégoriques, met en lumière la nature d'exception de cette prise en charge médicale que dit pratiquer MSF depuis plus de 40 ans maintenant. C'est que lorsqu'on s'applique à soutenir médicalement les populations les plus vulnérables de la planète, il est « normal » d'être quotidiennement confronté à de tels moments où la mort se faufile au travers des mailles du travail pourtant scrupuleux des équipes de MSF. Reflet des limites de ce qu'il s'avère possible d'accomplir pour cette organisation, si « volontaire », expérimentée et appliquée soit-elle. Semblable à la présente thèse ou à toute recherche académique qui se trouve confinée à « faire découvrir » certains aspects (organisationnels) au détriment d'autres, surtout en regard d'une entité aussi vaste et complexe que celle que nous venons d'aborder. N'empêche, et comme nous avons pu le constater au fil des chapitres, la perspective mise à profit dans cette thèse, celle d'une approche communicationnelle dite « constitutive de l'organisation », nous permet de croire que malgré les limites d'une telle démarche, l'essentiel de ce

qui préoccupe et anime les acteurs de MSF aura été révélé avec acuité et circonspection.

Dans ce chapitre consacré à la discussion et qui clôt la thèse, nous reviendrons brièvement sur les « lacunes » identifiées de la littérature, celles-là mêmes qui ont impulsé notre problématique. Nous discuterons ensuite de la plus-value d'observer l'action (et l'agir) des acteurs selon une approche ventriloque de la communication, tout en montrant ce que cette approche nous a permis de révéler de MSF à travers l'analyse des tensions et figures qui se profilent au sein de l'organisation. Ensuite, nous reviendrons sur la spécificité de MSF en ce qui a trait à ce registre d'intensité (communicationnelle) qu'elle projette, reflétant ces mêmes tensions et figures à prendre en compte. Puis nous discuterons des limites que comporte notre thèse ainsi que des avenues de recherche possibles pour la suite des choses. Enfin, nous terminerons la thèse avec une conclusion générale sur le mode d'être et d'agir de MSF.

### **6.1 Contribution à la littérature**

Comme nous avons pu le remarquer dans la section du chapitre 2 dédiée à la revue de littérature, et plus spécifiquement en regard de l'aide humanitaire, les tensions organisationnelles ont été, pour la plupart, abordées selon une vision davantage « transmissive » de la communication, axée sur l'aspect médiatique, et non pas constitutif, comme nous l'avons fait. Néanmoins, cette vision dite transmissive, en regard des tensions ou non,

s'avère somme toute intéressante puisque, comme le laisse entendre Dauvin (2010), elle permet de démontrer le caractère téléologique de ce type de communication venant en quelque sorte « soutenir » l'aide, un peu comme le ferait le bras (armé) d'une organisation politique.

Par contre, cette vision, bien qu'efficace à plusieurs égards *pour* l'organisation - principalement pour les récoltes de fonds et une visibilité accrue -, ne permet pas de mieux *comprendre* la manière dont une organisation procède pour s'organiser, ce qui l'anime au quotidien et ce qui la rend au final « vivante ». Ce qui fait qu'au-delà de cet aspect médiatique de la communication (et des tensions) mis de l'avant dans la littérature, si capital soit-il pour l'organisation, il nous a semblé plus adéquat, pour mieux rendre compte de ce qui caractérise MSF, d'opter pour une perspective dite ventriloque de la communication, laquelle a su informer notre démarche tout au long de la thèse et sur laquelle nous reviendrons sous peu.

Puis, nous avons aussi parcouru les publications portant sur les tensions dans les organisations en concentrant notre attention sur l'aspect communicationnel de ces phénomènes. Dans cette littérature, nous avons eu la possibilité de découvrir que l'étude de ces tensions ne s'appuyait pas toujours sur des marqueurs de communications tangibles et empiriques (discours, matérialité, agentivité), laissant la place à des propositions davantage théoriques ou à des analyses basées uniquement sur des « faits

rapportés ». En ce sens et d'après ce que nous avons pu recenser, la plupart des publications appuient leur démonstration sur des entrevues ou des sondages, ce qui fait en sorte de rendre l'expérience de l'organisation moins authentique de par la rationalisation qu'en font les acteurs eux-mêmes, a posteriori, lorsque ces derniers *témoignent* de leur vécu.

Ce qui fait que dans l'ensemble, les tensions organisationnelles, que ce soit dans un cadre humanitaire ou autre, n'ont quasiment pas été étudiées *dans l'action* en tant que telle. Autrement dit et comme nous l'avons remarqué, on a pu observer que plusieurs études portent sur la manière dont les membres d'une organisation parlent ou évoquent les tensions qu'ils ressentent ou ont ressenties, mais aucune étude ne semble spécifiquement porter sur les pratiques organisationnelles en tant que telles et sur ce que ces pratiques peuvent nous divulguer des tensions dont elles sont le reflet. Dans cette veine et comme le précise Cooren (2010) en regard d'une vision performative de l'organisation, une vision que nous avons adoptée dans cette thèse et qui considère l'action située de ses principaux acteurs comme un processus de sédimentation pour toute entité (ou société) :

Comme le dit bien Gabriel Tarde (1895/1999), il faut partir du petit pour expliquer le grand, mais ce petit, c'est précisément ces configurations d'agentivités qui font être des phénomènes et des êtres. L'avantage d'une telle position, c'est qu'elle laisse la place, par

ailleurs, au caractère événementiel de toute action et de tout phénomène, aussi déterminé puisse-t-il *a priori* paraître. (p. 4)

En conséquence de quoi, la littérature mobilisée, par son manque évident d'intérêt pour les pratiques en tant que telles, ne semble que très peu se préoccuper des dimensions proprement communicationnelles de ces tensions. Autrement dit, aucune théorie ou conception particulière de la communication ne vient, en quelque sorte, éclairer ces études, alors que l'on postule que c'est bel et bien dans les conversations, dans les interactions et dans les discussions que ces tensions se vivent et s'expriment. Car afin que ces tensions (et figures) organisationnelles puissent être non pas simplement résolues ou éliminées mais bien « prises en charge » et donc re-présentées ou rendues présentes - nos analyses nous ont fait découvrir cet aspect à maintes reprises -, il faut que cette représentation/appropriation passe par un quelconque marqueur communicationnel.

Et c'est précisément cette démarche qui consiste à étudier les multiples « re-présentations situées » qu'incarnent les acteurs de MSF que nous avons mise à profit au cours des chapitres de la thèse, comblant par la même occasion ces lacunes identifiées dans la littérature. En somme, nous avons pu étayer empiriquement la nature constitutive de ces tensions et figures présentes au sein de MSF, en ce sens qu'elles *maintiennent* et *forgent* à la fois l'organisation à travers les actes communicationnels de ses

principaux acteurs, qui, par un phénomène de récursivité, les (ré)incarne aussi à leur tour, pour une autre prochaine première fois. De sorte que notre thèse s'inscrit à la fois dans la continuité de la littérature mobilisée sur l'aide humanitaire et les tensions tout en s'en démarquant.

En ce sens, notre investigation empirique des pratiques MSF semble confirmer, tout comme le laisse entendre la littérature, le caractère quasi inévitable voire insoluble de ces tensions pour toute organisation, humanitaire ou non. Dans cette veine, l'article de Tracy (2004) portant sur des tensions dans une prison pour femmes aux États-Unis s'avère tout à fait à propos. L'auteure met en évidence le fait que ces tensions sont présentes dans la plupart des interactions, dans la mesure où celles-ci « illustrate how contradiction not only manifests itself in officer-inmate interaction, but also marks officers' day-to-day practices with colleagues and administration » (p. 124). Par contre, Tracy (2004) s'affaire davantage dans son article à l'ébauche d'une typologie de certaines tensions - principalement identifiées à travers le filtre parfois déformant d'entrevues avec les principaux acteurs - qu'à une démonstration purement empirique de ce caractère inévitable qu'on leur attribue de facto.

Pour être en mesure de révéler les mécanismes (communicationnels) qui sous-tendent cet aspect inévitable voire insoluble des tensions et comment celles-ci caractérisent une organisation telle que MSF, il nous a fallu

spécifiquement porter notre attention sur les actes communicationnels « situés » des principaux acteurs. En ce sens, nous croyons avoir été en mesure de contribuer, avec cette thèse, de deux manières distinctes, à la littérature sur les tensions et sur l'aide humanitaire. La première contribution s'avère davantage théorique avec une appréciation spécifiquement communicationnelle de ces tensions organisationnelles à maintenir et à incarner au quotidien pour les acteurs de MSF. Quant à la seconde, elle s'inscrit dans une volonté d'illustrer empiriquement les tensions qui animent les pratiques quotidiennes de ces acteurs, illustrations informées par cette même approche communicationnelle mise de l'avant.

De sorte que nous pouvons croire que notre regard analytique envers MSF s'est avéré à la fois authentique et novateur en regard de cette double contribution à la littérature mobilisée. Authentique par la posture théorique empruntée, c'est-à-dire par l'entremise d'une approche proprement communicationnelle et empirique des pratiques quotidiennes des acteurs de MSF. Novateur par l'application subséquente de cette même approche, débouchant en une démonstration empirique de ce que l'on cherchait à faire découvrir en levée de rideau. Autrement dit, ce que nous espérons avoir révélé dans cette thèse s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre les mécanismes communicationnels qu'empruntent les acteurs de MSF pour traduire et incarner ces tensions et figures, faisant voir, par la même occasion,

la nature constitutive de ces mécanismes - re-présentatifs qu'ils sont de la pratique humanitaire à la MSF.

