

Université de Montréal

**Les effets de la professionnalisation par rationalisation sur
les dynamiques de transmission dans les collectifs
d'intervention humanitaire**

par Galaad Lefay

Programme de sciences biomédicales
Faculté de médecine
en extension à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en sciences biomédicales
option médecine expérimentale

Septembre 2023

© Galaad Lefay, 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

Cette thèse intitulée

Les effets de la professionnalisation par rationalisation sur les dynamiques de transmission dans les collectifs d'intervention humanitaire

Présenté par
Galaad Lefay

A été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes

Pierre-Yves Therriault
Directeur de recherche

Catherine Delgoulet
Co-directrice de recherche

Christophe Brédillet
Président-rapporteur

Frédéric Yvon
Membre du jury

Denys Denis
Examineur externe

Résumé

Contexte Depuis la création du système humanitaire, ce dernier a subi de fortes transformations et a fait l'expérience de plusieurs désillusions. La réponse principale à ces événements a été de chercher à professionnaliser le système humanitaire via une plus grande structuration des organismes. Cette volonté vise, entre autres, l'harmonisation des pratiques, la salarisation et la formation des travailleurs ou encore la mise en place de mode de gestion qui permettent de suivre les interventions au plus prêt. Cette transformation est aujourd'hui en partie remise en question de par son inadéquation avec des réalités d'intervention d'urgence dans des pays aux cultures et aux contextes socio-économiques différents. De plus, cette volonté de la professionnalisation interroge quant à la façon dont est gérée la transmission et la montée en compétences des travailleurs qui doivent souvent apprendre sur le tas, au contact des autres travailleurs déjà en place.

Objectif Cette thèse propose de mieux comprendre les effets de la professionnalisation par rationalisation sur les collectifs d'intervention humanitaire au prisme des dynamiques de transmission.

Méthodologie Afin de répondre à cet objectif, un cadre méthodologique a été développé en cinq grandes phases. Une première d'exploration et d'instruction de la demande, une seconde d'analyse de la littérature scientifique pour affiner la problématique et positionner la recherche, une troisième de ciblage de projets d'intervention et de préparation à la collecte de données. La quatrième phase s'est déroulée directement sur un terrain d'intervention de l'ONG partenaire, au siège de cette ONG et à distance. Enfin, la cinquième phase a consisté au traitement et à l'analyse des données ainsi qu'à la diffusion des résultats. Les outils de collecte des données utilisés sont les entretiens individuels, les observations flottantes, la tenue d'un journal de bord ainsi que d'une méthode innovante de photographie participative.

Résultats Les résultats ont permis d'examiner les mécanismes qui soutiennent la professionnalisation par rationalisation au sein d'une ONG en mettant l'accent sur les dynamiques de transmission. Il a été observé que les interactions au sein d'un site d'intervention sont constamment influencées par des transmissions formelles et informelles qui émergent à différents lieux d'un même site géographique et abordant diverses thématiques et pôles de

l'activité en fonction des domaines d'expertise des travailleurs. Ces transmissions jouent un rôle crucial dans le façonnement de l'identité individuelle des intervenants, de l'identité collective du projet et en répercussion, de l'identité organisationnelle de l'ONG. Concernant la professionnalisation, les déterminants identifiés englobent la gouvernance, axée sur la détermination de l'identité organisationnelle, les politiques opérationnelles et les relations avec les bailleurs de fonds. La coordination sert de relais entre la gouvernance et les initiatives sur le terrain, tout en mettant en œuvre diverses règles internes. Au niveau du projet, l'accent est mis sur la relation entre les directives organisationnelles et la gestion au quotidien. Le collectif d'intervention est segmenté par activités et statuts, créant un référentiel commun. Sur le plan individuel, la montée en compétences et l'établissement d'une identité conforme aux valeurs de l'ONG sont prééminents. Ces déterminants, lorsqu'ils sont synergiquement actionnés, peuvent contribuer à une professionnalisation efficace.

Discussion/Conclusion La professionnalisation par rationalisation du secteur humanitaire soulève des préoccupations quant à l'équilibre entre standardisation des pratiques, adaptabilité et prise en considération des réalités du terrain. Alors que cette professionnalisation vise une amélioration du système de gestion, elle peut engendrer des inégalités entre les travailleurs et s'avérer peu adaptée aux divers contextes d'intervention. Par ailleurs, la valorisation de l'approche descendante dans la gestion de la transmission entrave une compréhension profonde des besoins sur le terrain et impacte directement la construction de la santé des travailleurs. Les encadrants de proximité, acteurs pivots dans ce système, sont souvent placés devant divers paradoxes, pris entre les injonctions de l'ONG et les réalités du terrain.

Mots-clés : Dynamique de transmission – Professionnalisation – Travail humanitaire international – Collectif d'intervention – Construction de la santé

Abstract

Background Since its creation, the humanitarian system has undergone major changes and experienced a number of disappointments. The main response to these events has been to professionalise by rationalization the humanitarian system by structuring organisations. Among other things, this has involved harmonising practices, employing and training workers and introducing management systems that monitor operations as closely as possible. This transformation is now being called into question in part because it does not reflect the realities of emergency response in countries with different cultures and socio-economic contexts. What's more, this drive towards professionalisation raises questions about the way in which the transfer of skills and the development of the skills of workers is managed, as they often have to learn on the job, in contact with other workers already in place.

Objective The aim of this thesis is to gain a better understanding of the effects of professionalisation on humanitarian aid groups through the lens of transmission dynamics.

Methodology In order to meet this objective, the methodological framework was developed in five main phases. The first involved exploring and appraising the request, the second analysed the scientific literature to refine the problem and position the research, and the third targeted intervention projects and prepared for data collection. The fourth phase took place in the partner NGO's field, at its head office and remotely. Finally, the fifth phase consisted of processing and analysing the data and disseminating the results. The data collection tools used were individual interviews, floating observations, a logbook and an innovative participatory photography method.

Results The results made it possible to examine the mechanisms underpinning professionalisation within NGOs, focusing on the dynamics of transmission. It was observed that interactions within an intervention site are constantly influenced by formal and informal transmissions emerging at different locations within the same geographical site and addressing different themes and poles of activity depending on the workers' areas of expertise. These transmissions play a crucial role in shaping the individual identity of the workers, the collective identity of the project and, in turn, the organisational identity of the NGO. As far as professionalisation is concerned, the determinants identified include governance, which focuses

on determining organisational identity, operational policies and relations with funders. Coordination acts as a relay between governance and initiatives in the field, while implementing various internal rules. At project level, the emphasis is on the relationship between organisational guidelines and day-to-day management. The project team is segmented by activity and status, creating a common frame of reference. At an individual level, the emphasis is on developing skills and establishing an identity in line with the NGO's values. When synergistically applied, these determinants lead to effective professionalisation of NGOs.

Discussion/Conclusion The professionalization by rationalization of the humanitarian sector raises concerns about the balance between standardisation of practices, adaptability and taking into account the realities on the ground. Whilst this professionalisation aims to improve the management system, it can lead to inequalities between workers and prove ill-suited to the various contexts in which it takes place. In addition, the emphasis on a top-down approach to transmission management can hamper a thorough understanding of needs on the ground and have a direct impact on the development of workers' health. Local supervisors, the pivotal players in this organisational system, are often faced with various paradoxes, caught between the NGO's injunctions and the realities on the ground.

Keywords : Transmission dynamics - Professionalization - International humanitarian work - Intervention group - Construction of health

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Liste des sigles et abréviations.....	xi
Remerciements.....	xiv
Avant-propos.....	xvii
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Problématique : travailler dans le milieu humanitaire	4
1.1. Le milieu humanitaire	4
1.1.1. Un système humanitaire en quête de professionnalisation	5
1.1.2. Des travailleurs humanitaires toujours plus nombreux et exposés à des risques renouvelés	10
1.1.3. Une évolution du milieu humanitaire ouvrant de nouvelles perspectives en recherche	17
1.2. Présentation du premier article	19
1.2.1. Transmission in Interprofessional Humanitarian Teamwork: A Scoping Review	20
1.3. Enjeux de la recherche et problématique	53
1.3.1. Enjeux sociaux	54
1.3.2. Enjeux de recherche.....	55
1.4. Objectif général et questions de recherche	56
Chapitre 2 - Positionnement de la recherche	58
2.1. Posture épistémologique	58
2.2. Positionnement théorique.....	59
2.2.1. Une recherche ancrée dans l'analyse ergonomique de l'activité	60

2.2.2.	Une filiation à la recherche-action et ses préceptes	69
2.3.	Concepts étudiés	71
2.3.1.	Un concept de professionnalisation à plusieurs niveaux	71
2.3.2.	Dynamiques et implications de la transmission sur les travailleurs et l'organisation	80
2.3.3.	Construction et rôles du collectif	90
2.3.4.	Une santé multifactorielle en construction	97
2.4.	Synthèse sur le positionnement de la recherche	103
Chapitre 3 - Méthodologie		104
3.1.	Phases de la recherche	104
3.1.1.	Phase 1 : Création et mise en place du projet partenarial	104
3.1.2.	Phase 2 : Choix du terrain d'investigation	106
3.1.3.	Phase 3 : Analyse de la littérature	114
3.1.4.	Phase 4 : Collecte de données sur le terrain	118
3.1.5.	Phase 5 : Stratégie d'analyse des données	125
3.2.	Scientificité	129
3.3.	Considérations éthiques	130
Chapitre 4 - Résultats		131
4.1.	Présentation du deuxième article de la thèse	131
4.1.1.	Dynamiques de transmissions en milieu humanitaire : rôles et effets sur les collectifs d'interventions	132
4.2.	Présentation du troisième article de la thèse	178
4.2.1.	Le management comme soutien à la transmission en situation d'intervention humanitaire : effets de la professionnalisation	179
4.3.	Bilan de chapitre	223
4.3.1.	Des dynamiques de transmission qui favorisent la construction d'un collectif d'intervention orienté sur la professionnalisation par rationalisation	223
4.3.2.	Un ensemble de déterminants qui supportent la professionnalisation	224
Chapitre 5 - Discussion		228
5.1.	Les risques liés à une professionnalisation par rationalisation du milieu humanitaire	229

5.2.	Les obstacles à la transmission	234
5.3.	La santé comme dommage collatéral.....	239
5.4.	Aspects méthodologiques	242
5.4.1.	Les défis de la « création » de la demande et la conduite de la recherche-action	243
5.4.2.	Des terrains difficiles d'accès	244
5.5.	Forces et limites	246
Conclusion		249
Références bibliographiques		252
Annexes.....		xix
Annexe 1. Trame d'entretien individuel - Phase 1		xix
Annexe 2. Message de prise de contact entretiens - Phase 1		xxii
Annexe 3. PRISMA-ScR Checklist		xxiii
Annexe 4. Trame d'entretien individuel - Phase 4. Terrain.....		xxv
Annexe 5. Trame d'entretien individuel - Phase 4. Siège.....		xxviii
Annexe 6. Trame d'entretien d'auto-confrontation - Phase 4.....		xxx
Annexe 7. Arbre des codes et définitions opérationnelles		xxxi
Annexe 8. Formulaire de consentement - Phase 1		xxxii
Annexe 9. Formulaire de consentement - Phase 4.....		xxxvii
Annexe 10. Certificats éthiques		xlii

Liste des tableaux

Thèse

Tableau 1. Présentation des articles inclus dans le manuscrit	xviii
Tableau 2. Effectif du projet par secteurs d'activité, types d'expertise et postes occupés	112
Tableau 3. Stratégie de collecte des données	116
Tableau 4. Grille d'extraction des données	118

Article 1

Table 1. Data collection strategy	28
Table 2. Data extraction grid	29

Article 2

Tableau 1. Effectif du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée par secteurs d'activité, domaines d'expertise et postes.	144
--	-----

Liste des figures

Thèse

Figure 1. Nombre d'attaques, blessures, kidnappings et morts chez les travailleurs humanitaires entre 2015 et 2020 (ANALP, 2022, p. 110).....	11
Figure 2 : Schéma travail prescrit/travail réel d'après Daniellou (1996).....	62
Figure 3 : La régulation humaine d'après Guérin et al. (2006)	62
Figure 4. Schématisation de la dynamique à trois pôles selon (Therriault et al., 2016)	67
Figure 5. Positionnement de la recherche	103
Figure 6. Calendrier de réalisations des cinq phases du projet	105
Figure 7. Situation géographique du projet de vaccination Ebola	109
Figure 8. Nombres de participants selon le niveau hiérarchique	114
Figure 9. Fiche consigne distribuée aux participants	123
Figure 10. Les dynamiques de transmission comme soutien à la construction d'un collectif d'intervention.	224
Figure 11. Déterminants à la professionnalisation dans un contexte d'intervention humanitaire	227

Article 1

Figure 1. Arksey and O'Malley's five-step method (2005).....	26
Figure 2. PRISMA Diagram	30
Figure 3. Countries where the authors' institutions are located.....	31
Figure 4. Countries where the humanitarian interventions studied are located	31
Figure 5. Methodological approach used in the different texts of the corpus analysed.....	33
Figure 6. Main objectives of the sampled literature	33
Figure 7. Schematization of the main results of the study	39

Article 2

Figure 1. Vue du site du projet d'intervention depuis les bureaux de coordination (Photographie personnelle).....	142
Figure 2. Exemple d'un mode opératoire annoté (Situation captée par un participant).	149
Figure 3. Formation spontanée sur l'utilisation du défibrillateur (Situation captée par un participant).....	150
Figure 4. Résolution d'un problème information d'un encadrant dans la salle IT (Situation captée par un participant).....	151
Figure 5. Remplissage du document de suivi des déplacements par un intervenant du secteur logistique (Situation captée par un participant).	152
Figure 6. Espace d'échange « Sous le manguier » (Situation captée par un participant).	153
Figure 7. Cafétéria (Situation captée par un participant).....	154
Figure 8. Débat et partage des déplacements hors du site (Situation captée par un participant).	154
Figure 9. Célébration de la journée de la femme sur le site (Situation captée par un participant).	154
Figure 10. Échange entre l'assistante « admin » et les pharmaciennes à propos des reportings de gestion des stocks dans l'espace « admin » (Situation captée par un participant).	155
Figure 11. Carte de chaleur situant les situations photographiées par les participants en fonction de leur secteur d'activité (Image captée à partir du site « Google Earth »).....	157
Figure 12. Tableau « Mouvement des voitures » (Situation captée par un participant).....	159

Article 3

Figure 1. Organisation de la gestion des opérations de l'ONG.....	190
Figure 2. Organisation réelle et liens fonctionnels entre niveaux.....	193
Figure 3. Évolution de l'organigramme logistique de 2018 à 2022 (document administratif)	196

Liste des sigles et abréviations

3PO :	Projet photographique participatif d'observation
AEA :	Analyse ergonomique de l'activité
ANALP :	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
ARTEE :	Association pour la reconnaissance du titre d'ergonome européen
CA :	Conseil d'administration
COVID-19 :	Coronavirus Disease 2019
Cnam :	Conservatoire national des Arts et Métiers
CNRTL :	Centre national de ressources textuelles et lexicales
CRTD :	Centre de recherche sur le travail et le développement
CV :	Curriculum vitae
IT :	Technologie de l'information
MI :	Management International
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
ONG/NGO :	Organisation non gouvernementale
ONGI :	Organisation non gouvernementale internationale
ONGL :	Organisation non gouvernementale locale
ONU :	Organisation des Nations-unies
PAIR :	Programme d'aide à l'internationalisation de la recherche
PAM :	Programme alimentaire mondial
PISTES :	Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé
PNUD :	Programme de développement des Nations unies

POP :	Plan d'objectif de performance
PPR :	Professionnalisation par rationalisation
PRISMA-ScR :	Preferred Reporting Items for Systematics Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Review
RCRC :	Red Cross and Red Croissant
RH :	Ressources humaines
SitRep :	Situation report
UdeM :	Université de Montréal
UNHCR :	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF :	United Nations International Children's Emergency Fund
UQTR :	Université du Québec à Trois-Rivières

Aux femmes de ma vie, du passé, du présent et du futur.

Remerciements

Maintenant que ce travail touche à sa fin, voici le temps des remerciements. Exercice difficile tant cette activité me semble avoir le goût de toutes les personnes qui m'ont suivi depuis le début et qui ont apporté un ingrédient spécifique que je n'ai eu qu'à cuisiner pour proposer ce plat si particulier qu'est la thèse. À vous de me dire si c'est digeste !

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ONG partenaire de m'avoir ouvert ses portes, d'avoir joué le jeu et d'avoir participé à la réussite de ces travaux de recherche. Merci à Marie et à la direction, merci à l'équipe de coordination ainsi qu'à tous les travailleurs humanitaires qui ont participé à la recherche, qui m'ont aussi accueilli parmi eux pendant ma période de collecte de données. Vous êtes le cœur, la tête et les jambes de ce projet.

Merci à Thomas de m'avoir soutenu et de m'avoir aidé à trouver un terrain de thèse durant cette période de pandémie mondiale où la remise en question était permanente.

Merci à Blaise pour ton soutien lors des premières années de thèse, pour tes sources d'inspiration, ton excellence, ton oreille attentive et ta bienveillance.

Merci aux membres du Département d'ergothérapie de l'Université du Québec à Trois-Rivières de m'avoir accueilli doucement, sûrement depuis toutes ces années. De m'avoir toujours laissé une place malgré un profil plus atypique, de m'avoir soutenu, de m'avoir donné envie d'être chercheur, dans le plaisir, la bienveillance et l'esprit de partage. Vous incarnez une partie de mon identité de chercheur. Merci à tous les doctorants avec qui j'ai partagé ces années au département, à ce soutien mutuel. Merci tout particulièrement à Sandrine et Emmanuel.

Merci à Thèsez-vous de m'avoir offert un cadre de travail et un soutien social. Merci également aux amitiés qui s'y sont créées. Merci à Antoine, Marie, Romain, Jean-Sebastien et Jonathan d'avoir partagé cette phase de rédaction avec moi, d'avoir été un soutien moral, pour ces débats et ces réflexions profondes sur la vie, la société, la spiritualité (la thèse aussi accessoirement), pour ces rires et ces moments partagés.

Merci à tous mes amis qui m'ont accompagné de près ou de loin dans cette aventure, qui ont accepté mon rythme de vie décalé et mon inaptitude à être à la bonne place au bon moment.

Merci à vous qui n'en avez rien à faire de ma thèse et qui m'aidez à désacraliser et ne jamais prendre tout ça trop au sérieux. Merci Quentin, merci Antonin, merci à Victor, Florent, Tristan, merci à Marc-Élie et Jennifer pour ça ...

Merci à toi Camille, de m'avoir laissé rêver, de m'avoir soutenue dans mes projets loufoques. Tu m'as inspiré, tu m'as encouragé à persévérer, à maintenir le cap, à écouter qui j'étais au fond. Je me suis construit en tant que jeune adulte avec toi, grâce à toi et je te suis reconnaissant d'avoir contribué à faire de moi la personne que je suis aujourd'hui.

Merci à Marie-Michele, pour ta confiance, ta légèreté, ton humanisme, ta vision de la recherche. Merci d'avoir contribué à mon retour au Québec après la pandémie, pour ton accueil, ton amitié.

Merci à Michael pour ton amitié, ta bienveillance permanente, ton respect et tous tes petits gestes réconfortants dans les moments opportuns.

Merci à Jean-Michel pour ton amitié profonde et immédiate, qui m'a accueilli au Québec il y a huit ans et qui a joué un rôle central dans mon attachement et mon enracinement au Québec, à sa culture et à son « histoire ».

Merci à Nelchy et Amar qui ont été ma famille à l'autre bout du monde.

Merci à Manon pour ta patience, ta bienveillance, ton intelligence et ta présence lors de ce sprint final.

Merci à ma famille, à Sabine et Cyril pour votre soutien et votre aide à la prise de mon envol, pour votre regard bienveillant, tolérant et pour ces années de vie commune. Merci aux jeunes de la maison qui me font me sentir bien, entouré et qui me rattachent aux valeurs de la famille et aux bienfaits de leur proximité. Merci à Candide, Medy, merci à Tilla d'être dans ma vie, d'être si différents de moi, de m'inspirer et d'incarner cet amour inconditionnel que peut offrir la famille.

Merci à ma mère, à qui je dois tout, qui m'a inspiré, porté, supporté, guidé, transmis. Je suis pleinement conscient et extrêmement fier de ton héritage, d'où je viens et de ce que tout cela représente en termes de valeurs, de philosophie de vie, d'engagement. Tout ça sans brillance,

brute, avec des gros-mots, une authenticité et une intégrité revigorante et fondamentale ! Cette thèse est pour toi.

Merci à ma codirectrice Catherine, pour avoir accepté de monter dans le bateau, pour cette aventure, d'avoir maintenu le cap, de t'être adaptée tout en conservant ton intégrité. Merci d'être une inspiration dans une appréhension d'une recherche engagée et rigoureuse. Merci d'avoir été mon port d'attache à cette discipline que j'aime tant qu'est l'ergonomie.

Pour finir, je ne suis pas sûr qu'un merci suffise à exprimer la reconnaissance que j'ai pour mon directeur Pierre-Yves. Merci de m'avoir accompagné durant ce périple, de m'avoir donné le goût de la recherche, de me l'avoir fait aimer avant de m'avoir appris à la faire. Cette thèse est l'histoire d'un partage, d'un projet temporaire riche et plaisant, mais qui s'inscrit au final dans quelque chose de bien plus vaste. Je ne suis pas devenu un bon chercheur, je suis devenu une meilleure personne. Tu incarnes certainement le plus bel exemple de transmission de cette thèse. Merci pour tout.

Douce ironie que d'avoir pu se sentir seul par moment face à sa thèse lorsque l'on voit autant de noms sur cette page ...

Avant-propos

La présente thèse est présentée sous forme d'articles originaux. Elle s'inscrit dans la tendance actuelle des grandes institutions d'enseignement de présentation d'une thèse. Elle regroupe ainsi trois articles de recherche prêts à être soumis pour publication dans des revues scientifiques internationales dont le processus de publication implique une révision par les pairs. Le tableau 1. Présentation des articles inclus dans le manuscrit, présente les principales caractéristiques de chaque article.

Ces articles ont été rédigés au cours du parcours doctoral du candidat, dans le cadre du Programme de doctorat en sciences biomédicales offert à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) en vertu d'un protocole entre l'Université de Montréal (UdeM) et l'UQTR.

L'auteur de cette thèse est également celui des trois articles présentés dans ce manuscrit. Tous les articles ont été rédigés d'abord par le doctorant puis retravaillés en collaboration avec les co-auteurs. Plusieurs vas-et-vient ont eu lieu jusqu'à obtenir un consensus quant à la qualité de la proposition finale. Le choix des revues a été réfléchi dans une perspective de diffusion optimale des résultats autant pour le milieu de la pratique que de la recherche. Les deux articles de la section « Résultats » ont été travaillés de façon concomitante tout au long de la rédaction de la thèse afin d'obtenir la meilleure complémentarité et continuité entre ceux-ci.

Tableau 1. Présentation des articles inclus dans le manuscrit

Auteurs	Titres	Revues	Objectifs dans la thèse	Page	Statuts
Premier article de la thèse					
Lefay, G Therriault, P.-Y. Delgoulet, C.	Transmission in Interprofessional Humanitarian Teamwork: A Scoping Review	Journal of Interprofessional Care	Problématisation – Positionnement par rapport à la littérature existante	18	Soumis
Deuxième article de la thèse					
Lefay, G Delgoulet, C. Therriault, P.-Y.	Dynamiques de transmission en milieu humanitaire : rôles et effets sur les collectifs d'intervention	Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)	Réponse aux objectifs de recherche 1 et 2	128	Soumis
Troisième article de la thèse					
Lefay, G Therriault, P.-Y. Delgoulet, C.	Le management comme soutien à la transmission en situation d'intervention humanitaire : effets de la professionnalisati on	Management International (MI)	Réponse aux objectifs 3 et 4	175	Soumis

Introduction

Le rapport annuel « Global Humanitarian Assistance Report 2022 » de l'organisme Development Initiatives (2022) recense près de 306 millions de personnes dans le besoin, soit une augmentation de 90 millions en l'espace de deux ans tout pays confondu. Entre autres, l'accroissement du nombre de crises humanitaires et par conséquent du nombre de personnes qui en sont affectées, a amené l'aide humanitaire à se développer rapidement au fil des années. L'Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ANALP) recense en 2021, 5 035 organismes humanitaires dans le monde, une augmentation de 10% en dix ans ce qui démontre un milieu toujours en pleine expansion (ANALP, 2022). Les crises humanitaires se sont également davantage internationalisées avec 36 pays qui regroupent 75% des crises humanitaires en 2021 contre 13, quinze ans auparavant (Development Initiatives, 2022). Cette augmentation constante n'est pas sans incidence sur la gestion des organisations du milieu et les travailleurs qui y œuvrent. Constamment, ces dernières doivent faire face à de nombreux défis difficiles à gérer dans divers pays et dans une culture d'intervention d'urgence ce qui limite grandement la réflexion sur les pratiques (Dionne, 2021). À preuve, dans leurs travaux, RoCHAT et al. (2010) observent une valorisation de l'urgence et des activités opérationnelles qui impactent le fonctionnement organisationnel global des organisations. Ces auteurs parlent d'un « glissement de l'urgence comme objet du travail vers l'urgence comme mode de fonctionnement » dans le milieu (p.5). Cependant, au-delà d'une préoccupation centrale pour assurer la sécurité des travailleurs humanitaires sur le terrain (Brooks et al., 2015; Joxe, 2019), il apparaît pertinent de s'intéresser plus en détail à la façon dont les travailleurs exercent leur métier en situation réelle, de comprendre la façon dont ils se développent et montent rapidement en compétence afin de pouvoir répondre de façon optimale aux besoins des populations concernées.

Face à ces constats, cette thèse vise à mieux comprendre les effets de la professionnalisation par rationalisation (PPR) sur les collectifs d'intervention humanitaire au prisme des dynamiques de transmission.

Elle comprend plusieurs chapitres. Un premier détaille la problématisation de la recherche via une mise en contexte de la recherche retraçant succinctement le développement du système

humanitaire et l'émergence du processus de PPR en lien avec l'évolution des conditions de travail du milieu humanitaire. Ce chapitre intègre un premier article original qui correspond à une analyse de portée réalisée afin de cerner le concept de transmission et de collectif dans le milieu humanitaire. Ce chapitre se conclut par l'identification des enjeux sociaux et de recherche et l'annonce de ses objectifs.

Le deuxième chapitre présente l'ancrage théorique de la recherche qui s'inscrit dans le paradigme de l'analyse ergonomique de l'activité (AEA) et de deux de ses grandes approches, l'anthropotechnologie et l'ergologie. S'en suit, une seconde section, qui présente l'ancrage théorique et détaille les concepts de professionnalisation, de transmission, de collectif et de santé ainsi que le positionnement de cette recherche.

Le troisième chapitre décrit le devis méthodologique, tout d'abord en rappelant la posture épistémologique du chercheur puis les différentes phases de la recherche, soit la création de la demande, l'analyse de portée, la collecte des données en trois phases dont une qui décrit la création d'une méthode originale par la capture photographique. La dernière section aborde la phase d'analyse des données et les considérations éthiques. Ce chapitre se conclut avec l'identification et la justification des critères de scientificité.

Le quatrième chapitre concerne les résultats de recherche. La présentation se fait selon trois sections différentes; une première présente le deuxième article de la thèse visant à répondre aux deux premiers sous-objectifs de la recherche, une seconde concerne le troisième article qui cherche à répondre à ces deux derniers sous-objectifs et enfin, la dernière propose un bilan et une schématisation des principaux résultats.

Le cinquième chapitre concerne la discussion générale. Les trois premières sections constituent une synthèse des principaux résultats de la recherche tandis que la quatrième aborde davantage certains aspects méthodologiques associés à ce travail de thèse. Enfin, pour terminer, une réflexion est menée autour des forces et limites de la recherche.

Pour conclure, le dernier chapitre propose une synthèse générale de ce travail de recherche et identifie des perspectives en découlant.

Chapitre 1 - Problématique : travailler dans le milieu humanitaire

« L'humanitaire n'a pas pour ambition de transformer une société, mais d'aider ses membres les plus vulnérables à traverser une période de crise » (Brauman, 2000, p. 4)

Le premier chapitre de cette thèse présente la problématique liée à la transmission dans les collectifs d'intervention humanitaire et la montée en compétences de ces derniers. La transmission est ici considérée comme le partage d'un contenu (par exemple, information, savoir, expérience) entre différents travailleurs dans une organisation. Ce chapitre comprend trois grandes sections. La première s'intéresse à la description du système humanitaire, son évolution jusqu'à son fonctionnement actuel, les différents profils de travailleurs qui y évoluent ainsi que divers enjeux auxquels ils sont confrontés en intervention. Une analyse de portée, sous la forme d'un article scientifique original, permet ensuite d'établir un premier état des lieux, d'identifier les tendances et les manquements dans l'étude de la transmission en situation de travail. À partir de ces éléments et constats, l'objet de la recherche, la problématique et les enjeux sont explicités en dernière section de ce chapitre.

1.1. Le milieu humanitaire

La définition du terme « humanitaire » proposée par le Centre national de ressources textuelles et lexicales (2022) (CNRTL) est la suivante : « Qui s'attache à soulager l'humanité souffrante, à venir en aide aux hommes dans le besoin, dans la détresse » (section B). Cette définition met l'accent sur trois notions centrales : humanisme, souffrance et aide. L'humanisme, par son étymologie commune avec le terme humanitaire, place ainsi au centre des préoccupations l'être humain et son bien-être. Ces deux autres notions réfèrent plutôt à une perturbation de l'état de bien-être de l'humain et les actions de correction, de compensation et de prévention, via l'aide apportée.

L'action humanitaire telle qu'elle s'opère aujourd'hui se base sur quatre grands principes : 1) universalité (pour tous) ; 2) impartialité (équité et objectivité) ; 3) indépendance (sans directive

extérieure) ; et 4) neutralité (se maintenir à l'écart des conflits). Ces principes, tirés du droit humanitaire international, ont été adoptés par les Nations Unies et sont reconnus par l'ensemble des organismes humanitaires, qu'ils soient publics ou privés (Croix-Rouge canadienne, 2023).

Pour mieux contextualiser le milieu humanitaire, une présentation de son évolution à travers le temps, son fonctionnement actuel sur les terrains et la population des travailleurs humanitaires est faite afin de poser ses différents enjeux. Pour clore cette section, la façon dont le milieu humanitaire est étudié en recherche et les nouvelles avenues qui émergent sont discutées.

1.1.1. Un système humanitaire en quête de professionnalisation

L'« humanitaire » peut être rattaché à plusieurs types d'organisation qui se regroupent sous le terme de « système humanitaire » pour lequel quatre sous-systèmes sont identifiés (ANALP, 2022). Le premier regroupe les organes humanitaires de l'Organisation des Nations Unies (ONU), soit les organismes gouvernementaux d'aides humanitaires qui regroupent les Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme de développement des Nations Unies (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Le second correspond au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (RCRC) qui jouit d'un statut unique d'association privée ayant une « personnalité juridique internationale ». Cela sous-entend des « privilèges et immunités comparables à ceux dont bénéficient les Nations Unies, leurs institutions et d'autres organisations intergouvernementales. À titre d'exemple, l'exonération d'impôts et de droits de douane, l'inviolabilité des locaux et des documents ainsi que l'immunité de juridiction » (Rona, 2004, section Qu'en est-il pour le CICR ?). Le troisième regroupe les Organisations non gouvernementales (ONG) qui peut être segmentées en deux sous-groupes, soit les ONG internationales (ONGI) et les ONG locales (ONGL). Les ONGI sont des associations privées à but non lucratif qui s'inscrivent dans un paradigme universaliste et transnational. Ce faisant, les ONGI soutiennent les valeurs de la Déclaration des droits de l'homme, sont financées par des donateurs de plusieurs pays et recrutent et interviennent à l'international (Cohen, 2012). Pour leur part, les ONGL interviennent directement dans leur pays d'appartenance et travaillent souvent en collaboration avec les ONGI, chacune apporte son expertise afin de faciliter

l'insertion de l'ONGI sur le terrain et faciliter une pérennisation des actions une fois l'ONGI repartie (Sentilhes-Monkam et al., 2020). L'ANALP (2022) exclut de sa définition du système humanitaire le secteur militaire armé, le secteur privé lucratif, les diasporas et les groupes de la société civile (par exemple, groupes religieux), les médias et les institutions académiques. En termes de répartition, en 2021, le groupe Humanitarian Outcomes a comptabilisé environ 5000 organismes humanitaires (ANALP, 2022). Plus précisément, 0,2% sont des organismes de l'ONU, 3,8% du RCRC, 18,5% des ONGI et 77,5% des ONGL.

Avant d'en arriver à cette structuration, le système humanitaire s'inscrit dans une longue histoire dont les racines s'ancrent au XIX^e siècle, durant les nombreuses guerres qu'a connues l'Europe (par exemple, guerres d'indépendance italienne, entre 1848 et 1866 ; guerre franco-prussienne de 1870) ou encore la guerre civile aux États-Unis d'Amérique, entre 1861 et 1865. Comme le souligne Maietta (2015), cette « solidarité organisée » est rattachée à la religion et peut prendre la forme d'aumônes ou d'actions de philanthropie ou de bienfaisance. C'est à la suite des événements de la colonisation en Algérie (1830) et de la Bataille de Solferino (1859) que le RCRC est créé à Genève en 1863. L'idée première est de soigner les blessés de guerre et d'élaborer un traité imposant aux armées de secourir tous les soldats blessés, peu importe leur camp (Comité Internationale de la Croix-Rouge, 2010).

Il faudra attendre 1919 pour que la première ONG humanitaire, indépendante, internationale et laïque soit créée, la Save the Children Fund. Cette dernière souhaite apporter un soutien aux victimes de la Première Guerre mondiale et prodiguer des soins aux enfants qui doivent être pris en charge, quel que soit leur camp d'origine (Danvey et al., 2013). Après la Seconde Guerre mondiale, les vainqueurs souhaitent, dans une dynamique de reconstruction et de pacification, capitaliser sur les actions humanitaires mises en place depuis la fin de la Première Guerre mondiale et constituent par la suite les Nations Unies en 1945. Quelques années plus tard, en 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies adopte et proclame la Déclaration universelle des droits de l'Homme (Assemblée générale des Nations Unies, 1948). En parallèle des actions gouvernementales, des actions privées sont proposées et, dans la foulée, plus de 200 ONG sont créées entre 1945 et 1949 (Barnett, 2011).

À travers la deuxième moitié du XX^e siècle, les ONG se développent, étendent leur champ d'action et deviennent de plus en plus des acteurs clés à l'échelle mondiale en intervenant

notamment dans des lieux particulièrement difficiles d'accès pour des raisons politiques, de conflits ou encore de contraintes géographiques et climatiques. Leurs interventions se politisent également avec un rôle de lanceur d'alerte de plus en plus marqué (Maietta, 2015b).

Durant cette période de développement important, les événements tragiques ayant cours durant le génocide au Rwanda représentent et démontrent les limites du système humanitaire de l'époque et poussent les acteurs à se remettre profondément en question. En effet, le manque de coordination, l'inaction politique, l'absence de mise en place de zone de sécurité, le retrait en période de crise ont contribué à détériorer l'image des Nations Unies et mettent en lumière les limites du système humanitaire (David et Taïbi, 2019; Ngirumpatse et Rousseau, 2008). C'est à partir de ce moment que la volonté de « professionnaliser » le travail humanitaire prend de l'ampleur, avec plusieurs actions qui cherchent à améliorer les standards d'intervention et baliser, normer, harmoniser les pratiques humanitaires (Downham, 2021a; Fowler, 2000; Wallace et al., 1997). En 2000, portée par plusieurs ONG et le RCRC, la première version de la Charte humanitaire est proposée. Cette dernière détermine un standard minimum à l'action humanitaire répertoriant les principes, les droits et les devoirs devant guider les interventions (Association Sphère, 2018). D'autres actions ont suivi comme en 2005, les « Réformes humanitaires » des Nations Unies qui visent à améliorer la réactivité de la mise en place des interventions ou encore en catégorisant les types d'intervention et instaurant des logiques partenariales. En 2016, un premier sommet humanitaire mondial est tenu, il vise, entre autres, à soutenir la dynamique de « structuration permanente » et de professionnalisation dans une visée d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des actions humanitaires (Downham, 2021a). Cette volonté et ce sentiment de nécessité de se professionnaliser s'expliquent également par la relation des ONG avec les bailleurs de fonds. Principaux soutiens financiers des interventions et soucieux d'avoir un suivi rigoureux de leurs apports, ces derniers favorisent une dynamique de professionnalisation. Par exemple, la formulation de demandes de comptes rendus réguliers, d'indicateurs d'évaluation vise à minimiser les risques et améliorer les performances (par exemple, en comptabilisant le nombre de bénéficiaires pris en charge), ce qui pousse la standardisation des pratiques, notamment entre les différentes ONG (Korten, 1991; Le Naëlou, 2004b; Maietta, 2015b; Rochat, 2009; Véron, 2015a).

Afin d'apporter une échelle de grandeur des investissements qui sont attribués au secteur de l'aide humanitaire, entre 2012 et 2021, les fonds versés ont doublé passant de 16,4 à 31,3 milliards de dollars américains (ANALP, 2022) avec cependant une stagnation depuis 2018. Les financements sont principalement gouvernementaux (environ 80%) avec une prédominance des États-Unis d'Amérique qui verse environ 25 à 30% des fonds totaux. En moyenne entre 2012 et 2021, 56% des fonds ont été versés aux organismes de l'ONU, 18% aux ONG et 9% aux RCRC. La répartition des fonds est également fortement concentrée avec environ 80% des sommes reçues pour 20 organisations.

Cette notion de professionnalisation est utilisée dans et par le milieu humanitaire pour expliciter le phénomène de mutation qui s'opère et qui vise à s'interroger sur l'efficacité des pratiques. Pour Le Naëlou (2004b) et Maietta (2015b), cette dernière s'ancre dans une vision occidentale du travail et des organisations influencées par une approche de cadre logique « dans une perspective gestionnaire qui privilégie les mesures quantifiables en excluant tout ce qui est non calculable, et une perspective positiviste qui privilégie une vision linéaire et mécaniste de cause à effet » (Manvoutouka Roth, 2019, p. 54). Cette évolution n'a cependant pas été évidente et certains auteurs interrogent actuellement le lien qui peut être établi entre qualité de l'action humanitaire et PPR (Besson, 2015; Bioforce, 2020; Downham, 2021a). Cette façon de faire est, entre autres, critiquée en lien avec les effets que l'approche peut avoir sur la neutralité de l'intervention, qui devient un facteur de la promotion des sources de financement et d'un système organisationnel libéral particulièrement développé en occident et dans les pays les plus riches. La standardisation du travail est également interrogée, notamment dans sa capacité d'adaptation et de flexibilité de l'organisation par rapport à des environnements incertains et soumis à de nombreuses contraintes (Maietta, 2015b).

Il est intéressant ici de mettre en parallèle la vision de la professionnalisation selon le système humanitaire à travers la définition qu'il en est fait. Le CNRTL (2023b) définit le terme comme un « état, caractère de ce qui est rendu professionnel, le fait de devenir un professionnel » (section Der. 1). Selon Wittorski (2008), la professionnalisation peut avoir lieu à l'échelle individuelle, des activités et des organisations. À l'échelle des travailleurs via la montée en compétences et la construction d'une identité professionnelle au sein d'un métier et d'une organisation (Kaddouri, 2016; Wittorski, 2008). À l'échelle des activités via la construction et

la légitimation de savoirs professionnels et d'outils pour les soutenir et les encadrer, la notion de collectif professionnel devient ici centrale avec un travail de reconnaissance des savoirs professionnels auprès des pairs, de l'organisation ou encore de la société (Roquet, 2012; Wittorski, 2005). À l'échelle des organisations par la transformation des savoirs professionnels en savoirs organisationnels. Cela peut sous-entendre alors une redéfinition identitaire de l'organisation et de ses modes pouvant être influencée par divers facteurs (Charue, 1992; Wittorski, 2008).

Audebrand et Michaud (2015) identifient dans leurs travaux sur la professionnalisation dans les organisations d'économie sociale (soit les coopératives, les organismes à but non lucratif ou encore les mutuelles), quatre principaux ressorts à la professionnalisation dans ces milieux soit : 1) une réponse à une pression externe, notamment liée à des enjeux de financement ; 2) une recherche d'efficacité et de qualité ; 3) une volonté interne de former et faire monter en compétences les acteurs internes afin d'uniformiser et structurer des pratiques pour partie bénévoles et souvent hétérogènes ; et 4) une volonté de reconnaissance et de légitimité. Un parallèle peut être fait avec ce qui anime les organisations humanitaires, par les influences externes poussant à la professionnalisation ou encore la volonté en interne de monter en compétence et structurer les pratiques. Ces auteurs identifient également plusieurs écueils à ce phénomène de professionnalisation, notamment celui de la perte d'une singularité des organisations et une homogénéisation de celles-ci, dans les pratiques, les objectifs, voire de leur raison d'être. Ils parlent des conflits de valeurs vécus par leurs membres compte tenu de la transformation des pratiques et une dépendance à un système (par exemple, capitaliste) que les travailleurs peuvent chercher à fuir en venant travailler dans ce genre d'organisation. Les auteurs parlent alors de la nécessaire formation de gestionnaires militants et de formation adaptée aux valeurs et capable de valoriser les spécificités des organisations afin d'accompagner la professionnalisation sans faire table rase du passé. Comme Wittorski (2009) puis Mayen (2010) le soulignent suite à leurs travaux menés dans le secteur de la santé en France, une organisation qui se professionnalise, ce sont des travailleurs qui se professionnalisent. Autrement dit, qui montent en compétences, se forment, appartiennent à une profession potentiellement à un collectif dont les règles et les objectifs vont être mis en partage. Le lien entre professionnalisation et collectif apparaît ainsi intéressant à investiguer afin de comprendre le

phénomène, mais également la façon dont cette mise en mouvement vers un système humanitaire « professionnel » opère.

1.1.2. Des travailleurs humanitaires toujours plus nombreux et exposés à des risques renouvelés

En 2020, Humanitarian Outcomes estime que plus de 630 000 travailleurs exercent sur les terrains d'intervention. D'après les données de l'ANALP (2022), cela représente une augmentation de 40% des effectifs entre 2013 et 2022. En 2022, 62% travaillent pour des ONG (390 000 travailleurs), 25% pour les RCRC (158 000 travailleurs) et 13% pour l'ONU (82 000 travailleurs). Ce nombre important et en augmentation implique de nombreux défis pour les organisations qui doivent gérer une diversité des populations de travailleurs toujours plus large et qui exerçant dans des contextes de plus en plus variés. La partie suivante explore les conditions de travail de ces travailleurs.

1.1.2.1. Des conditions de travail à risque pour la sécurité des travailleurs

Au cours des dernières décennies, les attaques¹ contre les travailleurs humanitaires sur le terrain sont en constante augmentation. D'après les données de l'ANALP (2022), depuis 2017, une augmentation de 54% des attaques a été observée. Ainsi, un total de 947 attaques ont été recensées et ont impliqué 1 688 travailleurs. Cette augmentation s'explique tout d'abord par l'augmentation du nombre de travailleurs et d'interventions humanitaires dans le monde. En 2020, un ratio de 73 attaques pour 100 000 travailleurs est constaté contre 53 en 2017, soit une augmentation de 38%. Ces données concernent 0,3% spécifiquement les travailleurs humanitaires. En comparant les périodes 2015-2017 et 2018-2020, il est possible de constater une augmentation notable de la moyenne d'attaque par année, passant de 157 à 263. Le même constat peut être fait concernant le nombre de morts passant de 111 à 139 ou encore le nombre de kidnappings, passant de 76 à 126. Concernant les blessures, le nombre a plus que doublé

¹ Les attaques sont reconnues comme telles à partir du moment où une personne externe à l'organisme tente volontairement de nuire à l'intégrité physique d'un travailleur humanitaire, par exemple, via une embuscade ou une incursion armée directement sur un site d'intervention (ANALP, 2022).

passant de 103 en moyenne par année à 207 (Figure 1. Nombre d'attaques, blessures, kidnapping et morts chez les travailleurs humanitaires entre 2015 et 2020) (ANALP, 2022, p. 110)². Ces données mettent en évidence la forte croissance du secteur de l'aide humanitaire et des risques qui y sont rattachés. Bien que le phénomène de PPR se soit doté d'un renforcement des normes de sécurité, pouvant parfois aller jusqu'à un isolement et un phénomène de « bunkerisation » des travailleurs humanitaires internationaux³ sur le terrain⁴, la gestion des risques reste un enjeu important, inhérent aux interventions et ne peut être complètement contrôlé par l'organisation (Vinhas, 2014).

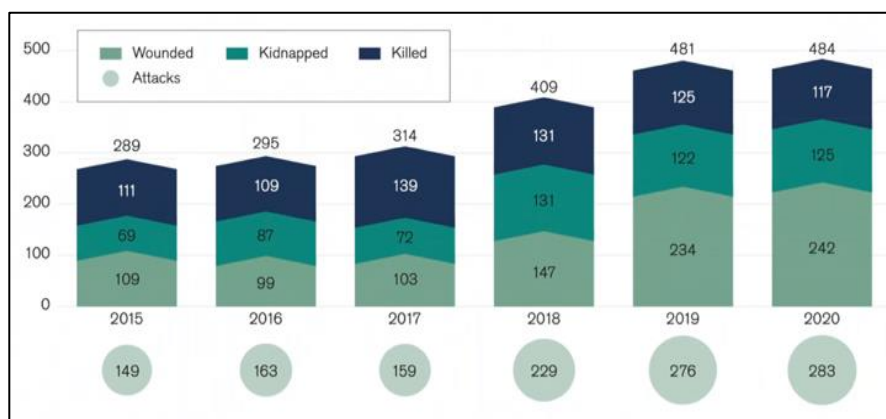


Figure 1. Nombre d'attaques, blessures, kidnapping et morts chez les travailleurs humanitaires entre 2015 et 2020 (ANALP, 2022, p. 110)

² © ALNAP/ODI 2022. Ce travail est sous licence Creative Commons. Licence Attribution-Non Commerciale. (CC BY-NC 3.0).

³ Dans le secteur de l'aide humanitaire, il est possible de distinguer les travailleurs internationaux, appelés « expatriés », et les travailleurs nationaux, nommés « locaux ». Les premiers, souvent porteur d'une expertise spécifique, sont embauchés avec un contrat international et des avantages liés à l'expatriation (base salariale internationale, per diem, logement de fonction, etc.). Les seconds, recrutés sur place et engagés avec un contrat de travail de leur pays (base salariale locale), occupent des postes plus techniques et sont la plupart du temps écartés des fonctions de gestion afin d'éviter de les exposer à la corruption.

⁴ Selon (Joxe, 2019), les mesures de sécurité renforcées sur un site d'intervention peuvent isoler les travailleurs humanitaires, ce qui peut entraver le travail auprès des bénéficiaires de l'aide et brimer l'établissement de relations avec les populations locales.

1.1.2.2. Un travail aux croisements de plusieurs enjeux

Le travail d'intervention en milieu humanitaire est soumis à divers enjeux émanant de son histoire et de son évolution, de la nature, de la localisation et des contextes de ses interventions ou encore de sa propre organisation et gestion (Brauman et Backman, 1996; Maietta, 2015b; Rochat, 2009; Verna, 2008). L'analyse de la littérature disponible permet d'identifier neuf défis importants à appréhender : 1) la sécurité ; 2) l'interculturalité ; 3) les aspects politiques ; 4) la situation sanitaire ; 5) les enjeux éthiques ; 6) la logistique ; 7) les aspects financiers ; 8) le système de compte rendu ; et, 9) la gestion des ressources humaines (RH). Les aspects de la sécurité sont centrés tant sur celle des travailleurs que celle des bénéficiaires concernés par l'intervention et sont directement tributaires des environnements (Dahlgren et al., 2009; Neuman et Weissman, 2016). La notion d'interculturalité renvoie aux interventions dans différents pays pour des populations de bénéficiaires variées, au travail avec des personnes de diverses cultures et ethnies pouvant avoir comme résultante un système de valeur différent (Chang, 2007; Verna, 2008). Les aspects politiques sont également à considérer afin de négocier selon les règles locales, la logistique, des orientations gouvernementales notamment en matière de soins de santé, la diplomatie ou encore l'obtention d'autorisation (Brauman et Backman, 1996; Verna, 2008). La situation sanitaire relative à un terrain d'intervention nécessite une vigilance toute particulière, notamment à la suite d'une catastrophe climatique ou d'une situation pandémique (Beresford et Pettit, 2021). La question éthique constitue également un enjeu central, dans le triage des bénéficiaires et la prise de décision lors des interventions dans certains pays et la négociation avec certains gouvernements (Pécharre, 2015; Schwartz et al., 2010). Les aspects logistiques, pour l'organisation des déplacements, des ravitaillements, des réapprovisionnements en ressources ou encore de gestion des déplacements (Beresford et Pettit, 2021). Les aspects financiers, qui conditionnent l'organisation du travail et nécessitent un travail de négociation et de gestions constantes avec les bailleurs de fonds (Le Naëlou, 2004a; Maietta, 2015b; Véron, 2015a). La place toujours plus importante de la bureaucratie, notamment via les systèmes de reporting⁵, est par exemple reconnue par 28% des

⁵ Dans le milieu humanitaire, les systèmes de reporting correspondent à une logique de documents partagés, entre le terrain et la haute direction de l'organisation. Ils visent à rendre compte du travail effectué, des ressources utilisés,

répondants à un questionnaire de l'ANALP (2022) comme un obstacle plus important que les attaques et l'accès aux populations dans le besoin. Enfin, le prisme large des ressources humaines englobe de nombreux aspects comme la gestion des connaissances, l'encadrement des travailleurs, de leur fidélisation, de la mise en place de leur sécurité, de la pérennisation des expertises et de la création rapide de collectifs d'intervention efficaces malgré une forte diversité de profil (Brooks et al., 2015; Dubey et al., 2015; Joxe, 2019; Lavigne Delville, 2012). Le milieu humanitaire, façonné par une histoire riche et des dynamiques évolutives, est confronté à de nombreux défis qui reflètent la complexité de ses interventions.

1.1.2.3. Le cas des travailleurs internationaux

Les travailleurs internationaux, appelés communément expatriés, sont recrutés à l'international et interviennent à l'échelle d'une mission pays ou d'un projet d'intervention particulier. Ils occupent des postes de cadre et apportent une expertise spécifique. Leur temps de présence sur le terrain peut varier de quelques semaines à quelques mois, rarement plus d'une année (Joxe, 2020). Cette sous-partie vise à explorer les conditions de travail spécifiques à cette population de travailleurs, notamment les aspects de sécurité, d'exposition aux risques pour la santé ou d'évolution des identités professionnelles.

Une sécurité nécessaire et invasive

L'exposition aux dangers sur le terrain et aux risques pour la santé pousse les organisations à mettre en place des règles de sécurité particulièrement exigeantes, notamment pour les travailleurs internationaux. Suite à un sondage en ligne proposé à 55 travailleurs internationaux de différentes ONG, Joxe (2019) liste plusieurs effets néfastes des mesures de sécurité pour la santé des travailleurs internationaux. Ces dernières peuvent, par exemple, être mal vécues et créer un conflit de valeurs qui favorise le sentiment d'être empêché dans la réalisation du travail. Travailler à l'international peut être motivé par une volonté de se confronter à des cultures différentes, à rencontrer les populations locales, les bénéficiaires. La mise à distance imposée via des sites de résidence ou de travail parfois ultra-sécurisés peut

etc. Ces rapports doivent aider les organisations à suivre ce qui se passe sur les terrains d'intervention et à supporter la prise de décision.

paradoxalement engendrer des réactions vindicatives de la part de la population locale ayant une posture de rejet des interventions humanitaires, qui limite alors l'effectivité de l'accès aux soins et vient confronter les travailleurs internationaux quant au bien-fondé de leur présence sur place (Vinhas, 2014).

Des travailleurs internationaux exposés à des risques pour leur santé

Au-delà des risques pour la santé physique, notamment liés aux attaques sur les terrains d'intervention, les travailleurs internationaux sont soumis à de nombreuses contraintes, notamment en termes de santé mentale. Joxe (2019) indique que leur sentiment d'insatisfaction a permis de révéler que 41% d'entre eux se sentaient frustrés. Plus spécifiquement, l'auteur identifie trois grandes sources d'insatisfaction : 1) l'impact sociopolitique (désillusion quant à l'intégrité des ONG devant négocier et parfois, redéfinir ses valeurs et pratiques pour pouvoir intervenir), 2) le management organisationnel, et 3) les relations interpersonnelles. Ces trois sources abordent chacune une échelle d'interaction particulière. L'impact sociopolitique relève des interactions entre l'ONG avec l'environnement dans lequel elle s'implante. Le management organisationnel concerne les interactions internes à l'organisation et les différentes strates hiérarchiques. Enfin, les relations interpersonnelles renvoient aux différentes interactions entre les travailleurs intervenants de terrain. Ces différentes dimensions de l'insatisfaction révèlent finalement ce qui peut être appelé une « activité empêchée » telle que Clot (2010) l'a proposée dans ses travaux faits dans le secteur ouvrier rural français. Mise en lien avec la notion d'insatisfaction, l'activité empêchée résulte du fait que les travailleurs ne parviennent pas à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, qu'ils ne peuvent pas faire ou qu'ils font mal. Cette situation, à terme, éprouve les travailleurs et les place dans un état de souffrance.

Dans ses travaux qui portent sur le secteur humanitaire, St-Laurent (2016) souligne que les travailleurs internationaux sont particulièrement sujets au risque de développer un trouble de stress post-traumatique à la suite d'une mission et à l'exposition sur le terrain à des sources de stress aigu et chronique. L'auteur identifie comme principal effet protecteur et préventif, le soutien social entre travailleurs ainsi que le soutien de l'organisation. Plus spécifiquement, Aebischer Perone et al. (2008) distinguent quatre types de problèmes de santé mentale chez les travailleurs internationaux : 1) le stress de base lié à l'expatriation ; 2) le stress cumulatif de l'expatrié ; 3) le stress traumatique ; et, 4) la décompensation psychique. Le stress de base de

l'expatriation réfère au phénomène de désillusion lié à l'acculturation des travailleurs internationaux récemment arrivés dans un nouveau pays. Après une première phase de découverte, excitante et stimulante, les travailleurs vivent une phase de stress pouvant se résoudre par un travail d'adaptation et d'intériorisation de la culture nouvelle (Stewart et Leggat, 1998). Par la suite, le stress cumulatif de l'expatrié serait quant à lui associé au travail humanitaire en tant que tel et la confrontation à la réalité. L'accumulation de facteurs de stress et une exposition prolongée à ces derniers peuvent engendrer un épuisement professionnel (UNHCR, 2001). Le stress traumatique survient à la suite de l'exposition du travailleur à une situation de violence imprévue telle qu'une agression à l'intégrité physique et mentale ou d'un proche (par exemple, collègue de travail, bénéficiaire). L'effroi et le sentiment d'impuissance sont à l'origine du stress traumatique (St-Laurent, 2016). Enfin, la décompensation psychique, bien que plus rare, nécessite une prise en charge rapide du travailleur international concerné afin de le protéger, mais également de préserver les équipes pour qui cet événement peut aussi devenir traumatisant. « Il peut s'agir de bouffées délirantes, d'accès maniaques, de troubles graves du caractère (immaturité affective, toxicomanie, anorexie mentale), de tentatives de suicide, de réactions dépressives ou d'attaques de panique » (Bierens de Haan et al., 2002, p. section III.1. Les décompensations psychiques).

Une cohabitation de trois générations d'humanitaire

Dans ses travaux, Joxe (2019) identifie trois générations distinctes de travailleurs humanitaires. La première génération représente celle des pionniers dont l'âge d'or se situe dans les années 1970-1980. Cette génération de « baroudeurs » ou de « vieux de la vieille » jouissait d'une autonomie quasi-totale sur les terrains d'intervention. Elle représente l'idéal romantique de l'humanitaire militant et dévoué à la cause.

À la suite des événements ayant remis en question les modes de fonctionnement et d'intervention, la fin des années 1990 et 2000 voit l'émergence d'une nouvelle génération de travailleurs appelée les « idéalistes ». bercés par les récits humanitaires de la première génération, ces derniers ont été confrontés à la PPR du milieu qui a redéfini le cadre du travail avec une logique gestionnaire qui engendrent des conflits de valeurs pour une population de travailleurs n'étant pas bien préparée à ce virage. Cette population serait la plus exposée à l'insatisfaction au travail, notamment lié au contrôle de l'organisation qui limite l'autonomie,

mettant en place des guides et modes de comptes-rendus formalisés ou encore renforçant les règles de sécurité isolant les travailleurs nationaux.

À partir des années 2010-2015, une troisième génération de travailleurs émerge, elle est qualifiée par Joxe (2019) comme les « professionnels ». Ces derniers sont formés aux métiers de l'humanitaire, sensibilisés aux contraintes des terrains et aux risques de désillusion et appréhendent l'exercice du métier de façon moins idéalisé et plus pragmatique. Les retours d'expérience de la deuxième génération et le développement d'une littérature scientifique viennent alimenter et préparer cette génération de travailleurs aux réalités du contexte humanitaire.

1.1.2.4. Le cas des travailleurs humanitaires nationaux

Il est important de noter ici que mis à part les ONGL et les RCRC dont 100% des salariés sont originaires des pays où ils interviennent, en moyenne, 90% des travailleurs impliqués sur les missions des ONGI et dans les organismes de l'ONU sont originaires des pays d'intervention. Ces travailleurs nationaux sont communément appelés les « locaux » ou « staff nat », leurs contrats de travail sont des contrats nationaux à durée déterminée (une journée, une semaine, un mois) ou indéterminée (jusqu'à la fin d'une mission). Le terme indéterminé sous-entend dans le cadre d'un contrat signé pour une intervention spécifique que le travailleur est garanti d'avoir un emploi jusqu'à ce que la mission achève. Ces salariés sont dans une situation « provisoire qui dure » les laissant dans une incertitude quant à la durée de leur présence dans l'organisation (Joxe, 2019, p. 225). Ces travailleurs, directement recrutés dans les zones d'intervention, sont parfois eux-mêmes de potentiels bénéficiaires. Par exemple, Drif (2018) parle de « mise au travail » de certains bénéficiaires dans les camps de réfugiés syriens. Cette population reste encore aujourd'hui invisibilisée dans le système humanitaire, l'absence de littérature scientifique s'intéressant directement à leur réalité est un exemple parlant. Pourtant, cette population correspond aujourd'hui à la principale victime des attaques présentées précédemment puisque 95% des travailleurs concernés sont de la catégorie nationale.

Malgré les possibilités d'évolution de carrière pour travailleurs nationaux, notamment vers des postes d'expatriation, la différence de traitement avec les travailleurs internationaux est encore visible sur les terrains, que ce soit en termes de rémunération, de conditions d'emploi ou de

travail. Les postes d'encadrement sont majoritairement réservés aux travailleurs internationaux, les règles de sécurité internationales ne s'appliquent pas à eux puisqu'ils vivent la plupart du temps dans les communautés locales. Le système d'encadrement n'est également pas le même, ils n'ont pas les mêmes privilèges, les mêmes salaires et sont parfois victimes de différences de traitement, notamment dans la tolérance à l'erreur et la prise en compte de circonstances atténuantes quant à leurs comportements (Joxe, 2019).

Les terrains d'interventions humanitaires accueillent ainsi une grande diversité de travailleurs, en termes de métiers⁶, de statuts, de nationalité, de langue, de culture ce qui engendre un défi de taille pour des organisations qui souhaitent se professionnaliser et accompagner les travailleurs dans ce processus. Il apparaît d'autant plus important de s'intéresser à cette catégorie de travailleurs, dans leur diversité, aux collectifs dans lesquels ils évoluent afin de comprendre les différentes dynamiques existantes, les stratégies de montée en compétences notamment via la transmission en situation de travail et de comprendre le rôle de l'organisation et de sa gestion orientée « professionnalisation » sur ses travailleurs et leur travail.

1.1.3. Une évolution du milieu humanitaire ouvrant de nouvelles perspectives en recherche

Selon Saillant et ses collaborateurs (2007), la recherche sur et l'analyse des milieux humanitaires sont historiquement appréhendées selon quatre grandes approches : 1) sociopolitique ; 2) idéologique ; 3) juridique, et 4) anthropologique. L'approche sociopolitique correspond à l'étude des liens entre les ONG humanitaires et les pays d'intervention notamment en regard des questions de positionnement de ceux-ci et les risques d'implication dans les affaires d'État (Hours, 1998). L'approche idéologique s'intéresse quant à elle aux discours et positionnements humanitaires comme, l'instrumentalisation des ONG dans le soin apporté à certaines populations ou encore autour d'enjeux médiatiques et politiques (Brauman et Backman, 1996). L'approche juridique s'attache plus particulièrement à spécifier

⁶ Il n'existe pas actuellement de référentiel des métiers dans le milieu de l'intervention humanitaire. Chaque mission et type d'action ayant des exigences particulières correspond à des besoins particuliers en termes d'expertise professionnelle nécessaire.

la place des droits de l'humanitaire, des droits de l'homme, de leurs légitimités et des risques que cela implique notamment en matière d'ingérence et de violation des lois nationales. Enfin, l'approche anthropologique cherche à comprendre d'une part l'influence des milieux de vie des bénéficiaires afin de faciliter l'insertion et l'efficacité des missions humanitaires et d'autre part, l'impact des conséquences des actions humanitaires sur les populations locales, la perception de celles-ci et leur potentiel de pérennisation via les acteurs locaux (Saillant et al., 2007).

Les travaux de Saillant et al. (2007) ont apporté une contribution importante à la compréhension des dynamiques humanitaires. Cependant, ses conclusions suggèrent un examen plus approfondi de l'opérationnalisation de l'humanitaire d'une part, en se penchant sur les réalités complexes auxquelles sont confrontées les équipes sur le terrain, y compris les négociations avec les autorités locales, les positionnements à adopter et la gestion de la sécurité et d'autre part, en explorant les implications de ces réalités en termes de mobilisation des ressources, des compétences requises, et des efforts de collaboration et d'adaptation nécessaires. L'expérience vécue par les ONG, ainsi que les stratégies individuelles et collectives qu'elles déploient pour répondre aux défis, devient ainsi un champ d'investigation en soi, complétant et enrichissant les approches initialement identifiées.

Depuis le début des années 2000, de nombreuses études, notamment dans le domaine de la santé, ont commencé à mettre l'accent sur les travailleurs humanitaires eux-mêmes, explorant les conséquences sur leur santé mentale et les impacts potentiels de leurs expériences, comme le développement d'addictions, l'adoption de comportements à risque, la présence de syndrome post-traumatique ou le sentiment de désillusion et de désengagement (Dahlgren et al., 2009; Joxe, 2019; Lebigot, 1998; McCall et Salama, 1999). Cette perspective enrichit les conclusions de Saillant et al. (2007), en insistant sur l'importance de considérer également l'aspect humain de l'opérationnalisation de l'intervention humanitaire.

L'évolution de ces intérêts et l'importance de se préoccuper du travail réel peuvent également s'expliquer par une dynamique de PPR des organisations humanitaires et de ses pratiques (Downham, 2021a; Le Naëlou, 2004b; Rochat, 2009). Au fil des années, les actions humanitaires se sont considérablement développées et ont gagné en crédibilité à l'échelle mondiale, de plus en plus de fonds sont alloués aux organisations afin de diversifier et d'augmenter le nombre de missions. Cette dynamique de « structuration permanente » et de

professionnalisation (Downham, 2021a), engendre ainsi de nombreux défis pour les organisations où le point de vue ergonomique peut contribuer à l'appréhension du versant des conditions de travail, des contextes spécifiques d'intervention, des environnements soumis à de nombreuses contraintes ou encore de populations de travailleurs diverses en termes de culture, de langue, d'engagement, ou même de vision du travail (Manvoutouka Roth, 2019).

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'aller investiguer la façon dont s'effectue le travail en situation réelle afin de comprendre comment les travailleurs font face à ces différents enjeux et réussissent à maintenir leur activité pour atteindre collectivement les objectifs de l'organisation tout en poursuivant la construction de leur santé. Pour Dickmann et Cerdin (2018), un enjeu particulier semble émerger, à savoir celui de la gestion et de la pérennisation des expertises spécifiques et indispensables à l'intervention humanitaire. Cet enjeu s'inscrit premièrement dans cette volonté de PPR des ONG ainsi que dans une nécessité concrète émanant des terrains d'intervention où le travail nécessite une grande diversité de champs d'expertise afin de mener à bien une mission, d'autant plus que chaque intervention a ses propres particularités, ce qui rend la captation et la généralisation des savoirs acquis sur le terrain particulièrement ardu (Chetty et al., 2020). À cela s'ajoute un enjeu de fidélisation des travailleurs, autant des travailleurs internationaux que nationaux (Dubey et al., 2015). Peu d'études à ce jour semblent se pencher sur la question, notamment via l'analyse des situations réelles de travail. Afin d'affiner davantage la problématique de recherche, une analyse exhaustive de la littérature s'avère nécessaire dans un premier temps afin d'établir un état des lieux précis, d'identifier les tendances et les manques et enfin, de positionner cette thèse dans un contexte plus global, pour répondre aux préoccupations.

1.2. Présentation du premier article

Le premier article original de la thèse a pour titre « Transmission in Interprofessional Humanitarian Teamwork : A Scoping Review ». En utilisant la méthode de la Scoping Review proposée par Arksey et O'Malley (2005), cet article cherche à cerner les points centraux et à l'inverse, des zones d'ombres, à identifier les différentes approches déjà portées sur la question et d'ainsi soutenir le chercheur dans la construction de sa problématique et de l'angle d'approche avec lequel il souhaite la travailler.

Les résultats de ce premier article montrent que la PPR dans le secteur humanitaire a généré des défis importants pour les organisations et les travailleurs qui y œuvrent. Ces défis influencent, entre autres, l'équilibre des dynamiques interprofessionnelles et interculturelles. L'étude montre aussi que l'organisation, pour atteindre ses objectifs, encourage et tolère l'utilisation de plusieurs modes de transmission. Cette attitude fait en sorte qu'au-delà de contenu qui contribue au développement d'une identité organisationnelle (à travers une dynamique de transmission formelle), les travailleurs profitent de la transmission informelle pour se construire une identité professionnelle forte qui leur permettra au moment opportun de rebondir et être à même de quitter l'organisation.

Cet article est destiné à la revue *Journal of Interprofessional Care* qui correspond à une revue scientifique internationale qui se consacre à l'étude des pratiques interprofessionnelles dans le domaine des soins. Elle cherche à approfondir la compréhension des collaborations entre différentes professions de la santé, favorisant ainsi une meilleure prise en charge des populations et une amélioration continue des systèmes de santé. Afin de garantir la qualité et la pertinence des articles publiés, chaque soumission est assujettie à un processus rigoureux de révision par les pairs, rassemblant chercheurs et praticiens dans le domaine des soins interprofessionnels.

1.2.1. Transmission in Interprofessional Humanitarian Teamwork: A Scoping Review

Auteurs : Lefay, Galaad¹ ; Therriault, Pierre-Yves² ; Delgoulet, Catherine³

1-PhD student in Biomedical sciences Program, Université du Québec à Trois-Rivières

2-Ph.D., Professor, Department of Occupational Therapy, Université du Québec à Trois-Rivières

3-Ph.D., Professor, Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris - France), Chair of Ergonomics, Centre for Research on Work and Development (CRTD).

Abstract

Context Since the end of the '90s, the humanitarian sector lives a process of professionalization which has created some challenges for organizations and workers. These changes, which aim to standardize and harmonize practices, have also added issues of worker retention, creation of

intercultural and interprofessional teamwork, skills development, health and maintaining expertise in the fields. **Aim** Identify the mechanisms of knowledge transmission within humanitarian intervention collectives in a professionalization context. **Method** The design follows the five-step scoping analysis method proposed by Arksey and O'Malley (2005). **Results** The study examines dynamics within humanitarian workgroups, focusing on relations between international and national workers, professional segmentation, and collective resilience. It also explores essential knowledge in humanitarian work (contextual, technical, collaborative, metacognitive, and managerial), and the main modes of knowledge transmission: reflective practices, on-the-job transmission, and training. Understanding these interactions and transmissions optimizes effectiveness and skill development in humanitarian contexts. **Discussion/Conclusion** This article discusses a Westernized professionalization of the humanitarian sector. There is a lack of scientific interest in knowledge transmission through work groups, with a focus on training program evaluation. Existing dynamics on the ground is harder to control, hindering the evaluation of investment effectiveness. This trend is accompanied by a scarcity of field studies. In addition, there's a need for collective adaptation to respond to unusual situations. However, professionalization, subject to the constraints of donors, can create difficulties for NGOs to establish conditions conducive to resilience or innovation.

Key words: Humanitarian – Collective of work – Transmission – Professionalization – Scoping review

Introduction

Humanitarian aid lived a fast development after the Second World War. Along with the creation of the Universal Declaration of Human Rights (General Assembly of the United Nations, 1948), the victorious countries of the Second World War wanted to capitalize on the humanitarian experience gained since the interwar period (Maietta, 2015a). Indeed, approximately 200 Non-Governmental Organizations (NGOs) were created between 1945 and 1949 (Barnett, 2011). In the second half of the twentieth century, several events, including the genocide in Rwanda in 1994, highlighted the limits of the humanitarian aid system. It justified the introduction, at the dawn of the twenty-first century, of initiatives seeking to mark it out, standardize it, structure it and support it (Downham, 2021b). In 2000, the first edition of a

Humanitarian Charter was published by several NGOs and the International Red Cross and Red Crescent Movement (Sphere Association, 2018). The latter proposes basic guidelines for humanitarian aid, listing the principles, rights and duties that should guide all interventions (Sphere Association, 2018). Other standardization actions have followed such as the United Nations 'Humanitarian Reforms' in 2005 framing the administrative functioning and humanitarian coordination, or the '1st World Humanitarian Summit' in 2016.

These events demonstrate that humanitarian aid has entered a phase of 'professionalization' and 'permanent structuring', with the aim of improving the effectiveness and efficiency of its actions (Downham, 2021b). At the same time, the financial dependence to the donors, who are anxious to have a precise follow-up of their investment, has encouraged this process of professionalization, to be able to be accountable, to minimize security risks and to standardize practices from one NGO to another (Downham, 2021b; Le Naëlou, 2004b; Maietta, 2015a; Rochat, 2009; Véron, 2015a). The term professionalization refers here to a process of structuring, institutionalization, or harmonization of practices within the same NGO. It also between NGOs to improve the quality and effectiveness of interventions (Downham, 2021b; Le Naëlou, 2004a). This implies, for example, salaried employment and management of workers, the implementation of financial strategies, recruitment policies, the capitalization of expertise or the development of communication strategies (Le Naëlou, 2004b). This notion of professionalization is used in the humanitarian sector to explain the transformation that is taking place, and which makes it possible to question the effectiveness of practices. However, this evolution hasn't been obvious, and some authors question the link between the quality of humanitarian aid and professionalization (Besson, 2015; Bioforce, 2020; Downham, 2021b).

Many challenges have emerged in response to this process of professionalization, specifically the transition from a 'militant associative' process to one of institutionalization and structuring. It can lead to conflicts of values and a rethinking of the professional identity of humanitarian workers (Rochat, 2009). In the context of this desire for structuring, several issues inherent in humanitarian aid or its professionalization have been identified to address them. In the context of increasingly complex interventions with a high degree of inter-professionality, a high turnover in operational teams (Dubey et al., 2015), the different timeframes of intervention depending on the profession, the management of multicultural and linguistic teams and an

organizational model impacted by the emergencies inherent in the field (Pécharre, 2015; Rochat, 2009; Rochat et al., 2010). Also, many constraints are directly linked to intervention and their singularity, such as the geopolitical situation of a country, the multicultural and linguistic management between the NGO and the host country, which can generate ethical and deontological issues linked to humanitarian actions (Brauman et Backman, 1996; Saillant et al., 2007).

These different observations have effects on employees like difficulties in maintaining a commitment once in the field, or the experience of disillusion after the first mission (Joxe, 2019; Lebigot, 1998). Health problems (physical and mental) are a recurrent issue when confronted with traumatic events and working conditions stressed (Dahlgren et al., 2009; McCall et Salama, 1999). This also has an impact on the 'health' of the organization (Adkins, 1999), for example worker retention, increasing employee skills or maintaining expertise and a collective memory in the organization.

To apprehend these different issues, the collective of work is identified in the scientific literature. Specifically, its construction by the workers in a situation and the transmission of knowledge and know-how that will develop (Cru, 2016). Faced with the various challenges in the organization and the process of professionalization (as perceived by the NGOs), but also the challenges in the fields of intervention, the collective of work can be central in problem-solving and the reinterpretation of the organization's prescriptions (Obrecht et Warner, 2016; Villemain et Lémonie, 2014). In a study dealing with the mental health of humanitarian workers, Ren et al. (2017) identified a strong need and desire on the part of workers to be trained in interprofessional collaboration with the different professionals who work with them. The aim was to improve collective work, to succeed in working together and to capitalize on the individual and complementary expertise of each profession and individual for a more effective result. The notion of collective of work refers here to the implicit and shared construction by a group of workers of the rules of the profession. In his work, Cru (2016b) identifies certain common points in collectives of work from different professions. These workers share a common purpose at work, values, informal rules, and they have a sense of belonging to their collective. This construction process takes place over time and relies in collective work. That is, in the daily interactions around the common object of the work, in the transmission and sharing

of experience and knowledge that foster the development of a trust relationship (Caroly et Clot, 2004; Cru, 2016).

In the humanitarian aid sector, the notion of diversity in the intervention work groups is a central point to consider (ANALP, 2022; DeCelie, 2018; Smith et Lumba, 2008). Indeed, these work collectives are heterogeneous and diverse, and can offer a potential complementarity of worker profiles. For example, between ‘expatriate’ and ‘local’ workers. Expatriate workers are humanitarian workers recruited internationally for a mission, often limited in time; they have strong professional expertise and hold positions of responsibility and/or management. National workers are more likely to have contextual expertise (culture and language of the country, rules, manners, etc.). They’re recruited in the country where the mission is taking place and occupy different functions ranging from labour to management of a service (Latif et Williams, 2017). For example, between 1995 and 2011, the number of nationalities of expatriates at Doctors Without Borders increased from 18 to 98 (Pétriart et al., 2020). When Adler (1991) talks about diversity, the author emphasizes its potential positive effects on the effectiveness of collectives or in problem-solving.

In this perspective of inclusion and building a collective of work, the transmission in situations is essential. Indeed, according to Cru (2016), the transmission of knowledge and skills is a key factor in the construction of such collectives. It’s promoting sharing between the different workers, the different professions and contributing to the construction of an identity and a common goal. The notion of transmission can be defined as the different formal or informal strategies implemented by workers to share knowledge contributing to their learning and development (Pereira et al., 2023; Thébault, 2013). Beyond the contribution of transmission to the construction of collectives, it’s also a dynamic that generates social links and commitment to work (Argote et Ingram, 2000). It’s supporting the improvement of the effectiveness of interventions and the perpetuation of expertise in the field (Thébault, 2013; Thébault et al., 2018).

Finally, many challenges are specific to the different contexts of humanitarian aid, but also to the internal organization of NGOs. It justifies the need to take an interest in inter-professional intervention groups, their transmission, and their role in the re-appropriation of the prescriptions. The culture of urgency in these organizations, the process of professionalization and

standardization, and the uniqueness of each intervention context have concrete impacts on workers' activity. The collective could therefore be an important vector in the operationalization of prescriptions, the maintenance of operations, the achievement of objectives and the perpetuation of interventions. The issues of transmission and operationalization of specific and non-localized expertise must be considered to adapt to the realities of intervention contexts. Also, in a context, often of urgency, the workers' need to quickly increase their skills to guarantee the quality of service. In parallel, the development of skills and the feeling of belonging to a collective are elements presented as facilitators for maintaining commitment and loyalty, but also for the health of workers (Caroly, 2022).

The aim of this study is to identify the mechanisms of knowledge transmission within humanitarian intervention collectives in a professionalization context. It will focus on the interaction between the various forms of necessary knowledge and how they are effectively transmitted among humanitarian workers, considering the specificities of the humanitarian sector.

The subject of transmission in humanitarian collectives of work has been little documented in the scientific literature. The scoping analysis allows us to identify the key concepts, themes, theories, and methods currently used to identify gaps (Arksey et O'Malley, 2005). This method also makes it possible to refine the study's problem and map the various concepts underlying it. The topic of this study has not been extensively addressed in research and this method help to identify the obviousness of the objective expressed and to refine it to make the resulting study relevant, particularly by identifying the main issues identified in the scientific literature.

Methods

The research design of the scoping analysis will be presented, followed by the question and the data collection process. The search equation and extraction strategy and processing method are then explained.

Process and Analysis

The design of this study follows the five-step scoping method (Figure 1. Arksey and O'Malley's five-step method (2005)) proposed by Arksey et O'Malley (2005). To consolidate the rigour of this work and the redaction of this article, the PRISMA-ScR (Preferred Reporting Items for Systematics Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Review) approach was used (Tricco et al., 2018). Based on the different articles that structured the scoping review since the first proposition by Arksey et O'Malley (2005), the PRISMA-ScR propose a list of items that is recommended to follow to do a rigorous Scoping Review.

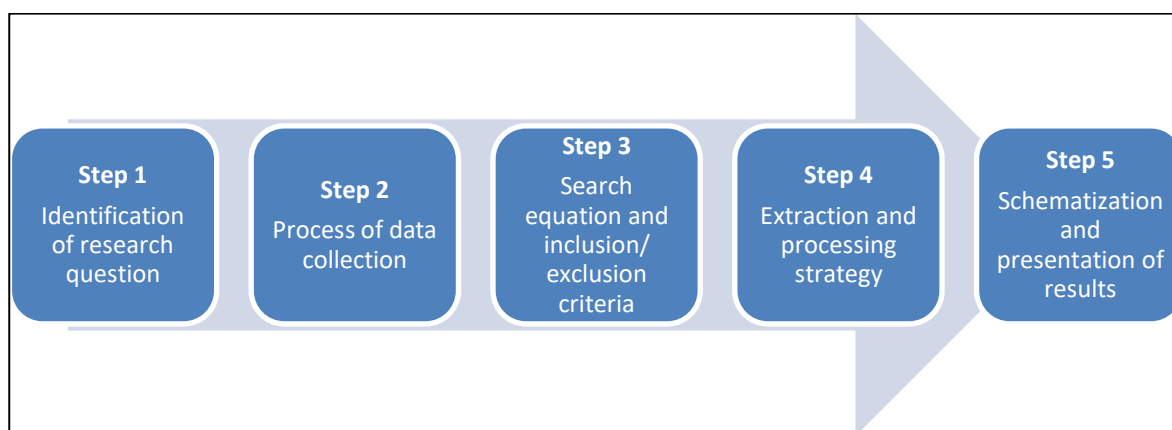


Figure 1. Arksey and O'Malley's five-step method (2005)

Step 1 – Identification of the Research Question

The general aim of this study is to identify in the existing scientific works, how a humanitarian collective is formed, and which modes of transmission of knowledge and skills to take place within it, especially in a professionalization context.

To achieve this objective, the aim of this study is to answer the following research questions: 1) What is the specificities of a humanitarian collective of work? ; 2) Which kind of knowledge is transmitted in the specific context? ; 3) How the transmission is done on the field?

Step 2 – Data Collection Process

As shown in Table 1. Data collection strategy, nine databases had been explored, mainly in social and health sciences. The Boolean research equation had been made from the three

central concepts of the research question: 1) Humanitarian aid, 2) Transmission and learning in professional context and 3) collective of work. Combining the concept of transmission and learning in the same dimension have a double purpose. First, transmission as defined in the introduction implies that the knowledge transmitted, has been internalized by the learner. It's the result of a successful transmission. Indeed, the learners make some links between the new knowledge and what they already know, it's a necessary process for the transmission to be effective (Thébault, 2016). The learning process seems to be essential for transmission to be fully achieved. Secondly, to open to other disciplines using a different vocabulary, it seemed relevant to open this part of the equation to a related concept. More generally, the equation was deliberately made to obtain as much data as possible. Indeed, the subject on this research wasn't well studied, the decision to open the equation as much as possible led to a substantial amount of post-reading selection work, based on the inclusion and exclusion criteria (see Step 3). In the databases, the terms of the research equation have been searched in the titles, summaries, and keywords of the literature analysed. Also, to the selected literature, an analysis of the reference lists of each of the articles was carried out to identify potential sources that met the inclusion criteria of the study. In the Table 1, the three concepts are presented in a column with the different keywords attached who had been used in the Databases.

Table 1. Data collection strategy

Databases		
Academic Search Complete (EBSCO) APA PsycINFO (EBSCO) Cairn.info CINAHL Complete (EBSCO) Education Source (EBSCO) ERIC (EBSCO) Erudit Google Scholar Medline with Full Text (EBSCO) Sociological Abstracts		
Concepts and keywords used		
Work in the humanitarian context	Transmission of knowledge and skills	Collective of work
“Humanitarian*” “Humanitarianism” “NGO” “Non-Governmental Organization” “International care” “International assistance” “International aid” “Humanitaire” “Aide internationale” “Assistance internationale”	“Transfer*” “Learn*” “Apprenti*” “Train*” “Formation” “Apprendre” “Transmission”	“Collective” “Team*” “Crew” “Group*” “Unit” “Collectif” “Équipe” “Groupe” “Service” “Unité”

Step 3 – Research Equation, Inclusion, and Exclusion Criteria

Following the identification of the three main concepts that make up the research equation (work in a humanitarian context, transmission and learning in the workplace and the work collective; Table 1. Data collection strategy), three inclusion and exclusion criteria were used. The period of publication: only papers published since 2000 were included. This date refers to the first edition of the ‘Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response’ (Sphere Association, 2018), which corresponds to the entry into a new era for humanitarian action oriented towards professionalization and institutionalization (Maietta, 2015a; Rochat, 2009). The language in which the articles were written in both English and French texts were included. The combination of key concepts: the texts had to talk about the three concepts presented in the research equation. The selected scientific productions were

completely read to confirm their adequacy with the main concepts and the research question. During this phase, most articles, specifically focused on the evaluation of training programs, were excluded. These texts were outside the scope of the study as they didn't directly address the notion of transmission or work collectives, but only proposed a quantitative evaluation of a training program. Note that a librarian specialized in the use of databases and literature review methods was consulted to validate the search equation and the selection of databases.

Step 4 – Extraction Strategy and Treatment

To map the data, an extraction grid was developed to achieve uniform processing (Table 2. Data extraction grid). This grid is divided into four parts: a) contextual information on the sample (years of publication, authors, publication journals, titles), b) scientific anchoring and methodological aspects of the study (types of publication, objectives of the study, theoretical postures, research design), c) the context studied (types of organization, geographical contexts of intervention) and finally, d) the results and interpretations of the studies relating to the notions of a collective of work, transmission in the collective and knowledge shared. The method of Fortin et Gagnon (2016) categorization of qualitative data had been done. It was initially based on the raw data, then the categories were grouped around more general terms to reduce the number of categories and to harmonize the lexical fields used. The terms used and their definitions are taken from the articles analyses.

Table 2. Data extraction grid

<p>Sample description</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication year • Authors • Publishing review • Title 	<p>Scientific anchoring and methodological aspects</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication type • Aim of the study • Theoretical positioning • Research frame 	<p>Contexts studied</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization types • Localization of the interventions 	<p>Nature and characteristics of work groups</p>	<p>Characteristics of the knowledge transmitted</p>	<p>Transmission modes</p>
--	---	--	---	--	----------------------------------

Step 5 – Presentation of Results

The first two sections of the results present a description of the sample of writings selected and the methodological specifications used in these studies. The last three sections deal respectively with: 1) the nature of the collectives studied, 2) the characteristics of the knowledge transmitted and 3) the modes of transmission used.

Results

Natures and Characteristics of the Sample

The data collection took place in September 2022, and the analysis and selection process identified 18 pieces of literature, 16 of which came from the database exploration using the equation and two from the reference lists of the same data (Figure 2. PRISMA Diagram).

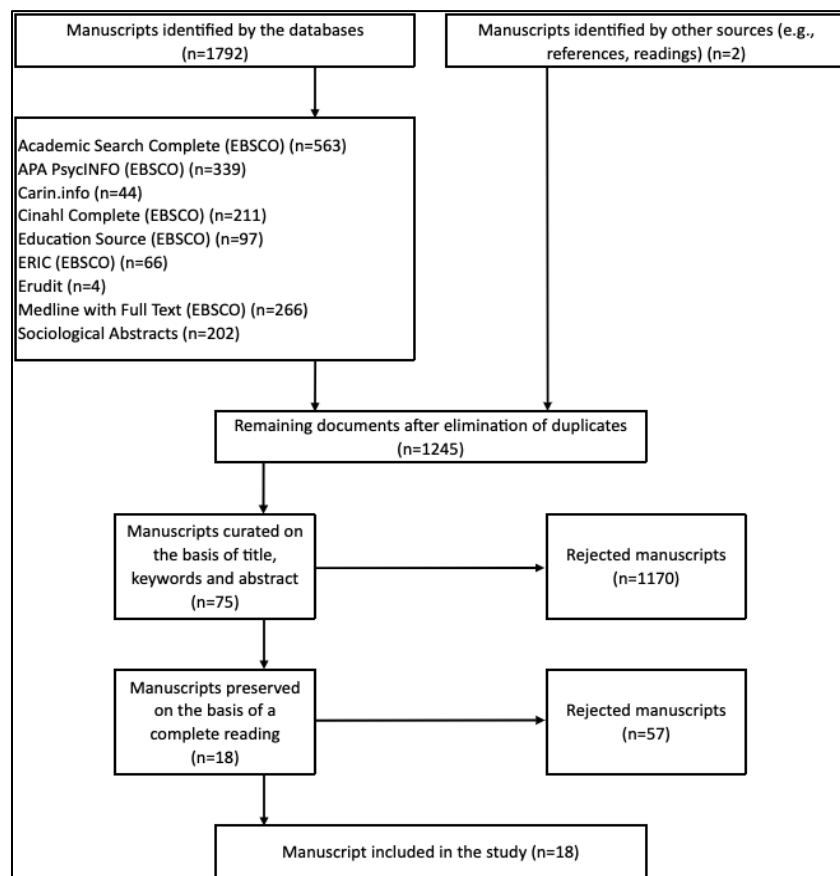


Figure 2. PRISMA Diagram

Of the 18 papers, all had been written in English, 17 are journal articles and one is a research report. Most of the papers were published from 2015 onwards (n=13). The authors' various institutions are spread over 15 countries and eight studies have a co-author partner practising in the country of intervention studied (Figure 3. Countries where the authors' institutions are located). Note that six articles were written exclusively by authors from the countries where the interventions were conducted (Cechinel Peiter et al., 2016; Chang, 2007; Chetty et al., 2020; Ghodsi et al., 2022; Kachur et al., 2016; Nthumba, 2010). The studies are spread across all continents: nine studies in Asian countries, seven in Africa, four in Central and South America and one in Europe and the Middle East (Figure 4. Countries where the humanitarian interventions studied are located).

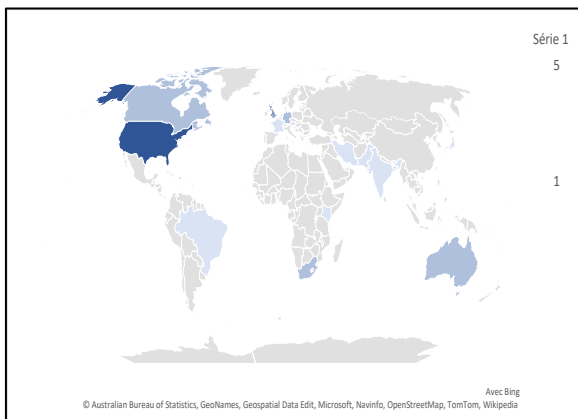


Figure 3. Countries where the authors' institutions are located

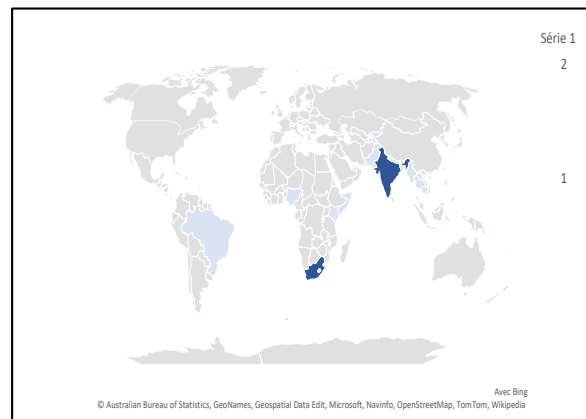


Figure 4. Countries where the humanitarian interventions studied are located

Panel of Methodologies Used

Most research designs are qualitative (n=16). According to Fortin et Gagnon (2016) categorization of qualitative research, six studies are descriptive, while the others refer to a) case studies (n=4), b) ethnographic studies (n=3), c) phenomenological analyses (n=2) and d) a last one of the grounded theorization type (Figure 5. Methodological approach used in the different texts of the corpus analysed). The two writings that do not have a qualitative design are literature reviews. The data collection tools were mainly interviews (n=11), a questionnaire was used on five occasions, as were observations and group interviews. One study used the 'photovoice' method to investigate and illustrate the experiences of participants in an intervention group. In this panel of texts, 18 articles selected, eight met with workers. Six studies considered only

international workers, three considered local management and one considered the international management of NGOs.

The different objectives can be categorized, at least in part, according to four main themes, none of which predominates (Figure 6. Main objectives of the sampled literature). The most frequent are **management and supervision of interventions** (n=8), ranging from collective supervision (Cechinel Peiter et al., 2016; Salem et al., 2018) to career development (Dickmann et Cerdin, 2018), innovation through management (Obrecht et Warner, 2016) or resilience (Prasad et al., 2019). In these works, the management prism stands out (Cechinel Peiter et al., 2016; Kachur et al., 2016; Salem et al., 2019; Wang et Hosoki, 2016), the aim being to investigate various aspects of management and its roles in the management and conduct of field intervention teams. The second theme is **learning and knowledge transfer** (n=6). The work focuses on collective learning (Chetty et al., 2020; Salem et al., 2019), learning interactions between international and national workers (Salem et al., 2018; Wang et Hosoki, 2016), inter-project intervention transmission via networking (Grills et al., 2014) and learning as a factor of motivation and commitment (LaPorte et al., 2017). The aim here is to identify the different modes of transmission and their possible effects on workers. The third theme concerns **collaboration in the intervention areas** (n=6). The studies explore the dynamics of situational collaboration (Chetty et al., 2020; Salem et al., 2018) or the factors of effectiveness (LaPorte et al., 2017; Latif et Williams, 2017), problem solving (Cheek et al., 2015) and situational resilience (Ghodsi et al., 2022). The aim is to identify the different formats of collaboration in intervention and their effects on work and workers. Finally, the last theme refers to the **identification and development of skills necessary for intervention** (n=4). It brings together work on the development of cultural competences (Chang, 2007; Ybema et al., 2012), technical competence's specific to the profession (Nthumba, 2010) and non-technical competences that may be situational or relational (Willems et al., 2013). The aim of this work is to understand what competence implies and to identify what it contains (e.g. all the non-technical knowledge needed for humanitarian surgical practice).

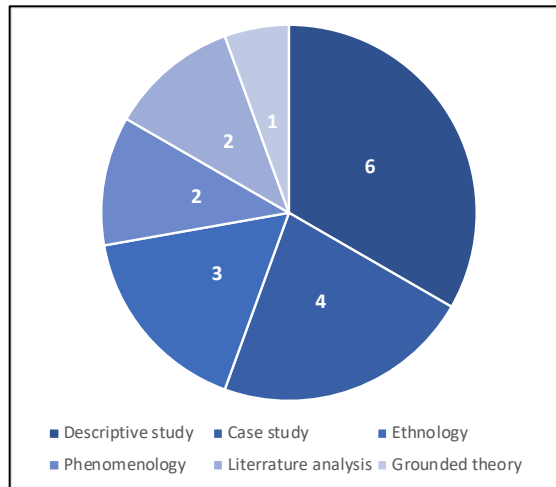


Figure 5. Methodological approach used in the different texts of the corpus analysed

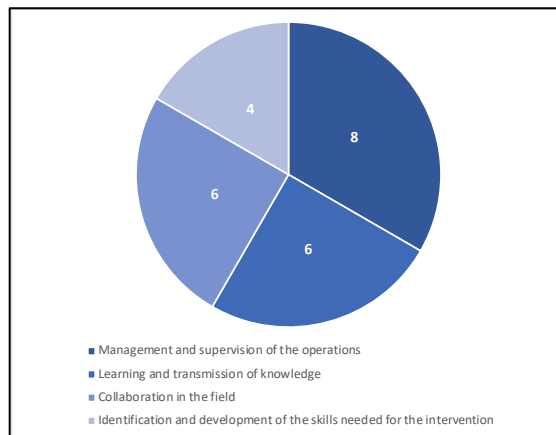


Figure 6. Main objectives of the sampled literature

Natures and Characteristics of Collectives of Work

The working groups presented and studied in the various scientific productions don't refer to a consensus definition and various dimensions are investigated depending on the authors. Of the 11 texts that address these notions, four studies focus on project teams in general, four others on a service (mainly medical), two deals solely with coordination, and one deals with older people acting as facilitators. The relationship between international and national workers was the most common topic (n=7). Salem et al. (2019) note that cooperation between

national and international workers is limited by feelings of frustration or even uselessness of the former. Interactions are also segmented outside the working hours. When a 'local' return to his community, the 'expatriates' meet up in the flats (in which they cohabit during their expatriation period) or go around in restaurants or bars. It will contribute to accentuating this identity gap and the sense of belonging between an international and a national worker. Furthermore, as international workers are outnumbered, there is a tendency for their identity to be more closely linked to the 'subgroup' to which they belong. This observation of 'subgroups' is also observed by Chetty et al. (2020) who note a segmentation of collectives at a professional level, particularly in the medical professions where the relationship of trust and inter-professional recognition may require work on cohesion.