Dans cette même veine constitutive, regardons maintenant plus spécifiquement ce que notre approche ventriloque de la communication nous a permis d'apprendre à propos de ces tensions et figures que doivent prendre en compte les acteurs de MSF, ces dernières s'inscrivant, comme on l'a vu, dans un registre d'intensité.

## **6.2. Ventriloquie, tensions et intensités**

En dévoilant ces différentes « sources d'animation » que représentent ces figures et tensions (Tracy, 2004) selon l'approche ventriloque de la communication, nous avons donc été en mesure de voir émerger les mécanismes communicationnels permettant aux acteurs de MSF de composer avec celles-ci au quotidien, et ce, pas uniquement sous l'égide de cette rationalité managériale que l'on attribue de facto aux gestionnaires (Dey & Stuyaert, 2007). Autrement dit, cette thèse s'est appliquée à rendre compte - sous la forme d'une sorte de plaidoyer? - de la viabilité (et de la validité) d'une approche proprement *msfienne* de la gestion de ces tensions (et figures), amalgamant à la fois concertation et coercition, intellect et affect, passion et raison (Rodgers, 2010).

En effet, il semble que chaque occasion de déploiement de l'aide qui se présente à MSF, ses multiples « mises en acte », se trouve estampillée de



cette marque de tension. Toutes les interactions et « façons de penser » l'aide humanitaire y passent : prises de décision, soutien matériel, rapports interpersonnels, productions textuelles et relations organisationnelles externes. Autrement dit, l'influence de ces pôles d'attraction antagonistes issus simultanément d'un certain idéal(isme) humanitaire et d'une pratique contingente semble contaminer l'ensemble des activités de l'organisation.

Comme le rappelle Quiénnec (2003) :

On peut donner quelques exemples des contradictions potentielles que recèle l'action humanitaire civile : le volontaire humanitaire est autant un « secouriste » qui intervient qu'un « dissident » qui choisit de « parler », au risque de se voir interdire l'accès aux populations. Le volontaire est tout autant un « civil indépendant » qu'un « professionnel responsable ». La première caractéristique justifie qu'il refuse de brider sa capacité d'innovation au prétexte de critères rigides d'efficacité opérationnelle. La seconde légitime en revanche les programmes de grande envergure, exigeants en capacité de mise en œuvre et d'évaluation. (p. 562)

Tensions et contradictions qui, en quelque sorte, agissent comme moteur d'action - une sorte de machine (Derrida, 1990) - mais aussi, comme des sortes de chien de garde (à dessein) pour éviter autant que faire se peut les désalignements possibles d'entre ces pôles.

Ce qui fait que concrètement, et comme nous l'avons constaté dans nos analyses du chapitre 5, ce sont sur ces points de tension potentiels (et

souvent réels) que les principaux acteurs de MSF concentrent leurs énergies et surtout, leurs rencontres, discussions et interactions. Ils tentent de s'appropriier ces « zones floues » que représentent les tensions (et figures) en les prenant en compte dans leur analyse quotidienne des situations. Comme nous l'avons vu, il peut autant s'agir d'un aspect sécuritaire à réajuster (via la figure de la sécurité), d'un principe humanitaire à représenter (via la figure d'indépendance), d'une identité à réaffirmer (via la figure de l'expérience) que d'un contexte d'intervention à réévaluer (via la tension proximité-distance).

Autrement dit, et un peu à l'image de la perspective ventriloque que nous avons mise à profit, MSF semble constamment naviguer entre une facette immatérielle (son idéal humanitaire) et son penchant, en quelque sorte, matériel (sa pratique concrète), oscillant entre les deux au gré des aléas qu'imposent les différentes missions. Car si l'on porte attention aux figures et tensions qui peuplent les conversations, à MSF ou ailleurs, - comme nous le propose la perspective ventriloque -, il nous est possible de voir émerger de celles-ci ses « éléments actifs », et ce, dans leur modalité à la fois matérielle et immatérielle. Par exemple, nous avons pu constater que des aspects tangibles comme le bâton du Niger ou la marche du staff MSF dans le bidonville de Kibera renvoyaient à des idéaux leur étant associés, la figure de

la contingence (et les limites de l'aide) pour le bâton du Niger et la figure de proximité envers les patients pour la marche dans Kibera.

À l'inverse, nous avons aussi remarqué qu'une figure d'indépendance, donc considérée comme immatérielle, se devait d'être incarnée et représentée afin qu'elle puisse (re)devenir probante au moment de sa mise en valeur. La scène illustrée dans le chapitre 5 où le coordonnateur MSF à Daddab au Kenya rencontre les chefs de la région est éloquente à cet égard. Car au-delà de ce principe d'indépendance que MSF cherche à mettre de l'avant, - un idéal que l'on cultive depuis plus de 40 ans maintenant -, un représentant de l'organisation se devait d'incarner cet idéal pour qu'il puisse, au final, se réaliser et faire une différence dans la conversation (et la situation). C'est pourquoi il semble que le coordonnateur, malgré son agenda très chargé à ce moment-là, ait pris le temps de rencontrer les chefs, sachant fort pertinemment qu'il se devait, encore et toujours, de réitérer la position (d'indépendance) de l'organisation.

Qui plus est, et comme nous l'avons aussi observé dans nos analyses, ce principe d'indépendance (ou tout autre principe) n'est nullement acquis, bien au contraire. Surtout lorsqu'il s'agit, pour un acteur, de le mettre en valeur, une mise en valeur qui, bien souvent, fait émerger dans son sillon d'autres figures contradictoires telles que la collaboration ou le compromis dans le cas de l'indépendance, aboutissant parfois à certaines tensions. Ce qui

fait que tout un travail (interactionnel) de répétition, de réitération, et de réappropriation se doit d'être effectué par les acteurs/représentants d'une organisation, dans ce cas-ci MSF, et ce, afin de « faire parler » ces figures et tensions, de les réinterpréter pour une autre prochaine première fois.

C'est la raison pour laquelle l'approche ventriloque mobilisée dans cette thèse s'est avérée, analytiquement parlant, très féconde. Car cette dernière a, en quelque sorte, permis de rendre justice à ces mêmes tensions et figures en leur attribuant tout le poids « actif » leur revenant. Et c'est précisément ce rôle de dépliage (unfolding) ou de « remise en forme », c'est-à-dire le travail de rendre visible les effets qu'ont potentiellement ces tensions et figures sur le cours des événements, que nous avons mis de l'avant dans nos analyses. C'est ce que Cooren (2010) propose comme regard analytique en spécifiant que:

Nul besoin de sortir de l'interaction ou du discours pour œuvrer à ce travail de reconstruction. Il faut, au contraire partir de l'entreprise de ventriloquie, inhérente à *toute* interaction, pour les retrouver, les dévoiler, les déplier, les expliciter. (.) La scène interactionnelle peut donc être conçue comme une scène constamment disloquée, une scène où s'anime exo-endogénétiquement une pléthore d'agentivités aux ontologies variables. (p. 51)

De sorte que toute communication, à MSF ou ailleurs, devra s'actualiser par une transaction collaborative et sociale (interaction, conversation ou

discussion) pour engendrer, dans le processus, la (re)création de l'organisation (Taylor, 1993) ou, à tout le moins, la possibilité de s'organiser (Weick, 1979). James R. Taylor (2011), l'un des précurseurs de l'École de Montréal, l'explique en ces termes :

The organization is made real, as a 'self,' in communication. And it is that 'making real' in communication that enables it subsequently to become real, materially, as a distinguishable actor, in the sense of enabling and negotiating the complex coordination of a very large constituency of members who, with the intermediacy of their technologies, have become its effective agents, identifiable as its representatives - its emissaries. It now exists in the world, materially as well as discursively. Its identity is affirmed. It has its own narrative, where it is the hero, and it is enabled to undertake great tasks. (p. 6)

Cela signifie concrètement qu'une organisation qui veut (sur)vivre doit s'adjoindre des représentants - ou émissaires comme le propose Taylor - qui seront ensuite en mesure de communiquer (ou non) « en son nom », mais aussi, « au nom » des valeurs, principes et normes d'actions que l'on cherche à valoriser, à cultiver et puis, à gérer.

Car il s'agit bel et bien d'une pratique de gestion ou de gouvernance lorsque vient le temps de prendre en compte ces figures et tensions. Dans la mesure où, pour les acteurs de MSF, confrontés aux multiples sollicitations qu'offrent les terrains d'intervention, l'aspect pratique peut aisément devenir l'apanage de certains - soigner froidement selon un seul plan stratégique, le

calcul humanitaire -, ou, au contraire, de façon trop idéalisée, l'aide pouvant se traduire en une aide totale pour tous au prix d'une dispersion des ressources inefficace et somme toute brouillonne. Entre ces deux approches - gestion trop froide ou élan trop « chaud » et senti, pourrions-nous avancer pour demeurer dans un registre d'intensité -, les acteurs de MSF doivent trouver un terrain d'entente qui jumelle ces impondérables, et ce, à la mesure des interventions et de leur complexité inhérente et en fonction de ce qui préoccupe ces mêmes acteurs, ce qui en quelque sorte « pose problème ».