Despite this segmentation into subgroups, the collective is often seen to innovation, problem-solving or resilience. The study by Prasad et al. (2019) identifies three categories of factors supporting the resilience of a collective, namely 1) its 'strength', 2) its 'continuity' and 3) its 'capacity'. 'Strength' can be characterized, on the one hand, by the interactions, experience sharing and social support among its members and, on the other hand, by the members' belief in the very existence of the collective. 'Continuity,' can be reflected in the longevity of members in the collective. The longer a member has been in the collective, the greater his or her trust and commitment to the collective. The exposure of the collective to disaster situations is also seen as a resilience factor for the collective, particularly through learning and experience. Latif et Williams (2017) even suggest that when a decision is made collectively, it facilitates risk acceptance and decision-making. Finally, 'capacity' can be translated into organizational factors that can improve the resilience capacity of the members of a collective, by empowering them or by putting in place strategies to increase their competence.

These latter findings are in line with those noted by Obrecht et Warner (2016) who identify the dynamics of experience sharing or empowerment in collective decision-making as factors in innovation in problem-solving. The centrality of experience sharing is also mentioned by Cheek et al. (2015), in a perspective of learning, but also of social support through sharing common experiences.

Kachur et al. (2016) link the importance of setting up a learning organization to support the emergence of a working group and the dynamics of experience sharing, feedback or reflection

groups. This implementation is linked to the management of collectives, which is identified as a determining factor in supporting their construction. Particularly through the decision-making latitude given to workers, the organization of the sharing space or the leadership style (Latif et Williams, 2017).

While divisions may exist within humanitarian intervention collectives, they are often associated with innovation, problem-solving, and resilience. The identified factors of resilience, problem-solving, and innovation include the collective's strength, which is based on interactions, experience sharing, and social support among its members, as well as the continuity of the collective and organizational capacity. Establishing a learning organization and effectively managing collectives play a crucial role in their construction and support. It is essential to promote experience sharing, collective reflection, and worker autonomy to strengthen these dynamics. Given the diverse dimensions and segmented interactions within humanitarian intervention collectives, it becomes imperative to investigate the nature of knowledge transmitted within these groups. Understanding how cooperation between international and national workers is hindered by identity gaps and the formation of subgroups, and recognizing the factors that contribute to collective strength, continuity, and capacity, offers valuable insights. Furthermore, acknowledging the significance of experience sharing, empowerment, and organizational strategies for resilience and innovation underscores the need to delve deeper into the types of knowledge exchanged within these collectives. By exploring these aspects, we can enhance the effectiveness of knowledge transmission and inform professional development in humanitarian interventions.

Types of Transmitted Knowledge

The knowledge identified could be categorized into five families considered essential to the exercise of one's profession in humanitarian aid. This categorization was based on the terms used by the authors. Where two terms were different, but had a similar definition, a grouping was made to retain the most used term. The five categories are contextual knowledge (n=8), technical knowledge (n=5), collaborative knowledge (n=4), metacognitive knowledge (n=2) and management knowledge (n=2).

The category of contextual knowledge (n=8 ; Chang, 2007; Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Kachur et al., 2016; LaPorte et al., 2017; Salem et al., 2018; Salem et al., 2019; Willems et al., 2013) includes concrete knowledge about the economic situation, customs and language. The notion of cultural competence, which can be linked to the category of contextual knowledge, is mentioned several times in the literature and refers to the ability to deal with a context where the culture is different and predominant. It involves the ability to identify similarities and differences between workers with different nationalities and backgrounds, to adapt one's behaviour or to moderate one's interpretations of a comportment or a speech (Chang, 2007; Kachur et al., 2016; LaPorte et al., 2017; Willems et al., 2013).

The category of technical knowledge (n=5 ; Amboko et al., 2022; Chang, 2007; Dickmann et Cerdin, 2018; LaPorte et al., 2017; Nthumba, 2010), refers to the technical performance of work, for example, learning a surgical technique.

Collaborative knowledge (n=4 ; Cechinel Peiter et al., 2016; Cheek et al., 2015; Kachur et al., 2016; Willems et al., 2013), as a category, includes all the workers' knowledge needed to 'work together' such as communication, humour or social and emotional support. It can improve performance in problem-solving or creativity and innovation in the field (Willems et al., 2013).

The category of metacognitive knowledge (n=2 ; Obrecht et Warner, 2016; Willems et al., 2013) includes worker-specific knowledge and cognitive strategies for developing alertness, critical thinking or mobilizing creativity in problem-solving.

Finally, the category of management knowledge (n=2 ; Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Willems et al., 2013) groups together knowledges specific to management positions. The main knowledges mentioned are centred on leadership, sharing the culture of the NGO, empowerment of collectives, diplomacy in communication or the ability to offer the resources necessary to build a collective of workers.

This categorization presents a diversity of knowledge considered necessary to carry out one's work in the humanitarian sector. The categories encompass different dimensions of work, which are complementary and influence each other. For example, contextual knowledge will enable workers to adapt their practice and develop new technical knowledge. To ensure effective professionalization, it is necessary to explore how these knowledge categories can be cultivated, shared, and applied in the field. By addressing the challenges of cultural context, technical

performance, collaboration, metacognition, and management, we can enhance the professionalism and effectiveness of humanitarian interventions. Building upon these considerations, it is imperative to delve into the various dynamics of knowledge transmission within intervention collectives, examining how these dynamics facilitate the development and dissemination of essential knowledge.

Transmission Modes

Three main modes of transmission can be identified: a) Collective discussion spaces (n=9), b) transmission between workers in a work situation (n=6), and c) training spaces (n=2).

The collective discussion spaces can take two forms: 1) reflexion debate spaces, considered as an aid to creativity and the construction of common rules in informal meetings, thematic or open debates (Cechinel Peiter et al., 2016; Cheek et al., 2015; Grills et al., 2014; Kachur et al., 2016; Latif et Williams, 2017; Willems et al., 2013), and 2) experience sharing spaces, more related to problem-solving through the recall of similar experiences (Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Obrecht et Warner, 2016; Willems et al., 2013).

During the work time, three modes of learning and transmission are identified: a) through experience and the accumulation of various experiences that can contribute to adapting practices to the context (Chang, 2007; Willems et al., 2013) ; as Kachur et al. (2016) state, ‘We learn from what we do then do our work better’ (p. 6); b) by sharing information during the work activity, such as recalling anecdotes; Cechinel Peiter et al. (2016) observe that during medical humanitarian interventions, nurses are (without being formally recognized for this) information brokers between the different professions associated with the medical field; c) by working collectively and collaborating on the same task, which can give rise to learning by observation, sharing information or confronting the opinion of one or more peers (Willems et al., 2013).

To complete the picture, there are two types of training: internal to the organization and external. Internal training includes training provided by internal actors of the NGO, such as members of the headquarters, referents, specialists from other missions. It may be delivered directly on the spot, far or require workers to travel to the training location (e.g. the headquarters ; Chang, 2007; Grills et al., 2014; Salem et al., 2018). External training is delivered by providers, for example from academia, consultancies, or governments. LaPorte et al. (2017), Kachur et al. (2016) and Nthumba (2010) say that business skills are more likely to come from international workers, in

a transmission dynamic to national workers. Conversely, they say that contextual knowledge is deployed from national to international workers. Dickmann et Cerdin (2018) qualify this observation by specifying that international workers also develop many technical skills once in the field, as the implementation of a standard practice is sometimes impossible and another way of doing things must be learned.

This section has highlighted three main ways of transmitting knowledge within intervention collectives: collective discussion forums, on-the-job transmission, and training forums. Collective discussion forums include both forums for debate and reflection and forums for sharing experiences, encouraging creativity, the construction of common rules and problem-solving through shared experiences. During working time, learning and transmission take place through the accumulation of experience, the sharing of information and collaboration on tasks, facilitating adaptation to the context and the exchange of diverse perspectives. Internal and external training also contributes to the acquisition of knowledge, with international workers often passing on their technical skills to national workers, while the latter share their contextual knowledge. However, professionalization and the transmission of knowledge raise several challenges and implications. These include the segmentation and complementarity of different modes of transmission, access for all to collective spaces and training opportunities, and inter-professional collaboration.

Linking of Results

The three-part summary diagram is presented in Figure 7. Schematization of the main results of the study. It illustrates the main results characterizing the collectives and transmission dynamics identified in the humanitarian fieldwork, and the influencing factors affecting these collectives and dynamics and the expected consequences of these collectives and dynamics. The upper part of the diagram represents the different factors which influence work collectives and transmission dynamics. These factors are divided into three scales: organizational factors (management leadership, development strategy formalized by HR policies or prioritizing of the budget allocation, empowerment), collective factors (longevity of members, sharing of common experience, belief in the collective and interactions) and individual factors (technical, contextual, collaborative, metacognitive and management knowledge). The second part of the

diagram presents the different ‘subgroups’ that can be found in a humanitarian intervention field, which can be defined by the status (international or national worker) of its members or their professional category. This section also presents the three main modes of transmission that workers in the field may face, namely collective discussion spaces, transmission between workers in a work situation, training. The third part presents the expected effects of the existence of a work collective in the field. These are innovation, resilience, problem solving, decision-making and the development and strengthening of workers’ knowledge.

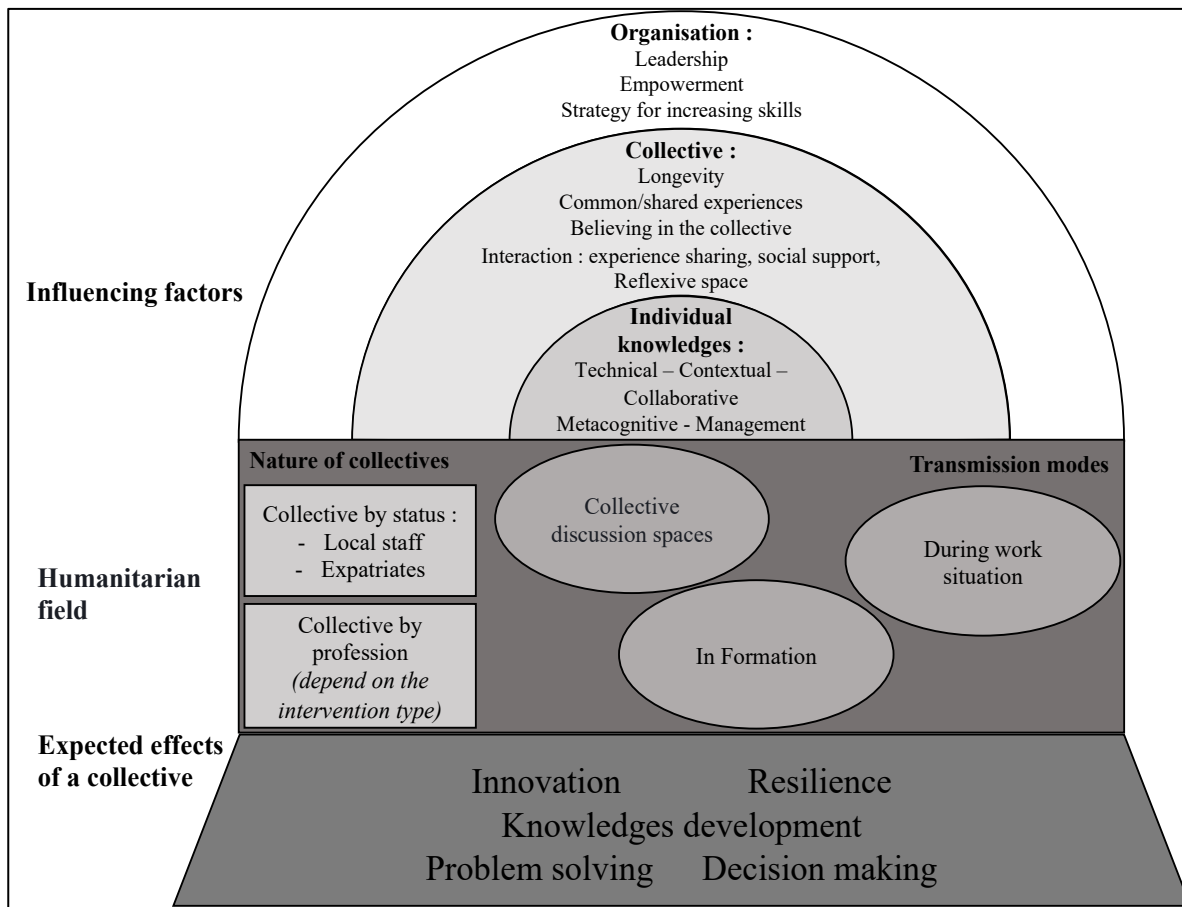


Figure 7. Schematization of the main results of the study

Discussion

The results presented above help to identify three areas for reflection on the themes associated with the research objective which is to identify in the existing scientific works, how a humanitarian collective is formed, and which modes and dynamics of transmission of knowledge and skills to take place within it, especially in a professionalization context. In this

section, the main findings are discussed first, followed by three lines of enquiry: a) the recognition of the centrality of the collective of work and the transmission in the operationalization of missions; b) the interdependence of the collective with the notions of knowledge and transmission and finally; c) the questioning of the existence of a collective of work in humanitarian contexts.

A Westernized Professionalization

The results show that there is still limited scientific interest in the subject of knowledge transmission via work groups in humanitarian settings. In the assessment phase, many articles had to be excluded because they focused on the evaluation of training programs. This is in line with the desire of NGOs to professionalize their work and are more concerned with the ‘controlled’ transmission of knowledge. Indeed, the dynamics already existing in the field are more difficult to control or understand and limit the possibility to evaluate the effectiveness and relevance of the investment in the field. This observation goes hand in hand with the strong presence of management sciences in the corpus of texts, testifying to a desire for professionalization through ‘permanent structuring’ (Downham, 2021b). This is accentuated by the scarcity of field studies, even for those studies that focus on workers’ experiences or the conditions under which assignments are carried out. The methodological specifications exclude some workers from the interviews or use questionnaires, which, despite their advantages, have the disadvantage of keeping the researcher far and limiting access to the reality of the work situations and the experiences of the workers.

This desire for professionalization through the standardization of processes and practices can also be seen in the generalization of the results obtained without necessarily considering the specificities of the intervention environments or the lack of inclusion in the research projects of the institutions in the countries where the interventions take place. Only two studies in the corpus of texts are in partnership with the countries of intervention. A similar observation can be made concerning the intervention countries present in this study. Only four studies are on the African continent (Chetty et al., 2020; Kachur et al., 2016; Nthumba, 2010; Ybema et al., 2012), two of which are in South Africa. Whereas the continent has, for example, five representatives in the top 10 countries that received the most financial aid in 2019–2020 (without considering aid related to COVID-19 (Development Initiatives, 2021)). This first observation raises questions

about the involvement of the participants and humanitarian organizations studied in these studies, but also about a Western reading of the situations studied, although they take place in different cultural, political, and historical contexts.

Collective spaces and interactions as a central role to deal with unexpected events

The collective is considered in several writings as an important lever for innovation (Obrecht et Warner, 2016; Salem et al., 2018; Wang et Hosoki, 2016; Willems et al., 2013), problem solving (Cheek et al., 2015; Latif et Williams, 2017; Obrecht et Warner, 2016) or even resilience, at the individual, collective and institutional levels (Brooks et al., 2015; Ghodsi et al., 2022; Prasad et al., 2019). What these different notions have in common is the adaptation and regulation of a collective to respond to an unusual or unexpected situation. For a collective to be able to become this lever for the organization, several factors are necessary. First, there are transmission factors, with the sharing of experience or anecdotes (Cheek et al., 2015; Kachur et al., 2016; Obrecht et Warner, 2016; Prasad et al., 2019), but also management factors, with the autonomy of the collective of work on the field (Latif et Williams, 2017; Obrecht et Warner, 2016; Prasad et al., 2019). Managerial posture will play a central role in the potential for problem-solving, resilience or innovation. However, for example, the establishment of discussion spaces or the degree of acceptance of empowerment of collectives, recognized as factors favouring problem solving, innovation or resilience (Caroly et al., 2014; Coutarel et al., 2015; Villemain et Godon, 2015; Villemain et Lémonie, 2022), all this seems to be still at the margin.

But a Presence of a Collective Questioned

The data show some ambivalence in the presence of collectives as defined. Prasad et al. (2019), for example, focus on the continuity of a collective, i.e. its longevity over time, as an indispensable factor or the emergence of a collective's full potential. However, Dubey et al. (2015) demonstrate the presence of a high turnover in humanitarian missions today, which may raise questions about the possibility of gradually building a collective. Several determinants also seem to give rise to several subgroups within a humanitarian intervention. The most salient point is the distinction between international and national workers (Chang, 2007; LaPorte et al., 2017;

Nthumba, 2010; Salem et al., 2018; Salem et al., 2019; Ybema et al., 2012). This split manifests itself in different statuses, salaries or periods of presence in the field. More specifically, Salem et al. (2019) observe that this split goes beyond the work setting and generates a distinct sense of belonging. Furthermore reinforced, on the one hand, by a sense of belonging to the visible minority (international workers) and a sense of frustration and lack of recognition for the national workers. Since these observations, it seems relevant to question the existence of a collective of work at the level of an intervention project or a profession/status. Downham (2021b) observes that humanitarian workers tend to identify more with the humanitarian sector in general and not with a profession.

A need for a better understanding of the links between collective, knowledges and transmission modes

Some five categories of knowledge identified in the literature are necessary for building a collective. For example, knowledge related to cultural competence is necessary for the inclusion of the diversity of actors in the field (Chang, 2007; Kachur et al., 2016; LaPorte et al., 2017; Willems et al., 2013). In this regard, studies on cultural competence focus on it only through the prism of international workers, who need to develop this competence to work in a different cultural context and with workers and populations of other nationalities. However, it appears that national workers are also concerned by these issues although they work in their native country. By working with workers of different nationalities, for an organization that is often foreign itself, with a management and organizational system that may be different from what they know in their country. Some knowledge can be understood as facilitating the emergence of a work collective, such as collaborative knowledge including communication, emotional support or collective work (Cechinel Peiter et al., 2016; Cheek et al., 2015; Kachur et al., 2016; Willems et al., 2013). Management-related knowledge such as leadership, diplomacy or empowerment is also identified as such (Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Willems et al., 2013). Conversely, some knowledge seems to emanate from the collective, such as contextual knowledge (Chang, 2007; Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Kachur et al., 2016; LaPorte et al., 2017; Salem et al., 2018; Salem et al., 2019; Willems et al., 2013) or contextually adapted craft knowledge. The notions of knowledge and collective seem to be inseparable and interdependent.

The different modes of transmission are also closely linked to the notion of the collective. Since apart from training, which is subject to a framework in which what this is transmitted comes from outside the collectives, transmission via informal exchange spaces or in the work situation takes place between workers. As Cru (2016) expresses, transmission contribute to the construction of the work collective, by encouraging sharing between workers and contributing to the construction of a common identity and a goal. Thébault (2013) adds that transmission is also a key factor in the rise in competences, which also comes into play in the construction of the collective. Interestingly, while the literature delves deep into the nuances of knowledge transmission, there seems to be an oversight concerning potential obstacles in these transmission modes. While the literature delves deep into the nuances of transmission, there seems an oversight concerning potential obstacles in the transmission modes.

In a humanitarian intervention project, each group of workers brings unique expertise, encompassing different types of knowledge and skills, the modes of transmission for which vary depending on whether they are contextual, technical, collaborative, or metacognitive. Technical knowledge, acquired through training and experience, is often shared within specific subgroups related to a profession or status (Amboko et al., 2022; Chang, 2007; Dickmann et Cerdin, 2018; LaPorte et al., 2017; Nthumba, 2010). Contextual knowledge, inherent to the intervention environment, is primarily transmitted informally, through observation and interaction (Chang, 2007; Chetty et al., 2020; Dickmann et Cerdin, 2018; Kachur et al., 2016; LaPorte et al., 2017; Salem et al., 2018; Salem et al., 2019; Willems et al., 2013). Collaborative skills, essential for interdisciplinary coordination, are strengthened through direct collective experience (Cechinel Peiter et al., 2016; Cheek et al., 2015; Kachur et al., 2016; Willems et al., 2013). Finally, metacognitive knowledge, allowing for individual reflection and adaptation, is often developed through mentorship and self-learning (Obrecht et Warner, 2016; Willems et al., 2013). Therefore, it is crucial to understand in more detail how these various types of knowledge are transmitted within intervention collectives, among membership subgroups, and across different professions at the project level. This requires a nuanced understanding of the interaction dynamics of workers, to optimize the transmission of these skills and expertise.

Working groups and the dynamics of transmission are important levers in the smooth running of a humanitarian intervention and the completion of tasks. They also make it possible to identify much knowledge which is necessary for a humanitarian intervention to be carried out. However,

no studies directly address what this means, as their initial focus is on other interests. There is a lack of definition and understanding of what this means in the real world of work, demonstrating the mismatch between organizational measures, particularly in terms of training or the organization of work and supervision, and the real needs of workers.

Strengths and Limitations

While examining a specific cultural context, this research, conducted by searchers from Western cultural backgrounds, displays certain limitations that need to be acknowledged. The first limit is related to the search equation, which was intended to be as broad as possible. Since the subject has been little covered in the scientific literature, the decision was made to search widely in databases and is possible that the themes are too generic. The second limitation lies in the fact that only articles in English or French were selected and this limits the scope of exploration and the validity. Although a large panel of countries are included in selected texts, only texts in English have been identified and a majority of these have authors working in an occidental country (35/51) which does not allow a diversified and global vision of the topics. Moreover, most authors from humanitarian intervention countries are co-authors of the articles previously discussed by the authors. It is also interesting to note that none of the selected manuscripts dealt specifically with the question of transmission of knowledge.

Regarding the strengths of the study, the first is that this research meticulously followed the steps proposed by Arksey et O'Malley (2005) and the PRISMA-ScR criteria (Tricco et al., 2018) to guarantee the solidity and rigor in the study design. This method and tool favored scientific quality of this study. This study sheds light on a topic that hasn't yet been widely addressed and opens the field to a new way of studying work in humanitarian contexts.

Conclusion

These initial results show that there is a limited amount of scientific research on the construction of a work group in a humanitarian context and on the transmission of knowledge and skills. Although these three fields of research are well documented, they have yet to be linked to work situations. The prevalent research in management sciences, aligned with NGOs' desire for 'permanent structuring' and professionalization, primarily targets management systems or training programs aimed at standardizing and controlling human resources

(Cumming, 2008a; Downham, 2021b). This inclination towards a controlled transmission of knowledge seems to overlook the complexities inherent to the field, which are difficult to measure and understand, limiting the potential evaluation of the relevance and effectiveness of fieldwork investments. Furthermore, this drive for professionalization often generalizes results without accounting for the specific characteristics of different intervention environments but more important without considering what is done and develop by the workers directly on the field.

Moreover, collective dynamics play a pivotal role in problem-solving, innovation, and resilience at individual, collective, and institutional levels (Brooks et al., 2015; Ghodsi et al., 2022; Prasad et al., 2019). However, these collectives are often threatened by high turnover rates, creating challenges in their gradual development (Dubey et al., 2015). In such a setting, it is essential to explore the roles of distinct subgroups, such as ‘expatriate-local’ or interprofessional relationships, in transmitting different types of knowledge. Investigating the work situations and questioning the workers’ experiences and their strategies for collaboration, learning and transmission would then be a valuable element to identify how the organization can support, accompany, and guide the workers. Particularly the organization of work, supervision or even training in the development of the collectives and the workers in the situation, according to their modes of operation and their needs. This understanding would also make it possible to grasp their effects in the management and resolution of problems or the preservation of the health of its members, specifically through social support or the sharing of knowledge promoting their safety. In a humanitarian intervention, each group brings unique expertise, and the modes of transmission vary depending on the type of knowledge. It is crucial to understand how these types of knowledge are disseminated within intervention collectives and across different professions at the project level.

It is essential to understand that a genuine comprehension of the links between collective, knowledge, and transmission modes but also how the process of professionalization established by the NGO influence this affects this system. Therefore, investigations into work situations and the experiences and collaboration strategies of workers can be a valuable element in identifying how the organization can support, accompany, and guide the workers. The results would

enhance scientific knowledge and help NGOs capitalize on field dynamics and professionalize their work in a way more consistent with field realities and diversity.

Disclosure statement

The authors report there are no competing interests to declare.

References

- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.129>
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Kent Publishing Company.
- Amboko, B., Stepniewska, K., Machini, B., Bejon, P., Snow, R. W. et Zurovac, D. (2022). Factors influencing health workers' compliance with outpatient malaria 'test and treat' guidelines during the plateauing performance phase in Kenya, 2014-2016. *Malaria Journal*, 21(1), 68. <https://doi.org/10.1186/s12936-022-04093-x>
- ANALP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ANALP Study.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arksey, H. et O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity. A History of Humanitarianism*. Cornell University Press.
- Besson, C. (2015). Institut Bioforce : regard sur l'engagement des jeunes. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 62(2), 9-10. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0009>
- Bioforce. (2020). *The State of Humanitarian Professions*. Bioforce 2020.
- Brauman, R. et Backman, R. (1996). *Les médias et l'humanitaire : éthique de l'information ou charité-spectacle*. Les Eyrolles.

- Brooks, S. K., Dunn, R., Sage, C. A. M., Amlôt, R., Greenberg, N. et Rubin, G. J. (2015). Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster [Article]. *Journal of Mental Health*, 24(6), 385-413. <https://doi.org/10.3109/09638237.2015.1057334>
- Caroly, S. (2022). *Le corps et la gestion des risques dans l'activité collective*. Octares.
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88(1), 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>
- Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Landry, A., Davezies, P., Coutarel, F. et Poussin, N. (2014). Designing work organization based on « profession » collectives and « inter-profession » relations. Dans. *Human Factors in Organizational Design and Management*.
- Cechinel Peiter, C., Pereira Caminha, M. E., de Melo Lanzoni, G. M. et Lorenzini Erdmann, A. (2016). Managing nursing care delivery to cancer patients in a general hospital: a Grounded Theory [Article]. *Gestión del cuidado de enfermería a pacientes con cáncer en un hospital general: una Teoría Fundamentada en los Datos.*, 4(11), 61-69. <https://doi.org/10.12707/RIV16044>
- Chang, W.-W. (2007). Cultural competence of international humanitarian workers. *Adult Education Quarterly*, 57(3), 187-204. <https://doi.org/10.1177/0741713606296755>
- Cheek, C., Piercy, K. W. et Kohlenberg, M. (2015). Have I Ever Done Anything Like This Before? Older Adults Solving Ill-Defined Problems in Intensive Volunteering. *International Journal of Aging & Human Development*, 80(2), 184-207. <https://doi.org/10.1177/0091415015590308>
- Chetty, S., Bangalee, V. et Brysiewicz, P. (2020). Interprofessional collaborative learning in the workplace: a qualitative study at a non-governmental organisation in Durban, South Africa. *BMC medical education*, 20(1), 346. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02264-5>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29. <https://doi.org/10.3917/th.781.0009>
- Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, 35, 53-59.

- Cumming, G. (2008). French NGOs in the Global Era: Professionalization “Without Borders”? *Voluntas*, 19(4), 372-394. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9069-5>
- Dahlgren, A. L., Deroo, L., Avril, J., Bise, G. et Loutan, L. (2009). Health risks and risk-taking behaviors among International Committee of the Red Cross (ICRC) expatriates returning from humanitarian missions. *Journal of Travel Medicine*, 16(6), 382-390. <https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2009.00350.x>
- DeCelie, I. (2018). Cultural Competence and the Nursing Curriculum: An Interview with Dr. Tracey Long. *Nevada RNformation*, 27(3), 16-19.
- Development Initiatives. (2021). *Global humanitarian assistance report 2021*.
- Dickmann, M. et Cerdin, J.-L. (2018). Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2253-2283. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239217>
- Downham, R. (2021). The professionalisation of humanitarian action: a work still in progress. *Humanitarian Alternatives*, 16.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J. et Papadopoulos, T. (2015). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- General Assembly of the United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. (217 [III] A).
- Ghods, H., Sohrabizadeh, S., Khani Jazani, R. et Kavousi, A. (2022). Factors Affecting Resiliency Among Volunteers in Disasters: A Systematic Literature Review. *Disaster medicine and public health preparedness*, 16(1), 398-404. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.283>
- Grills, N. J., Kumar, R., Philip, M. et Porter, G. (2014). Networking between community health programs: a team-work approach to improving health service provision [Article]. *BMC Health Serv Res*, 14(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-297>
- Joxe, L. (2019). *Les ressorts de l’(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire* [Doctorat, Université Paris Descartes].

- Kachur, D., Soal, S. et Van Blerk, R. (2016). Stretching between learning and accountability: Experiences of South African non-governmental organisations [Article]. *African Evaluation Journal*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/aej.v4i1.71>
- LaPorte, D., Kim, E. et Smith, J. (2017). Engineering to Help Communities or Students' Development? An Ethnographic Case Study of an Engineering-to-Help Student Organization [Article]. *International Journal for Service Learning in Engineering*, 12(2), 103-117. <https://doi.org/10.24908/ijsle.v12i2.6593>
- Latif, K. F. et Williams, N. (2017). Team effectiveness in Non-governmental organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, 64, 20-32. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.004>
- Le Naëlou, A. (2004a). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0727>
- Le Naëlou, A. (2004b). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0773>
- Lebigot, F. (1998). Les missions : nouvelles missions, nouveaux facteurs pathogènes. Dans G. Briole, B. Lebigot et B. Lafont (dir.), *Psychiatrie militaire en situation opérationnelle* (p. 37-45). Revue médecine et armée et de la Société française de médecine des armées.
- Maietta, M. (2015). Origin and Development of NGOs in the International Humanitarian System. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 53-59. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0053>
- McCall, M. et Salama, P. (1999). Selection, training and support of relief workers: n occupational health issue. *British Medical Journal*, 318(7176), 113-116. <https://doi.org/10.1136/bmj.318.7176.113>
- Nthumba, P. M. (2010). "Blitz Surgery": Redefining Surgical Needs, Training, and Practice in Sub-Saharan Africa [Article]. *World Journal of Surgery*, 34(3), 433-437. <https://doi.org/10.1007/s00268-009-0256-3>
- Obrecht, A. et Warner, A. T. (2016). *More than just luck Innovation in humanitarian action*. ANALP/ODI.
- Pécharre, M. (2015). *From impartiality to humanitarian Triage : an ethnography of three non-governmental projects in Pakistan* [PhD, University of London].

- Pereira, C., Delgoulet, C. et Santos, M. (2023). Conceptual framework for management or transmission of knowledge in companies: A systematic review. *Front Psychol*, 14, 1124650. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1124650>
- Pétriât, C., Manfredi, S. et Empson, W. (2020). Integration, inclusion, induction: how Médecins Sans Frontières welcomes new generations. *Humanitarian Alternatives*.
- Prasad, S., Woldt, J., Tata, J. et Altay, N. (2019). Application of project management to disaster resilience [Article]. *Annals of Operations Research*, 283(1/2), 561-590. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2679-9>
- Ren, Z., Wang, H. et Zhang, W. (2017). Experiences in disaster-related mental health relief work: An exploratory model for the interprofessional training of psychological relief workers. *J Interprof Care*, 31(1), 35-42. <https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1233097>
- Rochat, L. (2009). Passer d'une association militante à une institution. Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. Dans. 44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Toulouse.
- Rochat, L., Gonik, V. et Damuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Étude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal International de Santé au Travail*, 1, 9-14.
- Saillant, F., Richardson, M. et Paumier, M. (2007). L'humanitaire et les identités. *Ethnologies*, 27(2), 159-187. <https://doi.org/10.7202/014045ar>
- Salem, M., Niels Van, Q. et Besiou, M. (2018). How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 594-611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2246>
- Salem, M., Van Quaquebeke, N., Besiou, M. et Meyer, L. (2019). Intergroup Leadership: How Leaders Can Enhance Performance of Humanitarian Operations. *Production and Operations Management*, 28(11), 2877-2897. <https://doi.org/10.1111/poms.13085>
- Smith, J. G. et Lumba, P. M. (2008). Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: The case of one world international. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 167-176.

- Sphere Association. (2018). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. Sphere Association.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle: processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire* [PhD, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Thébault, J. (2016). La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues. *Connaissance de l'emploi*, 130.
- Thébault, J., Delgoulet, C. et Zara-Meylan, V. (2018). *The circulation of Knowledge within Work collectives: Challenges for Performance and Health in the face of Changes in the Workplace*. 13th EAOHP Conference, Lisbon, Portugal.
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., Lewin, S., Godfrey, C. M., Macdonald, M. T., Langlois, E. V., Soares-Weiser, K., Moriarty, J., Clifford, T., Tuncalp, O. et Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Véron, J.-B. (2015). Challenges Facing 21st Century Humanitarian Actors. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 121-128. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Villemain, A. et Godon, P. (2015). Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée Étude de cas du raid Concordia. *PISTES*, 17.
- Villemain, A. et Lémonie, Y. (2014). Environnement capacitant et engagement des opérateurs : une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont D'Urville. *Activites*, 11(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1063>
- Villemain, A. et Lémonie, Y. (2022). Collective activation of enacted resilience in managing unthought of situations: An examination of the reconstruction of a critical situation on the polar traverse. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 114-126. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12365>
- Wang, C.-T. L. et Hosoki, R. I. (2016). From Global to Local: Transnational Linkages, Global Influences, and Taiwan's Environmental NGOs. *Sociological Perspectives*, 59(3), 561.

- Willems, A., Waxman, B., Bacon, A. K., Smith, J., Peller, J. et Kitto, S. (2013). Interprofessional non-technical skills for surgeons in disaster response: A qualitative study of the Australian perspective. *J Interprof Care*, 27(2), 177-183. <https://doi.org/10.3109/13561820.2012.706337>
- Ybema, S., Vroemisse, M. et van Marrewijk, A. (2012). Constructing identity by deconstructing differences: Building partnerships across cultural and hierarchical divides. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 48-59. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.006>

1.3. Enjeux de la recherche et problématique

Depuis la Seconde Guerre mondiale, le milieu humanitaire s'est développé sur des valeurs fortes. Sa définition générique qui vise à soulager l'humanité souffrante et la détermination de ses quatre principes de base, soit universalité, impartialité, indépendance et neutralité, expriment bien ce qui oriente ce milieu depuis ses premières heures.

Actuellement, le phénomène de PPR, qui s'inscrit dans une mouvance plus globale de gestion par le contrôle, qui cherche à minimiser les dérives, à harmoniser les pratiques et à rendre des comptes quantifiables, semble légitimer les investissements et démontrer sa pertinence dans l'écosystème du milieu. Depuis sa formalisation à la fin des années 90, la professionnalisation du travail humanitaire a permis de baliser les interventions et de permettre à ce secteur de se développer avec une augmentation constante des fonds alloués, du nombre d'organismes existants et d'interventions effectuées. Cependant, l'orientation de la professionnalisation est également critiquée par certains auteurs et acteurs du secteur qui interrogent ce déplacement du fonctionnement humanitaire vers des logiques de gestion « par projet », dans une perspective positiviste et contrôlante, approche qui valorise les données empiriques, la quantification de variables mesurables et une méthodologie objective, souvent au détriment des aspects humains, subjectifs ou contextuels. Les critiques portent d'une part, sur l'impact des choix faits en regard du principe de neutralité, qui prône un système organisationnel libéral particulièrement développé en occident et d'autre part, sur le manque de flexibilité de ces systèmes qui peut potentiellement être mis à rude épreuve dans des environnements incertains où les capacités d'adaptation, de résilience et de flexibilité des collectifs d'intervention sont centrales (Downham, 2021a; Maietta, 2015b; Manvoutouka Roth, 2019). Ces choix semblent avoir engendré des changements profonds pour les travailleurs qui se traduisent, entre autres, dans une évolution de leur engagement, de leurs valeurs au travail, de leurs compétences et plus globalement, de leur identité professionnelle (Joxe, 2019).

Selon les travaux de Nascimento et al. (2013), qui ont constaté ce même phénomène dans le milieu hospitalier, les risques pour la santé des travailleurs sont diversifiés et l'équilibre entre

une « sécurité réglée » et « gérée »⁷ doit permettre une optimisation de la sécurité. Plusieurs auteurs montrent que le collectif d'intervention humanitaire peut jouer à ce niveau un rôle central, par le soutien social et l'entraide, mais également par la complémentarité des profils en termes de compétences (Latif et Williams, 2017; Prasad et al., 2019). Pour Villemain et Godon (2015), la forte diversité des travailleurs qui sont présents dans les équipes peut être perçue comme un obstacle dans la cohésion d'un collectif, mais également comme une ressource, notamment dans la résolution de problèmes.

Les deux sous-parties suivantes identifient les intérêts sociaux et de recherche à la conduite de ce travail de thèse.

1.3.1. Enjeux sociaux

À partir de la situation d'une ONG du milieu humanitaire, ce travail de thèse vise à apporter un éclairage sur la PPR et les répercussions de son implantation sur les travailleurs des organisations. L'intérêt est ici de donner la parole à ceux qui exercent leur travail dans un contexte humanitaire professionnalisé en investiguant les réalités vécues sur le terrain dans le but de comprendre les effets que le processus peut avoir sur leur travail et la construction de leur santé. Ces transformations ne sont pas évidentes à mettre en application dans une organisation humanitaire, qui est souvent ancrée dans une culture militante, interventionniste et de l'urgence. Les organisations sont alors en demande d'outils pour se professionnaliser et ainsi, avoir la capacité d'absorber l'augmentation de la demande dans le secteur, mais également de former une nouvelle population de travailleurs humanitaires qui peut répondre aux nombreuses exigences. De plus, ces organisations cherchent à se démarquer dans un contexte de plus en plus compétitif, ce qui fait que l'enjeu de l'identité organisationnelle devient central.

L'angle de l'analyse de la transmission prend tout son sens lorsque la question de la professionnalisation est appréhendée comme nécessairement liée à celle de la montée en compétences des travailleurs. La volonté de professionnalisation d'une organisation doit être

⁷ La sécurité réglée fait référence à ce qui est contrôlée par l'organisation via la mise en place de normes de sécurité tandis que la sécurité gérée⁷ fait référence à une approche adaptative qui repose sur la capacité des travailleurs à ajuster leur activité en fonction du contexte et des objectifs (Nascimento et al., 2013).

soutenue par des dynamiques de transmission variées prenant en compte les besoins des travailleurs et des collectifs auxquels ils appartiennent. Elle peut par la même occasion permettre de saisir ce qui fait l'originalité et l'identité spécifique d'une organisation.

1.3.2. Enjeux de recherche

Du point de vue de la recherche, cette thèse a pour objectif d'étudier et de mettre en dialogue les concepts de professionnalisation, de transmission, de collectif et de santé. Il existe aujourd'hui de nombreux écrits sur ces différentes notions et des mises en lien relativement similaires ont déjà été tentées. Par exemple, dans le secteur de l'éducation, les travaux de Wittorski (2005) sur la professionnalisation abordent la question de la transmission et de la montée en compétences des travailleurs ou encore, dans les travaux auprès des ouvriers spécialisés, Cru (2014) lie le concept de collectif à celui de la transmission via l'élaboration et la construction des règles de métier. Cependant, jamais ces concepts n'ont été étudiés ensemble dans un contexte d'intervention humanitaire caractérisé par des enjeux spécifiques liés à l'hétérogénéité des collectifs d'intervention, aux contextes d'intervention risqués, aux différences culturelles parfois marquées ou encore au phénomène d'expansion du milieu (par exemple, avec l'augmentation du nombre d'intervention, de travailleurs ou de ressources financières) perturbant les modes de fonctionnements en place. De plus, comme le montrent les résultats d'une analyse de portée s'intéressant à la transmission interprofessionnelle dans les collectifs d'intervention, une approche méthodologique au plus proche du terrain et de ce qui est fait et vécu par les travailleurs, quel que soit leur statut, semble pertinente et novatrice pour recueillir leur discours et comprendre la complexité de leur situation de travail. Cette analyse a également permis d'établir une première définition des différents concepts et de schématiser une mise en lien de ceux-ci en regard du milieu humanitaire. Il s'agit par ce travail de thèse de discuter, de confronter, de peaufiner ces définitions pour en dégager une mise en relation plus approfondie.

1.4. Objectif général et questions de recherche

Cette thèse propose de mieux comprendre de façon empirique les effets de la professionnalisation comme processus de rationalisation sur les collectifs d'intervention humanitaire au prisme des dynamiques de transmission. L'objectif est de caractériser cette transmission au regard des thématiques abordées, des travailleurs impliqués, des espaces utilisés et des modes favorisés. Ces éléments sont également analysés afin de comprendre en quoi cela va contribuer à soutenir la volonté de professionnalisation d'une organisation, mais également contribuer au développement des travailleurs dans une perspective de construction de leur santé. Un regard est également porté sur le rôle des collectifs, de l'encadrement, et plus largement de l'organisation ainsi que sur l'émergence des dynamiques de transmission. Plus spécifiquement, l'objectif général de ce projet se scinde en trois sous-objectifs distincts partant du plus spécifique, issus du terrain de recherche, en allant vers le plus général à une échelle plus macroscopique au niveau de l'organisation.

Le premier sous-objectif est d'étudier et caractériser les différentes dynamiques de transmission au sein d'un projet d'intervention humanitaire. Il permet de répondre à ces questions : 1) Quelles sont les principales dynamiques de transmission au sein d'un projet d'intervention humanitaire ? 2) Quelles sont les particularités distinctives de ces dynamiques ? 3) Quelle(s) dimension(s) de l'activité est impliquée dans la transmission ?

Le deuxième sous-objectif est de comprendre comment la transmission agit sur un collectif d'intervention. Il cherche à répondre aux questions suivantes : 1) Comment la transmission influence-t-elle la constitution d'un collectif d'intervention ? 2) Quelles sont les influences en fonction des dynamiques de transmission ?

Le troisième sous-objectif est d'étudier comment l'encadrement d'une ONG mobilise la transmission dans une perspective de professionnalisation. Les questions investiguées dans celui-ci sont : 1) Comment la volonté de professionnalisation de l'ONG oriente les stratégies d'encadrement et de transmission ? 2) Est-ce que la professionnalisation par rationalisation est adaptée au milieu humanitaire et aux réalités des contextes d'intervention ?

À partir des éléments récoltés pour répondre à ces trois sous-objectif, un quatrième a été ajouté afin de réfléchir aux effets de cette situation de la santé des travailleurs humanitaires. Ce dernier

aborde l'identification et l'orientation des retombées de cette recherche en termes de santé et tente de cerner les effets possibles de la professionnalisation sur la construction de la santé des travailleurs humanitaires en répondant à ces questions : 1) En quoi, la volonté de professionnalisation, dans une perspective de rationalité de l'ONG, peut impacter la construction de la santé des travailleurs ? 2) Quels sont les principaux facteurs de l'organisation pouvant impacter la santé des travailleurs ?

Pour conclure, ce chapitre a permis d'identifier certains enjeux liés à l'évolution du système humanitaire depuis la Seconde Guerre mondiale, tout particulièrement en lien avec le processus de professionnalisation par rationalisation (PPR) et les questions qui en découlent. Ce chapitre a également permis d'établir les bases pour une étude plus approfondie des concepts de professionnalisation, de transmission, de collectif et de santé dans le contexte de l'intervention humanitaire.

Chapitre 2 - Positionnement de la recherche

"Tout usage de concepts, rappelons-le, est un choix, une revendication d'héritage, une façon de chausser consciemment ou non les bottes d'autrui, une décision d'existence ou d'inexistence » (Schwartz, 2015, p. 128).

Afin de répondre aux enjeux identifiés, ce chapitre a pour objectif spécifique d'exposer le positionnement épistémologique, théorique et conceptuel de la thèse. Il permet d'abord d'explicitier l'approche scientifique de la recherche, la complémentarité et l'agencement des théories sélectionnées et leur pertinence au regard de l'objet d'étude. Ensuite, la troisième section s'intéresse à la présentation des principaux concepts mobilisés et à leurs définitions. Pour conclure, une synthèse du positionnement de la recherche est proposée à partir du modèle de Saunders et al. (2019).

2.1. Posture épistémologique

Selon Paillé et Mucchielli (2021), la recherche qualitative a pour objectif de « construire rigoureusement des descriptions ou des interprétations relativement au sens à donner aux actions ou expériences humaines en vue de résoudre une intrigue posée » (p.101). Dans ce contexte, le chercheur joue un rôle de traducteur d'une réalité en donnant un sens à l'action et se retrouve impliqué dans la résolution d'une intrigue. Selon Denzin et Lincoln (2018), ce type de recherche est située dans le temps et dans l'espace. La notion de réalité est définie à partir d'une série de représentations subjectives nécessitant une approche interprétative afin de donner un sens et d'expliquer les phénomènes observés et rapportés (Blais et Martineau, 2006).

Cette approche réfère à un paradigme inductif et s'ancre dans la posture épistémologique constructiviste du chercheur. Développé par Piaget (1964), le constructivisme s'inspire de la pensée philosophique de Kant qui va appréhender la connaissance comme un phénomène résultant d'une construction subjective de l'individu. La connaissance est alors considérée comme un outil à l'expérience et une construction qui vise à rendre intelligible l'expérience (Lektorski, 2013). Le constructivisme selon Piaget (1964) postule que les activités et capacités

des personnes vont impacter la façon dont ils appréhendent leur environnement. Cette dernière se base sur le principe que la vision de la réalité est nécessairement le fruit de la subjectivité humaine et des interactions que les acteurs vont avoir avec la réalité (Kerzil, 2009). La confrontation de la personne à une situation l'oblige à mobiliser des schèmes opératoires qui à travers les interactions vont l'amener à évoluer (accommodation), mais aussi à en créer de nouvelles (assimilation). Cette boucle va faire évoluer les connaissances de la personne et ainsi, sa perception, sa compréhension de la réalité (Kerzil, 2009). La connaissance devient alors un construit subjectif et social puisqu'en plus d'une construction de la réalité via l'expérience individuelle, les contextes sociaux, culturels et historiques dans lesquels les individus vont évoluer, il y a aussi une co-influence des perceptions de cette dernière ainsi que de ses actions (Avenier, 2011; Kerzil, 2009). Plus spécifiquement, cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989) qui prétend que les réalités sont multiples et relatives à leurs contextes et qu'il n'existe pas de réalité objective et universelle.

Dans un processus de recherche, cette posture encourage à la co-construction de la connaissance avec les participants afin d'accéder aux processus individuels permettant de donner un sens à leurs expériences vécues (Avenier, 2011). L'AEA s'inscrit dans cette approche constructiviste, qui considère la connaissance comme une construction subjective dérivée de l'interaction individuelle avec son environnement. L'analyse de l'activité, visant à comprendre la façon dont l'individu s'approprie et opérationnalise la tâche prescrite, incarne cette interaction. En conséquence, l'analyse de l'activité, en mettant l'accent sur la compréhension du travail réel et la reconnaissance de l'expertise des travailleurs, permet d'élucider l'expérience individuelle et sa contribution à la perception de la réalité de l'individu.

2.2. Positionnement théorique

À partir de ce positionnement épistémologique ainsi que des éléments du précédent chapitre qui démontre la nécessité d'apporter un autre regard aux situations de travail sur les terrains d'intervention humanitaire, le positionnement théorique du chercheur est présenté ici. Au départ, il est nécessaire de placer les travailleurs au centre de l'analyse, de comprendre premièrement leur vécu subjectif des situations de travail dans lesquelles ils évoluent, mais également de pouvoir analyser celles-ci à une échelle collective et organisationnelle afin de

cerner les différentes influences et transformations qui s'y opèrent. Canguilhem (1947), affirme que l'être humain est en recherche constante d'adaptation à son environnement, mais qu'il a également la capacité de le transformer, de l'adapter en fonction de ses besoins. Dans cette thèse, les travailleurs sont perçus comme des acteurs en mouvement, en évolution, ayant un pouvoir de transformation sur leur environnement de travail. Le collectif est également perçu comme un système en perpétuel changement, par l'évolution des individus qui le composent ainsi que l'organisation dans laquelle il se développe. Cette dernière d'ailleurs est considérée elle aussi comme une construction, influencée par les tendances sociétales, les réformes (comme par exemple, visant la PPR du travail humanitaire) ou encore les ressources disponibles. Les objets d'étude de cette thèse sont ainsi considérés comme mouvants, évolutifs, complexes et nécessitent une posture d'analyse particulière, notamment lorsque le but est d'aller investiguer le réel des situations.

Afin d'appréhender, d'orienter et d'outiller ce travail, le cadre théorique mobilisé s'inscrit dans le paradigme de l'analyse ergonomique de l'activité (AEA) (Guérin et al., 2006). L'AEA se rapproche de l'ethnologie avec pour caractéristique de démarcation principale le fait de travailler sur une question précise et la production de résultats à visée transformatrice, « orientée vers la proposition de solutions opératoires » (Wisner, 2015, p. 38). Cette proposition peut alors prendre la forme de transformation des systèmes techniques, mais également d'organisation du travail, de management ou dans la mise en place de formation (Daniellou, 2004). La première sous-section de chapitre présente plus en détail le paradigme de l'AEA et deux de ses courants : l'anthropotechnologie et l'ergologie. Ces deux courants sont, selon Dejours (2015), des courants internes au paradigme de l'AEA. La seconde sous-section aborde plus spécifiquement le rapprochement de ce courant avec la recherche-action.

2.2.1. Une recherche ancrée dans l'analyse ergonomique de l'activité

L'AEA a pour objet principal d'étude le travail. Cette dernière place au centre de son regard le concept d'activité ainsi que le constat d'un écart entre travail prescrit et travail réel. La prescription du travail, la tâche, appartenant à l'organisation du travail, va ici exprimer une réalité normée et procéduralisée du travail avec les objectifs attendus, la façon de faire ou encore

les moyens alloués pour y parvenir. Le travail réel d'un travailleur, l'activité, renvoie à la façon dont chaque individu va s'approprier une prescription et, à travers un travail de régulation individuel et collectif, opérationnaliser la tâche pour l'adapter à la situation dans un double objectif de performance et de préservation de la santé. Deux grands modèles permettent de comprendre un des apports majeurs de l'ergonomie de l'activité ainsi que la posture qu'elle propose dans la façon d'appréhender une situation (Figure 2. Schéma travail prescrit/travail réel et Figure 3. La régulation humaine, d'après Guérin et al. (2006). La première schématisation, proposée par Daniellou (1996), fait la démonstration de la distinction entre tâche et activité présentée précédemment tandis que le seconde, proposée par Guérin et al. (2006), présente le processus de régulation et d'opérationnalisation de la tâche dans un double objectif de performance et de santé.

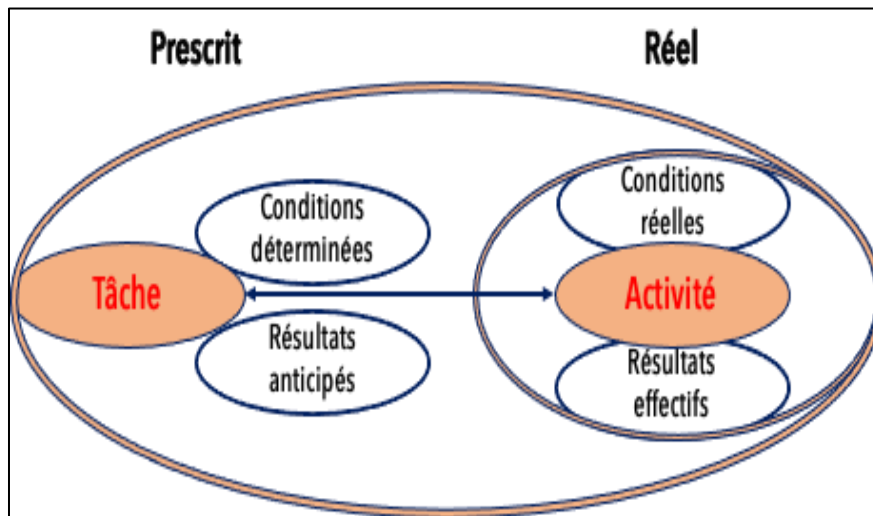


Figure 2 : Schéma travail prescrit/travail réel d'après Daniellou (1996)

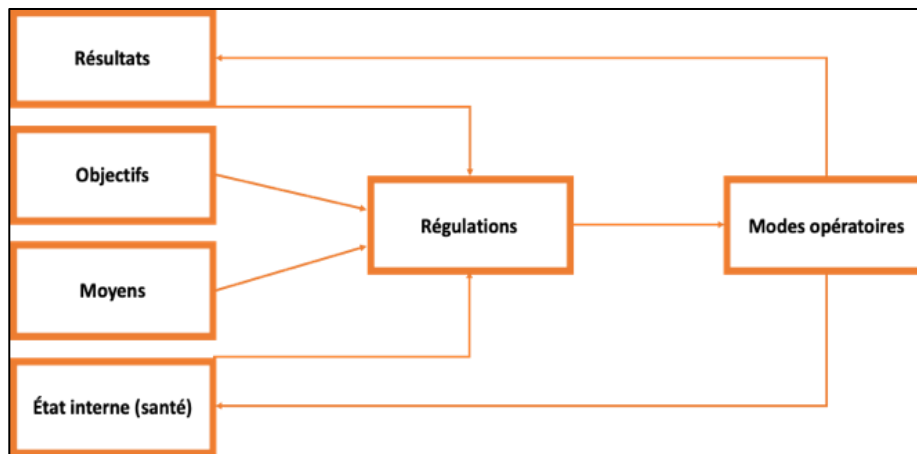


Figure 3 : La régulation humaine d'après Guérin et al. (2006)

À partir de ces bases, l'AEA propose une approche méthodologique particulière afin de pouvoir investiguer le travail réel. Sans rejeter l'approche expérimentale, l'ergonomie procure une base méthodologique et des outils afin d'agir sur le terrain avec les travailleurs pour mieux comprendre une situation de travail (Daniellou et Béguin, 2004). L'ergonomie prend alors une dimension politique par la place qu'elle accorde aux travailleurs et aux réalités de terrain dans le débat, mais également par leur participation dans les réflexions et la transformation des situations (Bellies, 2013). En effet, la recherche en ergonomie s'est historiquement construite dans l'objectif de comprendre et de transformer le travail afin de répondre à des problèmes et des questionnements rencontrés dans les milieux de travail. Par exemple, la phase d'instruction de la demande lors de l'entrée dans une organisation doit permettre de délimiter un périmètre

d'investigation et l'ergonome va à travers une approche inductive, cheminer par la compréhension du travail réel, contribuer à la transformation des situations étudiées. De plus, l'ergonomie accorde une place toute particulière aux travailleurs qui sont considérés comme des acteurs centraux de la recherche, experts de leur métier, porteurs d'un savoir indispensable à la compréhension des situations, mais également à la mise en mouvement et la transformation de leurs situations de travail.

Dans ce travail de thèse, l'approche inductive, la reconnaissance de l'expertise des travailleurs ou encore l'analyse de l'activité des travailleurs humanitaires et de leurs stratégies de régulation servent de base à la compréhension du travail d'intervention qui permet l'atteinte, partielle ou non des objectifs, mais également de construction de la santé en situation des travailleurs. Dans une dynamique d'aller-retour entre analyse des concepts théoriques et analyse des situations terrain, l'ergonomie permet d'une part de porter un regard critique sur des concepts mobilisés et d'autre part, d'apporter un regard original sur des situations.

2.2.1.1. L'anthropotechnologie comme porte d'entrée sur les situations de travail

Plusieurs courants se sont développés autour de l'AEA dont celui de l'anthropotechnologie (Wisner, 1985, 1997). Dans ses réflexions, ce dernier s'est, entre autres, intéressé aux transferts de technologies d'un pays à un autre, notamment via les dynamiques inhérentes au développement industriel dans des pays en voie de développement. Des transferts qui nécessitent un travail complexe abordant différentes dimensions inhérentes à ce passage d'une technologie, d'une situation à une autre. Comme le mentionne Wisner (1985), il ne suffit pas de déplacer des machines, mais également une certaine expertise, des savoirs scientifiques, des savoir-faire. « D'autres aspects sont déterminants : mode d'emploi, manuel d'instruction, formation, recrutement et organisation du travail, avec tous les problèmes linguistiques qui se posent » (Wisner, 1985, p. 91). De plus, le travail de transfert nécessite un travail d'adaptation, afin de s'ajuster à un contexte différent. Une interrogation se pose alors sur les limites de ce transfert, notamment des savoirs : « Quelles sont les limites de ce savoir? Ce savoir est-il utilisable directement ou après adaptation? » (Wisner, 1985, p. 89).

La posture anthropotechnologique se fonde sur un double paradoxe. Le premier est celui de « l'universel versus le singulier » (Schwartz, 2012). Autrement dit, l'espèce humaine est considérée comme universelle dans sa potentialité à penser, à créer, à produire, mais paradoxalement se distingue fortement dans son opérationnalisation, influencée par différents facteurs tels que la culture ou l'histoire d'un peuple. Cela suppose alors une nécessaire prise en considération des spécificités historiques et culturelles qui viennent conditionner la façon dont les travailleurs appréhendent ce qui est demandé. Wisner (1997) affirme « sans prôner le nationalisme, l'anthropotechnologie prend en compte l'identité nationale, ce qui n'est pas la même chose. Il est courant d'affirmer que l'on ne peut pas se développer sous une fausse identité. C'est une idée majeure en anthropotechnologie, on ne se développe pas en imitant » (Wisner, 1997, p. 8).

En ce sens, Sigaut (1991) explique qu'une technique n'existe que dans sa pratique, c'est-à-dire qu'il est impossible d'assurer une quelconque efficacité d'un schéma préétabli, d'une procédure, d'un matériel sans sa mise en action par l'habileté humaine qui lui est nécessaire. Dans cette interprétation de la technique, cette dernière est alors indéniablement liée au concept d'activité, notamment dans sa tension avec celles de tâche et de régulation, chère à l'ergonomie. L'anthropotechnologie permet de cerner la coordination entre « l'universel (qui ne change pas) et les singularités (qui se transforment selon les milieux physiques et symboliques) » (Nouroudine, 2001, p. 173). L'analyse se centre ainsi sur l'opérateur et les cadres socioculturels dans lesquels ils évoluent.

Le second paradoxe, de type épistémologique, découle du concept même d'activité. Il met en tension la nécessité d'une compréhension pluridisciplinaire des situations étudiées, notamment pour discuter des différents niveaux de lecture allant du plus macroscopique au plus microscopique. Cependant, le concept d'activité, central à l'AEA et à l'anthropotechnologie, n'est pas nécessairement mobilisé par les autres disciplines et demande alors un travail de mise en lien. L'appréhension pluridisciplinaire se ferait alors dans le plus grand respect des positionnements théoriques et méthodologiques de chaque discipline tout en défendant « une perversion légitime des disciplines par les ergonomes » (Schwartz, 2012, p. 137).

Tubiana (2020), à partir de travaux sur les transferts de technologie notamment en Afrique subsaharienne, identifie six préalables à un transfert réussi : 1) analyser le terrain d'implantation

(par exemple, ressources humaines et qualifications, autres organisations similaires présentes dans la région ou non, disponibilité des ressources matérielles et énergétiques) ; 2) comprendre les pratiques sociales, culturelles, religieuses qui peuvent impacter l'organisation et le système de gestion ; 3) adapter les espaces de travail aux conditions spécifiques des terrains d'implantation comme les conditions climatiques ; 4) adapter l'organisation et la formation pour « faire le pont » ; 5) traduire efficacement et pertinemment les manuels et protocoles ; 6) reconnaître les compétences locales nécessaires à l'implantation et la cohabitation interculturelle ; et 7) former et sensibiliser les travailleurs internationaux à la réalité sociale et culturelle dans laquelle ils vont évoluer. Dans ce contexte, l'AEA dans le processus de transfert de technologie apparaît alors centrale pour une compréhension approfondie du contexte dans lequel la technologie doit être transférée. Notamment par la compréhension de ce dont les travailleurs ont besoin et l'évaluation du comment ils oeuvrent actuellement, il va être possible de s'assurer que la technologie transférée est pertinente et utilisable. L'AEA permet de faire un état des lieux des compétences et qualifications existantes sur le terrain afin d'intégrer efficacement la technologie dans les pratiques existantes. Enfin, cela permet de mieux comprendre le contexte culturel et social et d'anticiper d'éventuelles résistances ou défis liés à des facteurs culturels ou sociaux tout en adaptant la technologie et le processus de transfert en conséquence. Dans l'ensemble, l'AEA fournit des informations précieuses qui peuvent grandement améliorer l'efficacité et la réussite du processus de transfert de technologie. Pour Geslin (2022), l'anthropotechnologie « se veut un compromis opérant entre respect de la diversité des cultures, des environnements, et préoccupations ergonomiques » (p. 2).

Au regard du terrain d'investigation de cette recherche, l'approche anthropotechnologique apparaît évidente. Dans le milieu d'intervention humanitaire, le transfert de technologies est pertinent puisque l'ONG apporte dans un pays une aide médicale via des ressources matérielles et humaines, mais également via la mise en place d'une organisation et la transmission d'une expertise spécifique. En ce sens, l'« universel » de l'ONG va devoir se singulariser dans une réalité culturelle, sociale, économique et politique ayant un impact concret sur les possibilités d'action de l'organisation, mais également de façon plus insidieuse sur les travailleurs nationaux via leur conception même du travail ou de la productivité.

2.2.1.2. L'influence ergologique dans l'appréhension globale du concept d'activité

Le second courant mobilisé dans cette thèse est l'ergologie. Ce dernier propose une conception élargie du concept d'activité.

Pour Schwartz (2007a), la vision de l'ergologie sur l'activité s'établit via trois pôles. Le premier se compose des prescripteurs qui définissent ce qu'il faut faire et comment le faire; ce sont les normes antécédentes. Le deuxième pôle se compose des savoirs issus des travailleurs qui vont faire l'expérience de leur travail au quotidien. Enfin, le troisième regroupe les valeurs et les conséquences des actions de travail. Les deux premiers pôles sont en interaction constante et régulière de façon plus ou moins explicite afin que les prescriptions du premier puissent être opérationnalisées par les travailleurs lors de la réalisation du travail. Cette opérationnalisation se traduit par la réinterprétation de la prescription et sa mise en discussion avec les savoirs et normes propres à chaque travailleur. C'est ce que Schwartz et Echternacht (2009, p. 33) appellent : l'arbitrage entre « l'usage de soi par soi et l'usage de soi par les autres ». Cet arbitrage se fait à travers un travail continu de renormalisation propre au troisième pôle permettant alors la cohabitation et la collaboration des deux premiers (Figure 4. Schématisation de la dynamique à trois pôles). Dans ce mouvement, l'ergologie propose le principe de renormalisation des normes et des règles dans l'activité. En effet, « toute activité humaine (dont le travail n'est qu'un aspect, aux contours très flous) est inanticipable totalement, et les règles qui tentent de la normaliser (règles plus ou moins théoriques ou techniques qui la figent, qui l'encadrent, ou qui tentent d'en guider la conduite) sont sans cesse renormalisées dans l'activité elle-même. C'est pourquoi l'activité représente toujours un processus de renormalisation de normes antécédentes » (Di Ruza et Schwartz, 2021, p. 17).

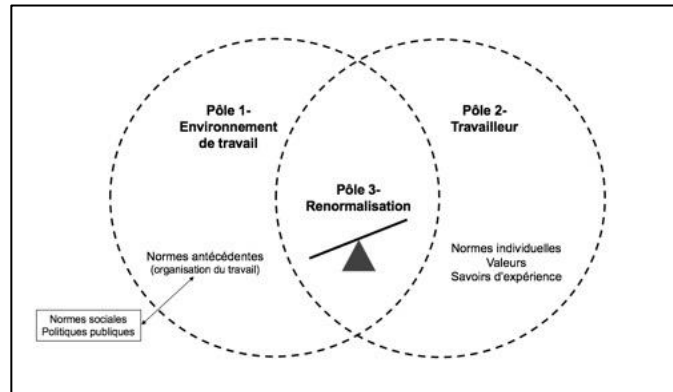


Figure 4. Schématisation de la dynamique à trois pôles selon (Therriault et al., 2016)

Ainsi, l'activité ne se résume pas à la réalisation d'une tâche, mais inclut toute action humaine qui lui permet d'évoluer dans un milieu technique, social et culturel dans lequel des débats de normes et de valeurs vont constamment se jouer (Daniellou, 2004). Selon Bellières (2013), le concept d'activité prend ici une orientation plus anthropologique, plus globale, imposant de poser le regard non pas uniquement sur l'activité en elle-même, mais sur toutes les dimensions potentiellement agissantes comme les aspects culturels ou socio-économiques.

En ce sens, le courant ergologique trouve un point de ralliement à l'anthropotechnologie à travers la compréhension des situations de transmission technologique. Dans une logique d'analyse de l'appropriation de l'universel anthropotechnologique vers le singulier, l'analyse des débats de normes semble pertinente.

Cette renormalisation pose l'idée d'une mise en tension de deux types de savoirs, les savoirs institués et les savoirs investis. Les savoirs institués, théoriques, disciplinaires seraient ainsi par un débat de normes mis en tension avec les savoirs investis, issus directement de l'expérience des travailleurs et de l'activité humaine. Comme l'expliquent Di Ruza et Schwartz (2021), dans le travail de recherche, cette mise en débat de ces deux types de connaissances permet ainsi de produire de nouvelles connaissances : « Les savoirs investis et institués sont incomplets, partiels, dénaturés, ayant de fortes chances de porter sur des objets différents de ceux qu'ils visent ; ce n'est que dans le processus de couplage que s'élabore une « production de connaissances » pertinente et efficace sur les activités humaines » (p.66).

Mobiliser l'ergologie pour analyser les situations d'intervention humanitaire présente un intérêt indéniable. Par l'exploration des activités humaines à travers ses normes, ses prescriptions et les

savoirs issus des acteurs, l'ergologie aide à décortiquer les complexités propres aux interventions humanitaires. Le courant ergologique reconnaît et valorise l'interaction constante entre les prescriptions théoriques et l'expérience vécue sur le terrain, mettant en lumière les processus de renormalisation en jeu. Dans un contexte où la PPR semble imposer un cadre prescriptif important, d'autant plus dans un milieu historiquement inscrit dans des logiques associatives et militantes (Rochat, 2009), l'ergologie offre des outils conceptuels pour mieux saisir et naviguer dans les tensions et adaptabilités inhérentes à cette situation.

2.2.1.3. Complémentarité des courants dans l'analyse du travail humanitaire

L'AEA permet dans un premier temps de poser le cadre global d'analyse. Particulièrement orientée vers l'étude des situations de travail, elle base son analyse sur l'écart qui existe entre le prescrit et le réel, avec une compréhension des stratégies de régulation des travailleurs permettant de trouver un équilibre, lorsque cela est possible, entre la préservation de leur santé et la réponse à la prescription.

L'anthropotechnologie va orienter et spécialiser l'AEA vers un type de situation particulier : celui du transfert de technologies. Dans le cadre de cette thèse, la notion de « technologie » est appréhendée selon un prisme large incluant les « procédés, méthodes, instruments ou outils propres à un ou plusieurs domaines techniques, arts ou métiers » (CNRTL, 2023c, p. section B), mais également aux expertises et savoirs spécifiques qui vont devoir être transmis par et pour les travailleurs, qu'ils soient internationaux et nationaux, afin de garantir la pérennité de l'insertion de ces technologies sur le terrain. L'anthropotechnologie permet également l'appréhension de l'interculturalité et de la nécessaire collaboration entre des travailleurs de pays différents, portant des expertises diverses, techniques ou contextuelles, qui sont nécessaires et possiblement complémentaires sur les terrains. De plus, en accord avec Tubiana (2020), cette approche permet d'identifier des axes d'analyse bien particulier qui ont par le passé été définis comme nécessaires à la réussite d'un transfert. L'idée est ici de comprendre la singularisation de l'universel d'une ONG et les dynamiques internes aux collectifs de travailleurs qu'elle mobilise afin de faire discuter cet universel avec la singularité du terrain d'implantation.

C'est ici que l'ergologie via sa définition plus large de l'activité, mais également sa proposition d'analyse en trois pôles, permet de donner un cadre plus adapté à l'étude des dynamiques et notamment à l'appréhension de l'essentiel travail de renormalisation qui va avoir lieu à l'échelle individuelle, mais également collective. En effet, il va être intéressant d'étudier comment les travailleurs mettent en discussion les prescriptions du siège de l'ONG avec leurs savoirs expérientiels et situés et comment cette mécanique favorise l'émergence d'une renormalisation.

2.2.2. Une filiation à la recherche-action et ses préceptes

L'approche de la recherche est très proche de la recherche-action qui, attachée au courant humaniste, s'intéresse à l'aspect développemental et adaptatif de l'humain, positionne l'individu comme expert de lui-même et de la situation dans laquelle il évolue (Mehran, 2010). Dans ce contexte, comme le souligne Lorino (2020), le chercheur est alors placé dans un paradigme pragmatique où il se positionne comme un artisan dont l'outil va être le concept afin de créer des connaissances à partir de données qu'il va recueillir auprès de sujets experts. Son travail est alors de contribuer aux dynamiques sociétales par l'apport d'une approche scientifique à la compréhension et à la transformation des réalités vécues et des systèmes sociaux. Ce chercheur parle alors d'un rejet du dualisme pensée/action, car la théorie contribue à l'action et cette dernière, permet à celle-ci de s'affiner et de se complexifier.

En opposition à la posture positiviste, la recherche-action soutient qu'il est impossible pour le chercheur de s'extraire de son objet d'étude car pour Mucchielli (2009), par sa présence, il influence la situation et les actions qu'il observe. La recherche-action par ses buts, sa méthodologie, sa connexion au terrain, va influencer le cours des événements et il est nécessaire de l'assumer et de le prendre en considération dans la recherche afin d'être vigilant des impacts que cela peut avoir sur la situation étudiée.

Mucchielli (2009) positionne la recherche-action comme une recherche de type qualitative qui se caractérise par : 1) une recherche naturaliste, qui se déroule en milieu écologique, là où se passe l'action et où évoluent les acteurs concernés ; 2) ses outils de recueil de données qui sont majoritairement qualitatifs comme les entretiens ou les observations ; 3) le traitement des données est au moins en partie qualitatif; et 4) les résultats qui prennent la forme de compte rendu et d'analyse des actions. Paillé et Mucchielli (2021) ajoutent à ces caractéristiques que la

recherche qualitative a pour objectif de « construire rigoureusement des descriptions ou des interprétations relativement au sens à donner aux actions ou expériences humaines en vue de résoudre une intrigue posée » (p.101). Le chercheur joue alors un rôle de traducteur et se retrouve impliqué dans la résolution d'une intrigue, qui en recherche-action prend la forme de résolution de problème.

Pour Pelaccia et Paillé (2010), la recherche-action est également rattachée à la recherche qualitative par sa logique inductive qui va sous-tendre la construction du cadre de référence théorique non pas en amont de la démarche, mais à partir de la cueillette et de l'analyse des données. Ces auteurs nuancent cependant cette posture en rappelant que le chercheur ne peut faire abstraction « de ses idées préconçues » (p.296) et que sa démarche va être dirigée par son expérience et son expertise. Le cadre conceptuel initial devient alors le « référent interprétatif de départ » qui sert de prétexte, de repère et qui va être amené à évoluer, notamment dans une recherche-action cyclique où les phases de réflexion vont permettre la mise à jour de ce cadre. Pelaccia et Paillé (2010) parlent alors d'une approche empirico-inductive.

Ce travail de thèse s'inscrit pleinement dans ce courant de pensée, notamment par la posture adoptée face aux situations investiguées, dans les questionnements qui sont menés ou encore par les modèles et théories mobilisés. Cependant, l'absence d'action à proprement parlé peut questionner ce rattachement à la recherche-action. Dans ce travail, l'aspect itératif et expérimental n'est pas présent. Aucune action n'est mise en place, observée puis discutée. Dans un travail réflexif sur l'intervention ergonomique en immersion, Villemain et Lévêque (2018) apportent quelques éléments de réponse à cette interrogation. Ils explicitent que l'objectif dans l'action, n'est pas exclusivement la résolution de problème, mais plutôt l'art de les construire, de les capter et de les mettre en mot afin que les acteurs experts du terrain puissent amorcer la transformation et résoudre un problème. L'action ergonomique peut ainsi être assimilée à une recherche appliquée dans le sens de Mucchielli (2009)⁸ et elle va ainsi permettre par la compréhension des situations et l'acquisition de nouvelles connaissances, donner des outils aux

⁸ Une recherche appliquée correspond à une étude orientée vers la résolution de problèmes concrets à travers des méthodes scientifiques bien définies.

acteurs pour qu'ils deviennent maîtres d'un changement. Ainsi, en accord avec Hubault (2015), le chercheur accompagne la prise de conscience et la mise en action des transformations.

2.3. Concepts étudiés

Cette deuxième section du chapitre s'intéresse à la définition et la clarification des concepts centraux en relation avec la problématique de recherche. Ces définitions découlent de l'ancrage théorique présenté ci-dessus et permettent de comprendre la manière dont ils sont perçus et utilisés dans ce travail. À partir de la problématique, quatre concepts sont identifiés comme essentiels à définir : la professionnalisation, la transmission, le collectif de travail et la santé. Pour chacun, après un retour sur l'origine du mot, selon le concept, différentes rubriques présentent les courants attachés, les objets complexes qui en découlent et une lecture dynamique du concept utile à cette thèse. Enfin, la fin de chaque sous-section dégage l'intérêt du concept dans le cadre de cette recherche.

2.3.1. Un concept de professionnalisation à plusieurs niveaux

La notion de professionnalisation a pour étymologie le terme latin *professio* qui se rapproche de l'idée de la déclaration, de l'affirmation publique. Rattachée à la profession de foi dans la religion chrétienne, elle revoie à un engagement public dans une carrière, un choix de vie. Le suffixe « ation » qui lui est attaché indique pour sa part l'action de, ce qui se traduit dans le cas ici présent, du fait de s'engager dans une profession. Le CNRTL (2023b) définit le terme comme un « *caractère de ce qui est rendu professionnel, le fait de devenir un professionnel* » (section Der. 1).

Dans la littérature scientifique, le premier constat qui peut être fait concerne la diversité des définitions du terme. Selon Zaouani-Denoux et Wittorski (2022), le concept de professionnalisation s'est développé dans le contexte anglo-saxon avant de s'étendre en Europe en tant que processus de « fabrication des professions ». Au tournant du XIX^e siècle, l'émergence de la sociologie des professions a mis en lumière les mécanismes par lesquels des groupes similaires cherchent à se structurer et à obtenir une reconnaissance sociale et entrepreneuriale. Un premier débat se dévoile alors entre les « fonctionnalistes » visant une

définition idéale de la profession et les « interactionnistes » davantage centrés sur la dynamique de construction sociale et de reconnaissance (Zaouani-Denoux et Wittorski, 2022).

Une distinction dans l'appréhension de la professionnalisation doit être faite dans les pays où l'État a un rôle de régulation central plus important. Par exemple, les travaux de Bourdoncle (1991), qui portent sur le personnel enseignant, s'intéressent à la professionnalisation des pratiques au sein même des groupes professionnels. Zaouani-Denoux et Wittorski (2022) distinguent également une dérive de l'utilisation du terme notamment par son intégration dans le vocabulaire des entreprises. Cette dérive lie le terme professionnalisation à ceux de compétence et de performance. Par exemple, Dugué (1994) observe une individualisation de l'évaluation des travailleurs et une augmentation de leur polyvalence associée à des exigences de professionnalisation.

En ergonomie, cette notion se centre principalement sur les travailleurs qui vont, pour Valléry et Leduc (2005), se professionnaliser via la montée en compétences à travers la formation et l'exposition au travail de ses pairs. La professionnalisation est souvent abordée par les « dispositifs » qui permettent à cette dernière d'exister. L'expression dispositif de professionnalisation sous-entend une articulation de la formation, de l'acte de travail et de la réflexion sur le travail (Bourdoncle, 2000). La conceptualisation de la professionnalisation, telle que définie par Roche (1999), réfère alors à un processus méthodique basé sur une longue période d'apprentissage de connaissances et de normes propres à une discipline professionnelle. Cette formation, enrichie par l'expérience pratique, conduit à l'émergence progressive de nouvelles compétences comme le soulignent Clot et Fernandez (2000) et ainsi à la construction de la professionnalité des travailleurs. Richard (2002), en évoquant la professionnalisation du métier d'ergonome, décrit ce processus comme l'élaboration graduelle d'un système qui génère des identités collectives. Il souligne que ce système engendre des différenciations et met l'emphase sur l'importance des conflits et des interactions comme éléments positifs.

Bourdoncle (2000) distingue plusieurs dimensions à la professionnalisation, qui peut désigner l'évolution d'une activité d'une simple tâche à un métier reconnu, mais elle peut aussi concerner le groupe qui effectue cette activité qui, à travers ce processus, améliore son statut et son autonomie. Elle englobe également les connaissances associées à l'activité qui se diversifient et s'orientent vers une définition centrée sur les compétences ou encore l'individu qui s'immerge

dans les pratiques propres à son milieu professionnel; et enfin, elle couvre la formation axée sur cette activité, avec une forte orientation vers la pratique professionnelle et une liaison renforcée avec le secteur concerné. L'auteur précise que ces dimensions peuvent coexister dans la professionnalisation, mais leur importance relative varie.

Dans le cadre de cette thèse, la notion de professionnalisation telle que présentée dans le système humanitaire se rapproche de ce que Dugué (1994) identifie comme une réappropriation du terme par une organisation visant une structuration de ses pratiques et une quête de reconnaissance et de légitimité. En cela, la conception se rapproche des courants anglo-saxons. Dans le cadre de cette thèse, l'étude de celle-ci ne s'inscrit pas dans l'analyse de la professionnalisation des travailleurs, mais plutôt dans celle de l'organisation et de la façon dont elle va mettre en place et soutenir des actions, des règles, des stratégies pour favoriser la professionnalisation et être reconnue afin de pouvoir continuer à se déployer dans un système de marché compétitif qu'est le milieu humanitaire. En ce sens, les travaux de Wittorski (2005) servent de base pour appréhender le concept. En effet, ce chercheur propose une analyse de la professionnalisation via une lecture à trois niveaux : 1) professionnalisation des individus, 2) professionnalisation des pratiques et 3) professionnalisation des organisations.

2.3.1.1. Une professionnalisation des individus

Lorsque Wittorski (2005) fait référence à la professionnalisation des individus, il la décrit comme un processus par lequel les travailleurs acquièrent progressivement de nouvelles compétences leur permettant d'évoluer et d'exercer leur travail dans leur l'environnement professionnel. Ce processus peut impliquer des activités d'apprentissage formel comme le suivi d'un parcours d'étude, des formations professionnelles ou le suivi de briefings au sein des organisations. Cela implique également des apprentissages plus informels en situation de travail, notamment via les interactions avec les pairs. La professionnalisation vise dans ce cas à développer les compétences des travailleurs en les incitant à investir davantage leur subjectivité. En ce sens, Jobert (2016) aborde dans ses travaux la nécessité de développer une intelligence

créative⁹ et une capacité à la prise de décision en fonction des situations concrètes auxquelles les travailleurs sont confrontés. Il est important de noter que la professionnalisation ne se limite pas seulement à l'acquisition de compétences techniques ou spécifiques en vue de la réalisation d'une tâche, elle comprend également le développement d'une identité professionnelle¹⁰. Selon Kaddouri (2016), les travailleurs vont alors chercher à concilier la projection qu'ils ont de leur identité professionnelle, entre autres, la partie que les institutions ou autres acteurs projettent.

Afin de présenter le processus de professionnalisation des travailleurs, Wittorski (1998) propose une définition de différentes notions imbriquées les unes dans les autres allant de la notion de savoir (concept le plus englobé) jusqu'à celle de professionnalité (concept le plus englobant). La notion de savoir se réfère ainsi à « un énoncé communicable socialement validé » (p.5), soit un énoncé descriptif ou explicatif qu'il est possible de trouver par écrit dans divers ouvrages et jouissant d'une reconnaissance institutionnelle. S'en suit la notion de connaissance qui va être la résultante de la compréhension, l'intériorisation et l'intégration du savoir par l'individu. La notion de capacité va se distinguer de la connaissance par son potentiel d'action, c'est une « compétence décontextualisée » (p.5). La compétence va alors être une combinaison de différents savoirs et savoir-faire, de procédures et raisonnements appliqués à la situation qui va permettre sa mise en action dans une situation donnée. C'est le « processus générateur » de la performance. La professionnalité serait ici l'ensemble des compétences nécessaires à une profession.

À partir de cette représentation, Wittorski (1998) identifie cinq logiques de développement des compétences : 1) la logique de l'action, qui renvoie au développement « sur le tas », « il ne comporte aucun dispositif d'apprentissage et s'opère dans le travail, sans qu'il ne soit ni

⁹ L'intelligence créative est la capacité de concevoir des idées uniques en fusionnant des concepts existants de manière novatrice. Elle englobe la pensée divergente, la curiosité et une aisance face à l'ambiguïté. Elle transcende les domaines traditionnels, permettant des approches innovantes face aux défis et aux problèmes rencontrés (Jobert, 2016).

¹⁰ L'identité professionnelle correspond à la perception et la représentation qu'un individu a de lui-même en relation avec son rôle et ses expériences dans le monde du travail. Elle est façonnée par les interactions, les trajectoires professionnelles, la reconnaissance et s'ancre dans des pratiques et normes collectives propres à un métier ou à une profession (Fray et Picouveau, 2010).

volontaire ni nécessairement conscient » (Pastré, 2011, p. 256) ; 2) la logique de la réflexion et de l'action, qui relève de la formation par alternance, en confrontant les savoirs théoriques appris à la production de compétences ; 3) la logique de réflexion sur l'action, soit l'analyse des compétences pour produire de nouveaux savoirs ; 4) la logique de réflexion pour l'action qui est un travail d'anticipation à partir des savoirs et exigences connus pour établir les modes d'action futurs ; et enfin, 5) la logique d'intégration/assimilation qui vise l'intégration des savoirs théoriques en connaissance qui vont devenir par la suite des capacités puis progressivement des compétences selon la situation. Pour Vergnaud (2001), cette dernière se rapproche du processus de « conceptualisation-action ».

Ces différentes notions allant du savoir à la professionnalité ainsi que les diverses logiques de développement permettent de révéler une part de la complexité du processus de professionnalisation des individus et de ce qu'il sous-entend pour les travailleurs. Ces derniers s'engagent dans un processus non linéaire qui nécessite des interactions dynamiques continues avec ses pairs, les formateurs, l'environnement et les situations auxquelles ils sont confrontés. Le processus de professionnalisation à l'échelle des individus peut être perçu comme un vecteur d'acquisition de nouvelles compétences pour les travailleurs, leur permettant de s'adapter aux réalités de l'environnement professionnel dans lesquelles ils vont évoluer. Ce processus va alors être soutenu par diverses stratégies d'apprentissage pouvant être formelles, à l'instar du suivi de formations ou d'études professionnalisantes, ou informelles, à travers des interactions entre pairs. Ces stratégies doivent alors leur permettre de développer, de construire progressivement ou de consolider une identité professionnelle. L'enjeu ici est de mettre en concordance l'identité professionnelle avec les orientations stratégiques de l'organisation porteuse ou à l'initiative du processus de professionnalisation.

2.3.1.2. Une professionnalisation des activités

Le second niveau d'analyse de la professionnalisation, selon Wittorski (2005), est celui des activités. Le terme activité a, dans les sciences de l'éducation, une définition autre que celle proposée par l'AEA. En ce sens, Albéro et Guérin (2014) soulignent que cette notion englobe les actions, les processus et les interactions des individus dans des tâches et des situations d'apprentissage. Afin d'éviter les confusions avec l'appréhension de l'activité en ergonomie,

dans la présente sous-section, le terme de pratique est utilisé pour décrire l'activité selon les sciences de l'éducation.

Wittorski (2005) identifie comme un processus de professionnalisation des pratiques, les démarches qui vont être mises en œuvre pour formaliser le travail via la construction de référentiel ou de protocoles opératoires. Cela implique la définition des compétences et des connaissances nécessaires pour exercer un métier, la mise en place de standards et de normes pour guider la pratique, et la reconnaissance de celle-ci par une communauté professionnelle, d'une part et par l'organisation, d'autre part. Selon Roquet (2012), la professionnalisation passe par la reconnaissance généralisée de valeurs et de pratiques professionnelles communes à un métier en particulier. L'auteur fait remarquer qu'il n'y a pas de processus unique et idéal à la professionnalisation, cependant, « la construction des savoirs, de leur légitimation ou encore de l'acquisition et du développement des compétences professionnelles est au cœur des enjeux de la professionnalisation » (p.84). La mise en place de la professionnalisation des pratiques passe alors nécessairement par une analyse au plus près.

Cependant, Wittorski (2008) souligne que la professionnalisation peut avoir des conséquences indésirables, notamment par la manifestation d'un besoin de contrôle des organisations pour tenter d'institutionnaliser le processus, renforçant leur contrôle sur la nature du travail et diminuant les marges de manœuvre des travailleurs. Ces gestes peuvent mener à des conflits sociaux au travail, faisant de la professionnalisation un enjeu majeur dans le jeu des régulations sociales. Par ailleurs, alors que les organisations cherchent à professionnaliser tout en instaurant une culture organisationnelle unique, elles peuvent contraindre l'indépendance des groupes professionnels.

Ainsi, la professionnalisation, en plus d'être un outil potentiel de contrôle organisationnel, représente pour Wittorski (2008) un moyen d'adaptation à des environnements de travail en constante évolution. La réussite de la professionnalisation repose alors sur une balance délicate entre ces deux aspects.

2.3.1.3. Une professionnalisation des organisations

Ici, le concept de la professionnalisation se réfère à la manière dont les organisations vont se positionner, accompagner et mobiliser les travailleurs et leurs compétences pour

améliorer leur structure globale et leur pratique (Wittorski, 2008). Ceci afin d'une part d'influencer une orientation stratégique de l'organisation et de préserver l'expertise au sein de l'organisation. Cela peut impliquer l'incorporation de connaissances professionnelles dans les systèmes de gestion, les politiques et les pratiques ainsi que la mise en place de structures d'apprentissage organisationnelles qui favorisent la diffusion et l'utilisation de ces connaissances (Wittorski, 2008). Selon Demailly (2004), cela passe par la construction d'une identité professionnelle individuelle ainsi que collective. Cet auteur place au centre du phénomène de professionnalisation la question de la division du travail et l'importance de l'organisation dans l'accompagnement à cette division pour favoriser la construction d'un sentiment d'appartenance partagée au sein de l'organisation. Plusieurs auteurs font le lien entre la professionnalisation et l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1989; Charue, 1992; Wittorski, 2008). L'idée d'une « organisation apprenante » a été développée afin de structurer les transformations organisationnelles face aux aléas. Les nouvelles règles générées lors de la gestion de ces situations, si elles sont capitalisées, constituent un apprentissage organisationnel, souvent matérialisé par de nouvelles procédures (Wittorski, 2008). Charue (1992) parle alors de la professionnalisation comme d'un processus dynamique favorisant l'adaptation et la transformation des organisations en réponse au contexte dans lequel elles évoluent et leurs expériences. Cet auteur identifie cinq types d'apprentissage organisationnel : 1) apprentissage initial lors de la création d'une organisation (mise en commun des savoirs de ses membres), 2) apprentissage par incorporation de nouvelles personnes ou organisations, 3) apprentissage par imitation d'autres organisations, 4) apprentissage par exploration et 5) apprentissage tiré de l'expérience.

La professionnalisation des organisations, selon Wittorski (2008), est alors considérée comme un processus par lequel ces dernières améliorent leurs structures et pratiques par la mobilisation des compétences des travailleurs. Ce processus intègre les connaissances dans les systèmes de gestion et favorise un apprentissage organisationnel, améliorant ainsi l'efficacité du système. Demailly (2004) souligne l'importance de la construction d'une identité professionnelle collective dans ce processus. Selon Charue (1992), la professionnalisation représente ainsi un processus dynamique facilitant l'adaptation des organisations à leur contexte, impliquant divers types d'apprentissage organisationnel.

2.3.1.4. Une professionnalisation globale

Il est important de noter que ces trois niveaux de professionnalisation (individuelle, de l'activité, de l'organisation) sont interdépendants. Par exemple, la professionnalisation des individus va être influencée par les structures de connaissances et de formation mises en place par les organisations. De même, la professionnalisation des activités et des organisations dépend des travailleurs et de la façon dont ces derniers vont se professionnaliser et teinter leur façon de réaliser leur métier.

Kaddouri (2016) souligne l'importance de prendre en compte les dynamiques identitaires dans la mise en place de politiques et de dispositifs de professionnalisation. Cette prise en compte permet, entre autres, de favoriser une meilleure adéquation entre les attentes institutionnelles et les aspirations individuelles.

Pour conduire efficacement la professionnalisation au sein des organisations, il est essentiel d'en comprendre les enjeux de transformation qui les traversent. Ces transformations soulignent des défis inédits pour les professionnels, y compris la nécessité de développer des compétences, d'apprendre à travailler avec des technologies variées, de diversifier leurs rôles ou d'accepter de nouvelles formes d'emploi (Wittorski, 2016). Il apparaît également central de prendre en compte les différentes dimensions composant le contexte dans lequel la professionnalisation s'opère telle que la culture, les enjeux économiques, politiques et sociaux (Jobert, 2016; Wittorski, 2016). Ces contextes, qui peuvent être économiques, politiques, culturels et sociaux, exercent une influence significative sur les pratiques professionnelles qui imposent certaines contraintes qui nécessitent une prise en compte lors de la planification de la professionnalisation.

Selon Roquet (2012), la professionnalisation prend ainsi racine dans la légitimité des savoirs, mais également dans leur transmission au sein des organisations via des modes formalisés (par exemple, formation professionnelle, diplomation) ainsi que dans des modes informels comme l'autoformation ou le partage d'expériences, de savoirs et savoir-faire avec les pairs. Ce sont via ces transmissions que les individus et les organisations vont alors se professionnaliser.

2.3.1.5. Quelle appréhension de la professionnalisation dans le milieu humanitaire

Dans le milieu humanitaire, la professionnalisation est perçue comme une « structuration permanente », un moyen de standardisation et d’harmonisation des pratiques (Downham, 2021a). Wallace et al. (1997) décrivent la professionnalisation du travail humanitaire comme un processus de normalisation. Fowler (2000) parle quant à lui de la naissance d’une « monoculture bureaucratique » (p.105) tandis que Korten (1991), parle d’un renforcement des « compétences techniques et managériales et d’implanter des systèmes de contrôle plus efficaces, afin que les ONG puissent fonctionner de manière similaire aux agences techniques gouvernementales » (p.36). Ces constats supposent une réappropriation du terme dans laquelle la professionnalisation devient pour Wittorski (2008) un outil de contrôle via notamment celle des pratiques. Cela s’ancre également dans une lecture historique anglo-saxonne de la professionnalisation qui vise la quête identitaire des organisations et une réponse à un milieu compétitif (Zaouani-Denoux et Wittorski, 2022). Cependant, il importe ici d’identifier les enjeux spécifiques au secteur humanitaire où la conciliation des identités est soumise à une forte diversité des profils de travailleurs, en termes de métiers et statuts, mais également de nationalité, de culture et de réalités socio-économiques différentes qui doivent être prise en compte. À cela s’ajoute le défi de la professionnalisation qui entraîne une évolution de l’identité professionnelle des travailleurs (Rochat, 2009).

Dans ses travaux sur le secteur du volontariat et du travail bénévole, Jenkins (2005) définit la professionnalisation comme un outil néolibéral au service de la cooptation¹¹, la fusion et la neutralisation des idéologies alternatives. Audebrand et Michaud (2015), qui ont étudié le processus de professionnalisation des entreprises d’économie sociale, proposent quatre facteurs influençant le choix de se professionnaliser en tant qu’organisation : 1) répondre à la pression externe; 2) améliorer la qualité des services ; 3) acquérir certaines expertises ; et 4) obtenir la reconnaissance et la légitimité par les pairs et les organismes partenaires. Cumming (2008b) fait des constats similaires dans le milieu humanitaire pour améliorer le rapport des ONG avec les

¹¹ En administration, la cooptation représente une méthode de recrutement où un membre existant d’une organisation, d’un groupe ou d’une équipe recommande ou sélectionne un nouveau membre.

bailleurs de fonds et les pressions externes (par exemple, les partenaires scientifiques comme un laboratoire d'analyse de sang), pour augmenter la qualité des services (Ganesh et McAllum, 2012) ou encore pour la montée en compétences des travailleurs et bénévoles (Lundström, 2001).

Afin de parvenir à se professionnaliser et répondre aux différentes motivations initiales, Broadbridge et Parsons (2004) ont identifié trois voies à suivre par les organisations dans leur processus de professionnalisation. Premièrement, investir dans la formation du personnel, visant une montée en compétences en incluant des savoirs communs permettant d'harmoniser les pratiques, deuxièmement, via le recrutement de personnels spécialistes qui vont pouvoir apporter de nouvelles expertises au sein de l'organisation et troisièmement, via l'importation de pratiques de l'idéologie dominante qui s'inspire notamment des logiques et pratiques de structuration et d'encadrement d'entreprises privées à but lucratif. Par contre, Audebrand et Michaud (2015) identifient deux écueils possibles à la professionnalisation soit, la perte d'identité distinctive d'une organisation par rapport à une autre ainsi que l'apparition de conflits de valeurs liés à l'évolution de l'organisation orientée vers des objectifs et une logique de profitabilité.

Dans le cadre de cette thèse, la professionnalisation dans le milieu humanitaire est considérée à travers le prisme proposé par Wittorski (2008). Le milieu humanitaire envisage la professionnalisation comme une standardisation des pratiques. Cette perspective, bien que cherchant à optimiser la réponse humanitaire, risque d'engendrer une « monoculture bureaucratique », potentiellement en décalage avec les besoins variés sur le terrain. Il sera essentiel de comprendre comment cette théorie s'applique en pratique, notamment en ce qui concerne l'impact sur l'apprentissage et la transmission des connaissances en situation d'intervention.