La scène qui se déroule en Haïti où le collègue MSF et l'auteur de ces lignes tentent de trouver la façon la plus appropriée de diffuser un message radio à la population de Port-au-Prince s'avère probante à cet égard. Celle-ci met en lumière l'hésitation/oscillation qui semble se profiler entre une approche plus instrumentale (et froide) de l'aide - on utilise tous les moyens à notre disposition - et une approche plus idéalisée (et chaude) qui laisse davantage de place à l'imprévu - et aux aléas du monde radiophonique de Port-au-Prince. Au final, un choix a été fait d'y aller avec une approche plus « calculatrice », mais ce choix aurait très bien pu se faire autrement en fonction d'une appréciation différente de la situation à ce moment-là.

De sorte que - et comme nous l'avons empiriquement démontré dans cette thèse -, ce qui, d'une manière très concrète, semble « poser problème » à MSF, ce sont ces tensions et figures organisationnelles qui parcourent

l'entièreté de la pratique humanitaire, formant dès lors un vivier de « préoccupations » pour les principaux acteurs. En fait, lorsqu'on emploie le terme « préoccupation », nous voulons signifier que les acteurs doivent souvent s'interroger sur ce qui est censé animer leur action, ce qui doit compter, ce qui les oblige à considérer, à *vocaliser* et à incarner, dans une certaine mesure, les principes mêmes de leurs actions, et ce, afin de maintenir les projets opérationnels en accord avec les idéaux humanitaires que MSF entend poursuivre. Ces préoccupations, que l'on pose comme constitutives de leur action, ont donc été traduites par des pratiques communicationnelles évoluant selon un registre d'intensité, comme nous l'avons constaté et sur lequel nous reviendrons sous peu.

Incidemment, ces préoccupations - ou figures et tensions - comme l'indépendance de pratique ou une prise en charge scrupuleuse des patients, semblent donc, à bien des égards, *dicter* l'allure des missions, en ce sens qu'elles teintent les réflexions et discussions des responsables de programmes, notamment les coordonnateurs et responsables de terrain et autres chefs de mission. Ces derniers se voient, en effet, constamment dans l'obligation de prendre des décisions qui ne sont pas toujours faciles à arrêter, et qui, au final, peuvent accorder le haut du pavé à l'une ou l'autre de ces préoccupations. Ceci donne lieu à des processus décisionnels (Jabs, 2005), parfois difficiles, où un certain « sacrifice » ou une forme d'adaptation doit

souvent être réalisé afin d'être en mesure de poursuivre le programme en question.

Une nécessité d'adaptation donc, qui découle directement de ces prises en compte souvent incompatibles et en tension, et qui semble primordiale afin de maintenir un niveau de pertinence et de justesse qui soit assez élevé, la pertinence et la justesse étant deux des indicateurs de « performance » que l'organisation utilise pour évaluer les différentes missions (source : Revue Critique des Opérations, MSF France, 2009). Les représentants de l'organisation se doivent ainsi de mettre en place toute une série d'ajustements, de monitorages et de suivis afin de traduire, sans les trahir si possible, ces différents principes, valeurs et normes d'action souvent en tension. Tout ceci s'incarnera alors en des pratiques discursives singulières, mais aussi, à travers un prisme matériel (procédures, protocoles, charte, objets, etc.), comme nous l'avons constaté dans les analyses.

Dans cette veine où l'on met l'accent sur l'action ou sur les pratiques et dans un ouvrage assez récent, Cooren, Taylor et Van Every (2006) notent ainsi, en parlant des organisations en général :

Members are ... balanced between independence and cooperation, centralization and decentralization, flexibility and coordination. Organizational communication implies navigating between unity and diversity, between integration and differentiation. (p. 8)



En effet, entre idéal humanitaire et pratique contingente, apport médical et défi logistique, coordination à partir des sièges et implémentation sur le terrain, culture occidentale et culture « du Sud », il semble que les principaux acteurs de MSF doivent, au quotidien, manier ces figures et tensions antagonistes et complémentaires à la fois. À l'image de la complexité des interventions que l'on met sur pied, ces tensions semblent, de plus, refléter l'une des spécificités de l'organisation, soit l'apparente latitude qui la caractérise quant à l'espace de dialogues et d'échanges possibles entre les acteurs (Rambaud, 2009). La complexité des interventions - de même que la nature associative de l'organisation - mène, en effet, à des discussions parfois houleuses et à des prises de décisions souvent difficiles, par les points de vue régulièrement divergents qui s'y expriment (Oliver & Roos, 2005). Primauté de la communication dite d'intensité donc, et qu'incarnent les acteurs au quotidien par leur incessante volonté de s'organiser et de s'exprimer, et ce, en fonction de ces principes en tensions à (re)conjuguer.

Ce qui fait qu'en ayant opté pour ce registre (et ce vocabulaire) d'intensité et de tensions, nous avons voulu mettre l'accent sur le fait que les conversations (et discours) des acteurs ou leurs représentations semblent se manifester sous l'auspice d'un environnement hautement chargé et très souvent en tension. Le terme « intensité » se veut donc comme traduisant le caractère instable, chaotique, exaltant, stimulant, *challengeant*, décourageant,

émouvant, provoquant, désarmant, bouleversant et saisissant des missions que MSF met sur pied partout sur la planète. Comme le souligne Quiénnec (2003) :

Si l'identité du volontaire est incontestablement reconnue, c'est au cœur d'une mission qui distingue péniblement la vie personnelle de l'engagement professionnel. Rareté des temps de repos, vie communautaire, sollicitations multiples, tout concourt à ce que le volontaire se définisse, le temps de sa mission, en fonction quasi exclusive de son contexte d'intervention et de son association de rattachement. (p. 572)

Conséquemment, ce qui frappe lorsqu'on se trouve au sein de MSF, et nous l'avons constaté dans nos analyses, c'est l'apparente « saturation » des actes communicationnels, leur charge symbolique et matérielle, et donc, l'intensité des relations, interactions et conversations régissant la vie organisationnelle. Autrement dit, MSF, comme entité organisationnelle, semble générer des actes de communication estampillés par ces marqueurs d'intensités multiples, en échos de ces tensions et figures organisationnelles qu'il faut sans cesse apprendre à manœuvrer.

Par contre, et bien que ce portrait « intense » que nous avons dressé en regard de ces figures et tensions à prendre en compte s'avère très certainement révélateur d'une certaine manière de procéder pour les acteurs

de l'organisation, certaines limites se profilent dans notre appréciation de MSF.

### **6.3 Limites et avenues**

Si nous revenons plus spécifiquement sur les cinq figures, trois tensions et trois scènes communicationnelles identifiées et puis illustrées dans le chapitre 5 portant sur les analyses, il nous faut reconnaître que cette (pré)disposition nous est apparue réductrice par rapport à la complexité des relations qui semble prévaloir dans l'action entre toutes ces figures et tensions. C'est que ces dernières semblent non pas s'opposer exclusivement l'une à l'autre, mais bien se renvoyer la balle entre elles, formant différentes configurations, parfois en tension, et traduisant les préoccupations des acteurs et les contextes les accueillant. Ainsi, et peu importe qu'il s'agisse d'une figure ou d'une tension que l'on poserait comme constitutive d'un moment-clé à MSF, la porte demeurera toujours ouverte afin que d'autres figures puissent toujours faire partie du portrait.

Car au-delà, par exemple, d'une tension entre la sécurité et la proximité, se profilent aussi d'autres figures liées à des aspects complémentaires de la mission, tels que les impératifs budgétaires ou les ressources humaines. Comme nous l'avons vu dans les analyses, toutes ces tensions-clés identifiées se retrouvent parfois sur plusieurs missions, mais s'incarnent différemment selon les contextes d'interventions et les acteurs

tendant de composer avec. Il a été de notre ressort de faire voir comment les acteurs de MSF, par leurs pratiques communicationnelles d'intensité, s'approprièrent ces figures et tensions, avec tout ce que cela comporte de négociation, de sacrifice et d'échange entre elles. Mais nous avons conscience que ce portrait s'avère aussi limité, d'autres figures et tensions auraient très certainement méritées qu'on s'y attarde aussi.

Par exemple, on a pu observer dans nos données que l'ironie, le cynisme et le sarcasme se retrouvent assez souvent mobilisées dans le discours des acteurs de MSF. L'une de ces figures de style pourrait donc être adoptée pour traduire une situation entourant la gestion de la sécurité, et ce, afin de souligner rétrospectivement un malaise ou une crainte face à l'absurdité ou à la complexité d'une situation. D'affirmer, après un accident de la route qui aurait pu mal tourner à cause d'une discussion « trop » animée avec le propriétaire de l'autre véhicule, que « ce fut une très belle ballade matinale », comme l'ironisait l'un des protagonistes de MSF impliqué dans l'accident à ce moment-là, témoigne aussi d'une forme d'intensité en accentuant le caractère « chargé » de la scène.