2.3.2. Dynamiques et implications de la transmission sur les travailleurs et l'organisation

La notion de transmission a pour étymologie le terme latin *transmissio* faisant référence au trajet, à la traversée ou encore au passage. La définition donnée par le CNRTL (2022c) réfère à l'« action de transmettre, de faire passer quelque chose à quelqu'un; résultat de cette action »

(section A). Deux idées sont présentes dans cette définition, la première concerne l'action de transmettre, faisant passer quelque chose d'un point A à un point B. La seconde, apportée par le suffixe *-ssion*, fournit une nuance qui permet de distinguer le terme transmission de celui de transmettre. Le terme implique l'inclusion du « résultat de cette action », la transmission est aussi transfert de ce qui est transmis du point A est bien arrivé au point B.

Selon Barbier (2000), ce concept occupe une place significative dans les disciplines des sciences humaines et sociales et est souvent chargé de représentations positives. Sa définition, toutefois, varie selon la perspective adoptée ou les disciplines mobilisées. Dans cette partie, une première rubrique vise la présentation des principaux courants avant d'aller investiguer plus spécifiquement dans la seconde, les objets complexes de la transmission. La troisième présente ensuite une lecture dynamique du concept avant d'aborder, dans la dernière, son intérêt dans le cadre de cette recherche.

2.3.2.1. Caractéristiques fondamentales de la transmission

Dans une lecture de la transmission par le prisme des sciences de l'éducation, il est possible d'envisager selon Thievenaz (2021) la transmission sous trois angles différents : 1) intention, 2) discours et 3) processus. Premièrement, inspirée par Dewey (1939), l'intention de transmission est perçue comme une finalité, guidant l'action pédagogique pour favoriser l'apprentissage, bien que celle-ci ne se matérialise pas toujours de manière tangible. Deuxièmement, abordée du point de vue du discours, la transmission est principalement une pratique orale. Mentionné aussi par Dewey (1939), le propos tenu à son sujet peut influencer les comportements, indépendamment des pratiques concrètes qui y sont associées. Thievenaz (2021), indique que le discours ainsi produit transmet les intentions, les préoccupations et les valeurs. Enfin, troisièmement, en se basant sur Piaget (1981), la transmission envisagée comme un processus s'attache à la réalisation pratique à savoir, comment les actions et gestes favorisent-ils la diffusion et le partage d'expériences. Wittorski (2015) reconnaît l'importance de la transmission en tant que processus dans ses travaux sur la professionnalisation. Il englobe alors dans la définition de la transmission les mécanismes pour transmettre le travail, en incluant les voies de transmission, les modalités d'apprentissage et les situations propices. Tous ces éléments peuvent varier selon les objets de transmission : savoirs, pratiques, valeurs et

expériences, chacun requérant des modes d'apprentissage spécifiques. Ces objets peuvent être formels, comme les procédures, ou informels, comme les gestes professionnels. Comprendre les façons de les transmettre devient alors crucial pour comprendre les dispositifs de transmission. Selon Wittorski (2015), les effets de la transmission vont alors pouvoir être divers. Ils peuvent ouvrir sur de nouvelles perspectives, développer une réflexivité et renforcer leur rôle d'accompagnateur. De façon plus globale, Wittorski (2015) affirme l'importance sur les plans social, individuel et scientifique, d'étudier la transmission au travail. Au niveau social, elle permet de comprendre son fonctionnement pour en améliorer ses rouages, au niveau individuel, elle est utile dans une perspective d'accompagnement et de soutien au développement des compétences et pour favoriser l'évolution professionnelle des travailleurs et enfin au niveau scientifique, elle est utile pour appréhender les mécanismes d'apprentissage en milieu de travail, à savoir comprendre comment les travailleurs apprennent et transmettent en situation.

Toujours dans le courant des sciences de l'éducation, Thievenaz (2021) propose une nouvelle manière de concevoir la transmission en tant que partage d'expériences. Ce dernier, inspiré par les travaux de Dewey (1939) qui proposent une conception de la transmission basée sur le partage d'expérience, met en évidence l'importance de questionner les évidences et les représentations de la transmission et encourage à étudier les différentes dimensions de l'action, du discours et des pratiques dans le processus de transmission. Toujours selon Thievenaz (2021), la transmission se réalise à travers un engagement actif du sujet dans la situation, dans une rencontre entre ce qui s'offre au sujet et ce dont il est porteur. Il souligne que ce qui se transmet est le fruit d'une construction du sujet, en interaction avec son environnement.

Plusieurs éléments de cette réflexion sont intéressants et semble pertinents à mobiliser dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, la transmission est appréhendée ici comme un processus, l'objectif est de comprendre les différentes formes que va pouvoir prendre la transmission et d'identifier les effets d'une politique de professionnalisation sur celle-ci.

L'approche de Wittorski (2015) sur la variété des objets transmis et de la diversité de ses mécanismes pour transmettre permet d'avoir une appréhension large de la transmission. Les éléments apportés par Thievenaz (2021) situant la transmission dans un contexte et encourageant une lecture hors des sentiers balisés d'une transmission formelle s'avèrent aussi intéressants à considérer. Cependant, les dimensions sociales et relationnelles de la

transmission, notamment au sein d'un collectif, ne semblent pas très étudiées. En sociologie, la focale se fait davantage sur les effets de la transmission en termes de liens sociaux. En effet, pour Argote et Ingram (2000) et Delay et Huyez-Levrat (2006), ce concept est identifié comme une stratégie de transferts des connaissances génératrices de liens sociaux et d'engagement dans le travail. Selon Bourdieu (1982), les rituels jouent un rôle central dans la transmission, contribuant à consolider l'identité collective d'un groupe et à renforcer le sentiment d'appartenance. Enfin, l'anthropologue Mauss (1923) met en avant la logique du don/contre-don dans le processus de transmission. Selon lui, la transmission correspond à un acte d'échange et de réciprocité, où le désir de donner est aussi important que celui de recevoir.

Tous ces auteurs orientent leurs analyses sur les aspects sociaux de la transmission. Cette orientation permet de mettre l'accent sur les questions d'identité et d'appartenance, éléments qui apparaissent centraux dans le cadre de cette recherche comme le montre la définition du concept de professionnalisation où la question identitaire est ciblée. La notion de réciprocité apportée par Mauss (1923) est également intéressante, bien qu'un sous-entendu de réciprocité peut se faire sentir, l'idée en tant que telle est pertinente et vient faire écho aux définitions ergonomiques de la transmission.

Enfin, en ergonomie, selon Gaudart et Thébault (2012), la transmission se définit par des échanges constants entre travailleurs de différentes anciennetés sur leurs pratiques professionnelles pendant l'exécution du travail. Elle englobe des connaissances techniques ainsi que des compétences visant à assurer la santé et la qualité au travail, se manifestant à la fois dans des contextes formels de formation et lors d'interactions informelles entre nouveaux et anciens travailleurs. Des travaux menés par Cloutier et al. (2002) et Gaudart et al. (2008) permettent aussi de caractériser la transmission en situation de travail. Dans ce contexte, la transmission correspond à une activité de travail et est influencée par la définition professionnelle principale. La transmission est également située et dépendante du contexte dans lequel elle s'opère. Enfin, la transmission est perçue comme un processus dynamique réciproque où les différents travailleurs impliqués dans l'interaction vont potentiellement apprendre.

Dans ce contexte, la transmission est abordée comme une activité de travail à part entière nécessitant d'être reconnue par l'organisation afin de pouvoir pleinement se déployer. Selon Falzon et Teiger (1995) et Chatigny (2013), la transmission constitue alors une activité

métafonctionnelle¹², qui se manifeste parallèlement à l'activité principale, sans viser la production immédiate. Elle contribue à construire des ressources cognitives et opérationnelles pour une future activité. La transmission peut prendre différentes formes au sein des milieux de travail, toujours dans une visée de développement de compétences via différents savoirs théoriques et pratiques. Les auteurs soulignent également une dimension intéressante de réciprocité dans la transmission, le « transmetteur » peut ainsi être apprenant via l'interaction de transmission ce qui permet de sortir d'une lecture unidirectionnelle de la transmission. De plus, ces auteurs rejoignent ceux des sciences de l'éducation sur l'aspect situé et contextuel de la transmission, mais également sur les aspects développementaux pour les travailleurs en termes de compétences notamment.

Thébault (2018) met en avant la complexité de la transmission, notamment due à son caractère multidimensionnel. Cette complexité illustre la diversité des éléments influençant les pratiques professionnelles et comment ils se manifestent et s'associent (ou non) durant la transmission. Dans son approche des « interactions formatives », Thébault (2013) offre une perspective globale de la transmission. Elle souligne d'abord que ces interactions ne se limitent pas aux aspects techniques de l'activité, mais englobent aussi les éléments organisationnels et relationnels. Elle évalue ainsi la manière dont ces interactions sont instaurées en contexte de travail, ce qui nécessite des compromis pour s'adapter aux contraintes du moment qu'elles soient temporelles, ressources dépendantes ou liées aux priorités organisationnelles. Enfin, elle met en lumière la façon dont se construit la relation de transmission, intégrant les aspects de communication, de confiance et de respect mutuel, et leurs influences sur l'efficacité de la transmission. L'autrice apporte ici des éléments complémentaires afin d'affiner les facteurs déterminants favorisant la transmission en situation de travail.

Les prismes adoptés par différentes disciplines, qu'il s'agisse des sciences de l'éducation, de l'ergonomie ou de la sociologie, offrent une multitude de perspectives pour étudier la

¹² Selon Falzon (1994), les activités méta-fonctionnelles sont des actions non directement orientées vers la production immédiate qui visent à construire des connaissances ou outils pour une utilisation ultérieure, facilitant l'exécution de tâches ou améliorant la performance. Elles émergent souvent spontanément en marge du travail, influencées par les événements de travail, et sont cruciales pour l'évolution du savoir technique.

transmission. Chacune de ces disciplines met en avant différentes facettes, que ce soient les mécanismes, les enjeux relationnels et organisationnels, ou encore les dynamiques identitaires. Ce qui ressort comme une constante dans ces analyses, c'est que la transmission ne correspond pas à un acte solitaire, mais relève plutôt d'une interaction entre plusieurs acteurs, qu'elle est située et qu'elle constitue une activité à part entière. Wittorski (2015), par exemple, ouvre une perspective intéressante en évoquant une diversité de mécanismes de transmission qui peuvent varier en fonction de ce qui est transmis. À la lumière de cette riche mosaïque de perspectives, il apparaît essentiel ici d'approfondir la compréhension sur les objets spécifiques de la transmission et sur la variété des modalités par lesquelles elle s'effectue.

2.3.2.2. La complexité de ce qui est et du comment il est transmis

À partir des perspectives précédentes, il semble que la transmission va bien au-delà du simple partage de savoirs et de savoir-faire. En effet, elle joue un rôle essentiel dans la construction singulière et le partage de l'expérience professionnelle. Il s'agit d'un aspect crucial, car ces expériences exercent une influence profonde sur la manière dont les individus appréhendent et naviguent dans leur environnement de travail.

En définissant la transmission, Wittorski (2015) insiste sur le fait qu'elle ne se limite pas aux interactions humaines et à la présence d'un « transmetteur » unique, mais peut s'opérer également à travers les outils et objets utilisés au travail. L'auteur spécifie que la transmission peut alors prendre différentes formes et s'inscrire dans plusieurs temps de travail comme en situation de production, sur les temps de pause, les périodes de formation, le partage d'expériences et les analyses de pratique ou encore l'apprentissage par le compagnonnage ou la coopération avec des experts. Cette approche est intéressante en proposant des possibilités de transmission sans interaction entre deux individus, notamment via un objet ou encore une consigne écrite.

En ce sens, Ganier (2016) aborde la transmission de connaissances en lien avec la rédaction de documents techniques. La transmission est définie alors comme le transfert de connaissances procédurales d'un expert vers un utilisateur, nécessitant une explicitation claire des procédures en étapes distinctes. L'auteur insiste sur la nécessité de considérer le public cible et les contraintes contextuelles dans ce processus. Cette transmission écrite semble alors entrer dans

ce qui est identifié comme un type de transmission formelle, mais où l'objet (papier dans ce cas) va servir d'intermédiaire. L'objet de la transmission est alors restreint à une information, que ce soit une consigne, une règle ou encore une information contextuelle.

La transmission peut également porter sur d'autres dimensions comme les savoirs ou encore l'expérience d'un travailleur. En effet, les savoirs professionnels, comprenant des connaissances tacites et intégrées issues de l'expérience, sont complexes à expliciter et codifier (Polanyi, 1967). Selon Delgoulet (2020), le partage de l'expérience professionnelle constitue un processus multifacette qui va au-delà des simples aspects cognitifs. Pour Gaudart et Thébault (2012), ce partage englobe des dimensions sociales et collectives, intégrant non seulement les aspects techniques et réglementaires, mais aussi des compétences relationnelles associées au « care »¹³ dans le travail. De plus, comme le souligne Thébault (2018), la transmission n'est pas une voie à sens unique, mais implique des échanges mutuels, souvent entre travailleurs expérimentés et novices, générant des pratiques renouvelées et transformées. Dans ce contexte, l'apprentissage professionnel représente un processus dynamique mélangeant continuité et discontinuité des savoirs, savoir-faire et valeurs.

Ces savoirs d'expérience, singuliers, sont souvent invisibles, mais démontrés par la performance, l'adaptabilité et le bien-être au travail. Selon Gaudart et Weill-Fassina (1999), le lien entre l'expérience et le développement des compétences reposent principalement sur l'évolution de « stratégies multifonctionnelles » pour coordonner les différentes dimensions de l'activité de travail. Selon Caroly et Weill-Fassina (2004), ces dimensions se regroupent en quatre pôles différents : 1) « soi » (par exemple, objectifs, sens attribué au travail, formation, expérience), 2) « système » (par exemple, organisation, outils, règles, hiérarchie), 3) « autres » (par exemple, relations professionnelles), et 4) « destinataires du service ».

Cette façon de concevoir la transmission souligne le fait qu'elle doit prendre en compte la singularité des savoirs d'expérience. Comme l'indique Yvon (2013), le défi de la transmission est de permettre à un débutant de saisir différents éléments d'une expertise qui s'est construite sur plusieurs années, une tâche qui nécessite une compréhension approfondie de la nature unique

¹³ Selon Gaudart et Thébault (2012), le care est « l'ensemble des activités qui répondent aux exigences caractérisant les relations de dépendance et consistant à apporter une réponse concrète aux besoins des autres » (p.244).

et complexe de l'expérience professionnelle. Toujours selon cet auteur, la transmission se confronte ici à « un raccourci de l'expérience : comment faire pour qu'un débutant récupère une expertise qui s'est construite sur cinq ou vingt ans? » (Yvon, 2013, p. 200).

Rémery et al. (2020) parlent d'une transmission efficace lorsque celle-ci offre une accessibilité à la culture d'une communauté, tout en permettant la participation et la contribution de l'apprenant. Par conséquent, l'échange de savoirs nécessite une approche globale de l'organisation, qui affecte l'organisation du travail elle-même, la transmission, ainsi que la politique de gestion.

La transmission, dans ses différentes formes et manifestations, se révèle être une dynamique multidimensionnelle et omniprésente dans le monde professionnel. Les objets de celle-ci sont variés, englobant les informations concrètes, les savoirs théoriques et les expériences personnelles et collectives. Mais, quel que soit son objet, la transmission n'est jamais une simple passation d'information ; c'est une transformation, une évolution et, dans de nombreux cas, une innovation. Cette dynamique de la transmission, qui opère à travers des interactions humaines, des outils, des objets ou des cultures, est cruciale pour le développement des compétences et la perpétuation de la connaissance. Elle est intrinsèquement liée aux divers pôles de l'activité professionnelle, que ce soit le « soi », le « système », les « autres » ou le « destinataire du service ». Chaque dimension offre des opportunités uniques pour la transmission et la transformation de la connaissance. En fin de compte, si dans une organisation l'objectif est de véritablement valoriser et capitaliser sur les connaissances et compétences accumulées, il est essentiel d'appréhender la transmission non pas simplement comme une tâche, mais comme un processus vivant et dynamique.

2.3.2.1. La transmission comme processus dynamique

Selon Cloutier et al. (2012), la transmission doit être considérée comme un processus dynamique, impliquant une évolution et une adaptation constante. Elle repose sur l'échange, le partage et la modification continue de connaissances et d'expériences. De la même manière, la transmission constitue un échange dynamique, mais s'adapte et se modifie en fonction des besoins, des défis et des opportunités qui se présentent. La notion de dynamique sous-entend ici l'idée de mouvement. Selon le CNRTL (2023a), le mot dynamique se définit lorsqu'il est un

adjectif comme « ce qui considère les choses dans leurs mouvements » (section I.A.2) ou encore lorsqu'il est utilisé comme substantif féminin comme un « mouvement interne qui anime et fait évoluer (quelque chose) » (section 2.A.1). Appréhender la transmission comme une dynamique implique une optimisation du mouvement constant et une transformation des savoirs transmis dans le processus. Elle ne se limite pas à un simple transfert d'information statique, mais elle est une interaction vivante qui anime et transforme les savoirs, en adaptant et en reformulant les informations selon le contexte et l'individu. Cette approche dynamique reconnaît la nature complexe et mouvante de la transmission.

Des auteurs comme Wittorski (2015) et Thébault (2013) permettent d'appuyer cette lecture dynamique de la transmission. En effet, Wittorski (2015) souligne l'importance primordiale de l'interaction dans le processus de transmission, en indiquant des formes variées comme l'analyse rétrospective, la verbalisation ou encore la relation d'accompagnement. Selon Thébault et al. (2014), la transmission doit être perçue comme une activité à part entière qui peut se réaliser « dans, par et pour l'activité de travail » (p.96). Thébault (2013) parle alors d'interactions formatives qui en situation de travail ne peuvent être prescrites, mais seulement soutenues par une organisation qui leur laisse la place. Cette auteure insiste sur le fait que les temps de transmission doivent être considérés comme une activité constructive qui nécessite du temps et de ne pas être mis à la marge. De plus, la transmission prend du temps, car elle dépend notamment de la construction de la relation entre les travailleurs, mais également pour apprendre et « s'imprégner des savoirs et de la culture de métier » (Thébault et al., 2014, p. 96). Comme l'explique Gaudart et Thébault (2012), la transmission entre travailleurs contribue à la construction située du métier et par le fait même, à la construction d'un collectif.

La vision de la transmission comme un processus dynamique semble être une approche particulièrement adaptée pour saisir la complexité d'un phénomène. En effet, l'idée de mouvement intrinsèque à cette dynamique renforce la conception de la transmission non pas comme une simple passation, mais comme une activité en perpétuelle mutation. Cette transformation continue des savoirs, démontrée par des auteurs tels que Wittorski (2015) et Thébault (2013), implique que la transmission doit être envisagée non seulement dans ses mécanismes et ses outils, mais aussi dans le contexte plus large de l'organisation du travail et des relations entre les individus. L'importance cruciale accordée à l'interaction, à l'échange et à

la modification continue des connaissances, met en exergue la nécessité d'aborder la transmission comme un acte vivant, multidimensionnel et central à la construction des savoirs professionnels. Il devient alors impératif pour les organisations et les intervenants d'accorder une attention particulière à ces interactions formatives, et de créer un environnement propice qui facilite et valorise ces échanges.

2.3.2.2. La transmission comme enjeu majeur de la professionnalisation en contexte humanitaire

Certaines recherches se sont intéressées à la transmission dans des contextes de travail à fortes contraintes. Par exemple, Doutheau et al. (1994) ont observé dans le cadre d'interventions militaires de soutien aux actions humanitaires de nombreux problèmes de stress, notamment par la mise à l'épreuve des idéaux humanitaires face à la réalité du terrain et la difficulté du maintien de la motivation. Lebigot (1998) décrit alors comme un « naufrage de l'idéal » cette désillusion et perte de motivation chez les travailleurs. Pour Dentan (1995), le stress peut être à l'origine d'erreurs humaines, notamment dans la prise de décision. Ces travaux montrent que les milieux de travail à fortes contraintes peuvent être source de développement de nouvelles compétences. Villemain et Lémonie (2014), qui ont étudié l'activité des travailleurs d'une base polaire en Antarctique, ont montré l'importance de l'autonomie et de la marge de manœuvre pour favoriser l'apprentissage et l'adaptation des travailleurs aux exigences de leur travail, particulièrement dans un environnement incertain et à risque. Vanbelle et al. (2014) ont également identifié, dans le cadre de relèves sur une base en Antarctique, que les temps de « transmission formative » facilitent la prise de poste dans un contexte aux contraintes environnementales fortes et où la formation en amont est limitée. Pour sa part, notamment dans ses travaux sur le milieu des transports, du nucléaire ou de la chimie, Amalberti (1996) a mis en évidence que la confrontation à des situations à risque favorise le développement de la confiance des travailleurs, l'acquisition d'habiletés de gestion du risque et le développement de savoirs prudents. Il semble que l'apprentissage de ces savoirs de prudence permet de se rapprocher de la notion de « sécurité écologique » qui correspond à « l'ensemble des mécanismes spontanés mis en jeu par l'opérateur pour assurer la maîtrise de la situation et permettre une performance suffisante » (Brami et Amalberti, 2010, p. 36).

La transmission, par son rôle dans le développement de compétences des travailleurs, mais également dans le développement d'une identité professionnelle commune avec la transmission de savoirs, d'expériences et de règles peut jouer un rôle central dans l'inclusion, notamment interculturelle et de la pérennisation de l'activité. À cet effet, Delay (2006; 2008) souligne que l'évolution des compétences chez les novices et les plus jeunes est fortement influencée par la socialisation locale, qui a lieu au sein du collectif, au contact direct des employés expérimentés.

En conclusion, la transmission apparaît comme fondamentale pour favoriser la professionnalisation, en particulier dans le contexte humanitaire. Elle ne se résume pas à un simple partage de connaissances, mais constitue aussi un processus dynamique, complexe et interactif, qui se façonne constamment en fonction des besoins et des défis rencontrés. Elle contribue à la construction collective du métier et à l'élaboration d'une identité professionnelle commune. Dans le contexte d'intervention humanitaire, il est possible de s'interroger si la transmission joue un rôle dans l'opérationnalisation du travail ainsi que pour la résolution de problème ou l'innovation. Dans cette perspective, la transmission peut être considérée comme une dynamique essentielle pour faire face aux situations à risque, développer des savoirs prudeniels, maintenir une performance suffisante et contribuer à la construction de la santé des travailleurs.

2.3.3. Construction et rôles du collectif

La notion de collectif a pour étymologie le terme latin *collectivus* qui veut dire ce qui regroupe, rassemble. Le collectif est défini par le CNRTL (2022a) comme ce « qui concerne un ensemble limité, mais d'une certaine étendue, caractérisé par des traits communs ou considérés comme tels » (section B). Cette définition explicite deux éléments centraux au terme collectif, soit la nécessité d'être plusieurs individus pour le constituer, mais également l'obligation que cet ensemble soit limité sans en préciser un nombre exact. Deuxièmement, il semble indispensable que ce collectif d'individus partage des « traits communs ».

Les sociologues Kaufmann et Trom (2010) s'intéressent aux modes d'assemblément interindividuel et aux actions conjointes, en mettant l'accent sur les représentations partagées et l'existence d'un but commun pour définir un collectif. Pour Moussay et Flavier (2023), lorsque

le terme est réservé au monde du travail, sa définition reste cependant complexe et ses contours difficiles à dresser.

La psychologue du travail Lhuillier (2019) propose de différencier le collectif des notions de cohorte, de regroupement, d'équipe, de groupe et un collectif. Un regroupement constitue une association d'individus liée par un intérêt commun sans action conjointe ou lien durable, comme les participants d'une conférence. Une équipe, elle, est définie par une action collective ciblée, avec des rôles et responsabilités définis pour atteindre un but spécifique, couramment observée en milieu professionnel. Le groupe, en revanche, fait référence à une entité sociale plus vaste et moins formelle qui peut partager des intérêts sans action coordonnée. Lhuillier (2019) vise à clarifier la nature et les enjeux de chaque entité pour mieux appréhender les dynamiques collectives. Le collectif représente alors un groupe d'individus qui travaillent ensemble pour produire des connaissances et des actions communes. Il se caractérise par l'engagement des individus, les échanges de connaissances et les confrontations de signification. La démarche réflexive et les interactions entre les différents individus sont essentielles pour le développement du collectif et la construction du savoir collectif.

En ergonomie, les travaux d'Arnoud et Falzon (2014) et de Motté (2012) soulignent l'importance de l'hétérogénéité des connaissances et de l'appartenance à des métiers différents dans la constitution d'un collectif. Ils mettent en évidence la présence d'une pluralité de points de vue et d'une nécessité de confrontation et de négociation pour agir en situation. Clot (2005); Clot (2008) et Cru (2016) étudient les processus de production des règles de métier et les ressources psychologiques et sociales nécessaires au développement d'un collectif. Ils analysent notamment les dynamiques de coopération conflictuelle entre les collectifs et la ligne hiérarchique. Daniellou et al. (2010) définissent le collectif de travail comme un regroupement de travailleurs, n'ayant pas nécessairement le même métier, mais qui travaillent ensemble autour d'un objet commun, partageant un objectif, des règles de métiers et des valeurs. Le collectif de travail peut être considéré comme une ressource pour les travailleurs, proposant des espaces de régulation et favorisant l'engagement dans l'activité, ce qui va pour Caroly et Clot (2004) contribuer à la préservation et au développement de la santé et à la construction du sens au travail.

Ces différentes définitions mettent en évidence la diversité des approches et des perspectives de recherche sur le collectif, allant de sa structure et de ses formes d'organisation à ses dimensions psychologiques, sociales et politiques. À travers ces études, plusieurs points communs émergent cependant. Premièrement, tous les auteurs reconnaissent l'importance des interactions et des objectifs partagés au sein d'un collectif. Deuxièmement, l'accent est mis sur la démarche réflexive et collaborative qui le caractérise. Troisièmement, l'hétérogénéité des connaissances et des métiers est souvent mise en avant comme un élément essentiel à la dynamique d'un collectif. En somme, bien que ces définitions varient selon leurs approches et leurs emphases, elles convergent toutes vers l'importance du collectif en tant qu'entité dynamique, centrée sur la collaboration, et essentielle au fonctionnement optimal de l'environnement de travail et au maintien de la santé de ses membres. Selon Caroly (2022); Caroly et Clot (2004), le processus de construction prend racine dans le travail collectif, c'est-à-dire dans les interactions quotidiennes autour d'un objet commun de travail, de dynamiques de transmission et de partage d'expériences et de connaissances qui favorisent le développement d'une relation de confiance.

2.3.3.1. Passage du travail collectif au collectif de travail

Pour Caroly et Clot (2004), identifier et comprendre ce qui définit un collectif de travail passe nécessairement par la compréhension de ce qu'est un travail collectif. Pour ces auteurs, le collectif de travail « se construit au travers du travail collectif » (p.49). De même pour Barthe et Queinnec (1999), c'est dans l'investigation du temps de travail partagé qu'il devient possible de caractériser les types d'interaction en situation (co-activité, coaction, collaboration, coopération, aide et entraide ; Barthe et Queinnec, 1999)¹⁴ ainsi que les facteurs organisationnels favorisant ou non l'émergence du travail collectif. C'est à travers ces interactions, ce partage de savoirs, savoir-faire et expériences qu'une relation de confiance, un sentiment d'appartenance va émerger.

¹⁴ La co-activité signifie que plusieurs opérateurs partagent un espace sans objectif commun, tandis que la coaction y ajoute une certaine interdépendance sans nécessairement viser une coordination étroite. La collaboration est un travail collectif ciblé avec une coordination active pour un objectif commun. La coopération est moins structurée; elle peut être spontanée ou imposée sans objectif explicite. L'aide est un soutien ponctuel, tandis que l'entraide est une collaboration régulière.

Plusieurs éléments identifiés dans la littérature semblent indiquer comment une équipe de travail peut être considérée comme un collectif. Le premier est l'existence du travail collectif, central pour qu'un collectif puisse émerger compte tenu des situations d'interaction au travail entre les travailleurs (De la Garza et Weill-Fassina, 2000; Rogalski, 1998). Deuxièmement, le nécessaire partage des intérêts et des valeurs communes doit être présent (Cru, 2016; Olson, 2003). Troisièmement, il doit y avoir un référentiel opératif commun, soit un objectif partagé par tous ses membres, en ayant la même compréhension de la situation afin de pouvoir développer des régulations collectives (Caroly, 2022). Quatrièmement, des implicites règles de métier qui émanent de l'activité doivent être présentes. Une règle de métier diffère d'un règlement, par exemple par l'absence de sanction potentielle en cas de non-respect. Cru (1988) parle du processus d'intériorisation comme permettant à chacun des membres de trouver sa place dans le collectif et d'assurer la responsabilité de son travail. En lien avec les règles de métier, le cinquième critère est celui de la défense des règles par le collectif, notamment lorsque ces dernières vont être mises en danger par un changement organisationnel. Sixièmement, Olson (2003) estime que l'existence d'un rapport de confiance et de respect mutuel entre les membres est un élément central dans la construction d'un collectif afin que ses participants puissent s'y développer professionnellement et construire leur santé. Enfin, le septième élément est celui de la présence d'une croyance partagée en l'existence même de ce collectif par ses membres (Girin, 1995; Lorino, 2009).

Dans un contexte de professionnalisation des interventions humanitaires, le travail collectif et les différentes interactions nécessaires à la construction d'un collectif de travail semblent pertinents à étudier et interroger au regard des potentiels effets que la professionnalisation peut engendrer sur ces dynamiques. Un questionnement peut notamment se faire sur la place des pratiques réflexives et d'auto-régulation du collectif dans un contexte de professionnalisation imposé par l'organisation elle-même soumise à des contraintes externes.

2.3.3.2. Le collectif comme ressource, mais également comme facteur de risque pour les travailleurs

Selon Caroly (2022), plusieurs éléments doivent être réunis afin que le travail collectif puisse être considéré comme une ressource pour les travailleurs ainsi que pour l'émergence d'un

collectif de travail. Tout d'abord, le fait d'avoir un objectif et une vision de la situation commune et partagée par les travailleurs. Ensuite, avoir une coordination des travailleurs afin de permettre la collaboration et la réalisation d'actions simultanées. La concertation avant l'action est un autre élément central dans le développement du travail collectif, cela peut être perçu comme de la coordination préalable à l'action. Enfin, avoir une certaine stabilité de l'équipe ainsi qu'une diversité en termes d'âges et d'expériences représente un autre facteur conditionnant la présence d'un collectif de travail.

Selon Rocha et al. (2012), le but principal d'un groupe d'individus qui travaille collectivement est de réguler la charge de travail en interne. Leplat (2006) perçoit le groupe de travail comme un « système auto-actif » où l'activité est dictée par les caractéristiques du groupe, de la tâche et de leur interaction. Le groupe favorise l'engagement dans l'activité de travail, contribue à la préservation et au développement de la santé et à la construction du sens au travail. Par les interactions qui y ont lieu, le collectif peut être facteur d'innovation et d'apprentissage (Caroly et Barcellini, 2013). Le collectif peut jouer également un rôle important dans l'inclusion des nouveaux arrivants et des novices par l'existence en son sein de dynamiques de transmission en situation qui favorisent selon Daniellou et al. (2010) l'échange, le partage d'expérience, la réflexion sur sa pratique, son contexte et ses situations de travail. Par exemple, dans son ouvrage portant sur la gestion des risques dans l'activité collective, Caroly (2022) souligne que le « pouvoir d'agir donné par le collectif de travail permet à l'agent de prendre soin de son travail » (p.53).

Clot (2008) définit cette notion comme le pouvoir d'action conféré aux travailleurs dans leur activité quotidienne, qui favorise l'innovation et l'efficacité dans l'exécution du travail. Le collectif est également décrit par Reason (1990) comme une ressource importante dans la sécurité au travail, notamment en regard de la gestion des erreurs, du manque de coordination, l'absence de référentiel opératif commun ou encore par la transmission de savoir-faire de prudence Cru (1988) qui permet le partage de stratégies collectives qui assurent la sécurité. Pour Caroly (2022), il est possible de parler de collectif de travail qu'à partir du moment où ce dernier « devient une ressource pour la santé et la sécurité » (p.55).

Dans ses travaux réalisés dans le milieu de la santé auprès d'infirmiers, Molinier (2004) identifie le collectif comme un espace d'émergence de stratégies collectives de défense pour préserver la

santé des travailleurs. Cependant, elle observe également certaines dérives inhérentes au collectif comme des risques de limitation à la communication. Par exemple, dans l'expression de certains travailleurs à parler de ce qui peut être psychiquement pénible à supporter dans le travail, ce qui peut engendrer ce qu'elle appelle des « comportements insolites », soit un comportement pouvant surprendre et susciter la réprobation de ses pairs en entrant en contradiction avec par exemple, les règles de métier.

Le travail collectif, avec une équipe stable et riche d'une diversité dans sa population de travailleurs et ayant des moyens de concertation et de coordination, doit permettre l'émergence d'un référentiel opératif commun qui, d'une part va engendrer des dynamiques de transmission et de partage d'expérience qui favorisent l'émergence de règles de métier et de défense et d'autre part, supporter la relation de confiance qui va se développer entre les membres et encourager le développement d'un sentiment d'appartenance, donner du sens au travail et soutenir l'engagement des travailleurs. Ces deux processus semblant opérer en parallèle dans le temps vont favoriser l'inclusion de nouveau membre dans le collectif, encourager la prise d'initiative et l'innovation et plus globalement, contribuer à donner un pouvoir d'agir et des espaces de régulation aux travailleurs. De plus, le collectif de travail permet une redéfinition de l'identité professionnelle des travailleurs et favorisée leur santé notamment via le développement au travail et l'amélioration de la sécurité.

L'étude des collectifs de travail, notamment à travers les critères avancés par Caroly (2022), offre un prisme pour analyser les dynamiques au sein des travailleurs impliqués dans des interventions humanitaires. Ces derniers, qui opèrent souvent dans des contextes exigeants, nécessitent une coordination efficace, une vision partagée et une confiance mutuelle. À travers une transmission efficace des compétences et des savoir-faire essentiels à l'intervention, la professionnalisation pourrait renforcer ces critères. Molinier (2004), en soulignant l'importance de la communication au sein du collectif, évoque indirectement la transmission. Ce faisant, il serait intéressant d'étudier si la formalisation d'un collectif sur le terrain humanitaire facilite une meilleure structuration des actions et par conséquent, une meilleure réactivité face aux imprévus ou encore d'analyser les effets du processus de professionnalisation sur la constitution des collectifs ou encore sur leur potentialité de devenir une ressource pour les travailleurs. Enfin, il

pourrait être intéressant d'explorer si la professionnalisation influe sur le sentiment d'appartenance au collectif.

2.3.3.3. Collectif de travail ou collectif d'intervention dans le milieu humanitaire

Plus spécifiquement dans le milieu de l'aide humanitaire, plusieurs conditions ont été identifiées comme permettant l'émergence d'une équipe efficace conduisant à la réussite d'un projet d'intervention. La littérature ne parle pas ici explicitement de collectif, mais d'équipe, toutefois la définition qu'elle en donne est très proche. Premièrement, il importe de retrouver une cohésion dans l'équipe (Lin Moe et Pathranarakul, 2006), bien que cela reste flou, il est sous-entendu ici qu'il y a un rapport de confiance entre les membres et le partage notamment d'un objectif commun. Deuxièmement, il est attendu que les membres soient entendus et consultés avant une prise de décision (Khang et Moe, 2008; Lin Moe et Pathranarakul, 2006) faisant écho ici à la troisième dimension qui est celle de la transparence et de la responsabilité de l'encadrement (Ramachandran et Walz, 2015; Tierney, 2012), d'une répartition claire des rôles de chacun dans l'équipe (Lin Moe et Pathranarakul, 2006) et de connaissances locales notamment pour la résolution de problème (Brière et al., 2015).

La collaboration interprofessionnelle est une préoccupation majeure pour les travailleurs humanitaires. Une étude menée par Ren et al. (2017) a révélé le besoin crucial qu'expriment ces professionnels de se former à travailler ensemble pour capitaliser sur les forces individuelles de chacun. Ces défis sont amplifiés par la nature même du travail humanitaire : une rotation rapide des personnels, des durées d'intervention variables, et une diversité inégalée dans la composition des équipes. Ces équipes sont souvent composées de diverses professions, allant de la logistique au médical, en passant par les finances et les ressources humaines. De plus, ces collectifs réunissent différentes nationalités et cultures, ce qui accentue encore la complexité de leur composition.

Il existe une distinction cruciale entre les travailleurs internationaux et nationaux sur les interventions. La diversité de ces équipes, telle que définie par Barth et Falcoz (2007), englobe les nombreuses différences visibles ou subtiles entre les individus. Cette diversité peut entraîner des défis relatifs à l'altérité et à la coexistence selon Chanlat et al. (2013). Cependant, selon

Adler (1991), si elle est bien gérée, la diversité peut améliorer la productivité d'un groupe. Il s'agit d'une question d'inclusion, où chaque membre se sent valorisé, respecté et engagé (Bouquet, 2015).

La construction d'un collectif interculturel se fait généralement en trois étapes, comme l'a identifié Loth (2006) : une phase initiale de coopération dynamique, suivie d'une phase de résistance où les différences peuvent créer des tensions, avant d'aboutir à la formation d'un collectif soudé. L'engagement est essentiel à chaque étape pour garantir une collaboration fructueuse. De plus, Wright et Drewery (2006) ont mis en lumière l'importance de la cohésion d'équipe pour assurer la satisfaction personnelle des travailleurs et la qualité de leur travail, surtout dans des contextes culturellement diversifiés.

À la lumière de ces constats, dans le contexte humanitaire, il devient intéressant d'étudier les conditions permettant de construire cette collaboration interculturelle malgré les doubles contraintes temporelles relatives au travail en situation d'urgence et au turn-over des personnels.

L'émergence d'un collectif de travail semble ainsi essentielle à l'atteinte des objectifs des missions, tout particulièrement dans les environnements d'intervention soumis à de nombreuses contraintes externes. De plus, le collectif semble pouvoir être une ressource centrale dans le processus de professionnalisation de travailleurs et de l'organisation, notamment via son rôle dans la transmission des savoirs et le maintien des expertises en situation.

Dans ce travail de thèse, le terme de collectif d'intervention sera utilisé afin de marquer une nuance vis-à-vis de la notion classique de collectif de travail qui regroupe de nombreuses conditions afin de pouvoir être appelé comme telles. Le collectif d'intervention permet de parler de l'ensemble des travailleurs œuvrant sur un même projet, ce dernier étant potentiellement constitué de plusieurs collectifs de travail.

2.3.4. Une santé multifactorielle en construction

La notion de santé a pour étymologie le terme latin *sanitas* faisant référence à la santé du corps et de l'esprit d'un individu. Ce terme est un dérivé de *sanus* qui oriente vers quelque'un de « bien portant, en bon état, sensé, raisonnable » (CNRTL, 2022b). La définition de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) « La santé est un état de complet bien-être physique,

mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (préambule de la constitution) insiste tout comme les termes étymologiques sur le fait que la santé prend en considération différentes dimensions de l'individu soit son corps, son état mental et également, social (Organisation mondiale de la santé, 2022). Cette définition pousse à considérer la santé comme un idéal, un but à poursuivre. Cependant, le terme utilisé d'« état » reste controversé puisque la santé peut également être analysée comme quelque chose de mouvant et d'évolutif à travers le temps et qui se construit individuellement, collectivement et socialement (Veil, 1999). En ce sens, le modèle de la « santé globale » et de ses déterminants (Ministère de la santé et services sociaux Québec, 2010; Québec, 2012) ainsi que le modèle constructiviste de la santé (Canguilhem, 1966; Guérin et al., 2021) sont présentés.

2.3.4.1. Le modèle de la santé globale et de ses déterminants

La santé, dans une vision contemporaine et holistique, est envisagée de manière dynamique, reflétant une interaction constante entre l'individu et son environnement (Québec, 2012). Selon cette perspective, la santé peut être définie comme l'ensemble des « facteurs personnels, sociaux, économiques et environnementaux qui déterminent l'état de santé des individus ou des populations » (Organisation mondiale de la santé, 1999).

Le Ministère de la santé et services sociaux Québec (2010) propose un cadre conceptuel à la santé globale à partir de travaux effectués pour le Ministère de la santé et de services sociaux du Québec¹⁵. Ce cadre présente une articulation des déterminants de la santé via une catégorisation en quatre grandes dimensions : 1) caractéristiques individuelles, 2) milieux de vie, 3) systèmes, et 4) contexte global. Ces derniers vont jouer un rôle essentiel dans la compréhension de cette définition dynamique de la santé (Québec, 2012). Ces facteurs peuvent être liés à des problèmes de santé spécifiques ou à un état de santé global et ils peuvent tous être rattachés à l'un de ces quatre domaines principaux.

¹⁵ À partir des travaux de Friedman et al. (2002) pour le National Committee on Vital and Health Statistics (États-Unis d'Amérique), le National Center for Health Statistics (États-Unis d'Amérique) et le Department of Health and Human Services Data Council (États-Unis d'Amérique) ainsi que les premiers travaux du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec (2007) (Canada).

Premièrement, les caractéristiques individuelles englobent les facteurs génétiques et biologiques, les compétences personnelles et sociales, le style de vie et le comportement de l'individu, ainsi que sa capacité d'adaptation. Ces éléments influencent la manière dont l'individu interagit avec son environnement et répond aux défis de se maintenir en santé.

Deuxièmement, le milieu de vie fait référence à l'environnement immédiat de l'individu, comprenant par exemple, le foyer, le lieu de travail, l'école et la communauté en général. Cet environnement inclut les conditions de vie, les interactions sociales et la vie collective, l'accès aux services de santé, la qualité de l'air et de l'eau, et la disponibilité des ressources alimentaires, entre autres.

Troisièmement, les systèmes renvoient aux structures sociales, économiques et politiques qui exercent une influence sur la santé. Entre autres, ils comprennent le système de santé, les politiques publiques, les structures économiques, les normes culturelles et les systèmes éducatifs.

Enfin, le contexte global fait référence aux facteurs environnementaux à l'échelle mondiale, tel que le contexte politique et législatif, le contexte économique et démographique, le contexte social et culturel. Les changements climatiques, les migrations internationales et les tendances économiques mondiales peuvent tous avoir à ce niveau un impact sur la santé.

Il apparaît alors crucial de considérer ces domaines en interaction dans l'étude de la santé d'une personne ou d'une population. Cette approche intégrée appuie une compréhension plus approfondie de la santé, pas seulement comme un état d'être, mais aussi comme un processus dynamique influencé par une multitude de facteurs interconnectés. En fin de compte, la santé représente une ressource de vie et sa préservation exige une attention constante de la part des individus aux différents déterminants et une démarche proactive pour les améliorer (Québec, 2012). La pondération de chaque déterminant de la santé est sujette à variation selon l'aspect de l'état de santé des individus concernés et le contexte considéré. Bien que la nature de ces déterminants soit généralement bien comprise, la diversité de leurs interactions l'est moins.

2.3.4.2. Le modèle constructiviste de la santé

Le modèle constructiviste de la santé s'inscrit dans un cadre conceptuel issu de divers champs comme la philosophie, la psychopathologie du travail ou encore l'ergonomie (Guérin et

al., 2021). Dans cette section, ce modèle est présenté à partir d'auteur l'ayant étudié dans son rapport avec le milieu de travail spécifiquement. Ce modèle propose cinq traits majeurs de la santé : 1) sentiment de contrôle et de possession des ressources suffisantes pour se maintenir en santé, 2) santé en tant que ressenti subjectif, 3) santé comme un processus, 4) santé comme « élan » de transformation de son environnement, et 5) santé vécue comme le sentiment d'être capable d'assumer ses actes et de trouver une cohérence dans ce qui entoure.

Premièrement, selon Guérin et al. (2021), la santé ne se limite pas à un état physique, mais implique un sentiment de contrôle sur sa propre vie et ses conditions, de posséder des ressources adéquates (par exemple, matérielles, sociales, émotionnelles) afin de la maintenir ou de l'améliorer, mais également de pouvoir faire des choix éclairés et en pleine conscience.

Deuxièmement, la santé ne peut être qu'un vécu expérientiel subjectif (Canguilhem, 1988). C'est une expérience singulière qui ne peut être pleinement comprise que par l'individu qui en fait l'expérience. Cette idée met en évidence l'importance de la perception individuelle et de l'expérience vécue dans l'évaluation de la santé.

Troisièmement, la santé est une expression du vivant et non un état. Canguilhem (1988), parle d'une expression dynamique de la vie plutôt que d'un état statique. Cette posture nécessite la prise en compte de toutes les dimensions de la vie d'une personne, y compris sa relation avec son environnement.

Quatrièmement, la santé représente un « élan » de transformation de l'environnement afin de modifier son environnement et de maintenir ou d'améliorer sa santé (Canguilhem, 1966). Cela reflète l'aspect actif et dynamique de la santé dans lequel l'individu ne se contente pas de subir son environnement, mais cherche plutôt à activement le transformer.

Enfin, cinquièmement, la santé implique également la possibilité de se reconnaître dans ses actions, de créer des rapports de cohérence (Canguilhem, 2002). Ce faisant, la santé est étroitement liée à la capacité d'une personne à assumer la responsabilité de ses actions et à trouver un sens dans son environnement.

Canguilhem (2002) synthétise cette vision de la santé comme la capacité et les ressources de la personne à maîtriser la situation dans laquelle elle évolue, sans porter atteinte à son bien-être physique, mental ou social. Molinié (2005), dans une critique d'une enquête sur les relations

âge, santé et travail, fait le lien entre l'importance d'occuper un emploi dans lequel il est possible d'apprendre et d'éprouver un sentiment de soutenabilité vis-à-vis de son travail à travers le temps, c'est-à-dire de pouvoir rester à un poste jusqu'à la retraite. L'apprentissage est ainsi perçu comme un levier central à la construction de la santé tout au long de sa vie professionnelle (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013).

2.3.4.3. Deux modèles complémentaires dans l'appréhension des situations

Bien qu'il en existe plusieurs autres, les deux modèles retenus proposent deux perspectives complémentaires pour appréhender la santé. Le premier se concentre sur les déterminants objectifs qui influencent l'état de santé des individus et des populations, tandis que le second s'intéresse davantage à la perception subjective et individuelle de la santé. Les caractéristiques du modèle constructiviste (Guérin et al., 2021) mettent l'accent sur l'importance de l'expérience individuelle, du sentiment de contrôle et de l'autonomie, de l'interaction avec l'environnement et du sens qui est donné à sa santé. Cela suggère que la santé est non seulement une expression de la vie, mais constitue également une force vitale qui pousse l'individu à transformer son environnement afin de maintenir ou d'améliorer sa santé (Canguilhem, 1966; Canguilhem, 1988, 2002). En parallèle, le modèle de la santé et de ses déterminants met en évidence l'interaction constante entre l'individu et son environnement, reflétant une conception dynamique de la santé (Québec, 2012).