Autrement dit, on peut croire sans trop se tromper que celui qui a fait ce commentaire cherchait, entre autres choses, à dédramatiser/dégonfler la situation pour en quelque sorte apaiser ce moment « intense » tout juste vécu. On peut voir que ces types de marqueur d'intensité, que nous n'avons pas

spécifiquement analysés dans la thèse, s'inscrivent aussi dans les actes communicationnels des acteurs et traduisent, de façon réflexive, ces tensions et figures qui sont censées les animer. Dans cet exemple, on pourrait ainsi parler d'une tension entre deux principes, celui d'une « discussion obligatoire » mais aussi celui d'une « non compensation », en ce sens que lorsqu'un banal accident de la route survient ainsi - et il en survient assez régulièrement à MSF -, on n'offre généralement pas de dédommagement autre que ce que la loi (ou les assurances) stipule officiellement, souvent défailante ou non appliquée dans bien des endroits.

De sorte que nous avons entrevu les tensions dans cette thèse comme des situations dans lesquelles certains principes viendraient, en quelque sorte, en contredire d'autres, du fait même qu'ils apparaîtraient comme dictant au moins deux types de comportement jugés opposés, contradictoires ou incompatibles. Par exemple et plus globalement, on a pu noter que MSF comme toute organisation est a priori habitée ou hantée par un désir/souci d'indépendance et un désir/souci de coopération (une situation que tout représentant de MSF connaît, bien entendu, fort bien). Ces deux principes peuvent donc se retrouver en tension dans la mesure où un souci d'indépendance pourrait dicter une action (par exemple, la prise de décision unilatérale d'annuler une mission), laquelle action pourrait, a priori, être jugée

comme incompatible du point de vue d'un autre principe, celui de la coopération.

Comme on a pu le constater empiriquement, ressentir une tension (soit parce qu'on la vit comme intervenant, soit parce qu'on la perçoit, comme observateur), c'est donc se retrouver dans une situation où des principes se mettent à *dicter* au moins deux conduites jugées incompatibles. Au nom du principe d'indépendance, je n'ai pas à justifier ou rendre compte de ma décision d'annuler une mission, bien qu'au nom d'un principe de coopération, il se pourrait fort bien que j'aie à en négocier les conditions, voire à remettre en cause sa pertinence.

Par contre, cette vision antagoniste ou même agonistique de la réalité (et des tensions) nous est apparu parfois étroite ou restreinte pour qualifier la complexité inhérente à une prise en charge médicale d'urgence telle que la privilégie MSF. En ce sens, nous aurions très certainement préféré employer un autre terme que celui de « tension » pour traduire toute cette complexité. Qui plus est, et comme nous l'avons remarqué dans la littérature, l'emploi de ce terme est loin de faire consensus et se trouve en concurrence avec les termes contradiction, paradoxe, double-contrainte ou ironie. De sorte que d'avoir été « obligé » d'inscrire notre thèse dans un courant de recherche spécifique, associé à une littérature particulière, - celle sur les tensions organisationnelles - a fait en sorte de limiter la mosaïque que nous aurions pu

mettre de l'avant pour dévoiler cette entreprise hautement complexe que représente l'aide humanitaire prônée par MSF, autrement plus « délicate » et imprévisible que la simple gestion quotidienne de certaines tensions et figures.

Néanmoins et au-delà de l'idée de vouloir « sauver le monde », comme l'ironisent certains acteurs de MSF, ou, dans une moindre mesure, de cette volonté de donner des soins aux populations en danger, il semble que ce soit avant tout les principes, normes d'action et valeurs liés à cette notion d'aide humanitaire d'urgence qui les poussent à agir. Notion qui intime donc MSF à prendre le parti des laissés-pour-compte de la planète afin que l'organisation puisse « apporter une assistance médicale à des populations dont la vie ou la santé est menacée » (site web MSF). Autrement dit, l'aide humanitaire d'urgence à la MSF consiste alors pour ses principaux acteurs à naviguer entre la possibilité de l'action (devoir-faire pratique) et, en quelque sorte, l'impossibilité que provoque cet élan passionnel (vouloir-faire idéal) que nous posons comme partie intégrante du projet humanitaire. Et c'est précisément cet aspect que nous avons cherché à mettre de l'avant dans nos analyses, avec toutes les limites que cela comporte.

Enfin et comme nous avons pu le constater, l'une des principales forces de MSF réside dans sa volonté de déployer des interventions qui soient toujours plus justes et en phase des besoins des populations en danger.

L'organisation tente, en ce sens, par tous les moyens de demeurer dans les limites de ses capacités en tentant de faire les choix opérationnels qui s'imposent, si difficiles soient-ils et compte tenu de la complexité inhérente aux situations d'intervention. C'est pour cette raison que les décideurs semblent en constante oscillation, pour ne pas dire hésitation, entre de lourds déploiements impliquant des moyens logistiques impressionnants et une démarche d'intervention plus ciblée et donc plus spécialisée, mais qui au final, ne s'avère pas moins essentielle.

Les volontaires de MSF semblent, en ce sens, opter pour une approche somme toute assez critique et réaliste de l'aide humanitaire, en confiance par rapport aux moyens et à l'expérience dont ils disposent au moment des déploiements, mais tout en se gardant d'être aveuglés par leurs faits d'arme. Cette approche axée sur un pragmatisme lucide semble les maintenir pour ainsi dire à une certaine distance d'une attitude qui pourrait s'avérer plus arrogante, attitude qu'il serait possible d'adopter face aux démesures des catastrophes et à la complexité des situations qu'ils finissent tout de même par apprivoiser peu à peu. Pragmatisme que nous pourrions explorer davantage pour la suite des choses comme nous le verrons sous peu.

Travailler dans des contextes difficiles, comme le font très souvent les acteurs de MSF, c'est en effet être souvent confronté à des situations où des principes ou normes d'action se retrouvent en apparente tension, voire même



en contradiction, obligeant ces mêmes acteurs à trancher ou à trouver des compromis. En s'intéressant ainsi à toutes ces figures (sécurité, proximité, patients, etc.) que les intervenants de MSF mobilisent dans leurs actions quotidiennes, c'est donc principalement sur les tensions qu'ils vivent que nous avons porté notre attention, une manière pour nous de montrer la complexité du travail de MSF et de dégager des enseignements qui pourraient s'avérer précieux, entre autres, en termes de formation et de préparation aux missions à venir pour les acteurs de MSF.

Et c'est exactement dans cette optique de collaboration et d'apprentissage qu'une recherche de type « recherche-action » pourrait s'avérer intéressante à approfondir dans nos prochaines recherches. Ce genre d'approche « recherche-action » s'active à « régler » des problèmes (organisationnels) concrets que pourraient vivre les acteurs dans leur travail. Par exemple, si au sein de MSF, l'intégration des premières missions (PM) posait problème pour les équipes de terrain en terme de transfert de connaissances, d'acculturation ou d'adaptation, nous pourrions très bien piloter des groupes de travail afin d'être en mesure de faire émerger certaines pistes de solutions « entre nous ».

Ou encore, si la notion d'indépendance, fortement prisée au sein de MSF, demeurait pour certains une notion aux contours nébuleux et qu'il s'avérait difficile d'appliquer et de faire respecter, nous pourrions approfondir

cette question avec les équipes sur le terrain ou avec les gestionnaires du siège afin de mettre en place une vision plus pragmatique de cette notion par ailleurs essentielle au travail de l'organisation. Car comme nous l'avons vu, cette notion d'indépendance se retrouve souvent associée à celle de la coopération et de la collaboration avec les différents partenaires, un angle qu'on ne semble pas souvent envisager à MSF, à tout le moins, peut-être pas suffisamment d'après que nous avons pu constater.

De sorte qu'avec cette approche « recherche action », initiée dans les années 1940 par le psychologue social Kurt Lewin (1890-1947) et puis repris par la suite par professeur en gestion Chris Argyris (1923-), nous donnerait la possibilité de « tester » davantage ces figures et tensions que nous avons mises de l'avant dans cette thèse. Qui plus est, cela nous permettrait de « répondre » à des besoins spécifiques que pourraient avoir les gestionnaires de l'organisation, et ce, toujours en regard de ces figures et tensions à prendre en compte pour les acteurs de MSF. Nous pourrions, par exemple, demander aux équipes MSF ce qu'implique pour eux concrètement la figure de Genève ou celle de l'expérience. Nous pourrions voir comment faire pour que l'une de ces facettes primordiales à MSF, qui projette par ailleurs aussi dans son sillon d'autres notions tout aussi primordiales telles que le pouvoir, la hiérarchie, la distance ou le contrôle, représente davantage les aspirations des

acteurs de l'organisation, et ce, afin qu'elles puissent refléter ce qui anime réellement ceux et celles qui la re-présentent au quotidien.

#### **6.4 Conclusion générale**

Au final, il s'avère possible d'affirmer que MSF mobilise ses/ces principes humanitaires pour être en mesure d'accomplir son programme d'action qui s'incarne dans les soins médicaux destinés aux populations en danger de la planète. Elle les utilise/mobilise - les rend utile/mobile - dans la mesure où certains représentants de l'organisation les évoquent, les invoquent, les convoquent, soit dans leurs tractations avec les partenaires de circonstances ou entre eux dans leurs discussions, comme l'ont démontré plusieurs illustrations du chapitre 5 de la thèse. Cette fidélité transitive (Callon, 1982, Cooren, Brummans & Charrieras, 2008), où les acteurs incarnent en quelque sorte les principes ou figures qu'ils mobilisent, semble ainsi leur donner davantage de poids et de crédibilité pour mener à terme le « combat » de l'aide humanitaire d'exception, souvent en rupture avec les intérêts politiques locaux ou nationaux.