Ces deux modèles paraissent pertinents aux vues de leurs similarités et complémentarités, à faire discuter dans le cadre de l'analyse du travail humanitaire. L'approche de la santé globale par ses déterminants catégorisés notamment autour du « système », du « milieu de vie » et des « caractéristiques individuelles » doit permettre dans un premier temps d'identifier et d'étudier les différents facteurs potentiels d'influence de l'environnement sur la santé des travailleurs, ce qui se rapproche notamment de l'AEA qui s'intéresse à la santé via l'activité et ses conditions d'émergence. La dimension du système, par exemple, aide à cerner les effets de la professionnalisation du système humanitaire, notamment via son influence sur l'organisation et la standardisation des modes de gestion. Dans ce contexte, la dimension du milieu de vie permet de caractériser les spécificités d'un site d'intervention, ses potentiels facteurs d'influence via le

niveau de sécurité, mais également en se posant la question des espaces et de leurs occupations favorisant ou non la création de collectifs d'intervention.

En conclusion, le positionnement théorique ancré dans l'AEA et de ses deux courants (anthropotechnologie et ergologie) semble pertinent pour répondre à l'objectif de mieux comprendre de façon empirique les effets de la professionnalisation sur les collectifs d'intervention humanitaire au prisme des dynamiques de transmission. En effet, l'AEA établit un cadre d'analyse robuste, se concentrant sur la divergence entre ce qui est prescrit et la réalité vécue tout en mettant en avant les stratégies des travailleurs pour concilier les exigences professionnelles avec la construction de leur santé. L'anthropotechnologie enrichit cette analyse qui se focalise sur le transfert de technologies, une définition élargie qui englobe non seulement les outils techniques, mais également les expertises spécifiques. Cette approche met en lumière l'importance de la collaboration interculturelle et l'interaction des compétences diverses, techniques et contextuelles, sur les terrains d'opération. Enfin, l'ergologie offre une perspective élargie, mettant en avant les dynamiques sous-jacentes et le travail de renormalisation, à la fois individuel et collectif. Tout cela met en évidence comment les équipes se saisissent des directives de l'ONG avec leurs expériences et connaissances situées, donnant lieu à une renormalisation contextuellement pertinente. Ensemble, ces cadres conceptuels offrent une compréhension profonde et nuancée des défis et stratégies des équipes d'intervention humanitaire face à la professionnalisation.

Les différents concepts identifiés dans ce chapitre et le positionnement dans les définitions permet dans un premier temps d'explicitier la façon dont ils sont appréhendés par les chercheurs et dans un deuxième, comment ils contribuent à l'analyse et l'interprétation des données. En ce sens, le concept de professionnalisation, largement utilisé dans le milieu humanitaire, sous-entend des enjeux bien spécifiques, ne reflétant pas nécessairement toute sa complexité. Sa définition, notamment influencée par les travaux de recherche, permet de resituer le positionnement qui lui est donné dans le système humanitaire et d'orienter sa lecture en trois niveaux. Ensuite, le concept de transmission permet de comprendre son rôle dans le processus de professionnalisation des travailleurs et des organisations. Une caractérisation dynamique de ce concept, en mettant l'accent sur son potentiel évolutif. Le troisième concept, celui du collectif,

est abordé pour poser son rôle dans le processus de professionnalisation et l'opérationnalisation de la prescription, mais aussi comment il peut offrir des espaces privilégiés à l'émergence de dynamiques de transmission bénéfiques pour le développement de ses membres et la qualité des services offerts à la population desservie. Enfin, le concept de santé sous une perspective globale (Ministère de la santé et services sociaux Québec, 2010) et constructiviste (Guérin et al., 2021) permettent de cerner le rôle de la transmission et du collectif dans la construction de la santé des travailleurs et d'étudier comment le processus de professionnalisation peut influencer celle-ci.

2.4. Synthèse sur le positionnement de la recherche

En reprenant le modèle du « Research onion » proposé par Saunders et al. (2019), la Figure 5. Positionnement de la recherche illustre et articule les différents éléments caractérisant cette recherche. Les différents cercles, à gauche de la figure, présente succinctement l'ancrage épistémologique du chercheur dans une philosophie constructiviste dont l'approche est inductive; la méthodologie qualitative, le devis inscrit en recherche-action et l'étude menée sur le terrain transversale. Dans ce cadre, l'AEA et ses courants de l'anthropotechnologie et de l'ergologie ont été mobilisée. Le présent chapitre permet de présenter cet ancrage et le prochain vise à détailler son opérationnalisation.

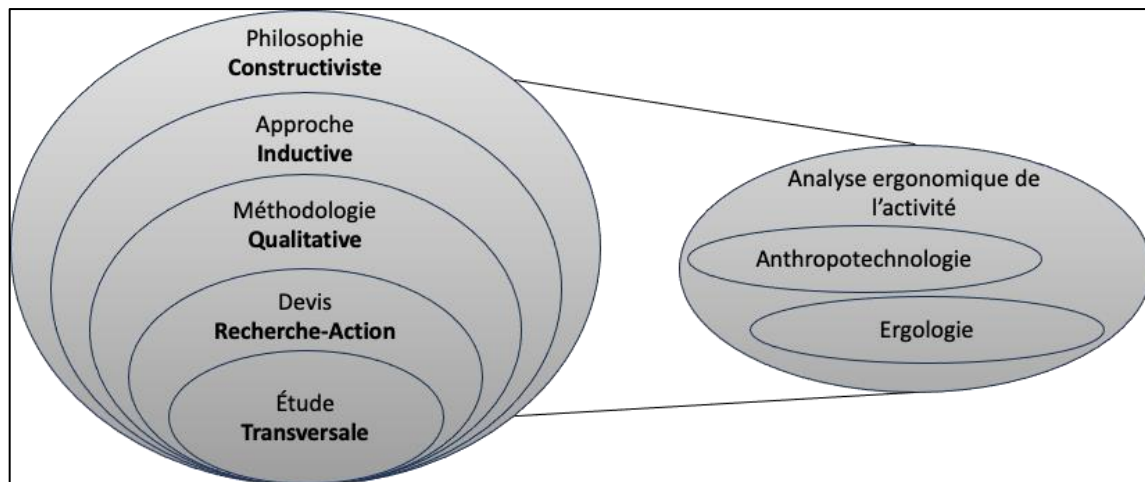


Figure 5. Positionnement de la recherche

Chapitre 3 - Méthodologie

« Je ne crois pas que dans l'histoire des sciences ce soit la théorie qui commence et la méthodologie qui suit. Des travaux récents sur la pratique scientifique montrent que le bricolage précède très souvent la formalisation » (Wisner, 1995, p. 4)

Afin de répondre à l'objectif général et aux questions de recherche précédemment développés, ce chapitre vise à présenter le cadre méthodologique permettant d'y donner suite. Dans un premier temps, les cinq grandes phases de la recherche sont présentées : 1) phase exploratoire, 2) phase de ciblage et d'échantillonnage, 3) phase d'analyse de la littérature, 4) phase de collecte des données et enfin, 5) phase de traitement et d'analyse. Pour conclure, la démonstration de la scientificité et la présentation des considérations éthiques sont exposées.

3.1. Phases de la recherche

Cette sous-section vise à présenter les cinq différentes phases de la recherche. Premièrement la phase de mise en place du projet et de familiarisation est présentée. Celle-ci a permis de déclencher la seconde phase consistant au travail de ciblage, de sélection du terrain d'investigation et des participants. La troisième phase présente ensuite l'analyse de la littérature effectuée afin d'affiner la problématisation de la thèse. La quatrième s'intéresse à la période de collecte des données sur le terrain d'intervention ainsi qu'à la description des différents outils de collecte de données utilisés. La cinquième phase décrit les stratégies d'analyse des données.

3.1.1. Phase 1 : Création et mise en place du projet partenarial

Au départ, il importe de souligner que ce travail, bien qu'influencé par la démarche ergonomique, n'est pas issu d'une demande spécifique. Il est ici important de noter qu'il a été mis en place sans demande initiale de la part de l'ONG partenaire.

L'année 2020 a été consacrée à la prise de contact avec différentes ONG afin de présenter le projet, sa pertinence au regard des éléments présentés dans la problématique et de proposer une

collaboration autour de la construction d'un projet partenarial. Plusieurs ONG ont été contactées par mail ou par téléphone par le chercheur principal afin d'aborder et discuter de ses questionnements de recherche. En décembre 2020, un accord verbal a été conclu avec l'une d'entre elles. Une entente partenariale a été signée au premier trimestre 2021, une planification de la recherche a été faite et une première demande de certificat éthique a été déposée pour encadrer la collecte des données.

L'ONG partenaire est une association de droit français dont le siège opérationnel est basé à Dakar au Sénégal. Elle a pour particularité de s'inscrire dans une approche partenariale de l'intervention avec des partenaires locaux dans l'implantation des interventions. Cette ONG médicale humanitaire s'est fait particulièrement remarquer par ses actions lors de l'épidémie Ebola ou encore les questions de malnutrition. Depuis sa création en 2009, l'ONG a connu une croissance importante passant de 250 000 € de budget à plus de 80M€ en l'espace de 10 ans. Elle compte aujourd'hui plus de 2 500 travailleurs dont 98% sont originaires du continent africain et des pays où intervient l'ONG. Des enjeux importants de structuration, de recherche identitaire ou encore de fidélisation de ses travailleurs ont été exprimés. Cette ONG est un exemple à l'échelle d'une organisation du phénomène de PPR et des enjeux liés au secteur

	2021												2023							
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août
Phase 1 Mise en place du projet partenarial et familiarisation																				
Phase 2 Choix du terrain d'investigation																				
Phase 3 Analyse de portée																				
Phase 4 Collecte de données sur le terrain																				
Phase 5 Analyse et traitement																				

Figure 6. Calendrier de réalisations des cinq phases du projet

humanitaire. Le partenaire a ainsi exprimé des difficultés à faire « passer un cap » à l'organisation, notamment dans la gestion de ses savoirs et la volonté de capitaliser sur les expertises de ses travailleurs afin de viser une professionnalisation allant vers un modèle d'organisation apprenante.

Durant cette phase de la recherche, quatre rencontres ont été menées avec le Comité de suivi mis en place, composé du directeur adjoint, du directeur des ressources humaines, de la chargée de formation de l'ONG et du chercheur principal afin d'identifier les besoins et d'orienter le projet de recherche. Il a ainsi été décidé d'organiser une première phase d'entretiens avec différents acteurs du siège afin de se familiariser avec le fonctionnement interne de l'ONG et affiner le projet de recherche (Annexe 1. Trame d'entretien individuel phase 1). Ainsi, 13 entretiens de 90 minutes chacun (pour un total de 16h d'enregistrement audionumérique) ont eu lieu entre mai et juin 2021 via visioconférence avec des travailleurs du siège de l'ONG à des postes de direction, de ressources humaines, de supports techniques et de supports médicaux aux interventions ainsi qu'avec des superviseurs de « Desk »¹⁶. À la suite de ces rencontres, le Comité de suivi s'est réuni une nouvelle fois afin de préciser le projet de recherche et de cibler les terrains possibles pour effectuer la collecte des données. Cette première phase s'est déroulée finalement entre janvier 2021 et janvier 2022 (Figure 6. Calendrier de réalisations des cinq phases du projet).

3.1.2. Phase 2 : Choix du terrain d'investigation

L'ONG humanitaire d'intervention médicale agissait en 2022 dans 12 pays d'Afrique. Dans un premier temps, une présentation du milieu d'investigation sera faite suivie dans un second, d'une présentation de la population étudiée et des critères d'inclusion et d'exclusion qui ont été utilisés. Ce travail de ciblage a aussi été mené avec le Comité de suivi puis, directement

¹⁶ Dans le milieu humanitaire, en regard des différents niveaux décisionnels, le mot « Desk » qualifie les équipes basées au siège de l'ONG, en charge de la gestion globale des opérations. Ce niveau est en lien direct avec les équipes de coordination basées en capitale des pays où se déroulent les interventions. En effet, tous les projets d'intervention d'un pays sont rattachés hiérarchiquement à une « coordination » (bureau administratif) en charge de faire le lien avec le bureau à Dakar (Sénégal).

avec les responsables de coordination¹⁷ (appelés chefs de mission) et les responsables de projet¹⁸ (appelés chefs de projet) présents dans les pays d'interventions. Plusieurs rencontres ont ainsi été organisées à distance via visioconférence afin d'échanger sur la recherche et ses objectifs, sur les différents projets d'intervention de l'ONG et cibler les terrains, d'identifier les périodes, les services et de travailler à l'organisation de la phase de collecte des données.

Afin d'obtenir l'accord de l'ONG (Sénégal-France) et des institutions universitaires (Canada-France), trois critères de sélection ont été mis en place. Le premier est celui de la **sécurité**, soit une estimation du risque encouru par l'équipe de recherche considéré comme acceptable tant par l'ONG que par les institutions universitaires, se basant sur les règles et consignes élaborées par le Gouvernement du Canada. Le deuxième critère est celui de l'**intérêt** des équipes de coordination des missions à participer à l'étude et à accueillir le chercheur principal pour la période de collecte des données. Enfin, le troisième critère est celui de la **représentativité** du projet d'intervention ciblée comme distinctif du type d'intervention spécifique de l'ONG.

3.1.2.1. Choix du milieu

À partir de ces trois critères, deux des 12 pays où intervient l'ONG ont dans un premier temps été retenus : la Guinée Conakry et le Tchad. Cependant, l'évolution de la situation sécuritaire du Tchad a obligé à annuler ce terrain et de se centrer spécifiquement sur la Guinée qui restait le seul pays où intervient l'ONG qui respectait le critère de sécurité.

La Guinée est un pays dans lequel l'ONG intervient depuis 2014 dans le contexte de l'épidémie Ebola. C'est en partie par leurs interventions dans le cadre de cette épidémie que l'ONG s'est fait remarquer notamment dans l'innovation technologique des pratiques de soins. À la suite de l'épidémie, la coordination a développé plusieurs projets dans le pays (n=6), notamment des essais vaccinaux contre le virus Ebola. À partir des trois critères de sélection présentés, il a été

¹⁷ La coordination est une équipe de travailleurs de l'ONG basée dans la capitale du pays où l'ONG déploie un ou plusieurs projets. Elle a pour mission d'assurer la coordination des différentes missions, de gérer les relations avec les politiques et les organismes locaux, de faire le lien avec le siège, de faire suivi des budgets et d'apporter un soutien fonctionnel aux différents projets.

¹⁸ Le projet correspond au terrain d'intervention, c'est le niveau de l'ONG le plus proche des bénéficiaires et proposent les services de soins de santé.

décidé de se concentrer sur le projet vaccinal Ebola implanté dans la ville de Conakry. Ce projet fait suite aux interventions historiques de l'ONG et s'inscrit dans sa continuité en travaillant dans un cadre préventif. Il a une relative ancienneté avec une mise en développement dès la fin 2015 et un début d'opération courant 2017. Ce type de projet de test de vaccination représente aujourd'hui une tendance dans le milieu humanitaire, mais le projet étudié reste assez rare au regard de sa longévité.

L'étude ethnographique de Faye et al. (2018) permet de comprendre davantage le contexte dans lequel il s'inscrit. En effet, à partir d'une étude sur les essais vaccinaux en Guinée, les auteurs révèlent des lacunes chez les organismes humanitaires à s'implanter et à sensibiliser et mobiliser la population face à l'épidémie. Ces lacunes, dues à une méconnaissance des réalités culturelles et sociales, ont engendré une méfiance vis-à-vis des intervenants humanitaires. Cette méfiance a conduit à une remise en question des autorités traditionnelles et à des critiques de l'organisation. L'épidémie a eu des conséquences socio-économiques et politiques majeures, exacerbant l'isolement des communautés touchées. Restaurer la confiance envers les initiatives sanitaires était alors primordial pour adresser les défis post-Ebola et notamment la mise en place des essais vaccinaux. Durant la collecte de données, un contexte sociopolitique tumultueux a été noté, accentué par un récent coup d'état et des risques sécuritaires. La fiche sécurité qui a été fournie par l'ONG à l'arrivée du chercheur principal indiquait ainsi un risque d'attentats terroristes dans les lieux fréquentés et de manifestations.

Le projet est situé en milieu urbain sur un site fermé et sécurisé (Figure 7. Situation géographique du projet de vaccination Ebola). Ce dernier est composé d'une cour centrale autour de laquelle gravite les différents bâtiments médicaux, de gestion, de logistique, le parc automobile et la cafétéria. Le bâtiment médical comprend une pharmacie, une salle de préparation des vaccins, un laboratoire d'analyse, une salle de vaccination, une salle des archives et huit salles de consultation. Une cinquantaine de travailleurs œuvrent chaque jour sur le site. Ce nombre peut atteindre plus d'une centaine en fonction des périodes comme au moment des rappels vaccinaux. D'après le document des ressources humaines, lors de la collecte de données sur le terrain, le ratio était d'un travailleur international pour dix travailleurs nationaux sur le projet étudié.



Figure 7. Situation géographique du projet de vaccination Ebola

Sur le site, trois grandes missions sont menées : la vaccination, le suivi de vaccination, les soins aux personnes. Ces missions nécessitent la collaboration d'une cinquantaine de travailleurs répartis sur une trentaine de postes. Ces derniers peuvent être rattachés à différents domaines d'expertise (n=13), eux-mêmes pouvant être associés à trois secteurs d'activité spécifiques¹⁹ : 1) administration, 2) soins de santé, 3) logistique (Tableau 2. Effectif du projet par secteurs d'activité, types d'expertise et postes occupés). Dans le secteur de l'administration, les

¹⁹ Un secteur d'activité assemble des individus aux profils variés, mais ayant une certaine cohérence. Par exemple, le domaine des soins de santé englobe des rôles allant du médical au paramédical, incluant dans notre contexte des anthropologues et conseillers communautaires orientés vers l'assistance des bénéficiaires. Les domaines d'expertise classifient les postes selon une compétence partagée; à titre d'illustration, dans cette recherche, le groupe comprenant techniciens de laboratoire, biologistes et responsable biologiste se situe dans l'expertise « Laboratoire ». En revanche, le poste d'une personne délimite son rôle spécifique, ainsi que ses devoirs et tâches organisationnels.

gestionnaires sont en charge des contrats des travailleurs nationaux, des salaires, du support administratif ou encore du suivi du budget du site. Le rôle des encadrants est de suivre les avancées du projet, de planifier des rencontres de suivi avec les responsables et les travailleurs. Ils sont en contact direct avec les organismes partenaires et les membres du bureau administratif de l'ONG à Dakar. Ils ont également la charge de la bonne conduite des opérations ainsi que la gestion des ressources humaines et financières du site en collaboration étroite avec la coordination.

Concernant le secteur des soins de santé, cinq domaines d'expertises vont être en contact avec les bénéficiaires (médecin, pharmacien, conseiller communautaire, infirmier et agent d'accueil). Les médecins vérifient les critères d'inclusion et d'exclusion des bénéficiaires, réalisent des consultations et la vaccination. Un réanimateur est également présent en salle de post-vaccination et reste disponible en tout temps pour répondre aux urgences. Les pharmaciens gèrent la préparation des vaccins, la gestion des stocks et la préparation des prescriptions sur le site ouvert aux bénéficiaires. Les conseillers communautaires sont en contact direct avec les bénéficiaires, ils contribuent au recrutement et à faire connaître le site de vaccination dans la population guinéenne vivant à proximité. Ils ont aussi la charge de maintenir le contact avec les bénéficiaires, faire des visites de courtoisie, les accompagner durant le parcours de vaccination ou de soins. Les infirmiers accompagnent les bénéficiaires tout au long du circuit vaccinal ou de soins sur le site, expliquent les prescriptions, assurent un travail de sensibilisation et un suivi des informations entre les travailleurs que va rencontrer le bénéficiaire durant son parcours. L'agent d'accueil se charge de la réception des bénéficiaires, de leur orientation sur le site et du suivi de leur dossier médical. Pour compléter, les anthropologues ont mené une étude exploratoire en amont du lancement du projet afin de déterminer les meilleures stratégies de recrutement et de rétention possibles des bénéficiaires. Ils travaillent en étroite collaboration avec les conseillers communautaires. Trois autres domaines d'expertises sont rattachés au milieu de la santé, tout d'abord, les travailleurs du laboratoire qui s'occupent de la gestion des échantillons et des analyses de prélèvements sanguins. Les hygiénistes s'occupent de l'entretien du site, de la chlorification et de la literie. Pour terminer, le préposé au contrôle qualité a pour fonction de vérifier chaque rapport de suivi des bénéficiaires, de croiser les informations, de les numériser et de les archiver.

Concernant le secteur d'activité de la logistique, les travailleurs ont la charge de l'approvisionnement et de la gestion des stocks, des déplacements, de la surveillance et de l'entretien du site en permanence. Une équipe IT (Technologie de l'information) a également la charge du support informatique sur le site. De plus, le système organisationnel des équipes logistiques est aujourd'hui unique au sein de l'ONG avec un fonctionnement horizontal voulant favoriser le travail d'équipe et une transversalité des savoirs, ce qui offre, sur un même terrain

Deux logiques organisationnelles différentes : une première « classique » au sein de l'ONG avec le service médical et une deuxième, plus « expérimentale », avec le secteur logistique.

L'ensemble de ces travailleurs évolue dans un même espace partagé, fermé et sécurisé. Un second lieu, situé de l'autre côté de la rue est réservé à la coordination. Il abrite également les appartements des travailleurs internationaux.

Une période d'une semaine au Sénégal, à la suite de cette collecte des données sur le terrain, a été nécessaire afin de rencontrer différents acteurs du siège et d'échanger à partir des éléments collectés sur le terrain. Ces discussions ont facilité l'exploration des points de vue des acteurs du siège sur des sujets tels que: le profil des intervenants, la fonction de leur département, les critères de direction de la mission, les méthodes de communication avec le terrain, la coordination et la gestion des trajets, la gestion des ressources humaines pour les employés en intervention, le sentiment d'association à l'entité et la surveillance de la santé des travailleurs depuis le bureau principal.

Tableau 2. Effectif du projet par secteurs d'activité, types d'expertise et postes occupés

Secteurs d'activité	Domaines d'expertise	Postes occupés
Administration	Encadrement	Responsable de projet (n=1)
		Responsable partenaire (n=1)
		Assistant de recherche clinique (n=1)
	Gestionnaire	Superviseur administrateur (n=1)
		Assistant administrateur (n=1)
Soins de santé	Laboratoire	Superviseur laboratoire (n=1)
		Biologiste (n=1)
		Technicien de laboratoire (n=2)
	Pharmacie	Superviseur pharmacie (n=1)
		Pharmacien (n=2)
	Infirmier	Superviseur infirmier (n=1)
		Infirmier (n=3)
	Médecine	Superviseur médical (n=1)
		Traitant (n=3)
		Spécialiste (n=1)
		Réanimateur (n=1)
	Conseiller communautaire	Superviseur Conseillé communautaire (n=1)
		Conseillé communautaire (n=9)
	Anthropologie	Superviseur Anthropologue (n=1)
		Assistant anthropologue (n=2)
	Contrôle qualité	Superviseur contrôle qualité (n=1)
		Contrôleur qualité (n=1)
		Opérateur de saisie (n=1)
	Hygiéniste	Hygiéniste (n=2)
Accueil	Agent d'accueil (n=1)	
Logistique	Support logistique	Superviseur approvisionnement (n=1)
		Superviseur base (n=1)
		Gardien (n=4)
		Chauffeur (n=5)
	IT (Technologies de l'Information)	Superviseur IT (n=1)
		Assistant IT (n=1)
Total des effectifs		54

3.1.2.2. Critères de recrutement et présentation de la population étudiée

La méthode de recrutement choisie est de type non probabiliste par quota. En effet, cette approche permet le recrutement d'une population sans avoir recours à une méthode aléatoire,

mais en ciblant des sous-groupes qui présentent des caractéristiques définies afin de constituer un échantillon reflétant le plus fidèlement possible la population étudiée (Fortin et Gagnon, 2016). Pour ce faire, deux grands critères ont permis de caractériser les participants à rencontrer. Premièrement, les acteurs des niveaux hiérarchiques impliqués et concernés par le projet vaccinal Ebola, c'est-à-dire la direction et les référents au niveau du siège, la coordination de la mission en Guinée, les responsables du projet et les superviseurs ainsi que les intervenants de terrain. Deuxièmement, les domaines d'expertise des travailleurs impliqués et concernés par le projet, c'est-à-dire travaillant directement sur le projet, quel que soit le niveau hiérarchique, mais également les métiers supports aux travailleurs du projet au niveau du siège comme la direction, les chargés de formation, de recrutement ou encore d'administration du personnel.

Le recrutement au niveau du siège s'est fait via courriel en ciblant les personnes aux postes inclus par les critères de sélection (Annexe 2. Message de prise de contact entretiens phase 1). Sur le terrain, à l'échelle, coordination et projet, un courriel d'information a été envoyé et le recrutement s'est fait directement sur place en présentiel. Une planification à distance a été tentée, mais n'a pu aboutir. Arrivé sur place, en respectant les critères de sélection, le recrutement s'est fait en allant directement proposer aux personnes de participer à l'étude. Une présentation qui a été faite le premier jour à tous les travailleurs, un accès libre au site a ensuite été accordé au chercheur principal afin de pouvoir effectuer les observations, organiser et réaliser les entretiens. Il est important de noter que les effectifs étant limités sur chaque poste (souvent une seule personne), une grande partie des personnes ont été contactées directement durant les phases de recrutement afin de leur proposer l'opportunité de participer à l'étude. Au total, 56 participants ont été rencontrés (Figure 8. Nombres de participants selon le niveau hiérarchique), 23 au siège (13 lors de la Phase 1 et 10 lors de la Phase 3), sept au niveau de la coordination et 26 au niveau du projet, 13 entretiens d'auto-confrontation ont également été réalisés à l'issue de la collecte des données avec les participants au projet photographique qui est présenté plus tard dans ce chapitre. Au total, 68 heures d'enregistrement audionumérique ont été recueillies.

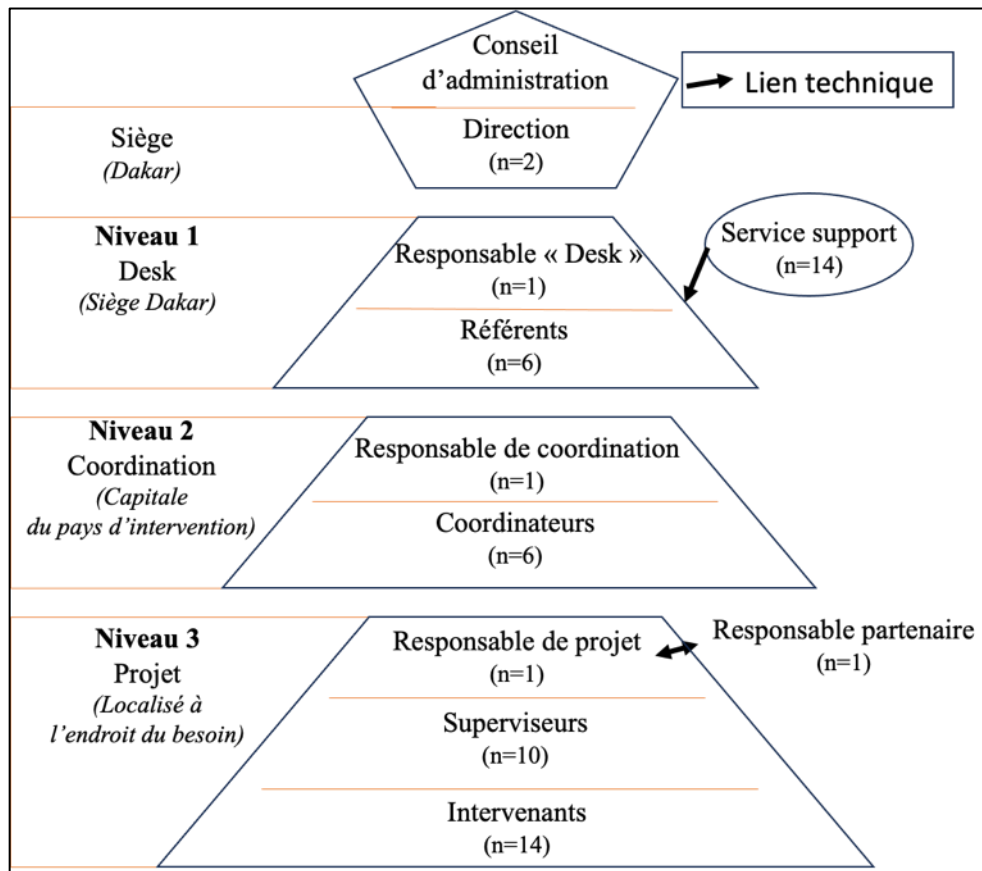


Figure 8. Nombres de participants selon le niveau hiérarchique

3.1.3. Phase 3 : Analyse de la littérature

La troisième phase de cette recherche a eu lieu entre janvier 2022 et janvier 2023. Elle consistait en la réalisation d'une analyse de portée afin de cerner les modes de transmissions dans les collectifs d'intervention dans un contexte de PPR du secteur humanitaire. Le sujet de la transmission dans les collectifs d'intervention humanitaire a été peu documenté dans les écrits scientifiques, en accord avec Arksey et O'Malley (2005), l'analyse de portée permet d'identifier les concepts clés, les thématiques, les théories et méthodes actuellement mobilisées dans la perspective de l'identification des lacunes. Cette méthode permet aussi d'affiner la problématique de l'étude et de cartographier les différents concepts qui y sont sous-jacents. Cela aide ainsi à orienter l'objectif exprimé et à l'affiner afin d'apporter plus de pertinence à l'étude qui en découle, notamment en identifiant les principaux enjeux repérés dans les écrits scientifiques. Elle se détache de l'analyse systématique de la littérature par le fait qu'elle cherche

d'avantage à répondre à une question large lui permettant de s'affiner que de répondre à une question précise et déjà fort documentée dans la littérature scientifique (Tricco et al., 2018). La méthodologie d'investigation a été développée à partir de la démarche PRISMA (Moher et al., 2009) qui propose une ligne directrice détaillée et standardisée de 27 critères nécessaires pour effectuer une analyse systématique de la littérature. La démarche PRISMA-ScR propose ainsi une liste de 22 points à considérer lors de la rédaction d'un article d'étude de portée afin d'en augmenter sa rigueur scientifique (Annexe 3. PRISMA-ScR Checklist).

3.1.3.1. Étape 1. Identification de la question de recherche

L'objectif général de cette étude est d'identifier dans les travaux scientifiques existants, comment se constitue un collectif humanitaire, et quels sont les modes et dynamiques de transmission des savoirs et des compétences à opérer en son sein, notamment dans un contexte de professionnalisation. Pour atteindre cet objectif, la finalité poursuivie a pour but de répondre aux questions de recherche suivantes : 1) Quelles sont les spécificités d'un collectif d'intervention humanitaire? 2) Quels sont les savoirs transmis dans ce contexte spécifique?, et 3) Comment la transmission se fait-elle sur le terrain?

3.1.3.2. Étape 2. Processus de collecte des données

Comme l'illustre le Tableau 3. Stratégie de collecte des données, neuf bases de données bibliographiques différentes, principalement en sciences humaines et sociales et en sciences de la santé, ont été explorées afin de repérer les travaux à sélectionner. L'équation de recherche sous format booléen a été conçue à partir des concepts centraux de la question de recherche soit : 1) l'aide humanitaire, 2) la transmission et l'apprentissage en milieu professionnel, et 3) le collectif de travail. Le choix d'allier dans une même dimension les concepts de transmission et d'apprentissage à une double utilité. Premièrement, la transmission telle que définie en introduction sous-entend que le savoir transmis a été intériorisé par l'apprenant, c'est le résultat d'une transmission réussie. En effet, un travail de mise en contexte, de mise en lien avec des référents propres à l'apprenant constitue un processus nécessaire pour que la transmission soit opérante (Thébault, 2016). Le processus d'apprentissage semble alors indispensable pour que la transmission soit pleinement réalisée. Deuxièmement, afin de s'ouvrir à d'autres disciplines utilisant un vocabulaire différent, il a semblé pertinent d'ouvrir cette partie de l'équation à un

concept connexe soit celui de l'apprentissage. L'équation de façon plus globale a été délibérément conçue de façon à obtenir le plus grand nombre de documents possibles relevant d'un même champ. Le sujet de recherche étant peu étudié, la décision d'ouvrir au maximum l'équation a induit un travail conséquent de sélection après lecture, à partir des critères d'inclusion et d'exclusion. Chaque étape de la recherche a été faite à partir des titres, résumés et mots-clés des écrits. En complément des écrits sélectionnés, une analyse des listes de référence de chacun des articles a été effectuée dans le but d'identifier de potentielles sources respectant les critères d'inclusion de l'étude.

Tableau 3. Stratégie de collecte des données

Bases de données		
Academic Search Complete (EBSCO) APA PsycINFO (EBSCO) Cairn.info CINAHL Complete (EBSCO) Education Source (EBSCO) ERIC (EBSCO) Erudit Google Scholar Medline with Full Text (EBSCO) Sociological Abstracts		
Catégories et mots-clés utilisés		
Work in the humanitarian context	Transmission of knowledge and know-how	Collective of work
"Humanitarian*" "Humanitarianism" "NGO" "Non-Governmental Organization" "International care" "International assistance" "International aid" "Humanitaire" "Aide internationale" "Assistance internationale"	"Transfer*" "Learn*" "Apprenti*" "Train*" "Formation" "Apprendre" "Transmission"	"Collective" "Team*" "Crew" "Group*" "Unit" "Collectif" "Équipe" "Groupe" "Service" "Unité"

3.1.3.3. Étape 3. Équation de recherche et critères d'inclusion et d'exclusion

À la suite de l'identification des trois concepts principaux qui constituent l'équation de recherche (le travail en contexte d'aide humanitaire, la transmission et l'apprentissage en milieu professionnel et le collectif de travail), trois critères d'inclusion et d'exclusion ont été déterminés. Premièrement, les écrits doivent être publiés entre 2000 et 2022. Cette date réfère à la première édition de la « Charte humanitaire et standards minimums de l'intervention humanitaire » (Association Sphère, 2018) correspondant à l'entrée dans une nouvelle ère pour l'action humanitaire orientée vers un travail de PPR et d'institutionnalisation (Maietta, 2015b; Rochat, 2009). Deuxièmement, la langue de rédaction des articles devait être l'anglais ou français. Troisièmement, les textes devaient aborder concomitamment les trois concepts présentés dans l'équation de recherche.

Les productions scientifiques ainsi sélectionnées ont été lues en intégralité afin de confirmer leur adéquation avec les concepts principaux et la question de recherche. Durant cette phase, une majorité d'articles, centrés spécifiquement sur l'évaluation de programmes de formation, ont été exclus. Ces textes étaient hors du champ de l'étude puisqu'ils n'abordaient pas directement la notion de transmission ou de collectif de travail, mais proposaient uniquement une évaluation quantitative d'un programme de formation.

Il est à noter qu'une personne spécialiste dans l'utilisation des bases de données et des méthodes de recension des écrits a été consultée à cette étape afin de valider l'équation de recherche et la sélection des bases de données.

3.1.3.4. Étape 4. Stratégie d'extraction et de traitement

Pour cartographier les données, une grille d'extraction a été développée afin de réaliser un traitement uniforme (Tableau 4. Grille d'extraction des données). Cette grille se découpe en quatre parties : a) les informations contextuelles à l'échantillon (années de publication, auteurs, revues de publication, titres), b) l'ancrage scientifique et les aspects méthodologiques de l'étude (types de publication, objectifs de l'étude, postures théoriques, devis de recherche), c) le contexte étudié (types d'organisation, contextes géographiques d'intervention) et enfin, d) les résultats et interprétations des études relatives aux collectifs étudiés, à la transmission qui s'y

opère ainsi qu’aux savoirs partagés. La catégorisation a dans un premier temps été faite à partir des données brutes puis dans un second, à travers un regroupement des catégories opéré autour de termes plus généraux afin de réduire le nombre de catégories et d’harmoniser les champs lexicaux utilisés. Les termes utilisés et leurs définitions sont issus des articles analysés.

Tableau 4. Grille d'extraction des données

<p>Sample description</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication year • Autors • Publishing review • Title 	<p>Scientific anchoring and methodological aspects</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publication type • Aim of the study • Theoretical positioning • Research frame 	<p>Contexts studied</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization types • Localisation of the interventions 	<p>Nature and characteristics of work groups</p>	<p>Characteristics of the knowledge transmitted</p>	<p>Transmission modes</p>
---	---	--	---	--	----------------------------------

3.1.3.5. Étape 5. Schématisation et présentation des résultats

Les deux premières sous-sections des résultats présentent une description de l’échantillon des écrits sélectionnés ainsi que les devis méthodologiques utilisés dans ces études. Les trois dernières s’intéressent respectivement : 1) à la nature des collectifs étudiés, 2) aux caractéristiques des savoirs transmis et 3) aux modes de transmission mis en œuvre.

3.1.4. Phase 4 : Collecte de données sur le terrain

La phase de collecte des données a eu lieu du 28 février au 17 mars 2022. Cette partie présente les différentes façons dont les données ont été collectées. Des entretiens individuels semi-dirigés ont été réalisés ainsi que des observations ouvertes de type flottant. Ces collectes ont été complétées par la tenue d’un Journal de bord. Pour terminer, un dispositif méthodologique 3PO (Projet photographique participatif d’observation) a été mis en place avec 14 travailleurs des différents domaines d’expertises présents sur le terrain.

3.1.4.1. Entretiens individuels

Les entretiens individuels semi-dirigés de 90 minutes ont été effectués sur le terrain (Combessie, 2007; Savoie-Zajc, 1997). Selon Lincoln (1995), ce type d'entretien contribue à la création de connaissances tout particulièrement dans une approche qualitative qui s'inscrit dans un paradigme constructiviste. Ils devaient permettre par la verbalisation des travailleurs sur leur travail, de comprendre leurs conditions de travail, les interactions qu'ils ont au quotidien, leurs ressentis ou encore leur construction identitaire de métier et leur sentiment d'appartenance.

Deux trames d'entretien différentes ont été élaborées. Une première pour les rencontres au niveau projet en Guinée (Annexe 4. Trame d'entretien individuel phase 4) et une seconde, pour les rencontres au siège de l'ONG au Sénégal (Annexe 5. Trame d'entretien individuel phase 4 siège). Concernant la première, la trame était composée de cinq thématiques : une première vise à comprendre le profil du participant, son parcours, son métier et ses motivations; une seconde cherche à explorer plus en détail de son travail; la troisième se focalise davantage sur les interactions avec les autres travailleurs, le sentiment d'appartenance à un collectif et comprendre sur quoi il se fonde; la quatrième aborde la perception de la transmission et de l'apprentissage au travail, et enfin la cinquième aborde le sentiment par rapport à la santé au travail. Pour les rencontres avec les encadrants, une dernière partie a été ajoutée. Elle permet d'aborder les aspects liés à la gestion. Concernant la deuxième trame d'entretien, huit thématiques ont été abordées, tout d'abord une première de présentation vise à cerner le profil du participant et une seconde, de comprendre le rôle du service dans lequel le participant exerce, de discuter des indicateurs de pilotage de la mission, de cerner les modes d'échanges avec le terrain, la transmission et la gestion des parcours, la gestion RH des travailleurs sur le terrain, le sentiment d'appartenance à l'organisation et enfin, le suivi de la santé des travailleurs au niveau du siège. Il est important de noter que ces trames ont été construites en amont et validées par l'équipe de recherche. Cependant, une fois en situation réelle, les observations flottantes ont réorienté en partie les échanges, le chercheur principal a adopté une posture adaptative telle que décrite par Imbert (2010) afin d'accueillir ce que chaque participant avait à apporter. Les entretiens n'ont pas suivi la trame à la lettre et les sujets abordés lors des entretiens ont évolué au fur et à mesure des rencontres. Une attention toute particulière a été apportée à la relance afin d'adopter une posture plus adaptative face au discours des participants.

Les entretiens n'ont pas pu être planifiés à l'avance au regard des difficultés d'accès aux travailleurs sur le terrain n'ayant pas nécessairement une adresse courriel ou un accès internet stable. C'est une fois sur le site que le chercheur principal a pu organiser les entretiens. Dans la plupart des cas, le chercheur principal étant en observation flottante sur le site, allaient directement au contact des participants potentiels pour leur proposer la conduite d'un entretien. Les rencontres se faisaient alors directement ou bien étaient planifiées dans la journée. Une attention toute particulière a été attribuée à l'élaboration d'un rapport de confiance avec les participants. Étant sur le terrain pour une période restreinte, le chercheur principal a fait en sorte d'être présent sur le site toute la journée durant les temps de travail ainsi que plusieurs soirées afin d'être avec les équipes de gardiens et de chauffeurs de nuit. L'objectif était de se rendre disponible afin d'avoir des premiers échanges informels et déconstruire l'image du chercheur venant les « évaluer ». Le rapport de confiance a également dû être travaillé au début de chaque entretien afin de libérer la parole des participants.

Au total, 10 entretiens individuels ont été réalisés au siège durant cette phase, sept concernent la coordination (tous les participants qui ont des contrats internationaux) et 26 autres effectués sur les lieux du projet, dont trois avec des travailleurs internationaux et 22 avec des travailleurs nationaux, pour un total de 45 heures d'enregistrement audionumérique.

3.1.4.2. Observations flottantes et journal de bord

Durant toute la période sur le terrain, le chercheur principal a été en contact avec des travailleurs sur le projet. Il partageait son temps sur le site de vaccination, les bureaux de coordination et les appartements des travailleurs internationaux où aussi, il logeait. Le chercheur principal était ainsi dans une posture d'observateur en permanence sans pour autant avoir des opportunités ciblées, délimitées dans le temps et l'espace afin de réaliser des observations systématiques. L'ONG partenaire a refusé la réalisation d'observation systématique, notamment en présence des bénéficiaires. La mise en place d'un rapport de confiance et de fidélisation des bénéficiaires est un enjeu important pour le projet et après consultation, il a été décidé de ne pas prendre le risque de les « effrayer » durant les périodes de vaccination ou de soins. L'argument principal était la crainte que la présence inhabituelle d'un homme blanc dans le suivi du parcours de soins et/ou de vaccination des bénéficiaires pourraient effrayer et contribuer à impacter

négalement la rétention de ces derniers. Bien que l'ONG partenaire a milité pour la faisabilité de ces observations, les partenaires locaux et scientifiques ont refusé.

Influencée par Pétonnet (1982), une stratégie d'écoute flottante a ainsi été adoptée par le chercheur. Ce dernier se laisse guider par ses observations et les différents échanges qu'il peut avoir avec les participants sur le site, sans préjugés ou focalisation sur un aspect spécifique (Moussaoui, 2012). L'idée sous-jacente de cette méthode d'observation est de laisser émerger les règles qui régissent le lien par l'apport ininterrompu d'informations (Pétonnet, 1982). Cette méthode d'observation permet de laisser place à l'immersion du chercheur dans le terrain qu'il étudie et permet également un recueil d'information relativement rapide et directe. Cependant, cette méthode ne peut se suffire à elle-même, car le chercheur découvre progressivement le terrain qu'il observe, et il peut passer à côté de certaines subtilités ou bien avoir une analyse biaisée par les acteurs qu'il va rencontrer sur le site. C'est pourquoi cette méthode est considérée dans le cadre de ce projet comme uniquement complémentaire aux entretiens et au 3PO.

De plus, la méthode de collecte des données d'observation vise à instaurer une rigueur supplémentaire. Un journal de bord a ainsi été tenu durant toute la période sur le terrain en suivant la méthode proposée par Baribeau (2004). Cette méthode de prise de notes se rapproche de celle des « FieldNotes » proposée par Spradley (1980). Ce dernier définit quatre types de notes de terrain : les prises de notes instantanées (condensed accounts), les retranscriptions d'exemple concret de situation ou de verbatim (expended accounts), les vécus (idées, peurs, erreurs, confusions, journal « intime » du chercheur) (fieldwork journal) et les notes théoriques et interprétations (analysis and interpretation notes). En se basant sur ce modèle à quatre types de notes, le journal de bord élaboré s'est construit de façon chronologique, les quatre catégories ont été adaptées pour donner premièrement les « notes du contenant », ces dernières sont descriptives et rendent compte du déroulé des événements observés, des personnes présentes, du lieu ou encore des interactions. Deuxièmement, les « notes de contenu », rendent compte des sujets abordés durant les échanges, des extraits de verbatim, des gestes ou des faits concrets. Troisièmement, les vécus retracent les impressions et commentaires personnels de l'observateur durant les périodes d'observation. Enfin, pour terminer, les « notes interprétatives » qui retracent les idées et pistes d'investigation théorique qui lient ce qui est observé pendant les

observations à la thématique de recherche et ses assises théoriques. Le journal de bord est tenu dans un cahier avec un stylo quatre couleurs, une couleur par type de notes.

3.1.4.3. Projet photographique participatif d'observation (3PO)

Lors de la présence du chercheur principal sur le terrain, 14 appareils photo jetables ont été distribués à 14 participants volontaires exerçant des métiers différents au sein du projet. Les participants conservent alors les appareils durant toute la période de présence du chercheur principal sur le terrain, soit deux semaines. L'objectif fixé aux participants est de capter par la photographie les instants durant lesquels ils ont la sensation d'être dans une situation de transmission et d'apprentissage. Le terme « observation » vient ici accentuer cette posture du travailleur qui l'espace d'un instant va porter une casquette d'observateur de son propre environnement et travail afin d'attirer le regard du chercheur sur un aspect particulier de la situation. Au total, 212 photographies ont été captées par les participants. Le choix de la photographie vient répondre à une contrainte d'accessibilité à certaines situations.

Il existe dans le milieu de la recherche différentes façons de mobiliser la photographie. Celle utilisée dans ces travaux s'inspire de diverses méthodologies existantes. La première influence se retrouve dans la méthode de photo élicitation (Collier, 1957; Harper, 2002). Cette dernière vise « l'accès aux significations pour les personnes interviewées de l'objet photographié, d'où il vient, à quoi il sert, mais aussi quels éléments sont absents dans l'image ou quelle image manque dans la série » (Harper, 1986, p. 25). Lors de l'entretien, l'image va aller solliciter le vécu expérientiel de l'individu, le resituer et aller mobiliser des informations nouvelles. La seconde influence réside dans la méthode de la photographie participante (Aldridge, 2006; Miller et Happell, 2006) dans son aspect où la photographie est perçue comme un outil de capture de phénomènes invisibles pour le chercheur, mais également difficilement verbalisables par les participants. La troisième influence provient de la Méthode photovoix (Wang et Burris, 1997). Cette dernière se base sur la compréhension de ce que les images enseignent sur ce que les participants perçoivent comme significatif pour définir leurs préoccupations et leurs priorités. Cette dernière poursuit trois objectifs, soit de : 1) permettre aux participants de capter et réfléchir sur l'objet photographié, 2) promouvoir la prise de parole critique autour de l'objet capté, et 3) identifier des axes d'amélioration des situations étudiées. Une autre influence est

celle de la méthode du diagnostic photo (Anact, 2013) qui précise que l'utilisation de l'appareil photo par un participant aiguise son regard, l'aide à repérer les situations caractéristiques et dans un second temps à verbaliser sur ses productions. Pour Bourdieu (1965), l'exercice photographique peut être une façon d'intensifier le regard, d'être plus vigilant et de « mieux regarder ».

3PO Phase 1 : Lancement

Durant les premiers jours d'investigation de terrain, un entretien collectif semi-dirigé d'environ une heure est effectué avec 14 salariés l'ONG. La rencontre se planifie en deux temps : 1) une activité réflexive sur la notion de transmission et d'apprentissage à partir de cas concrets mis en débat (prise de poste, pause post-urgence, discussion en « guest-house », etc.) ; et 2) une rencontre de préparation sur les attendus du projet photographique et une formation sur la technique de prise photographique. À ce moment, une fiche consigne a été distribuée aux participants (Figure 9. Fiche consigne distribuée aux participants).

L'objectif de cette rencontre est double, d'une part, de clarifier les termes et les attendus de leur participation et d'autre part, de former les participants à la capture photographique et au respect des droits à l'image. En effet plusieurs participants n'avaient jamais utilisé d'appareil photographique jetable et bien que les travailleurs aient dans leur contrat de travail signé un droit à l'image, il était important de rappeler la nécessité d'obtenir le consentement des personnes avant de les photographier.

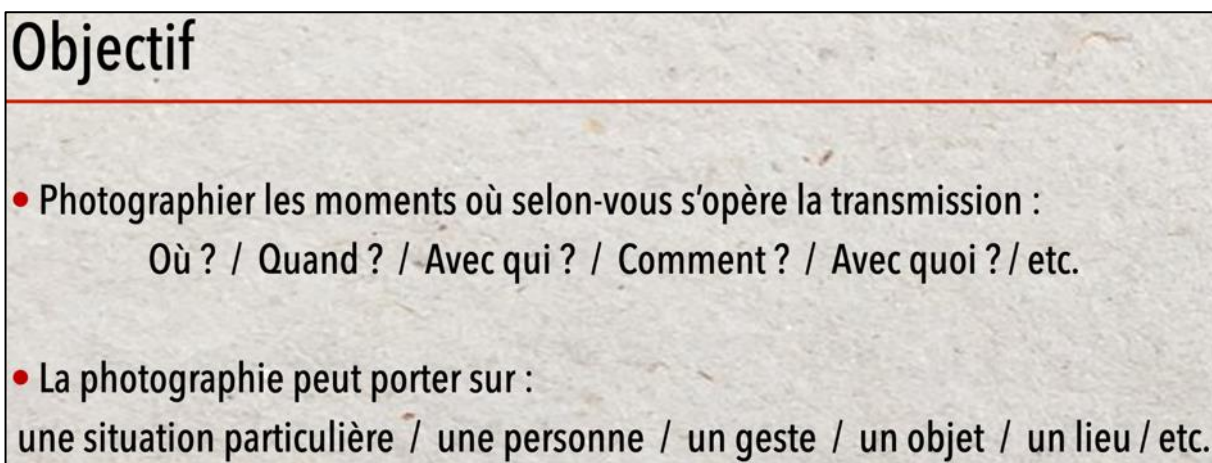


Figure 9. Fiche consigne distribuée aux participants

3PO Phase 2 : Période de captation

Après l'entretien collectif, un appareil photo jetable d'une trentaine de clichés est fourni à chacun des participants. Ils retournent ensuite à leurs occupations quotidiennes avec pour objectif de capturer les situations durant lesquelles ils ont la sensation d'être dans une dynamique de transmission et d'apprentissage. Le chercheur reste disponible durant cette phase pour répondre aux interrogations des participants, mais aucun exemple ou proposition n'est fait pour que la libre interprétation du participant fasse son œuvre. Au total, 212 photographies ont été capturées par les participants.

3PO Phase 3 : Entretiens d'auto-confrontation

Tel que proposé par Theureau (2010), l'entretien d'auto-confrontation a pour objectif de mettre en situation dynamique le participant par les traces de son activité et de l'immerger à nouveau dans le cours de son action professionnelle. Cette pratique s'ancre dans une hypothèse de conscience préreflexive ou le participant peut, si les conditions sont réunies « montrer, mimer, simuler, raconter et commenter son activité » (Theureau, 2010, p. 291). Dans le cadre de cette étude, chaque participant est rencontré de façon individuelle en visioconférence entre six et huit semaines après la période de terrain. Cette période s'explique par le fait que la collecte de données s'est poursuivie au siège de l'ONG au Sénégal pendant une semaine après la période de collecte de données sur le terrain. Il y a eu aussi le retour au Canada, le tirage des photos et le temps nécessaire à l'organisation des entretiens. La volonté initiale était de prévoir ces entretiens assez rapidement après la phase de captation pour favoriser la remémoration des participants.

Afin d'effectuer le travail de verbalisation, les traces de l'activité abordées sont les productions photographiques du participant. L'objectif ici est triple : 1) identifier les situations caractéristiques associées, les lieux, les travailleurs présents sur l'image, la dimension de l'activité qui est transmise ainsi que le mode de transmission qui s'y opère, la forme que celle-ci a prise ainsi que sa finalité ; 2) comprendre les ressentis subjectifs qui s'activent chez le participant lorsqu'il est en situation de transmission et/ou d'apprentissage ; et 3) discuter du « hors champ » des photographiques : tout ce qui n'a pas été capturé et qui leur semble faire partie du processus de transmission.

Pour ce faire, l'entretien d'auto-confrontation est découpé en trois parties (Annexe 6. Trame d'entretien d'auto-confrontation phase 4), soit de l'auto-confrontation de premier niveau, portant sur l'activité, puis dans un second temps, l'auto-confrontation de deuxième niveau, portant sur l'auto-analyse du participant. Pour conclure l'entretien, un travail de catégorisation a été demandé au participant pour rassembler les photos qui selon lui avaient un lien. Ainsi, 13²⁰ entretiens d'auto-confrontation ont été menés avec les participants du projet photographie pour un total de sept heures d'enregistrement audionumérique.

3.1.5. Phase 5 : Stratégie d'analyse des données

Les données ont été traitées selon les cinq étapes du « Cadre d'analyse appliqué en recherche qualitative » (traduction libre ; Goldsmith, 2021). Cette méthode d'analyse thématique a pour objectif d'identifier, de décrire et d'interpréter les principales tendances d'un corpus de données (Goldsmith, 2021). Cette approche se distingue par un travail d'analyse inductif sur les données, mais également la construction d'un cadre d'analyse déductif à partir des modèles et théories mobilisés dans la recherche. L'approche inductive consiste à identifier et décrire des thèmes à partir des données elles-mêmes. Cette façon de faire permet ainsi de créer un arbre des codes à partir des données existantes. L'approche déductive opère ici par la confrontation des données et du résultat de l'analyse inductive aux modèles du cadre conceptuel pour organiser les données et effectuer des analyses croisées.

Le processus d'analyse inductif comprend cinq étapes soit : 1) la familiarisation avec les données, 2) l'identification du cadre thématique, 3) l'indexage des données, 4) le codage et 5) l'interprétation. Afin de répondre à l'objectif de recherche, l'analyse s'est déployée autour des quatre sous-objectifs de recherche.

Dans un premier temps une explication du processus d'analyse est présentée, suivie de la présentation plus spécifique des données analysées afin de répondre à chacun des quatre sous-objectifs de la recherche.

²⁰ Un des participants n'a pas voulu participer à cette rencontre pour des raisons personnelles.

3.1.5.1. Processus d'analyse des données

Le processus d'analyse a été fait à partir des verbatim issus des entretiens individuels (n=56) et ceux des entretiens d'auto-confrontation (n=13) sur le matériel photographique (n=212). Les données issues des documents et du journal de bord ont été traitées dans un second temps, dans une dynamique de recherche ciblée pour éclairer ou illustrer certains aspects des codes. Durant cette phase de traitement, le logiciel NVivo® (v.12) a été utilisé pour centraliser les différentes données et les analyses en cours.

Après un travail de retranscription des différents entretiens, la première étape de familiarisation a permis de faire ressortir les grandes catégories. Cette analyse de cadrage consiste à développer une compréhension initiale des données en les étudiant de manière immersive et en prenant des notes sur les idées clés. Cette immersion permet de repérer les principaux thèmes et motifs récurrents, afin de mieux comprendre les variations et les éléments clés à l'étude. En accord avec Goldsmith (2021), les retranscriptions ont été lues et les verbatim ayant une signification au regard des questions de recherche ont été indexés à un code soit nouveau, soit déjà identifié.

La seconde phase consistait en l'identification, la description et la définition des thèmes et concepts émergents. Cette étape permet de créer une structure organisée pour l'analyse et l'interprétation des données. Le cadre est généralement construit à partir de concepts et de thèmes qui sont à la fois déterminés à l'avance et émergents. Ces concepts et thèmes sont ensuite regroupés et classés de manière à aider les chercheurs à répondre à l'objectif de l'étude. La structure du cadre peut être pensée comme un arbre des codes.

La troisième étape a consisté en l'indexage des différentes sources de données textuelles (par exemple, entretiens individuels, comptes-rendus de réunion, entretiens d'auto-confrontation) dans l'arbre des codes finalisé. L'indexation des données facilite l'analyse systématique et globale de l'ensemble des données et la création de schémas et de tendances clés.

La quatrième étape représente la phase de précision des catégories et de mise en relation des codes des différentes branches de l'arbre des codes.

Enfin, la cinquième étape a pour objectif de transformer les données pour une présentation claire et compréhensible des résultats. Ceci inclut la visualisation, la cartographie et la représentation schématique des informations. Cette étape a abouti à la rédaction et à la publication des résultats.

3.1.5.2. Analyse à partir des quatre sous-objectifs

Afin de répondre au premier sous-objectif qui est de « Étudier et caractériser les différentes dynamiques de transmission au sein d'un projet d'intervention humanitaire », les données issues des photographies et les entretiens d'auto-confrontation ont été considérés. Les parties des entretiens individuels, des documents et du journal de bord abordant les questions de transmission ont ensuite été utilisées afin d'apporter des clés de compréhension aux phénomènes étudiés les photographies ont été codées à partir de leur localisation géographique sur le site d'intervention, des travailleurs présents sur l'image, du mode de transmission s'y opérant et de la forme que celle-ci a prise ainsi que la finalité de cette situation. De plus, pour chaque situation captée, comme définis par Caroly et Clot (2004), les pôles de l'activité mobilisés dans la transmission ont été répertoriés. Pour cela, les photographies ont été mises en lien avec les entretiens d'auto-confrontation. Plusieurs cartes de chaleur²¹ ont ainsi été élaborées afin de faire ressortir les lieux où ont été prises les photographies, en fonction des secteurs d'activité des participants. Les types de savoirs transmis ou encore les modes de transmission mobilisés ont également étudié pris en compte. Les entretiens individuels ont été analysés de façon ciblée afin d'apporter des éléments de compréhension et d'affinage à l'analyse des photographies et des entretiens d'auto-confrontation. Par exemple, si une photographie illustre une situation de formation spontanée, les verbatim des entretiens individuels abordant cette notion sont mis en lien afin de trianguler les résultats et de définir ce mode de transmission. Concernant le deuxième sous-objectif qui est de « Comprendre comment la transmission agit sur un collectif d'intervention », les données issues des entretiens individuels de terrain abordant les questions du collectif et de l'organisation du travail ainsi que les données issues des entretiens individuels abordant le fonctionnement des services, de la communication, de la gestion RH et de l'appartenance ont été considérées. Ces données ont ensuite été mises en lien avec l'analyse des photographies et des entretiens d'auto-confrontation effectués pour répondre au premier sous-objectif.

²¹ Une carte de chaleur est une représentation visuelle colorée qui indique l'intensité ou la distribution d'un phénomène spécifique.

Le troisième sous-objectif est de « Étudier comment l'encadrement d'une ONG mobilise la transmission dans une perspective de professionnalisation ». Les données considérées pour répondre à cet objectif sont les verbatim des entretiens effectués avec les participants du siège, de la coordination, le responsable de projet et les superviseurs. Les documents administratifs (par exemple, organigramme, document RH, protocoles) ont été étudiés et utilisés lors de certains entretiens pour cerner au mieux la structure organisationnelle, leurs utilisations dans le réel des situations de travail ou encore de comprendre les différents canaux de circulation de l'information au sein de l'organisation, notamment entre les différents niveaux hiérarchiques. Les données des verbatim des autres participants les photographies, notes de journal et documents internes ont permis d'alimenter et d'affiner l'analyse.

Enfin, le quatrième sous-objectif est de « cerner les effets possibles de la professionnalisation sur la construction de la santé des travailleurs humanitaires ». Pour y répondre, les analyses effectuées pour les trois premiers sous-objectifs ont été mises en lien avec les verbatim abordant les questions de la santé des travailleurs et plus globalement, les différentes dimensions pouvant influencer sa construction comme par exemple, le sentiment de contrôle sur l'environnement, le développement et la concordance des valeurs personnelles.

Les trois premiers niveaux de l'arbre des codes sont présentés à l'Annexe 7. Arbre des codes et définitions opérationnelles. Les deux premiers niveaux sont également accompagnés d'une définition élaborée au fur et à mesure du codage à partir des données. La base initiale du codage a été déterminée à partir des concepts centraux de la recherche, soit la transmission, le collectif, la professionnalisation et la santé. Le deuxième niveau présente les codes regroupant différents éléments du corpus de données permettant de caractériser les codes de niveau 1 et ainsi de suite, d'un niveau à l'autre. Comme le permet la méthode du « Cadre d'analyse appliqué en recherche qualitative » (traduction libre ; Goldsmith, 2021), des éléments théoriques comme par exemple, la catégorisation des pôles de l'activité de Caroly et Weill-Fassina (2004), sont intégrés au fur et à mesure. C'est à partir de cette construction que l'analyse et la rédaction de la partie « Résultats » du processus de recherche ont pu être envisagées. Ce processus a aussi permis de catégoriser, structurer, comparer et mettre en relation les différents codes. Cette étape a facilité l'émergence de concepts clés et la création de liens entre eux, posant ainsi les fondements de l'analyse.

3.2. Scientificité

Afin d'assurer la scientificité de ce travail de thèse, les critères de la recherche qualitative ont été respectés, soit la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité.

Selon Fortin et Gagnon (2016), la crédibilité correspond à un critère faisant référence à l'exactitude entre la perception du chercheur de la réalité des participants et l'interprétation qu'ils font de celle-ci. Pour l'assurer, il est crucial que l'expérience vécue par les participants soit rapportée de manière fidèle par le chercheur. Dans le cadre de ces travaux, durant toutes les phases de la recherche, le chercheur principal s'est d'abord assuré de définir un cadre théorique et à plusieurs reprises d'aborder avec plusieurs participants les mêmes thématiques à des moments différents pour confirmer ses analyses et interprétations.

Deuxièmement, la transférabilité, que Lincoln et Guba (1985) identifient comme la possibilité d'appliquer les résultats de l'étude à des contextes similaires. Dans le premier chapitre, elle a été travaillée à travers la mise en contexte détaillée, à l'échelle du système humanitaire puis, dans le chapitre trois, à l'échelle de l'ONG. Dans cette étude, elle a été assurée par la description détaillée du contexte d'étude, la variété des profils rencontrés et la triangulation des données issues des entretiens, des observations, des photographies et des documents recueillis. Cela permet de positionner plus largement le projet dans le secteur humanitaire et de donner les clés de compréhension aux lecteurs pour qu'il puisse juger de la similarité des situations.

Troisièmement, le critère de fiabilité fait, pour Fortin et Gagnon (2016), référence à la stabilité des données et à la constance des résultats dans le temps et en fonction des conditions et du contexte de l'étude. Pour assurer cette fiabilité, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre, notamment l'enregistrement audionumérique des entretiens, le stockage catégorisé des photographies ainsi que l'explication détaillée dans cette thèse des stratégies de collecte et d'analyse des données. Les analyses et les codes ont été discutés avec un chercheur de l'équipe.

Enfin, la confirmabilité, selon Fortin et Gagnon (2016), renvoie à l'objectivité ou à la neutralité des données et de leur interprétation. L'applicabilité de ce critère est discutée dans les devis qualitatifs. En ce sens, Paillé et Mucchielli (2021) mettent en avant que bien que la subjectivité du chercheur ne puisse être complètement mise de côté, les résultats doivent représenter fidèlement les données issues de la réalité sur le terrain plutôt que simplement refléter le point

de vue du chercheur. Afin d'assurer cette confirmabilité, toutes les données brutes ont été remobilisées à plusieurs reprises durant le processus d'analyse et de rédaction, à travers des échanges avec l'ONG partenaire et les membres de l'équipe de recherche.

3.3. Considérations éthiques

Dans son intervention, le chercheur doit prendre en compte le bien-être, la santé et les intérêts de tous ceux qui sont concernés par le projet. Il doit exercer son activité sans être influencé par des considérations religieuses, de genre, d'origine ethnique, de classe sociale, d'opinion politique ou autres facteurs discriminatoires (artee, 2023; Fortin et Gagnon, 2016).

La recherche repose sur le respect de principes éthiques et déontologiques entourant son approche et garantissant une validité, une fiabilité et une transparence de son action. Toutes les démarches qu'engendre la recherche, comme des entretiens, des observations, des simulations se font en transparence et tous les acteurs concernés sont informés de la démarche et des objectifs. Rien ne se fait sans le volontariat des individus et l'accord de la hiérarchie. Aucun jugement de valeur ou partisan ne doit s'immiscer dans le travail de recherche. Les personnes impliquées dans la recherche sont tenues au secret professionnel, à l'anonymat des institutions et des personnes rencontrées. Toutes les données recueillies durant la thèse sont stockées sur un disque dur externe stockée au Département d'ergothérapie de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Les formulaires de consentement ont été présentés à chaque participant rencontré en entretien ou participant au projet photographique (Annexe 8. Formulaire de consentement phase 1 et Annexe 9. Formulaire de consentement phase 4).

Afin de garantir la fiabilité des méthodes de recherche et d'intervention, tous les outils et démarches ont été validés par le Comité éthique de l'UQTR dans les certificats portant les numéros CER-21-274-07.06 pour la Phase 1 et CER-21-281-07.05 et CER-22-286-08.01.06 pour la Phase 2. Ces certificats sont présentés en Annexe 10. Certificats éthiques.

Chapitre 4 - Résultats

*« Les règles permettent de souper avec le diable sans se faire manger ou corrompre ;
pour les agences humanitaires, il s'agit de l'allégorie des longues cuillères »
(Traduction libre ; Leader, 1998, p. 290)*

Le présent chapitre, structuré autour de deux articles scientifiques, met en lumière les principaux résultats de cette recherche. Le premier article s'intéresse à l'analyse des dynamiques de transmission, visant leur caractérisation dans un contexte d'intervention humanitaire au sein d'une ONG qui a pour objectif de se professionnaliser. La seconde contribution se penche sur les enjeux organisationnels et de PPR, en particulier leurs répercussions sur la santé des travailleurs. Elle met en relief les dissonances entre les directives hiérarchiques descendantes de l'ONG et les contingences du terrain, interrogeant la pertinence de cette stratégie au regard de la construction de la santé des travailleurs. En conclusion, une sous-section offre une visualisation schématique des éléments considérés et découlant des analyses.

4.1. Présentation du deuxième article de la thèse

Ce deuxième article original de la thèse est intitulé « Dynamiques de transmission en milieu humanitaire : rôles et effets sur les collectifs d'intervention ». Il vise à répondre aux deux premiers sous-objectifs soit : 1) « Étudier et caractériser les différentes dynamiques de transmission au sein d'un projet d'intervention humanitaire », et 2) « Comprendre comment la transmission agit sur un collectif d'intervention ».

Les résultats d'une étude menée à partir d'un projet d'intervention en Afrique de l'Ouest montrent la présence de différents groupes d'appartenance au sein d'un même collectif d'intervention. Les facteurs qui expliquent ce constat sont la présence de métiers et de statuts différents, mais également une variabilité des modes de transmission en fonction des secteurs d'activité et des groupes d'appartenance. Cette dernière, entre modes formels et informels, est générée par un système organisationnel qui valorise l'un plus que l'autre à savoir celui mis en place par l'ONG, de type descendant, basé sur sa mission première. Ce choix met en évidence

les défis de l'organisation pour atteindre l'objectif de la professionnalisation, valeur valorisée dans le monde de l'aide humanitaire.

Cet article est destiné à la revue Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES) qui publie des textes explorant les aspects organisationnels, sociaux et humains du travail en lien avec la santé dans les organisations. Cette revue s'intéresse aux approches de recherche centrée sur les situations et activités de travail, favorisant les échanges entre praticiens et chercheurs dans les domaines du travail et de la santé. Un processus de révision par les pairs est associé à la publication des textes soumis.

4.1.1. Dynamiques de transmissions en milieu humanitaire : rôles et effets sur les collectifs d'interventions

Auteurs : **Galaad Lefay¹, Catherine Delgoulet², Pierre-Yves Therriault³**

1-Candidat au doctorat au Programme de sciences biomédicales, Université du Québec à Trois-Rivières

2-Ph.D., Professeure, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (France), Chair d'ergonomie, Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

3-Ph.D., Professeur titulaire, Département d'ergothérapie, Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Contexte Depuis la fin des années 90, l'aide humanitaire est soumise à un processus de professionnalisation par rationalisation qui affecte l'organisation du travail et crée un décalage avec les réalités d'intervention. Dans ce contexte, il est possible de questionner si les dynamiques de transmission au sein du collectif jouent un rôle dans l'atteinte des objectifs d'une organisation et la préservation de la santé des travailleurs. **Objectif** Cet article vise à comprendre les dynamiques de transmission dans les collectifs d'intervention humanitaire et leurs influences sur les activités de travail. **Méthodologie** Une étude qualitative menée en Afrique de l'Ouest a été réalisée à partir d'entrevues semi-dirigées, d'observations in situ et d'un projet photographique participatif. **Résultats/Discussion** L'analyse a révélé une répartition géographique des modes de transmission principalement basée sur les métiers et les statuts des différents travailleurs. L'étude souligne aussi la diversité et la complémentarité des profils de travailleurs, le rôle

régulateur du collectif d'intervention dans l'établissement de normes, et met en évidence quelques défis liés à la professionnalisation.

Mots-clés : Dynamiques de transmission - Collectifs d'intervention - Aide humanitaire - Professionnalisation

Abstract

Background Since the end of the 90s, humanitarian aid has been subject to a process of professionalization which affects the organization of work and creates a gap with the realities of intervention. In this context, it is possible to question whether the dynamics of transmission within the collective play a role in achieving an organization's objectives and preserving workers' health. **Objective** The aim of this article is to understand the dynamics of transmission within humanitarian intervention groups and their influence on work activities. **Methodology** A qualitative study carried out in West Africa was based on semi-structured interviews, on-site observations, and a participatory photographic project. **Results/Discussion** The analysis revealed a geographical distribution of modes of transmission based mainly on the occupations and status of the different workers. The study also highlights the diversity and complementarity of worker profiles, the regulatory role of the work collective in establishing norms, and highlights some of the challenges associated with professionalization.

Keyword: Collective action - Humanitarian aid - Transmission dynamics - Professionalization

Introduction

L'aide humanitaire a vécu, à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, un essor considérable. Ainsi, environ 200 Organisations non gouvernementales (ONG) ont été créées entre 1945 et 1949 dans le but d'offrir aux populations dans le besoin du support ou du soutien (Barnett, 2011). Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, plusieurs événements, notamment le Génocide au Rwanda en 1994, ont mis en lumière les limites du système d'aide humanitaire et justifier la mise en place, à l'aube du XXI^e siècle, d'initiatives cherchant à le baliser, le normer, le structurer et l'accompagner (Downham, 2021a). Ce phénomène est identifié par les organismes sous les termes de « professionnalisation ». En parallèle, la relation de dépendance financière à des bailleurs de fonds, soucieux d'avoir un suivi précis de leurs investissements, a

encouragé cette volonté qui suppose de rendre des comptes, de minimiser les risques relatifs à la sécurité, de standardiser les pratiques d'une ONG à l'autre (Le Naëlou, 2004b; Maietta, 2015b; Rochat, 2009; Véron, 2015b). Cette évolution n'est cependant pas facile à faire et plusieurs auteurs interrogent le lien qui peut être établi entre la qualité de l'aide humanitaire offerte à la population et les actions de professionnalisation par rationalisation (PPR) mises en œuvre par les organismes (Besson, 2015; Bioforce, 2020; Downham, 2021a). En effet, ces auteurs mettent en avant la nécessité de penser la professionnalisation par la montée en compétences des travailleurs et la reconnaissance des différents métiers exercés sur le terrain.

De cette volonté de structuration, Rochat (2009) identifie de nombreux défis, notamment celui de la transition d'une logique associative militante à celle, d'une institutionnalisation et d'une structuration pouvant engendrer des conflits de valeurs et une refonte de l'identité professionnelle des travailleurs humanitaires. Ainsi, plusieurs enjeux inhérents à l'aide humanitaire et à sa PPR questionnent le modèle d'organisation retenu : turn-over constant au sein des équipes opérationnelles (Dubey et al., 2015), diversité des temporalités d'intervention en fonction des métiers (Pécharre, 2014), gestion d'équipes multiculturelles et linguistiques (Rochat, 2009), gestion de l'urgence (Rochat, 2009; Rochat et al., 2010). De plus, de nombreuses contraintes directement issues des terrains d'intervention et de leur singularité sont à considérer : situation géopolitique d'un pays (Brauman et Backman, 1996), gestion multiculturelle et linguistique entre l'ONG et le pays hôte (Brauman et Backman, 1996), enjeux éthiques et déontologiques (Saillant et al., 2007).

Dans le milieu humanitaire, différents auteurs identifient le collectif comme un levier important sur le terrain, notamment dans la construction de la santé des travailleurs et le bon fonctionnement de l'organisation, notamment via son apport à l'innovation (Obrecht et Warner, 2016; Salem et al., 2018; Wang et Hosoki, 2016; Willems et al., 2013), la résolution de problèmes (Cheek et al., 2015; Latif et Williams, 2017; Obrecht et Warner, 2016) ou encore la résilience face à des situations réelles, imprévues ou exigeantes physiquement ou mentalement (Brooks et al., 2015; Ghodsi et al., 2022; Prasad et al., 2019).

Moussay et Flavier (2023) soulignent que le terme « collectif » reste complexe à caractériser et que ses contours restent difficiles à cerner. Ils proposent de le définir comme un regroupement de travailleurs, n'ayant pas nécessairement le même métier, mais œuvrant ensemble autour d'un

objet commun tout en partageant un objectif, des règles de métiers et des valeurs. Dans ce contexte, le collectif peut être considéré comme une ressource pour les travailleurs, car il propose un espace de régulation qui favorise l'engagement dans l'activité journalière. Pour Caroly et Clot (2004), cet espace contribue au développement de la santé et à la construction du sens au travail. Dans une étude qualitative traitant de la santé mentale des travailleurs humanitaires, Ren et al. (2017) ont identifié un fort besoin et une volonté importante des travailleurs à se former à la collaboration interdisciplinaire pour mieux travailler ensemble. Ces travaux mettent de l'avant leur désir à améliorer le travail collectif, de réussir à vivre ensemble et de capitaliser sur les expertises individuelles et complémentaires de chaque métier et individu dans une double visée de préservation de la santé et d'amélioration de l'efficacité globale des interventions.

Dans le milieu de l'aide humanitaire, la notion de diversité dans les collectifs d'intervention humanitaire constitue un point central à considérer, notamment du point de vue des potentialités offertes en termes de complémentarité du profil de travailleurs. Par exemple, la différence de statut entre les travailleurs à contrat international communément appelé « expatriés » (terme utilisé dans le milieu humanitaire, pour désigner les travailleurs humanitaires provenant d'un autre pays et ayant un contrat à durée déterminée pour une mission donnée, souvent porteurs d'une expertise métier ou de compétences d'encadrement ou de conduite d'un projet) et les travailleurs à contrat national appelés « locaux » (terme utilisé pour désigner des travailleurs humanitaires embauchés pour une durée déterminée dans le pays d'intervention et assignée à des postes techniques ou d'encadrement, mais qui ne peuvent pas coordonner ou être en charge des aspects financiers et ce, afin d'éviter les risques de corruption qui peuvent mettre en danger le travailleur et l'organisation). À titre d'exemple de l'augmentation de la diversité des collectifs d'intervention, entre 1995 et 2011, le nombre de nationalités des travailleurs internationaux à l'organisme « Médecins Sans Frontières » est passé de 18 à 98 (Empson et al., 2020). Cette augmentation représente un enjeu important pour les organisations humanitaires en regard de l'inclusion de la diversité de travailleurs sur le terrain. Selon Bouquet (2015), les organisations doivent mettre en place une démarche d'intégration systématique de tous les travailleurs dans les collectifs d'intervention afin que chacun ait les moyens de participer en tant que membre actif, valorisé, respecté et reconnu.

Cependant, le collectif n'a pas un potentiel bénéfique uniquement pour les travailleurs. Dans ce processus de PPR tel qu'envisagés par les ONG, les collectifs peuvent jouer un rôle autant dans la régulation des normes que dans leur opérationnalisation. En effet, Obrecht et Warner (2016) soulignent que les notions de résolution de problème, d'innovation et de résilience représentent des indicateurs de performance intéressants. Pour Cloutier et al. (2012), le collectif de travail va également, à travers les interactions entre ses membres, contribuer à la pérennisation des savoirs au sein de l'organisation via l'existence de dynamiques de transmission pouvant prendre place dans l'activité collective journalière ou encore dans les différents espaces de régulation utilisée par le groupe de travailleurs. Dans ce cas, pour ces auteurs, la transmission est définie comme un processus dynamique nécessitant l'interaction qui vise à procurer un savoir, un savoir-faire, un savoir expérientiel d'une ou de plusieurs personnes à une ou plusieurs autres. La transmission est perçue non pas comme un simple échange d'informations statiques, mais aussi comme une interaction vivante qui nourrit et transforme les connaissances, module et permet de reformuler les données en fonction du ou des contextes et du ou des besoins des individus. Cette vision dynamique reconnaît la complexité et la variabilité, caractéristiques essentielles à un processus de transmission.

Dans cet article, en accord avec Gaudart et Weill-Fassina (1999) et repris par Thébault (2018) dont les travaux ont été réalisés dans le cadre d'activités de services en milieu hospitalier, l'objet de la transmission est discuté selon le pôle de l'activité qui est mobilisée. Ce faisant, elle est abordée en fonction de quatre pôles différents soit : 1) le soi (à savoir, le but, le sens donné au travail, la formation, l'expérience vécue), 2) le système (intègre l'organisation du travail, les outils, les techniques, les procédures, la structure hiérarchique), 3) l'autre (inclus la relation aux pairs, l'inter-métier et les rapports avec la hiérarchie) et enfin, 4) le destinataire du service. Dans ce contexte, la transmission concerne à la fois une information, un savoir, un outil, une expérience ou tout autre forme d'échange avec autrui et nécessaire à l'action. Ce faisant, la notion de dynamique fait ici référence à l'ensemble des éléments contextuels qui conditionne une situation de transmission comme le ou les lieux, les acteurs en relation, le moment et la durée ainsi que la façon dont va se faire l'échange. Ces éléments correspondent à la façon dont l'objet de la transmission va être opérationnalisé et quel outil et moyen sont mis à contribution

par le transmetteur (par exemple, simulation, « briefing »²², partage d'expérience, etc.). Pour Thébault (2013), le processus mis en œuvre correspond à un ensemble de stratégies formelles ou informelles implanté pour transférer des savoirs afin de contribuer à l'apprentissage et au développement d'autres travailleurs. Dans une logique de cercle vertueux, dans le monde du travail, les dynamiques de transmission vont également jouer un rôle clé dans la construction des collectifs et favoriser le partage entre les différents travailleurs, les divers métiers pour contribuer à la construction d'une identité professionnelle et d'un objectif commun (Cru, 2016). Depuis sa création, le domaine de l'aide humanitaire a connu plusieurs transformations significatives, entre autres, une professionnalisation croissante qui est motivée par divers facteurs. Cependant, des interrogations demeurent sur le lien entre professionnalisation et qualité des services offerts aux populations. Étant donné ce constat, le collectif et les dynamiques de transmission peuvent être identifiés comme des éléments clés pour le bon fonctionnement d'un projet, la qualité des soins et l'épanouissement des travailleurs. Cette étude vise à mettre en lien les notions de collectif, de transmission et de professionnalisation dans le contexte du travail humanitaire.

Objectif

L'objectif de cet article est de mieux caractériser et comprendre le rôle et les effets des dynamiques de transmission sur les collectifs d'intervention en milieu humanitaire. Pour ce faire, une étude qualitative a été menée dans un projet mené en Afrique de l'Ouest. Ce travail revêt un intérêt scientifique en offrant une perspective nouvelle sur la manière dont l'aide humanitaire se structure en interne, dans un contexte de montée en compétences des travailleurs et de standardisation des pratiques. Il propose également une analyse plus approfondie de la façon dont la transmission s'opère en situation d'intervention humanitaire et représente un angle de lecture et d'analyse original de la vie et l'évolution des collectifs d'intervention. En soulignant les aspects bénéfiques des dynamiques de transmission pour les travailleurs et pour

²² Un briefing consiste en une réunion d'information qui vise à transmettre les données nécessaires aux travailleurs afin qu'ils puissent assumer leurs fonctions. Par exemple, un briefing d'avant-départ peut être organisé avec des travailleurs juste avant leur départ afin de les informer sur la situation géopolitique du pays, son développement, les attendus du projet, etc.

l'organisation, tels que la résolution de problèmes, l'innovation et la résilience, il offre un éclairage nouveau sur les mécanismes internes qui sous-tendent l'action humanitaire. De plus, cette étude permet d'aborder la question cruciale de la diversité au sein des collectifs d'intervention et en lumière l'essentielle collaboration entre les travailleurs. En outre, elle s'intéresse à la complexité de la définition et des contours de la notion de collectif en soulignant son rôle dans la régulation des normes et leur opérationnalisation. Elle met également en exergue l'importance des dynamiques de transmission dans l'évolution des collectifs. Ce travail expose les potentiels freins que cela révèle pour la construction d'un collectif d'intervention et ouvre une perspective nouvelle sur la réflexion pour l'amélioration des interventions humanitaires.

Ancrage théorique

Inscrite dans l'analyse de l'activité, cette étude s'inspire des courants de l'anthropotechnologie et de l'ergologie.

Pour Daniellou (2015), orientée vers l'étude des situations de travail, l'analyse de l'activité pose un regard sur l'écart existant entre le prescrit et le réel avec une compréhension des stratégies de régulation des travailleurs qui favorise la construction de leur santé et qui propose un résultat de qualité au regard de ce qui lui a été prescrit.

Geslin (2017) oriente et spécialise l'analyse ergonomique de l'activité vers un type de situation spécifique qui est celui du transfert de technologies. Dans cette perspective, il souligne que la notion de technologie ne se limite pas uniquement à l'aspect purement technique d'une machine ou d'un outil, mais plus globalement aux expertises et aux savoirs spécifiques qui vont devoir être mobilisés par les travailleurs afin de garantir la réussite du travail. De cette façon, l'anthropotechnologie permet une appréhension de la diversité notamment culturelle et de la collaboration entre des travailleurs, portant des expertises variées (techniques ou contextuelles) nécessaires et complémentaires (Wisner, 1997). Pour Tubiana (2020), cette approche permet d'identifier des axes d'analyse bien particuliers qui ont par le passé été définis comme nécessaires à la réussite d'un transfert. L'anthropotechnologie aide ainsi à la compréhension de la façon dont un projet s'opérationnalise sur le terrain à partir d'expertises dé-situées et propres à une organisation et aux dynamiques internes des collectifs de travailleurs.

Enfin, l'ergologie, qui définit l'activité via trois pôles, 1) prescripteur (normes antécédentes), 2) les savoirs issus de l'expérience accumulée et 3) les valeurs et conséquences de l'action du travail (Schwartz, 2007a), apporte une complémentarité à travers la notion de renormalisation (Schwartz, 2012). Cette dernière est décrite par Schwartz et Echternacht (2009) comme un arbitrage continue entre « l'usage de soi par soi et l'usage de soi par les autres » (p.33). Cet arbitrage se fait à travers un travail continu de renormalisation propre au troisième pôle permettant ainsi la cohabitation et la collaboration des deux premiers. Cette notion de renormalisation est centrale dans la compréhension de situation de transfert de technologies lors de l'implantation d'un projet. En effet, c'est notamment par la renormalisation que s'opère la transformation et l'opérationnalisation permettant à la technologie, et ce qui s'y rattache, d'être opérante dans un contexte nouveau.

Méthodologie

La collecte de données a été effectuée en distanciel, entre juin 2021 et mai 2022, et en présentiel, en mars 2022 au siège de l'ONG et sur le terrain d'intervention en Afrique de l'Ouest. Cette partie présente le terrain de collecte de données ainsi que la population étudiée. Elle est suivie d'une description de la collecte, du traitement et de l'analyse des données.

Choix du terrain

En 2021, un partenariat a été établi avec une ONG humanitaire qui opère des interventions médicales dans 12 pays d'Afrique de l'Ouest et centrale. Une tâche de sélection a été entreprise en partenariat avec le directeur général adjoint et la responsable de la formation basée au bureau administratif de l'ONG à Dakar, au Sénégal, puis ultérieurement, directement avec les responsables (au niveau de la coordination, appelée chefs de mission et en charge de l'organisation et du suivi des différents projets en cours dans un pays) et les responsables de projet (appelés chefs de projet) des sites d'intervention ciblés. Plusieurs réunions à distance par visioconférence ont été organisées à cette fin pour : 1) cerner le projet et ses objectifs, 2) comprendre les différentes interventions de l'ONG et sélectionner les sites pour la collecte de données, 3) identifier les périodes appropriées et définir les services, et enfin 4) planifier la collecte de données.

Pour obtenir l'approbation de l'ONG (France-Sénégal) et des institutions universitaires (Canada-France), trois critères de sélection ont été retenus : 1) sécurité (estimation du risque pour l'équipe de recherche jugé acceptable tant par l'ONG que par les institutions universitaires), 2) intérêt des équipes de coordination des missions à participer à l'étude et à accueillir un chercheur pour la période de collecte des données, et 3) choix d'un projet représentatif d'interventions menées par l'ONG. Sur la base de ces derniers, un projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée a été identifié.

L'ONG partenaire intervient dans ce pays depuis 2014 suite à l'apparition d'une épidémie du virus Ebola. Une fois cette dernière maîtrisée, le projet humanitaire s'est transformé en centre de vaccination contre le virus, offrant également des premiers soins aux familles des personnes vaccinées. Le projet de vaccination existe depuis un certain temps, ayant été développé fin 2015, puis implanté en 2017. Dans une étude ethnographique sur la mise en place d'essais vaccinaux en Guinée, Faye et al. (2018) mettent en évidence les échecs des stratégies de mobilisation sociale et de sensibilisation lors de l'épidémie Ebola en Guinée. Ce constat est basé sur le fait que les approches préconisées n'ont pas pris en compte les spécificités culturelles et sociales de la population. Cet échec conduit, entre autres, à une méfiance de la population envers les acteurs de l'intervention humanitaire. L'organisation a alors exprimé des critiques envers les équipes de mobilisation sociale et les autorités traditionnelles ont été remises en question. Outre les pertes humaines, l'épidémie a également eu des répercussions socio-économiques et politiques importantes, perturbé l'économie et provoqué l'isolement et la stigmatisation des communautés touchées. Dans ce contexte, la reconstruction de la confiance entre les communautés et les acteurs de la santé, notamment envers les essais vaccinaux, est essentielle pour faire face aux enjeux post-Ebola. De plus, lors de la période de collecte de données, la situation sociopolitique du pays était devenue davantage instable avec un coup d'état quelques mois avant et la mise en place d'un statut de transition. La fiche sécurité qui a été fournie à l'arrivée du chercheur indiquait ainsi un risque d'attentats terroristes dans les lieux fréquentés et de manifestations. Le site d'intervention principal est fermé et sécurisé et les travailleurs ainsi que les bénéficiaires, y accèdent par une entrée principale donnant sur une des rues de la ville. Trois grands secteurs

d'activité²³ sont offerts et occupent différents secteurs physiques du site (Annexe 1. Site d'intervention du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée et Figure 1. Vue du site du projet d'intervention depuis les bureaux de coordination). Les différents postes occupés peuvent être associés à divers domaines d'expertise (n=13), qui peuvent à leur tour être regroupés selon les trois secteurs d'activité spécifiques : 1) soins de santé, 2) administration et 3) logistique (Tableau 1. Effectif du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée selon les secteurs d'activité, domaines d'expertise et postes). De plus, le site comprend d'autres secteurs considérés comme des espaces communs tels : cafétéria, salle de réunion et cour intérieure. Il existe également, de l'autre côté de la rue, un second bâtiment occupé par l'ONG, sécurisé lui aussi, qui abrite les bureaux de la coordination²⁴ et les appartements des travailleurs internationaux. Selon les données disponibles (document des ressources humaines), au moment de la collecte des données sur le terrain, il y a un travailleur international pour dix travailleurs nationaux.

²³ Un secteur d'activité regroupe un ensemble de travailleurs de professions et d'expertises différentes mais ayant une certaine homogénéité. Par exemple, le secteur d'activité de soins de santé regroupe des métiers associés au secteur médical, paramédical ou encore dans le cas de ce projet, des anthropologues et conseiller communautaires qui se spécialisent dans le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Les domaines d'expertise permettent le regroupement des différents postes occupés dans l'organisation autour d'un travail d'équipe et d'une expertise commune. Par exemple dans cette étude, les techniciens de laboratoire, les biologistes et le responsable biologiste vont constituer le domaine d'expertise du « Laboratoire ». Enfin, le poste occupé par un travailleur réfère au rôle spécifique, aux responsabilités et tâches d'un individu dans l'organisation.

²⁴ Dans ce projet, la coordination, niveau intermédiaire de gestion dans l'organisation, regroupe une dizaine de travailleurs en charge de faire le pont entre les différents projets implantés en Guinée et le siège de l'ONG dans un autre pays. La coordination concerne uniquement des travailleurs internationaux.



Figure 1. Vue du site du projet d'intervention depuis les bureaux de coordination (Photographie personnelle).

Le Tableau 1. Effectif du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée par secteurs d'activité, domaines d'expertise et postes occupés, présente la répartition des 54 travailleurs qui exercent sur le site et occupent différents postes (n=32). Le nombre de travailleurs peut atteindre une centaine dans les périodes de fortes activités comme lors d'un rappel vaccinal.

Les espaces alloués au secteur des soins de santé comportent une pharmacie, une salle de préparation des vaccins, un laboratoire d'analyses, une salle de vaccination, une salle d'archives, huit salles de consultation et différentes salles techniques. Trois grandes missions sont associées à ce vaste espace : vaccination, suivi et soins. Neuf domaines d'expertise sont rattachés au secteur des soins de santé (Tableau 1. Effectif du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée du projet par secteurs d'activité, domaines d'expertise et postes occupés). Six domaines d'expertise interagissent avec les bénéficiaires : les médecins, les pharmaciens, les conseillers communautaires, les anthropologues, les infirmiers et l'agent d'accueil. Les médecins déterminent l'éligibilité des bénéficiaires, effectuent des consultations et des vaccinations. Les pharmaciens préparent les vaccins, gèrent les stocks et les prescriptions. Les conseillers communautaires sont en contact avec les participants, facilitant le recrutement et la sensibilisation à la vaccination. Ils maintiennent également le contact avec les bénéficiaires et les accompagnent dans le processus de vaccination et de soins. Les infirmiers suivent les participants tout au long du processus, expliquent les prescriptions, assurent la sensibilisation et le suivi des informations. Les agents d'accueil reçoivent les participants, les orientent sur le site et gèrent le dossier médical. Enfin, les anthropologues, qui ont mené une étude préliminaire pour déterminer les meilleures stratégies de recrutement et de rétention des bénéficiaires, suivent

l'évolution du projet dans le temps. Plus spécifiquement, ils mènent des études et accompagnent les conseillers communautaires dans le maintien des liens avec les bénéficiaires. Trois autres domaines d'expertise liés à la santé œuvrent aussi au sein de ce secteur. Ce sont les travailleurs de laboratoire qui gèrent les échantillons et les analyses sanguines et les hygiénistes qui assurent l'entretien du site. Pour finir, le contrôle qualité vérifie les rapports de suivi des bénéficiaires et assure l'archivage des dossiers. Au total, ce secteur d'activité mobilise 36 travailleurs différents. Les espaces alloués au secteur de l'administration utilisent deux espaces différents sur le site, un pour l'encadrement du projet et un autre, occupé par le superviseur administratif et son assistant. Deux domaines d'expertise composent ce secteur, soit l'encadrement et la gestion. L'encadrement comprend les superviseurs assurant le suivi du projet, organisant des réunions avec les responsables et les travailleurs. Ils sont en liaison avec les organismes partenaires et l'ONG et garantissent également la bonne conduite des opérations médicales et la gestion du site. Les gestionnaires gèrent les contrats, les salaires, offrent une assistance administrative aux travailleurs et effectuent un suivi du budget du site. Au total, ce secteur d'activité regroupe cinq travailleurs.

En ce qui concerne le secteur alloué à la logistique, ce dernier inclut la guérite des gardiens, un bureau et de l'espace extérieur appelé « Sous le manguier ». Les travailleurs sont également présents dans la cour du site où sont garées les voitures et ont la charge de la gestion des différents lieux de stockage. Entre autres, ils gèrent l'approvisionnement, le stockage, les déplacements de matériel et de travailleurs, ainsi que la surveillance et l'entretien du site. Une équipe informatique « Technologie de l'information » (IT) assure également le support informatique pour les travailleurs du projet. Au total, 13 travailleurs sont regroupés dans ce secteur d'activité.

Secteurs d'activité	Domaines d'expertise	Postes occupés
Soins de santé	Laboratoire	Superviseur Laboratoire (n=1)
		Biologiste (n=1)
		Technicien de laboratoire (n=2)
	Pharmacie	Superviseur Pharmacie (n=1)
		Pharmacien (n=2)
	Infirmierie	Infirmier superviseur (n=1)
		Infirmier (n=3)
	Médecine	Superviseur médical (n=1)
		Traitant (n=3)
		Spécialiste (n=1)
		Réanimateur (n=1)
	Conseiller communautaire	Superviseur Conseiller communautaire (n=1)
		Conseillé communautaire (n=9)
	Anthropologie	Superviseur Anthropologue (n=1)
Assistant anthropologue (n=2)		
Contrôle qualité	Superviseur contrôle qualité (n=1)	
	Contrôleur qualité (n=1)	
	Opérateur de saisie (n=1)	
Hygiéniste	Hygiéniste (n=2)	
Accueil	Agent d'accueil (n=1)	
Administration	Encadrement	Responsable de Projet (n=1)
		Responsable Partenaire (n=1)
		Assistant de recherche clinique (n=1)
	Gestionnaire	Superviseur administrateur (n=1)
Assistant administrateur (n=1)		
Logistique	Support logistique	Superviseur approvisionnement (n=1)
		Superviseur base (n=1)
		Gardien (n=4)
		Chauffeur (n=5)
	IT	Responsable IT (n=1)
		Assistant IT (n=1)
Total		54

Tableau 1. Effectif du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée par secteurs d'activité, domaines d'expertise et postes.