Comme nous l'avons remarqué, ces figures et tensions doivent donc faire l'objet d'un processus de réajustement (mu par une volonté d'adaptation) si l'on souhaite, comme organisation, poursuivre ses activités (Powley, 2009; Carmeli & Sheaffer, 2008). Et c'est exactement ce processus d'adaptation perpétuelle puis de réincarnation qu'il nous a semblé capital

d'observer, et ce, à travers les pratiques communicationnelles des acteurs de MSF.

Cela signifie concrètement que cette pratique médicale à MSF semble devoir être soutenue par un marqueur matériel, agentif ou discursif - d'où l'acronyme MAD des tenants de l'approche de l'École de Montréal comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 - en mesure de potentiellement traduire cette volonté de s'adapter tout en donnant des soins médicaux aux populations que l'on considère « en danger ». Autrement dit, MSF doit autant *convaincre pour soigner que soigner pour convaincre*, les deux paradigmes étant complémentaires et simultanés à la fois. C'est précisément ce rapport de force entre une pratique médicale et ce discours (matériel) de la pratique qu'il apparaissait intéressant de révéler en montrant la façon dont les différents acteurs et partenaires de l'organisation s'activent pour mettre sur pied les interventions, mais aussi, à conjuguer avec ces tensions et figures qui émergent des actions posées au quotidien.

De toutes ces tensions et figures, il semble s'être créée chez MSF une sorte d'identité paradoxale, faisant de l'organisation une *machine humanitaire* constamment sur le qui-vive et donc capable de réagir rapidement mais aussi en mesure de penser à plus long terme ses interventions. Une identité qui repose en grande partie sur cette tension principale qu'impose la nature même du travail humanitaire, son idéal, et la dure réalité qu'impose sa réalisation.

Entre cet objectif de venir en aide aux populations en danger et son application réelle apparaît nécessairement un décalage qu'il s'avère indispensable de gérer au quotidien si l'on souhaite, comme MSF, être le plus pertinent possible lors de ces interventions destinées aux plus vulnérables de la planète.

C'est tout là le défi de l'humanitaire, de composer avec des éléments à première vue irréconciliables, mais qu'il est possible d'agencer avec persévérance, persuasion et moyens, pour une autre prochaine première fois. Chez MSF, on se bricole donc des solutions, on se fabrique des interventions, on se déniche des alliances stratégiques et on se négocie des ententes, mais on impose aussi des points de vue et des visions (managériales) parfois questionnables. Toutes ces transactions (tractations) au sujet des figures et tensions, plus ou moins négociées, s'effectuent à même le spectre des disponibilités contextuelles, des opportunités qui se présentent ici et là et de la volonté de certains représentants de l'organisation.

Ce qui fait en sorte que la nécessaire prise en compte de ces figures et tensions permettent d'en arriver à ce que ce l'on pourrait appeler un « consensus arbitraire pratique » sur les actions à prendre, ce qui s'avère être l'une des façons pour les membres de MSF de demeurer vigilants face à la complexité des situations et interventions. Ces « détours » obligés et multiples passent ainsi par d'innombrables discussions sur les actions en

cours, en mouvement parallèle de l'évolution des interventions. Cette « souplesse rigide » - on agit, mais on s'interroge aussi - qu'exige une pratique humanitaire en accord avec son idéal implique de la part des acteurs de MSF une approche pragmatique des situations tout en restant fidèle aux idéaux qui les poussent à sans cesse vouloir intervenir.

## Bibliographie

- Agier, M. (2010). Un dimanche a Kissidougou: l'humanitaire du postcolonial au global. *Cahiers d'études africaines*, 198.
- Aktouf, O. (1989). *Le Management: entre tradition et renouvellement*. Boucherville: Gaetan Morin.
- 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. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. [Article]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Ambrosetti, D. (2005). L'humanitaire comme norme du discours au Conseil de sécurité: une pratique légitimatrice socialement sanctionnée. *Cultures & Conflits*, 60.
- Ashcraft, K. L. (2006). Feminist-Bureaucratic Control and Other Adversarial Allies: Extending Organized Dissonance to the Practice of "New" Forms. *Communication Monographs*, 73(1), 55-86.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashcraft, K. L., & Trethewey, A. (2004). Special Issue Synthesis. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 171-181.
- Atkinson, P., & Delamont, S. (2006). Rescuing narrative from qualitative research. [Article]. *Narrative Inquiry*, 16(1), 164-172.

- Austin, J. L. (1970). *Quand dire c'est faire*. Paris: Seuil.
- Bakhtin, M. (1994). *The Bakhtin reader: Selected writings of Bakhtin, Medvedev and Voloshinov*. London, UK: Edward Arnold.
- Benoit-Barné, C., & Cooren, F. (2009). The Accomplishment of Authority Through Presentification: How Authority Is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York, NY: Open Road Integrated Media.
- Berger, P., & Luckman, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Méridiens-Klincksieck.
- Bergson, H. (1911). *Creative Evolution*. Boston: University Press of America.
- Bisel, R. S. (2009). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124-131.
- Bisel, R. S. (2010). Forum Introduction: Communication Is Constitutive of Organizing. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 122-123.
- Boukacem-Zeghmouri, C. (2010). Pratiques de consultation des revues électroniques par les enseignants chercheurs. *Documentaliste*, 47(2), 4-13.
- Brauman, R. (2006). *Penser dans l'urgence*. Paris: Seuil.
- Brauman, R. (2009). *Pourquoi je suis devenu humanitaire*: Bayard.
- Brauman, R. (2010). *La Médecine Humanitaire*. Paris: PUF.
- Bridges, K. M. (2010). Between Aid and Politics: diagnosing the challenge of humanitarian advocacy in politically complex environments—the case of Darfur, Sudan. *Third World Q*, 31(8), 1251-1269.
- Browning, L. D., Greene, R., Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2009). Military Entrepreneurs and the Synthetic Character of



- Communication Flows. In L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.
- Brummans, H.J.M. B. (2007). Death by Document: Tracing the Agency of a Text. *Qualitative Inquiry*, 13(5), 711-727.
- Brummans, H.J.M.B., & Putnam, L. (2003). New directions in organizational culture research: A review of Martin's "Organizational Culture: Mapping the Terrain" and Alvesson's "Understanding Organizational Culture. *Organization*, 10(3), 640-644.
- Brummans, H. J. M. B. (2006). The Montréal School and the Question of Agency. In F. Cooren, J. R. Taylor & J. E. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.
- Bruna Seu, I. (2010). 'Doing denial': audience reaction to human rights appeals. *Discourse & Society*, 21(4), 438-457.
- Buzzanell, P. M. (1994). Gaining a Voice: Feminist Organizational Communication Theorizing. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 339-383.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathans: How Do Actors Macrostructure Reality and How Sociologists Help Them *Advances in Social Theory and Methodology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M., & Law, J. (1982). On Interests and their Transformation: Enrolment and Counter-Enrolment. *Social Studies Of Science*, 12(4), 615-625.
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4).

- Castor, R. T. (2005). Constructing Social Reality in Organizational Decision Making. *Management Communication Quarterly*, 18(4), 479-508.
- Cheney, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- Cheney, G., & Lee Ashcraft, K. (2007). Considering "The Professional" in Communication Studies: Implications for Theory and Research Within and Beyond the Boundaries of Organizational Communication. *Communication Theory*, 17(2), 146-175.
- Chevrier, B. (1993). Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données. *Presse de l'Université du Québec*, 49-79.
- Chouliaraki, L. (2006). The aestheticization of suffering on television. *Visual Communication*, 5(3), 261-285.
- Chouliaraki, L. (2008). The symbolic power of transnational media: Managing the visibility of suffering. *Global Media and Communication*, 4(3), 329-351.
- Chouliaraki, L. (2010). Post-humanitarianism: Humanitarian communication beyond a politics of pity. *International Journal of Cultural Studies*, 13(2), 107-126.
- Chouliaraki, L. (2012). The Theatricality of Humanitarianism: A Critique of Celebrity Advocacy. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 9(1), 1-21.
- Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F. (2005). Arguments for a Plurified View of the Social World: Spacing and timing as hybrid achievements. *Time & Society*, 14(2-3), 265-282.
- 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).

- Cooren, F. (2009). The Haunting Question of Textual Agency: Derrida and Garfinkel on Iterability and Eventfulness. *Research on Language & Social Interaction*, 42(1), 42-67.
- Cooren, F. (2010). *Figures of Communication and dialogue: Passion, Ventriloquism and Incarnation*: John Benjamins.
- Cooren, F. (2012). Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F. (2007). *The Selection of Agency as a Rhetorical Device: Opening Up the Scene of Dialogue Through Ventriloquism*. Paper presented at the International Conference on Dialogue Analysis, Munster, Germany.
- Cooren, F., Brummans, B., Benoit-Barné, C., & Matte, F. (2011). *The Communicative Constitution of Organizational Culture: A Question of Cultivation*. Paper presented at the NCA 2011, New Orleans.
- Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., & Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational presence: A study of Medecins Sans Frontieres in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-1370.
- Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2004). Speech Timing and Spacing: The Phenomenon of Organizational Closure. *Organization*, 11(6), 793-824.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cooren, F., Matte, F., Vasquez, C., & Taylor, J. R. (2007). A humanitarian organization in action: organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse and Communication*, 1(2), 153-190.
- Cooren, F., & Robichaud, D. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Études de communication*, 1(34).

- Cooren, F., & Taylor, J. R. (1997). Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication Theory*, 7(3), 219-260.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, J. E. (2006). *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.
- Corman, S., & Poole, M. S. (2000). *Perspective on organizational communication: Finding common ground*. New York: Guilford Press.
- Craig, R. T. (2007). Pragmatism in the Field of Communication Theory. *Communication Theory*, 17(2), 125-145.
- Dauvin, P. (2010). *La Communication des Ong Humanitaires*. Paris: L'Harmattan.
- de Andres-alonso, P., Cruz, N. M., & Romero-merino, M. E. (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations in Spain. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 588-604.
- de Laet, M., & Mol, A. (2000). The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology. *Social Studies of Science*, 30(2).
- de Souza, R. (2010). NGOs in India's elite newspapers: a framing analysis. *Asian Journal of Communication*, 20(4), 477-493.
- de Walle, B., Gerd Van Den, E., & Muhren, W. (2009). Humanitarian Information Management and Systems. *Lecture Notes in Computer Science*, 5424, 12-21.
- Debos, M., & Goheneix, A. (2005). Les ONG et la fabrique de l'opinion publique internationale. *Raisons politiques*, 3(19), 63-80.
- Debrix, F. (1998). Deterritorialized territories, borderless borders: The new geography of international medical assistance. *Third World Quarterly*, 19(827-846).
- Dechaine, D. R. (2002). Humanitarian Space and the Social Imaginary: Medecins Sans Frontieres/Doctors Without Borders and the Rhetoric of Global Community. *Journal of Communication Inquiry*, 26(4), 354-369.

- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Delamont, S., Atkinson, P., & Parry, O. (1997). *Supervising the Ph.D.*: Open University Press.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- D'Enbeau, S., & Buzzanell, P. M. (2011). Selling (Out) Feminism: Sustainability of Ideology–Viability Tensions in a Competitive Marketplace. *Communication Monographs*, 78(1), 27-52.
- Derrida, J. (1982). *Margin of Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Derrida, J. (1990). *Limited inc.* Paris.
- Derrida, J. (1991). *Donner le temps*. Paris.
- Derrida, J. (1994). *Force de loi*. Paris.
- Devers, E., & Morton Robinson, K. (2002). The Making of a Grounded Theory: After Death Communication. *Death Studies*, 26.
- Dewey, J. (1916/1944). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: The Free Press.
- Dey, P., & Steyaert, C. (2007). The Troubadours of Knowledge: Passion and Invention in Management Education. *Organization*, 14(3), 437-461.
- Donini, A. (2010). The far side: the meta functions of humanitarianism in a globalised world. *disasters*, 34.
- Fairhurst, G. T. (1993). Echoes of the Vision: When the Rest of the Organization Talks Total Quality. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 331-371.
- Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2009). Leadership as the Hybrid Production of Presence(s). *Leadership*, 5(4), 469-490.

- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory (10503293)*, 14(1), 5-26.
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle*. Paris: Dunod.
- Fletcher, J. K. (1999). *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Flick, U. (1999). Social construction of Change: Qualitative Methods for Analysing Development Process. *Social Science Information*, 38(4), 631-658.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1990). Postretirement Workers in the Labor Force. [Notes]. *Work And Occupations*, 17(3), 355-361.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du Savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et Punir*. Paris: Gallimard.
- Fox, R. C. (2004). Observations and Reflections of a Perpetual Fieldworker. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 595(1), 309-326.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretative anthropology*. New York.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and organizational culture*. London: Sage.
- Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905-935.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*: University of California Press.
- Giddens, A. (1987). *Social Theory and Modern Sociology*: Stanford University Press.

- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Godbout, T. J. (1995). *L'esprit du don*. Montreal: Boréal.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual; essays in face-to-face behavior*. Chicago,: Aldine Pub. Co.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne traduit de l'anglais par Alain Accardo*. Paris: Minuit.
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goldblatt, D. (2006). *Art and Ventriloquism: critical voices in art, theory and culture*: Routledge.
- Grant, D., keenoy, T., & Oswick, C. (1998). *Discourse and Organization*. New York: Sage Publication.
- Groen, A. J., Wakkee, I. A. M., & De Weerd-Nederhof, P. C. (2008). Managing Tensions in a High-tech Start-up: An Innovation Journey in Social System Perspective. *International Small Business Journal*, 26(1), 57-81.
- Guillebaud, J. C. (2007). *Comment je suis devenu chrétien*. Paris: Albin Michel.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.
- Hammersly, M., & Atkinson, P. (1989). *Ethnography: Principles in practice*. New-York: Routledge.
- Hammersly, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*: Routledge.

- Harter, L. M. (2004). Masculinity(s), the agrarian frontier myth, and cooperative ways of organizing: contradictions and tensions in the experience and enactment of democracy. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 89-118.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.
- Hatch, M. J., & Erhlich, S. B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies*, 14(4)
- Hawes, L. C. (2010). Human Rights and an Ethic of truths: Pragmatic Dilemmas and Discursive Interventions. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 7(3)
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge, UK.
- Hilhorst, D., & Jansen, B. J. (2010). Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. *Development & Change*, 41(6), 1117-1139.
- Hilhorst, D., & Serrano, M. (2010). The Humanitarian Arena in Angola, 1975-2008. *Disasters*, 34.
- Holbrook, A., Bourke, S., Fairbairn, H., & Lovat, T. (2007). Examiner comment on the literature review in Ph.D. theses. *Studies in Higher Education*, 32(3), 337-356.
- Howard, L., & Geist, P. (1995). Ideological positioning in organizational change: The dialectic of control in a merging organization. *Communication Monographs*, 62(2), 110-131.
- Hylmö, A., & Buzzanell, P. (2002). Telecommuting as viewed through cultural lenses: an empirical investigation of the discourses of utopia, identity, and mystery. *Communication Monographs*, 69(4), 329-356.
- Jabs, L. B. (2005). Communicative Rules and Organizational Decision Making. *Journal of Business Communication*, 42(3).
- James, W. (2005). *Essais d'empirisme radical*. Paris.



- Jian, G. (2007). "Omega is a Four-Letter Word": Toward a Tension-Centered Model of Resistance to Information and Communication Technologies. *Communication Monographs*, 74(4), 517-540.
- Jian, G. (2007). Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 5-28.
- Jian, G., Schmisser, A. M., & Fairhurst, G. T. (2008). The debate about organizational discourse and communication: a rejoinder. *Discourse & Communication*, 2(3), 353-355.
- Jian, G., Schmisser, A. M., & Fairhurst, G. T. (2008). Organizational discourse and communication: the progeny of Proteus. *Discourse & Communication*, 2(3), 299-320.
- Jodelet, D. (2007). *Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales*: J.-M. Tremblay.
- Kaufmann, J. C. (1996). *L'entretien compréhensif* (Nathan ed.). Paris.
- Keenoy, T., & Oswick, C. (2004). Organizing Textscapes. *Organization Studies*, 25(1), 135-142.
- Kettunen, J., Reiman, T., & Wahlström, B. (2007). Safety management challenges and tensions in the European nuclear power industry. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 424-444.
- Kidder, L. J. (2005). Style and Action: a Decoding of Bike Messenger Symbols. *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(2), 344-367.
- Kirby, E. L., & Koschmann, M. A. (2012). Forum Introduction: Communication-Centered Contributions to Advancing Scholarship in/of Nonprofit and Voluntary Organizations. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 133-138.
- Korichi, M. (2000). *Les passions*. Paris: Flammarion.
- Koschmann, M., & Laster, N. M. (2011). Communicative Tensions of Community Organizing: The Case of a Local Neighborhood Association. *Western Journal of Communication*, 75(1), 28-51.

- Koschmann, M. A. (2012). Developing a Communicative Theory of the Nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139-146.
- Kostera, M. (2007). *Organizational Ethnography: Methods and Inspirations*. Lund, Sweden.
- Krone, K. (2005). Trends in Organizational Communication Research: Sustaining the Discipline, Sustaining Ourselves. *Communication Studies*, 56(1), 95-105.
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Lewis, L., Isbell, M. G., & Koschmann, M. (2010). Collaborative Tensions: Practitioners' Experiences of Interorganizational Relationships. *Communication Monographs*, 77(4), 460-479.
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Lu Knutsen, W., & Brower, R. S. (2010). Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Qualitative Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 588-610.
- Luhmann, N. (1992). What is Communication? *Communication Theory*, 2(3), 251-259.
- Madden, R. (2010). *Being Ethnographic: A Guide to the Theory and Practice of Ethnography*. London: Sage Publications.
- Maranville, S. J. (1999). Requisite variety of strategic management modes: A cultural study of strategic actions in a deterministic environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(3).

- Martin, D. M. (2004). Humor in middle management: women negotiating the paradoxes of organizational life. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 147-170.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Martin, J. (2001). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Matte, F. (2006). *L'aide humanitaire d'urgence en action: le cas de Médecins sans Frontières (MSF)*. (Master), Université de Montréal, Montréal.
- McDonald, S. (2005). Studying action in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5, 455-473.
- McKenzie, K. (2009). The humanitarian imperative under fire. *Journal of Language and Politics*, 8(3), 333-358.
- McPhee, R. D. (2004). Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory. *Organization*, 11(3).
- McPhee, R. D., & Iverson, J. (2009). Agents of constitution in communication in comunidad: Constitutive processes of communication in organizations. In L. Putnam & A. Nicotera (Eds.), *Building theories of communication: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2001). Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration. *Journal of Communication*, 51(3).
- Meunier, D., & Vasquez, C. (2008). On Shadowing the Hybrid Character of Actions: A Communicational Approach. *Communication Methods and Measures*, 3(3).
- Mintzberg, H. (1970). Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. *Journal of Management Studies*, 7(1).
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New-York: Harper&Row.

- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*: Editions d'organisation.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: Sage.
- Motter, J. (2010). American Exceptionalism and the Rhetoric of Humanitarian Militarism: The Case of the 2004 Indian Ocean Tsunami Relief Effort. *Communication Studies*, 61(5), 507-525.
- Mumby, D. K. (1998). Organizing Men: Power, Discourse, and the Social Construction of Masculinity(s) in the Workplace. *Communication Theory*, 8(2), 164-183.
- Mumby, D. K., & May, S. (2005). *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspective*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. K., & Putnam, L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *The Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Murchinson, J. (2010). *Ethnography Essentials: Designing, Conducting, and Presenting Your Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, A. G. (1998). Hidden Transcripts of Flight Attendant Resistance. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 499-535.
- Murphy, A. G. (2001). The Flight Attendant Dilemma: An Analysis of Communication and Sensemaking During In-Flight. [Article]. *Journal of Applied Communication Research*, 29(1), 30.
- Oliver, A., & Montgomery, K. (2000). Creating a Hybrid Organizational Form from Parental Blueprints: The Emergence and Evolution of Knowledge Firms. *Human Relations*, 53(33).
- Oliver, D., & Roos, J. (2003). Dealing with the Unexpected: Critical Incidents in the LEGO Mindstorms Team. *Human Relations*, 56(9), 1057-1082.

- Pepper, G. L., & Larson, G. S. (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization A previous version of this paper was presented as a “Top Paper” at the annual convention of the International Communication Association, New Orleans, May 2004. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49-71.
- Phillips, N., & Hardy, C. (1997). Managing multiple identities: Discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system. *Organization*, 4(2).
- Pickering, A. (1995). *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*: The University of Chicago Press.
- Pierce, C. S. (1955). *Philosophical Writing of Pierce*: Routledge.
- Pomerantz, A., & Fehr, B. J. (1997). Conversation Analysis: An Approach to Study of Social Action as Sense Making Practices. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction*. London: Sage Publications.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9).
- Putnam, L., & Mumby, D. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Putnam, L., & Pacanowski, M. E. (1983). *Communication and Organizations: An interpretative Approach* Beverly Hills: Sage.
- Putnam, L. L. (2004). Dialectical tensions and rhetorical tropes in negotiations. *Organization Studies*, 25(1).
- Putnam, L. L., & Maydan Nicotera, A. (2009). Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing It. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165.
- Quéinnec, E. (2003). L’ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion. *RISS*, 177.
- Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires. *Revue française de gestion*, 177.

- Quiénnec, E., & Igalens, J. (2004). *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris: Vuibert.
- Rambaud, E. (2009). L'organisation sociale de la critique à Médecins sans frontières. *Revue française de science politique*, 59, 723-756.
- Redding, C. (1979). Organizational Communication Theory and Ideology: An Overview *Communication Yearbook 3: International Communication Association*.
- Reed, M. (2010). Is Communication Constitutive of Organization? *Management Communication Quarterly*, 24(1), 151-157.
- Rey, A. (Ed.) (2010).
- Rice, R. E., & Cooper, S. D. (2010). *Organizations and unusual routines: A systems analysis of dysfunctional feedback processes*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Riley, R., Forsyth, R., Manias, E., & Iedema, R. (2007). Whiteboards: mediating professional tensions in clinical practice. *Commun Med*, 4(2), 165-175.
- Robichaud, D., Giroux, D., & Taylor, J. R. (2004). The meta-conversation: Recursivity of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Rodgers, K. (2010). 'Anger is Why We're All Here': Mobilizing and Managing Emotions in a Professional Activist Organization. *Social Movement Studies*, 9(3), 273-291.
- Sachs, P. (1993). Shadows in the Soup: Conceptions of Work and Nature of Evidence. *Quarterly Newsletter of the Laboratory of Human Cognition*, 15, 125-132.
- Sacks, H. (1992). *Lectures on Conversation*. Oxford: Blackwell.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2010). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit

- Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179-185.
- Schatzki, T. (2006). On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12).
- Schegloff, E. (1997). Whose Text? Whose Context? *Discourse & Society*, 8.
- Schloms, M. (2005). Le dilemme inévitable de l'action humanitaire. *Culture & Conflits*, 4(60).
- Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations* (Vol. 27): Sage Publication.
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seybold, T. B. (2009). Harmonising the humanitarian aid network: adaptive change in a complex system. *International Studies Quarterly*, 53(4), 1027-1050.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*: University of Illinois Press.
- Shotter, J. (2006). Understanding Process From Within: An Argument for 'Witness'-Thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585-604.
- Shumate, M., & Dewitt, L. (2008). The North/South Divide in NGO Hyperlink Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(2), 405-428.
- Sillince, J. A. A., & Suddaby, R. (2008). Organizational rhetoric: Bridging management and communication scholarship. *Management Communication Quarterly*, 22(1).
- Silve, B. (2009). La professionnalisation des actions humanitaires au service de l'engagement individuel, une exigence de sens collectif. *Revue Internationale et stratégique*, 1(79).
- Silverman, R. J. (1993). Contexts of Knowing: Their Shape and Substance. *Knowledge*, 14(4), 372-385.

- Sismondo, S. (1993). Some Social Constructions. *Social Studies Of Science*, 23, 515-553.
- Slim, H. (1997). Relief agencies and moral standing in war: Principles of humanity, neutrality, impartiality and solidarity<sup>1</sup>. *Development in Practice*, 7(4), 342-352.
- Slim, H. (2000). Dissolving the difference between humanitarianism and development: The mixing of a rights-based solution. *Development in Practice*, 10(3-4), 491-494.
- Smith, R. C. (1993). *Images of Organizational communication: Roots-metaphors of the organization-communication relation*. Paper presented at the International Communication Association, Washington, DC.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Snow, A. D., Morrill, C., & Anderson, L. (2003). Elaborating Analytic Ethnography: Linking Fieldwork and Theory *Ethnography*, 4(2), 181-200.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349.
- Stohl, M., & Stohl, C. (2005). Human Rights, Nation States, and NGOs: Structural Holes and the Emergence of Global Regimes. *Communication Monographs*, 72(4), 442-467.
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 416-438.
- Suk Kim, P. (2009). Introduction: The aid-good governance conundrum: searching for more realistic discourse. *International Review of Administrative Sciences*, 75(555).
- Taylor, F. (1947). *The Early Sociology of Management and Organizations*. London and New York: Routledge.



- Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications: essais théoriques*: Université de Montréal.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, N.J.: Ablex Pub.
- Taylor, J. R., Van Every, E. (2000). *The Emergent Organization*.
- Taylor, J. R. (2008). Communication and discourse: is the bridge language? Response to Jian et al. *Discourse & Communication*, 2(3), 347-352.
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (Imbricated) Configuring of Transactions. *Organization Studies*, 32(9), 1273-1294.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2011). *The situated organization : case studies in the pragmatics of communication research*. New York, NY: Routledge.
- Tomlinson, F. (2005). Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership. *Organization Studies*, 26(8), 1169-1188.
- Tompkins, P. K. (1967). Organizational communication: a state-of-the-art review. In G. Richetto (Ed.), *Conference of Organizational Communication*. Huntsville, AL.
- Tompkins, P. K., & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication: Prelude and Prospects *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Tong, J. (2004). Questionable accountability: MSF and Sphere in 2003. *Disasters*, 23(4).
- Tope, D., Charberlain, L. J., Martha, C., & Hodson, R. (2005). The Benefits of Being There: Evidence from the Literature on Work. *Journal of Comtemporary Ethnography*, 34(4), 470-493.
- Tracy, K. (1995). Action-implicative discourse analysis. *Journal of Language and Social Psychology*, 14, 195-215.

- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
- Tracy, S. J. (2005). Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion Labor Discomfort The paper uses data from the author's dissertation, expertly advised by Dr. Stanley Deetz at the University of Colorado-Boulder. Earlier versions were presented at the annual meeting of the Western States Communication Association, 2004 and the International Communication Association, 2001. *Communication Monographs*, 72(3), 261-283.
- Trethewey, A. (1999). Isn't it Ironic: Using Irony to Explore the Contradictions of Organizational Life. *Western Journal of Communication*, 63(2), 140.
- Trethewey, A., & Ashcraft, K. L. (2004). Special Issue Introduction. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.
- Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2010). NGO accountability and sustainability issues in the changing global environment. *Public Management Review*, 4(2).
- Vallaey, A. (2004). *Médecins sans frontières: la biographie*. Paris: Fayard.
- van Dijk, T. A. (1996). Discourse, power and access *Texts and Practices: Readings in Critical Discourse Analysis*. London: Routledge.
- van Dijk, T. A. (1997). *Discourse as social interaction*: Sage publication.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago.
- Van Maanen, J. (1995). Style as Theory. *Organization Science*, 6(1), 133-143.
- Van Maanen, J. (2010). A Song for My Supper More Tales of the Field (Vol. 13, pp. 240-255).
- Van Maanen, J. (2010). You Gotta Have a Grievance: Locating Heartbreak in Ethnography. *Journal of Management Inquiry*, 19(4), 338-341.

- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Varey, J. R. (2006). Accounts in Interactions: Implications of Accounting Practices for Managing. In F. Cooren, J. R. Taylor & J. E. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Waisbord, S. (2008). The Institutional Challenges of Participatory Communication in International Aid. *Social Identities*, 14(4).
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.
- Weber, M. (1922). *The methodology of the social sciences*: The Free Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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 Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1995). Collective Mind in Organisation: Heedful interrelating on flight decks *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in a age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass.

- Whittle, A., Mueller, F., & Mangan, A. (2008). In Search of Subtlety: Discursive Devices and Rhetorical Competence. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 99-122.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Young, D. R., Jung, T., & Aranson, R. (2010). Mission - market tension and non profit pricing. *The American Review of Public Administration*, 40(153).
- Zajadlo, J. (2005). Legality and Legitimization of Humanitarian Intervention: New Challenges in the Age of the War on Terrorism. *American Behavioral Scientist*, 48(6), 653-670.

## ANNEXE I : Charte de Médecins sans frontières

### **Charte de Médecins sans frontières (MSF)**

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.

## ANNEXE II : Formulaires éthiques de consentement des participants à l'étude

### **Formulaire de consentement relatif à la participation à une étude ethnographique portant sur l'organisation humanitaire Médecins Sans Frontières**

Le présent formulaire a pour but de certifier que tous les participants à la recherche consentent librement et d'une manière éclairée à prendre part à la recherche après avoir été informés, entre autres, des objectifs de la recherche et de la nature exacte de leur participation.

#### **A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

Titre de l'étude : Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique

**Chercheur :** Frédéric Matte, doctorant en communication

#### **Objectifs de la recherche :**

L'objectif du projet est d'étudier comment les représentants de Médecins sans frontières gèrent au quotidien les tensions et contradictions qui ne manquent pas d'apparaître entre l'idéal humanitaire qui les anime et les exigences pratiques de leur interventions. En nous focalisant sur l'étude de leurs interactions dans le cadre de missions humanitaires, nous voulons analyser comment ces tensions/contradictions apparaissent dans leurs discours et surtout les mécanismes par lesquels ils réussissent à les rendre apparemment compatibles. En partant d'un point de vue ethnographique, cette étude propose donc de suivre avec une caméra vidéo des représentants de MSF durant leurs missions humanitaires.

**Modalité de participation à la recherche:**

L'étude implique que le chercheur puisse observer physiquement le participant durant les activités quotidiennes de son travail. L'étude nécessitera également la réalisation d'entrevues semi dirigées (variant de 30 minutes à deux heures) afin d'évaluer nos observations et de s'assurer de respecter la vision du participant.

**Confidentialité des données recueillies :**

Plusieurs données non nominatives recueillies au cours d'entrevues et/ou de l'observation du participant ne sont pas considérées confidentielles, c'est-à-dire que des extraits d'entrevues et ou des notes d'observation pourront être publiés pour documenter notre analyse et les résultats des chercheurs dans le contexte de la diffusion des résultats de la recherche. Toutefois, toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés ou les personnes auxquelles il est fait référence dans ces propos seront ou bien retirées, ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données nominatives. Ainsi, les noms des participants seront remplacés par des pseudonymes et les visages enregistrés sous format vidéo seront brouillés de manière à être méconnaissables. Les noms resteront strictement confidentiels et ne seront transmis à aucun individu ou organisme.

**Avantages et inconvénients liés à la recherche**

Avantages : En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la manière dont une organisation humanitaire comme MSF procède lorsqu'elle lance, organise et gère une de ses interventions auprès de populations en détresse. En participant à cette recherche, vous contribuez à faire mieux connaître les principes organisationnels qui pourront être dégagés de l'étude minutieuse de vos pratiques de travail. L'identification de tels principes permettra ainsi d'améliorer la nature des interventions, tant au niveau de MSF, qu'au niveau d'autres organisations humanitaires

Inconvénients : En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques particuliers. Les principaux inconvénients que nous sommes en mesure d'identifier sont reliés à la présence du chercheur lorsqu'il vous suivra dans vos activités de travail. Cette présence impliquera de l'observation, des prises de note, des enregistrements audio et/ou des enregistrements vidéo, lesquels pourront peut-être créer un certain inconfort de votre part. Tel que spécifié ci-dessous, vous pouvez, à n'importe quel moment et sans avoir à donner de raisons spécifiques, interrompre l'enregistrement, qu'il soit sous forme écrite, audio ou vidéo. Par ailleurs, il est à noter qu'il est toujours possible (quoique peu probable) que, lors de notre séjour, les enregistrements soient saisis par un tiers (gouvernement local, par exemple) et ce, contre notre volonté. Si un tel cas se produisait, il serait alors possible que ledit tiers utilise ces enregistrements à des fins différentes de celles visées par cette recherche.

#### **Participation volontaire et retrait de l'étude**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous demeurez libre de vous retirer en tout temps, sans aucun préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Vous pouvez vous retirer de l'étude simplement en avisant verbalement le chercheur principal et directeur de la thèse, François Cooren, que vous pouvez joindre au . Si, au cours de l'étude, de nouvelles informations ou des changements aux procédures de recherche susceptibles de vous faire reconsidérer votre décision de participer à l'étude surviennent, vous en serez avisé.

#### **Indemnité**

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

### **B) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

Titre de l'étude : Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique

**Chercheur :** Frédéric Matte, doctorant en communication



Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

(ou de son représentant)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec le directeur de la recherche, M. François Cooren, Professeur agrégé

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone

. **L'ombudsman accepte les appels à frais virés.**

**C) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ À L'ENREGISTREMENT AUDIO OU VIDÉO DE MES ACTIVITÉS DE TRAVAIL ET ENTREVUES AVEC LE CHERCHEUR**

Titre de l'étude : Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique

**Chercheur:** Frédéric Matte, doctorant en communication

Je consens à ce que mes **activités de travail** soient enregistrées sous format **audio**

Oui

Non

Je consens à ce que mes **entrevues** soient enregistrées sous format **audio**

Oui

Non

Je consens à ce que mes **activités de travail** soient enregistrées sous format **vidéo**

Oui

Non

Je consens à ce que mes **entrevues** soient enregistrées sous format **vidéo**

Oui

Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

(ou de son représentant)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec M. François Cooren, Professeur agrégé,

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone

**L'ombudsman accepte les appels à frais virés.**

## ANNEXE III : Données par mission, visite terrain Janviers-mars 2010

### **Kenya**

#### Nairobi

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h30)
- Rencontre de coordination pour discuter d'une mission exploratoire au nord du Kenya (45 min)
- Rencontre quotidienne matinale (30min)
- Présentation officielle à tout le bureau de Nairobi (staff national et international) sur la gouvernance, et ce, dans le cadre de l'Odysée 2010 (3h)
- Briefing d'une première mission (médicale) en partance pour Dadaab par les responsables médicaux (1h)
- Rencontre sur le cas du logisticien « Marek » et la sécurité à Dadaab (1h)

#### Dadaab

- Rencontre médicale hebdomadaire avec le staff national (1 h)
- Rencontre entre le responsable de terrain et les chefs locaux (1h)
- Entrevue avec le responsable de terrain (30 min)
- Présentation officielle sur la gouvernance dans le cadre de l'Odysée 2010 (2h30)
- Shadowing avec un médecin qui visitait lui-même les installations médicales (30 min)

#### Kacheliba

- Rencontre avec les Chefs locaux (2h)
- Rencontre médicale avec le staff national (2h)

### **Somalie (de Nairobi)**

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h)
- Rencontre intersection des Chefs de mission Somalie (2h)
- Entrevue avec un logisticien (30 min)
- Shadowing d'une discussion entre un logisticien et le responsable de terrain (2h min)

**Swaziland**

## Mbabane (capitale)

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h)
- Rencontre hebdomadaire médicale (2h)
- Rencontre entre le Chef de mission et la relationniste de presse sur les outils de communication de la mission (2h)
- Rencontre sur les visas de travail (et leur difficulté d'obtention) (1h)
- Entrevue avec le Chef de mission (1h)

## Nlangano

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h)
- Rencontre avec les gens du département de la logistique (1h)
- Rencontre de médiation pour régler un conflit « violent » entre deux staffs nationaux (1h)
- Rencontre hebdomadaire médicale (2h)
- Shadowing du Chef de mission et de la responsable de terrain (1h)
- Shadowing de consultation avec des patients (1h)

**RDC Congo**

## Kampala (Ouganda)

- Shadowing de la Chef de mission parlant au téléphone avec « Genève » (1h30)

## Bunia

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h)
- Rencontre hebdomadaire de coordination (1h)
- Rencontre entre le responsable de terrain et le logisticien en chef (1h)
- Rencontre hebdomadaire de la logistique (1h30)
- Rencontre hebdomadaire médicale (1h)
- Rencontre avec le ministère de la santé (1h)
- Rencontre quotidienne médicale (30 min)
- Shadowing avec deux logisticiens (1h)

**Mozambique**

## Maputo

- Rencontre hebdomadaire de coordination (2h)

- Rencontre hebdomadaire de coordination (1h)

**Total : environ 50 heures d'enregistrement vidéo**