Devis méthodologique

La collecte de données pour cette étude a été effectuée en trois phases distinctes. La première s'est déroulée en Guinée, où la collecte des données a été effectuée. Cette dernière comprend des entretiens semi-dirigés individuels avec les travailleurs des différents métiers et statuts présents sur le site. La structure de l'entretien aborde cinq thèmes principaux : 1) profil du participant, 2) organisation du travail, 3) interactions au travail, 4) perception de la transmission, et 5) ressenti concernant la santé. Pour les entretiens avec les encadrants, la même trame a été utilisée avec cependant une partie supplémentaire qui concerne le rôle de gestion. Cette structure a été adaptée en fonction des observations et des contributions des participants, accordant une part importante à la relance afin de supporter la construction du discours. En complément, comme le propose Pétonnet (1982), des observations flottantes ont été réalisées in situ. De même, un journal de bord, tenu selon la méthode de Baribeau (2004), a été construit tout au long de la réalisation de la recherche. En outre, un enregistrement audionumérique des diverses réunions a été réalisé et un dispositif méthodologique photographique participatif a été utilisé avec 14 des participants de différents domaines d'expertise²⁵.

Au total, cette phase de la collecte des données a permis la capture de 212 photographies et la réalisation de 32 entretiens individuels (représentant 37 heures d'enregistrement).

La deuxième phase s'est déroulée au siège de l'ONG installé dans un autre pays. Des entretiens individuels avec des travailleurs de la direction, des « Desk » et du service support (n=10) ont été menés afin d'approfondir la compréhension de certains aspects des interventions relevés lors de la première phase. Ils ont permis d'aborder la perception des participants sur les thèmes suivants : profil du participant, rôle de leur service, indicateurs de pilotage de la mission, modes d'échanges avec le terrain, transmission et gestion des parcours, gestion RH des travailleurs sur le terrain, sentiment d'appartenance à l'organisation et suivi de la santé des travailleurs au niveau du siège.

²⁵ Cette procédure s'inspire de trois méthodologies existantes qui favorisent la photographie comme outil de collecte des données, soit : Photo élicitation (Collier, 1957; Harper, 2002), Photographie participante (Aldridge, 2006; Miller et Happell, 2006) et Photovoice (Wang et Burris, 1997),

Enfin, la dernière phase de collecte de données a consisté en des entretiens d'auto-confrontation à distance (Theureau, 2010). Ceux-ci ont été menés à partir des photographies captées par les participants durant la période de présence du chercheur sur le terrain (phase 1), dans le but de verbaliser sur les situations captées et les expériences associées. Ces entretiens ont été menés individuellement par visioconférence, environ six à huit semaines après la captation. L'objectif est alors d'organiser ces rencontres le plus rapidement possible afin de faciliter le souvenir et la remémoration chez les participants.

Au total, cette phase de la collecte des données a permis la réalisation de 10 entretiens individuels (représentant un total de huit heures d'enregistrement).

Traitement des données

Au centre du processus d'analyse se trouvent d'une part les verbatim mot-à-mot des différentes entrevues (n=32), les photographies captées (n=212) et les entretiens d'auto-confrontation (n=13) qui ont été scrutés et codés pour cerner les données pertinentes. D'autres types de données (journal de bord, données administratives, etc.) ont été considérés de manière ciblée pour compléter le codage initial. Le logiciel NVivo (v.12) a été utilisé durant cette phase de traitement afin de regrouper au sein d'un même endroit les différentes données à considérer et les traitements en cours.

La première étape de l'analyse a été celle de la familiarisation. Cette phase immersive consiste à explorer de manière approfondie le matériel afin de déceler les thèmes et les motifs récurrents et repérer les variations et les éléments clés à l'étude. À la fin de cette étape, les principaux thèmes de codage des données sont identifiés.

La deuxième étape a impliqué l'identification, la description et la définition des thèmes et concepts émergents. À ce stade, une structure plus organisée, connue sous le nom d'arbre des codes, a été établie pour guider l'analyse et l'interprétation des données.

La troisième a consisté à indexer les différentes sources de données textuelles dans l'arbre des codes. Cette étape a facilité une analyse systématique et exhaustive de l'ensemble des données, permettant d'identifier les principaux schémas et tendances. Au total, quatre branches principales ont été dégagées, la première autour de la notion de transmission, la suivante, de la notion de collectif, la troisième, de la professionnalisation et la dernière, de la santé. Dans le

cadre de cet article, la branche liée à la notion de transmission a été particulièrement mobilisée et mise en lien avec les nœuds de celles qui permettent la caractérisation du collectif d'intervention et du processus de PPR, notamment l'encadrement, le développement et le processus de réorganisation.

La quatrième étape d'analyse réfère à la phase de codage où toutes les données ont été analysées et rattachées à certaines catégories spécifiques. Cette étape a permis de faire des liens entre les différentes catégories et d'ainsi créer une matrice par regroupement thématique. L'Annexe 2. Classification des photographies, à partir des entretiens d'auto-confrontation, en fonction des dynamiques, pôles de l'activité, populations concernées, localisations et modes de transmission, présente un tableau de catégorisation des codes relatifs à la caractérisation des dynamiques de transmission.

Enfin, la cinquième et dernière étape vise à favoriser la transformation des données afin de présenter les résultats de manière claire et accessible. Cela comprenait l'illustration, la cartographie et la schématisation des données pour présenter une visualisation claire des résultats obtenus. Elle résulte dans la rédaction et la diffusion du présent article.

Considérations éthiques

Pour assurer la sécurité des données et l'intégrité des participants, ainsi que la validité des méthodes de recherche, tous les outils et procédures ont été approuvés par le comité éthique de l'établissement d'enseignement du chercheur principal, sous les références CER-21-274-07.06, CER-21-281-07.05 et CER-22-286-08.01.06.

Résultats

Cette partie présente dans un premier temps une caractérisation des différentes dynamiques de transmission par thématique (de contenu) et dans un second, l'emphase est mise sur la distinction entre les diverses dynamiques et de leurs effets sur le collectif d'intervention.

Des thématiques distinctes en fonction des catégories de travailleurs et de la fréquentation de lieux physiques

À partir des lieux disponibles sur le site, des travailleurs concernés, des pôles de l'activité et des finalités recherchées, au sein du projet considéré, cinq grandes thématiques de transmission ont été identifiées.

Des dynamiques liées au secteur des soins de santé

Cette première famille regroupe 38 situations captées (40,4% des situations) par les participants. En effet, à partir des 212 photographies captées, 94 situations de transmission ont été considérées. Réalisées principalement dans le bâtiment réservé au secteur des soins de santé dans les salles de consultation, de vaccination, d'accueil et d'attente pour les bénéficiaires, elles sont principalement consacrées à au pôle du « soi »²⁶ (n=18), notamment via les processus de formation et de simulation visant le développement de compétences spécifiques, ainsi qu'à celle du « système » de l'activité (n=20) via le partage de savoirs techniques, de formation in situ et de discussion autour des mises à jour des protocoles et procédures d'intervention. Les principaux acteurs de ces transmissions vont alors être les intervenants rattachés au secteur des soins de santé (agents d'accueil, biologiste, hygiénistes, infirmier, médecin, pharmacien). Les encadrants vont également être concernés par celles-ci notamment en regard du suivi des procédures et protocoles, de l'organisation de briefings, de réunions d'information ou encore via des canaux d'échanges de type messagerie instantanée.

« Par exemple, lorsqu'une nouvelle version d'un protocole de vaccination nous est envoyée, nous allons travailler avec les superviseurs sur les modes opératoires puis les présenter à tous. Officiellement, lors des briefings hebdo, s'il faut organiser des mini-formations, on le fait. Puis après, nous en parlons beaucoup dans les couloirs, ça compte ça aussi » (Encadrant de proximité).

Les superviseurs vont également jouer un rôle dans la montée en compétences des nouveaux arrivants, notamment via les mises en place des simulations. Cette méthode semble avoir pour objectif de faire monter en compétence les nouveaux arrivants en les plaçant par exemple sous

²⁶ Selon la catégorisation en quatre pôles de l'activité proposée par Caroly et Clot (2004) et reprise par Thébault (2013).

la supervision d'un pair, plus expérimenté. Ainsi, le novice va être en observation du travail d'un pair puis en simulation, c'est-à-dire qu'il va apprendre à effectuer les gestes, en situation contrôlée, mais en manipulant de faux matériaux (sang) ou sur des mannequins. À partir de là, il pourra pratiquer en situation réelle en doublon avec un pair plus expérimenté, puis enfin, être en autonomie.

« Quand un nouveau technicien de laboratoire arrive, il doit suivre une courte formation puis je l'accompagne sur des mises en situation fictives. Après deux semaines, normalement, il est prêt à manipuler de vrais échantillons, mais je reste encore un peu en supervision » (Intervenant - Secteur soins de santé).

De façon plus informelle, les pairs échangent entre eux sur certaines pratiques, via des échanges « entre deux portes » ou l'annotation de certaines documentations comme ceux des modes opératoires (Figure 2. Exemple d'un mode opératoire annoté).

« C'est souvent un collègue qui me conseille en passant quand il me voit en difficulté avec les stocks de la pharmacie. Il s'arrête deux minutes et me montre sa façon de faire » (Intervenant - Secteur soins de santé).

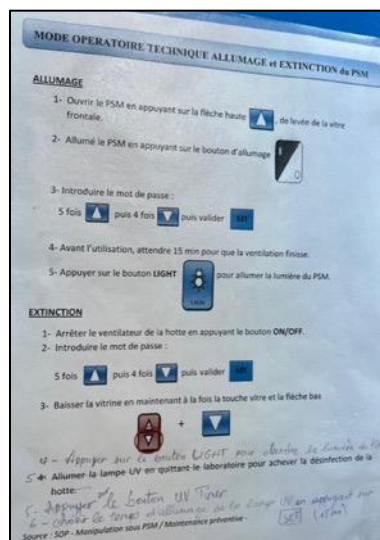


Figure 2. Exemple d'un mode opératoire annoté (Situation captée par un participant).

Ces dynamiques vont également avoir lieu entre les différents métiers du secteur des soins de santé, afin d'avoir une vision globale des opérations ainsi que de pouvoir développer une polyvalence sur les différents postes, dans une perspective double de développement de nouvelles compétences et d'entraide. Ces dynamiques viennent compléter un partage d'indicateurs via les outils de reportings qui vont être partagés lors de la rencontre hebdomadaire

interdépartementale où les travailleurs des différents domaines d'expertise des soins vont se rencontrer.

« À force de le voir faire, avec quelques explications, ça m'arrive de le remplacer, car mon après-midi est plus calme et au moins, il peut s'occuper à autre chose » (Intervenant - Secteur soins de santé).

« C'est moi qui lui ai demandé de me former sur la réanimation, c'est le seul médecin habilité à la réanimation, mais si c'est lui qui perd connaissance, on fait comment. Puis je suis curieuse, alors on fait quand on a le temps dans la journée » (Superviseur - Secteur soins de santé; Figure 3. Formation spontanée sur l'utilisation du défibrillateur).



Figure 3. Formation spontanée sur l'utilisation du défibrillateur (Situation captée par un participant).

Dans une perspective de développer ses propres savoirs et de partage entre travailleurs, plusieurs dynamiques d'auto-formation ont été constatées : 1) formation en ligne sur téléphone ou ordinateur non certifiante, 2) formation en ligne certifiante, 3) diplomation universitaire, dans le but de consolider un Curriculum Vitae (CV).

« Je me forme en ligne, des formations certifiantes, quand c'est plus calme au travail ou durant mes pauses. Ça peut m'aider pour plus tard » (Intervenant - Secteur soins de santé).

Des dynamiques logistiques orientées vers l'autre

Un total de 26 situations captées, soit 27,7% des situations par les participants peut être rattaché à la famille de dynamiques liées au secteur de la logistique. Trois pôles de l'activité y sont présents soit le « soi » (n=5), le « système » (n=10) et l'« autre » (n=11). Les travailleurs de la logistique y sont constamment confrontés et ces dernières vont également concerner certains métiers des soins de santé (n=6). Géographiquement, ces dynamiques ont

principalement lieu à l'extérieur des bâtiments, près de la guérite des gardiens et auprès des chauffeurs à l'entrée principale du site (n=6), ainsi que « Sous le manguier » (n=6), un espace dans la cour jouxtant la guérite où les travailleurs vont souvent s'asseoir lorsqu'ils ne sont pas en déplacement ou occupé à une tâche donnée. Ces dynamiques ont également lieu près du parc automobile (n=6) ainsi que dans la salle IT (n=7). Les situations rattachées à ce dernier lieu sont davantage inter-métier et orientées sur des questions technologiques (par exemple, mise à jour d'outils, résolution de problème informatique, etc.) (Figure 4. Résolution d'un problème information d'un encadrant dans la salle IT).



Figure 4. Résolution d'un problème information d'un encadrant dans la salle IT (Situation captée par un participant).

Le rapport à la transmission formelle est également très présent dans ce secteur avec plusieurs situations captées (n=9) se rapportant à des protocoles et du remplissage de reportings d'activité (Figure 5. Remplissage du document de suivi des déplacements par un intervenant du secteur logistique).



Figure 5. Remplissage du document de suivi des déplacements par un intervenant du secteur logistique (Situation captée par un participant).

En contraste avec cette prédominance du respect de la prescription, des dynamiques basées plutôt sur des modes informels de transmission vont ressortir au niveau de la logistique. Ces dynamiques concernent principalement les pôles du « soi » et des « autres » et abordent les questions de la vie du projet, la surveillance des travailleurs internationaux lors de leurs sorties hors du site ou encore des opportunités de travail en interne ou en externe. Ces transmissions se situent principalement « Sous le manguier » ou proche de la guérite (Figure 6. Espace d'échange « Sous le manguier »). Composés principalement des gardiens et des chauffeurs, il va tout le temps y avoir une personne à ces endroits, même parfois des travailleurs n'ayant plus de contrat, mais cherchant à contribuer à la vie collective du site, partageant le thé, se maintenant au courant afin de potentiellement « dépanner », être sur place en cas d'urgence.

« On sait toujours où vous êtes (les expatriés), même si je ne suis pas au travail, on va échanger par message, on sait tout (rire) » (Intervenant – Secteur logistique).

« Je n'ai plus de contrat depuis le début de l'année, mais je passe quand même l'après-midi ou le soir, je discute avec les collègues, s'il y a un besoin, je suis directement là » (Ancien intervenant).



Figure 6. Espace d'échange « Sous le manguier » (Situation captée par un participant).

Des dynamiques globales orientées vers la vie sur le site

Ces dynamiques regroupent neuf situations captées (9,6% du total des situations captées), transversales à tous les secteurs d'activité, car centrées sur la vie sur le site, les situations de vie personnelle ou encore, les suites du projet et des activités. Ancrées dans le pôle de l'activité de l'« autre », ces dernières contribuent à la construction d'un relationnel et d'un sentiment d'appartenance au projet et à la mobilisation sur la vie du projet.

« J'aime bien les moments de petit-déjeuner, on discute de tout et de rien, ça met de bonne humeur avant de commencer. Maya (nom fictif) nous a préparé un poisson grillé, comment ne pas l'aimer » (Intervenant – Secteur logistique).

« J'ai appris ce matin à la cafétéria qu'on aurait peut-être un projet de vaccination Covid pour essayer de maintenir de l'activité plus longtemps sur le site » (Intervenant – Secteur logistique).

« Avec la fête de la journée de la femme, c'est toute une organisation qui se met en place durant ces moments » (Intervenant – Secteur soins de santé).

Ces interactions interprofessionnelles axées sur le contexte de réalisation de l'activité se font au niveau de la cafétéria et lors des déplacements dans les voitures de fonction (Figure 7. Cafétéria et Figure 8. Débat et partage des déplacements hors du site). Ces dynamiques permettent également l'organisation d'événements internes sur le site comme par exemple, une célébration telle « la journée de la femme²⁷ ». Cet événement, organisé par les femmes travaillant sur le site, offre un moment de célébration commun à tous les travailleurs et un espace d'échange et de rapprochement (Figure 9. Célébration de la journée de la femme sur le site).

²⁷ Terme utilisé par les participants pour aborder la « Journée internationale des droits des femmes ».

« C'est toujours quelque chose cette journée, les femmes s'occupent de tout et on peut fêter sur le site, c'est toujours agréable, on en profite pour reconnaître leur importance dans le projet, pour rire, oublier un peu le travail et se retrouver ensemble » (Intervenant – Secteur soins de santé).



Figure 7. Cafétéria (Situation captée par un participant).



Figure 8. Débat et partage des déplacements hors du site (Situation captée par un participant).



Figure 9. Célébration de la journée de la femme sur le site (Situation captée par un participant).

Des dynamiques de transmissions administratives

Cette catégorie de dynamiques regroupe 13 situations (13,8% des situations captées), concernant l'ensemble des participants et ne sont pas situées localement, car orientées vers la coordination et le siège. Cependant les bureaux de l'administration (Figure 10. Échange entre l'assistante « admin » et les pharmaciennes à propos des reportings de gestion des stocks dans l'espace « admin ») font office de centres d'intérêt de celles-ci, car les différents participants vont régulièrement venir solliciter les encadrants dans la mise en place de certains reportings ou

pour formuler des besoins spécifiques. Les objectifs de ces transmissions sont multiples : 1) pouvoir rendre compte aux bailleurs de fonds de l'utilisation des subventions, 2) aider à la prise de décision des orientations stratégiques de l'ONG, 3) faire remonter les besoins et défis du terrain afin d'obtenir un support financier, matériel ou humain, 4) identifier les besoins en termes de formation pour les travailleurs, et 5) accompagner les travailleurs dans leurs évolutions professionnelles. Ces dynamiques sont théoriquement ancrées dans les pôles de l'activité du « soi » (n=3) et du « système » (n=10) et prennent principalement la forme de réunion d'équipe, de bilan individuel et de reportings. Cependant, ces dernières sont vécues différemment par les intervenants en fonction du pôle qui va y être mobilisé. En effet, le pôle du « système » est globalement vécu comme priorisée par l'organisation.

« Pour nous rappeler qu'il faut remplir tel et tel formulaire, il n'y a pas de problème ! En revanche, je me demande pourquoi je fais mes bilans et mes POP (Plan d'objectif de performance), il faut se rendre à l'évidence que personne ne regarde jamais mes bilans et mes demandes d'évolution » (Intervenant – Secteur soins de santé).



Figure 10. Échange entre l'assistante « admin » et les pharmaciennes à propos des reportings de gestion des stocks dans l'espace « admin » (Situation captée par un participant).

Des dynamiques orientées vers le suivi des bénéficiaires

La cinquième et dernière famille de dynamiques regroupe huit situations différentes (8,5% des situations captées). Situées géographiquement au niveau de l'entrée du bâtiment des soins, dans la cour intérieure ou encore au niveau des bureaux des conseillers communautaires. Ces dynamiques sont principalement consacrées au pôle « destinataire du service » de l'activité via des échanges directs, des réunions interdépartementales ou encore la consultation des

registres de suivi des bénéficiaires. Les principaux acteurs de la transmission sont les conseillers communautaires, les anthropologues ou les infirmiers et agents d'accueil, car ils sont en contact continu avec les bénéficiaires. Les objectifs de ces échanges visent l'amélioration de la prise en charge afin de garantir leur rétention dans le programme de vaccination, mais également leur engagement (par exemple, respecter certaines règles). Ces transmissions ont également pour but l'aide à la prise de décision pour les médecins dans l'inclusion et l'exclusion de certains bénéficiaires ou la mise en place de stratégies organisationnelles (par exemple, l'offre de soins pour les familles des participants) dans une logique de réduction des fonds alloués au projet.

« La conseillère communautaire m'a appris hier que Mariame (nom fictif d'une bénéficiaire) vient de se marier, elle va devoir coucher avec son mari avant la fin de la période de trois mois après sa vaccination. On va devoir l'exclure du programme » (Intervenant – Secteur soins de santé).

« On a conçu le protocole opérationnel d'engagement communautaire que les conseillers communautaires vont utiliser, donc on est souvent en échange avec eux. Quand il y a un problème pour essayer de trouver la meilleure stratégie. Puis on a aussi besoin d'eux pour déterminer quelles sont les meilleures stratégies de rétention, pour l'ONG, c'est important » (Superviseur – Secteur soins de santé).

Une mobilité réduite des travailleurs en fonction de leur secteur d'activité

De façon plus globale, ce découpage des dynamiques de transmission est visible également en catégorisant les situations de transmission captées en fonction du secteur d'activité du participant (Figure 11. Carte de chaleur situant les situations photographiées par les participants en fonction de leur secteur d'activité). Il est possible d'observer que les seuls lieux de mixité se situent dans l'espace de la cafétéria, du secteur de l'administration, dans les véhicules et la salle de réunion avec l'espace extérieur à l'entrée d'une salle. Ces espaces sont alors davantage rattachés aux dynamiques orientées vers la vie collective ainsi que vers les bénéficiaires. Les autres dynamiques prennent place dans le bâtiment des soins pour les travailleurs du secteur d'activité des soins, dans les bureaux pour les travailleurs du secteur d'activité administratif et au niveau de la guérite d'entrée pour les travailleurs du secteur d'activité de la logistique.



Figure 11. Carte de chaleur situant les situations photographiées par les participants en fonction de leur secteur d'activité (Image captée à partir du site « Google Earth »).

Des modes de transmission formel et informel mis en tension

Les modes de transmission étudiés ici peuvent être catégorisés en deux grandes familles : formelle et informelle.

Une transmission formelle, principalement descendante et valorisée par l'organisation

La transmission formelle, centrée sur les savoirs techniques, se manifeste comme un processus descendant, où les informations et le savoir sont diffusés depuis les échelons supérieurs de la hiérarchie. Les superviseurs, dans ce système, sont porteurs de cette transmission. Entre autres, ils veillent à la circulation des informations et à la réponse appropriée aux directives. Cette transmission descendante peut prendre la forme de protocoles, de briefings, de réunions ou encore de formation interne (délivrée par les différents acteurs du siège de l'ONG). De nombreux outils ont également pour raison d'être de faire remonter vers la direction de l'information comme les rapports, les bilans et les comptes-rendus. Cependant, ces outils sont perçus par les participants comme inutiles, car peu de retours sont faits aux équipes sur la production obligée de ces documents.

« C'est un de nos rôles principaux de faire passer l'information à nos équipes. Ce qui est malheureux, c'est que quand l'information remonte, quand on complète un bilan par exemple, on se demande si c'est vraiment lu, car on n'a pas de retour » (Superviseur – Secteur logistique).

Par ailleurs, une caractéristique notoire de la transmission formelle est sa capacité à se transformer en un processus réciproque lors des formations internes ou le partage de savoirs se fait de façon bidirectionnelle entre les différentes strates hiérarchiques de l'organisation. Cependant, ces occasions ne sont souvent accessibles qu'à une fraction limitée de participants, généralement ceux qui ont des responsabilités. Par exemple, durant la collecte de données, une formation inter-projet a eu lieu pour les encadrants. Cette dernière a pour objectifs de partager les différentes expériences sur un sujet donné afin d'harmoniser les pratiques et formaliser un document pouvant être utilisé dans les projets futurs.

« On a eu une formation hier sur les essais vaccinaux durant les épidémies et les situations d'urgences de santé publique. C'était intéressant, nous étions avec d'autres responsables de missions et projets du même type, nous avons pu partager nos expériences, c'est toujours intéressant » (Encadrant - Coordination).

En termes d'objectifs, la transmission formelle sert d'abord à l'enseignement et à la formation des travailleurs dans un cadre défini. Elle favorise le développement d'une identité organisationnelle distincte en partageant et en contrôlant ce qui constitue les atouts de l'ONG. De plus, cette dernière facilite le partage d'informations essentielles liées à l'activité de travail, aux consignes opérationnelles, aux restrictions budgétaires ou encore, au suivi des parcours professionnels des participants.

L'outil de stockage en ligne « Drive » constitue un bel exemple de cette tentative d'harmonisation et de capitalisation des expertises développées sur les terrains. Il vise à regrouper en un seul lieu tous les protocoles et outils développés au fil du temps par les travailleurs des différentes missions. Cet outil est conçu pour éviter la redondance et fournir un accès facile aux informations nécessaires pour un projet. Néanmoins, en pratique, cet outil est sous-utilisé, principalement en raison de difficultés d'accessibilité à celui-ci par les travailleurs et l'absence de responsable dédié à sa gestion.

« En fait le Drive, actuellement c'est qu'on met tout dedans, il n'y a pas forcément une bonne communication pour dire que OK, il faut aller là pour trouver cela, mais on a commencé justement avec la mise à jour des procédures, on a fait un schéma

d'organisation du Drive pour pouvoir diriger tout le monde sur quoi se trouve où » (Service support - Siège).

« J'ai démarré d'essayer de réorganiser le Drive avec tous les outils qui sont créés, parce que plein de gens ont créé énormément de choses. Ça reste une ONG assez jeune donc on doit toujours créer des nouveaux outils, mais on n'arrive pas encore à les ranger dans un endroit pour qu'ils soient disponibles » (Référent – « Desk »).

Il est important de noter qu'il existe au niveau du projet, une forme de soumission de la prescription pour les travailleurs nationaux. Durant les phases de collecte de données, une majorité de ces participants avaient de la difficulté à sortir d'un discours décrivant le prescrit. Par exemple, dans les secteurs attachés au secteur de la logistique, les outils utilisés pour le suivi de l'activité comme le tableau du « Mouvement des voitures » ou le registre des déplacements des intervenants revenaient régulièrement. Certaines photographies captées par les participants vont dans le même sens (Figure 12. Tableau « Mouvement des voitures »). Dans le secteur des soins de santé, les protocoles et modes opératoires revenaient également comme principale source à la transmission, à savoir utilisée pour montrer quelque chose à une nouvelle personne, ou faire des annotations.



Figure 12. Tableau « Mouvement des voitures » (Situation captée par un participant).

Dans l'activité journalière, cela est ressenti également à travers l'importance accordée aux remplissages des reportings et au suivi des protocoles.

Une transmission informelle réciproque, distribuée et invisibilisée

La transmission informelle, bien que sous-estimée dans le contexte organisationnel de l'ONG, s'avère être fondamentale pour la diffusion des informations, des savoirs et des expériences. Cette façon de faire permet le partage d'une pluralité de savoirs, qu'ils soient

techniques ou contextuels. Ce mode de transmission est caractérisé par sa réciprocité, une interaction multidirectionnelle entre les participants où l'information est disséminée de manière non hiérarchique. Ce mécanisme d'échange peut adopter différentes formes comme l'autoformation en ligne, la formation spontanée entre collègues, la discussion libre pendant les pauses ou durant les heures de travail.

La transmission informelle, dynamique et adaptable, fluctue selon les divers facteurs situationnels, environnementaux et les besoins des participants, constituant un processus réactif et flexible. Un exemple évident de cette dynamique est l'initiative d'un participant d'organiser une formation spontanée, soit pour corriger une pratique jugée inefficace ou pour partager une compétence particulière. Pour les participants, de telles formations favorisent la polyvalence et contribuent à la continuité de l'activité en cas d'imprévu.

« Les médecins faisaient un peu n'importe quoi avec les déchets médicaux, j'ai décidé de prendre un moment en fin de journée pour les former à comment bien faire ça pour arrêter de me mettre en difficulté » (Intervenant – Secteur soins de santé).

Par ailleurs, les échanges informels, indépendants du lieu ou du moment, favorisent la diffusion de connaissances contextuelles relatives à la vie du projet collectif et au fonctionnement du site. Par exemple, ces moments peuvent se produire lors d'un déjeuner partagé, après les heures de travail, ou même durant les congés. Cependant, malgré son rôle évident, la transmission informelle est souvent absente des discussions officielles sur la communication au sein de l'organisation. L'implication des participants dans cette régulation et émancipation du prescrit reste souvent peu reconnue, et parfois même considérée comme tabou. Il apparaît que la valeur de la transmission informelle en tant que composante essentielle de l'échange et de l'apprentissage des participants au sein des ONG est indéniable.

Discussion

L'objectif de cet article était de caractériser les dynamiques de transmission et de comprendre ses rôles et ses impacts sur les collectifs d'intervention en milieu humanitaire. Les résultats ont permis de mettre en évidence différentes dynamiques de transmission pouvant être catégorisées selon les secteurs d'activité des travailleurs, les pôles mobilisés, les espaces sur le site, les différents groupes composant le collectif ainsi que les modes de transmission utilisés. Les différentes dynamiques de transmission et modes de transmission démontrent une grande

diversité dans la circulation des savoirs au sein d'un même site d'intervention humanitaire et incarnent une pluralité d'enjeux vécus par les travailleurs.

Après une mise en contexte propre aux organismes humanitaires, cette partie s'articule autour de quatre sous-sections : 1) dynamiques diverses et composition du collectif d'intervention, 2) transmission formelle, 3) transmission informelle, et 4) complémentarité entre les différents modes. Enfin, les forces et limites de l'étude sont discutées.

Un projet humanitaire entre développement international et autonomisation locale

S'inscrivant dans la philosophie et les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, le système d'aide humanitaire tel que présenté à l'échelle mondiale est issu en majorité des pays occidentaux (Assemblée générale des Nations Unies, 1948). À partir des données récoltées par l'ANALP (2022), il est possible d'observer que trois quarts des financements alloués aux interventions proviennent des gouvernements d'Amérique du Nord et de l'Europe (52% des financements en 2021) ou d'organismes privés installés dans ces mêmes pays (21% des financements en 2021). Pour certains auteurs comme Le Naëlou (2004b) et Maietta (2015b), cette posture de domination de l'occident dans la gestion du système humanitaire influe profondément sur les logiques organisationnelles et de gestion. Manvoutouka Roth (2019) parle dans le cadre de ses travaux en anthropotechnologie en Afrique subsaharienne, d'une tentative d'approche organisationnelle de cadre logique, c'est-à-dire, « une perspective gestionnaire qui privilégie les mesures quantifiables en excluant tout ce qui est non calculable, et une perspective positiviste qui privilégie une vision linéaire et mécaniste de cause à effet » (p.54). Ce constat s'inscrit dans un processus de PPR des ONG qui va par certains aspects se rapprocher des résultats issus des travaux d'Audebrand et Michaud (2015) dans le milieu des organisations d'économie sociale comme les coopératives ou les organismes à but non lucratif. Ces derniers auteurs ont relevé quatre ressorts à la professionnalisation, soit : 1) réponse à une pression externe (liée à des enjeux de financement et de respect des protocoles des partenaires scientifiques) ; 2) recherche d'efficience et de qualité 3) volonté interne de former et de faire monter en compétence les acteurs pour uniformiser et structurer les pratiques ; et 4) volonté de reconnaissance et de légitimité. La professionnalisation se positionne alors

comme une solution pour répondre au développement du secteur humanitaire, être compétitive et trouver une légitimité et accompagner les travailleurs dans leur développement professionnel.

Cependant, cette approche vient se heurter aux différences culturelles ou par exemple, comme l'expose Phélinas (2014), dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, l'emploi stable rémunéré est rare. La majorité de la population active opère dans le vaste secteur informel, composé d'une multitude de petites unités de production qui fonctionnent sans cadre légal défini, rendant ainsi l'emploi précaire et incertain. Ce type de gestion peut ainsi avoir du mal à trouver un terrain fertile pour contribuer à l'implantation et la pérennisation des nouvelles activités. Dans ce contexte, les travailleurs internationaux des organismes d'aide humanitaire reçoivent un traitement différent des travailleurs nationaux, notamment dans les suivis de parcours, les opportunités professionnelles ou dans la reconnaissance de leur travail par l'organisation.

L'analyse des dynamiques de transmission a permis de révéler ces constats notamment par la mise en tension des modes (formel et informel), l'identification des différents groupes composant le collectif d'intervention ou le rapport de domination du système, se caractérisant par l'imposition de modes formels de transmission auprès des travailleurs nationaux.

Une appréhension dynamique de la transmission permettant une compréhension globale de l'activité d'un site et des différents groupes qui le compose

Les résultats de cette étude ont permis de démontrer l'aspect complexe et diversifié de la transmission en milieu d'intervention humanitaire. La variété des modes, des outils et moyens, des travailleurs impliqués, du contenu transmis (pouvant aller de la simple information au partage d'une expérience) met en lumière l'aspect mouvant, adaptatif et continu de la transmission. Comme le rappelle Cloutier et al. (2012), la transmission représente un processus dynamique en interaction constante qui évolue en fonction des besoins, des défis et des opportunités. Ceci renforce la notion que la dynamique de transmission constitue « un mouvement interne qui anime et fait évoluer » l'activité (CNRTL, 2023a, p. section I.A.2). Dans le contexte étudié, elle se manifeste particulièrement dans les formes diversifiées de collaboration et d'échanges parmi les différents groupes de travailleurs. En ce sens, les dynamiques de transmission reflètent davantage l'existence de différents groupes au sein du

collectif d'intervention, basé sur les statuts et les domaines d'expertise. Moussay et Flavier (2023) définissent le collectif comme un regroupement de travailleurs, n'ayant pas nécessairement le même métier, mais œuvrant ensemble autour d'un objet commun, partageant un objectif, des règles et des valeurs. À partir de cette définition, le collectif d'intervention étudié semble s'y rapprocher sans pour autant le confirmer notamment sur les aspects de règles de métiers partagées ou les valeurs prônées. De plus, comme le souligne Caroly (2022), elles servent, soit à : 1) donner un pouvoir d'agir ; 2) contribuer à la santé ; et 3) assurer la sécurité.

Cette étude permet aussi de constater que l'appréhension dynamique de la transmission favorise une compréhension globale de l'activité d'un site et les régulations des différents groupes de travailleurs qui y œuvrent. En effet, l'étude ayant porté sur un collectif d'intervention d'une cinquantaine de travailleurs aux profils variés, il est intéressant à partir des situations de transmission identifiées de pouvoir porter un regard plus macroscopique à l'échelle du site et de l'organisation. L'idée de dynamique prend ainsi tout son sens, car la transmission prend différentes formes, émerge à divers endroits et transmet toute sorte d'informations, de savoirs et d'expériences. Cette diversité montre également le caractère adaptatif et en perpétuel mouvement de la transmission. La distinction même des modes de transmission (formel et informel) démontre ce caractère dynamique pour garantir une continuité et une fluidité de l'activité.

Une transmission formelle comme moyen de contrôle et vectrices de dépendance pour les travailleurs nationaux

Les différents modes de transmission formelle visent principalement à faciliter une montée en compétences rapides des nouveaux arrivants et permettent une mise à jour permanente des connaissances. Cependant, ces modes sont fortement influencés par l'organisation qui gère et coordonne à distance les activités sur les terrains d'intervention et impose des règles globales. Pour Downham (2021a), ce système vise à contrôler au maximum l'activité afin de pouvoir créer des indicateurs communs permettant de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, mais également, caractériser ce qui fait l'expertise d'une ONG et sa plus-value face à la concurrence des autres acteurs du milieu humanitaire dans la course aux subventions. La transmission formelle, au-delà des savoirs techniques, fait circuler une forte

prescription auprès des membres des équipes et il devient alors difficile pour certains, notamment pour les travailleurs nationaux, de sortir de cette prescription.

Comme le documente Manvoutouka Roth (2019), la conception par projet, visant à rationaliser les procédures dans l'optique d'une lecture quantifiable du travail, limite l'autonomisation et l'émergence d'un collectif. Dans cette étude, la plupart des travailleurs nationaux sont en situation d'insécurité socio-professionnelle dans un pays où le marché de l'emploi offre peu de garanties et où les salaires sont faibles et non systématiques. Travailler dans un organisme international comme une ONG est alors perçu comme une « chance ». Selon Phélinas (2014), dans ce contexte, se soumettre à la prescription de peur de perdre son travail est fréquent et devient alors quelque chose d'obligé. Une logique organisationnelle en mode projet avec un système prescriptif contrôlant vient accentuer un phénomène de « servitude volontaire » tel que présenté par (Molinier, 2005), qu'il est possible d'observer chez les travailleurs nationaux. En effet, la servitude peut être comprise, dans les travaux de Molinier, comme un phénomène complexe qui se manifeste notamment dans les relations de travail. Elle est liée à des rapports de pouvoir inégaux et peut entraîner une perte de liberté, d'autonomie, d'intégrité et implique une relation de subordination ou de domination avec l'organisation ou l'un de ses représentants dans l'encadrement.

L'organisation, consciente du caractère unique de chaque pays d'intervention, adapte en partie ses exigences, notamment à partir du travail anthropologique fait auprès des bénéficiaires afin d'améliorer leur rétention dans les programmes de soins. Ainsi, elle a tenté d'adapter et de réviser ses protocoles de vaccination ou de gestion des échantillons sanguins afin de coller aux réalités logistiques du terrain. Ces gestes sont posés dans le but de respecter les diversités culturelles et environnementales locales et concilier ses préoccupations économiques. Cependant, ces efforts, principalement orientés vers la population, restent quelque chose de délicat à gérer, notamment entre travailleurs nationaux et internationaux.

La transmission occupe une place centrale dans l'activité des ONG, oscillant entre des normes universelles et les singularités propres à chaque contexte local. Les mécanismes de transmission formelle, caractérisés par une forte prescription, interfèrent potentiellement avec l'autonomie des travailleurs, et cette interférence semble plus prononcée chez les travailleurs nationaux évoluant dans des milieux socio-professionnels précaires. Bien que l'organisation manifeste une

volonté d'adaptation aux spécificités culturelles et logistiques des terrains d'intervention, ces efforts d'adaptation sont essentiellement dirigés vers les bénéficiaires, mettant en lumière une orientation spécifique de ces démarches adaptatives.

La transmission informelle comme moyen de régulation et perçu comme outil d'autonomisation

Les différentes dynamiques de transmission informelle peuvent être considérées « en réaction » à la transmission formelle. Elles émanent la plupart du temps des intervenants du terrain, directement des situations de travail et secondairement, de la vie collective des travailleurs sur le site. Ces modes permettent de développer de nouvelles compétences qui semblent pertinentes et nécessaires pour effectuer les tâches, mais également pour favoriser une potentielle évolution professionnelle. L'autoformation via des formations en ligne en est aussi un excellent exemple. De même, les formations spontanées semblent permettre une régulation de l'activité via le développement d'une impression de polyvalence ou encore d'une correction directe d'un dysfonctionnement sans que ceux-ci soient remontés ou révélés à la hiérarchie. Selon Villemain et Godon (2015), ces façons de faire soutiennent une vigilance réciproque de chacun afin de mener à bien les missions confiées par l'organisation tout en conservant des marges de manœuvre via notamment la création de règles implicites comme : l'allongement des temps de présence sur le site et la préservation de temps de partage et d'échanges informels plus importants ou encore la mise en polyvalence de certaines tâches afin de pouvoir faire face éventuellement à l'imprévu. Comme le précise Manvoutouka Roth (2019) « le dialogue des savoirs concerne ainsi non seulement le dialogue des savoirs disciplinaires (techniques), mais aussi le dialogue entre différents types de savoirs. Ce dialogue repose fondamentalement sur le rejet de toute hiérarchie entre les savoirs » (p.130). De même, comme le souligne Daniellou (2004), c'est directement sur les lieux de travail qu'une action de réappréciation des règles et procédures va se faire et permettre de nouer un dialogue entre les valeurs locales et celles de l'organisation.

La transmission informelle permet ainsi le développement de compétences pertinentes par les travailleurs, ce qui va supporter une régulation de son activité de travail, avec des règles implicites développées par ceux-ci pour s'adapter à l'organisation et aux imprévus. Cette

renormalisation illustre la tension entre transmission formelle et informelle ainsi que leurs complémentarités. Le couplage et le débat entre ces deux types de savoirs produisent aussi de nouvelles connaissances. Ainsi, l'activité ne consiste pas simplement à l'accomplissement d'une tâche, mais à une interaction complexe et constante de renormalisation et d'évolution des normes, des valeurs et des compétences.

Des dynamiques de transmission complémentaires mobilisées dans un processus constant de renormalisation

Le travail d'analyse des situations captées par les participants et de catégorisation autour de grandes familles de dynamique de transmission démontre une complémentarité de celle-ci afin de pouvoir prendre en considération les différents pôles de l'activité et répondre aux exigences émanant du siège et de l'encadrement, aux exigences des bénéficiaires à accompagner et plus globalement s'adapter aux réalités du terrain. Cependant, la place prépondérante des dynamiques formelles, ses dimensions contrôlantes et leur forte valorisation par l'ONG ont tendance à invisibiliser les dynamiques informelles prenant pourtant une place importante dans l'activité des travailleurs sans que le temps nécessaire à celle-ci soit reconnu par l'organisation.

Di Ruza et Schwartz (2021) apportent une vision de complémentarité indispensable entre les savoirs institués pouvant se rapprocher ici du contenu des transmissions formelles, avec les savoirs investis pouvant être associés davantage au contenu de celles-ci. En effet, selon ces auteurs, c'est dans le couplage des différents savoirs que se forment de nouvelles connaissances à la fois pertinente et efficace pour l'action. Manvoutouka Roth (2019) parle ainsi du principe fondamental d'égalité, écartant toute hiérarchie entre les différents types de savoirs. Bourgeois et Durand (2012) éclairent davantage ce mécanisme en remettant en question la distinction traditionnelle entre les apprentissages formels, associés aux situations d'enseignement et de formation, et les apprentissages informels liés à la vie des intervenants de terrain. Ces auteurs postulent que chaque environnement possède sa propre « grammaire d'apprentissage » qui peut être considéré comme un « curriculum d'apprentissage » à part entière. Ramenée à la transmission, cette idée de grammaire d'apprentissage, mêlant les modes de transmission formels et informels, paraît pertinente afin de permettre la montée en compétences des travailleurs et par conséquent d'amélioration de la qualité des services sur le terrain.

Un autre parallèle peut être fait entre complémentarités des modes formels et informels de la transmission avec le processus de professionnalité de Wittorski (2005) ou des six ingrédients de la compétence selon Schwartz (1997)²⁸. En effet, Wittorski (2005) met en exergue la nécessité d'un travail d'intériorisation puis de contextualisation des savoirs théoriques et prescriptifs afin de pouvoir être considéré comme compétent dans un processus de professionnalisation. Schwartz (1997) parle de la nécessaire mise en synergie des aspects protocolaires et prescriptifs avec les aspects contextuels et singuliers d'une situation de travail. En effet, le premier ingrédient de la compétence selon lui concerne l'aspect protocolaire de la situation de travail, la maîtrise du protocole, des règles, techniques, mais également des savoirs théoriques qui vont se rapporter à la situation. Cet ingrédient peut ainsi être contrôlé et déterminé en amont de la confrontation de l'acteur à la situation. Le deuxième ingrédient concerne le travail d'assimilation de sa dimension singulière, de l'historique (Schwartz et Durrive, 2003, p. 204). Il caractérise ce phénomène comme la « rencontre de rencontre » qui met en interaction l'aspect technique, humain, procédural et habituel d'une situation. Chaque aspect ayant sa propre histoire crée la singularité de la situation afin que l'opérateur puisse à minima, maîtriser l'agir en compétence. Le troisième ingrédient concerne la mise en synergie des deux premiers ingrédients. Cette tentative spécifie le travail de tri que va faire le travailleur entre ce qui, dans cette situation, peut être généralisable, propre au protocole de ce qui est spécifique à la situation et qui nécessite un traitement particulier. Schwartz (1997) insiste ici sur le caractère énergivore de ce travail, notamment lorsqu'il est fait en situation de travail. Les différentes dynamiques de transmission aux modes formels et informels viennent ainsi contribuer à la construction des trois premiers ingrédients par les travailleurs et les soutenir dans le développement de leurs compétences. Cependant, cet essentiel travail de renormalisation ne semble pas soutenu par

²⁸ Les trois derniers ingrédients, bien que nécessaire à la compréhension globale de la définition proposée par Schwartz (1997), ne sont pas ici retenus car le discours se concentre plutôt sur l'aspect de complémentarité et de tension des trois premiers ingrédients en comparaison avec la complémentarité et la mise en tension des modes formels et informels de la transmission. Pour information, le quatrième ingrédient est l'implication personnelle, liée à la motivation et aux valeurs. Le cinquième correspond à l'activation du potentiel individuel, affectant tous les ingrédients. Le sixième mobilise la capacité de collaboration qui valorise la diversité des profils et encourage le travail d'équipe.

l'organisation en quête de contrôle sur la façon dont la professionnalisation doit s'opérer. Pour les travailleurs nationaux, à travers la transmission informelle, un certain travail de renormalisation se fait tout de même, mais sans reconnaissance ni valorisation de l'organisation, ils vivent un empêchement au développement professionnel, ce qui représente un risque à la santé.

Forces et limites

Regards posés sur un contexte particulier par une équipe de chercheurs provenant de milieux culturels occidentaux, cette étude présente certaines limites qui doivent être considérées. Tout d'abord, le court séjour sur le terrain a restreint l'immersion du chercheur principal sur le terrain et la compréhension approfondie de même que l'influence du contexte notamment culturel reste limitée. De plus, la généralisation des conclusions est limitée au niveau méthodologique, bien qu'elle puisse être envisagée en regard des ONG et du phénomène de PPR que vit ce secteur. Enfin, les contraintes technologiques liées à la visioconférence ont pu influencer la profondeur du discours des participants. Ces limites soulignent l'importance de considérer les résultats avec prudence.

L'étude présente cependant plusieurs forces qui appuient sa valeur scientifique. Tout d'abord, elle repose sur une analyse de l'activité attentive et une présence sur le terrain qui a permis de collecter des données contextuelles riches. De plus, la rigueur de la collecte de données et la systématisation du processus d'analyse en garantissent la qualité méthodologique. Pour terminer, basée sur un cadre théorique original, la discussion offre une lecture renouvelée et inédite du milieu humanitaire, offrant ainsi des perspectives nouvelles pour la recherche future dans ce secteur.

Conclusion et mise en perspective

Il ressort de cette étude que diverses formes d'appartenance se dessinent au sein même d'un collectif d'intervention humanitaire. Que cela soit en fonction du statut ou de la profession, des dynamiques et des modes de transmission, ainsi que des types de connaissances transmises, qui varient grandement. Cette disparité peut entraver l'émergence d'une synergie collective à l'échelle de tout projet.

Néanmoins, des signes de transmission interprofessionnelle ont été identifiés, particulièrement dans les modes de transmission informels. Par exemple, la formation spontanée peut faciliter la création d'interactions interprofessionnelles nouvelles et permettre d'envisager des espaces de discussion transversaux qui deviennent ainsi des lieux essentiels de partage et de collectivisation.

Ce travail met en lumière un essentiel phénomène de renormalisation entre la transmission formelle et informelle qui doit être opérant, car il limite la professionnalisation des travailleurs et plus largement, de l'organisation. Dans un contexte culturel autre, ce phénomène encourage la polyvalence et rend invisibles les stratégies de régulation. Il semble pertinent d'étendre cette recherche aux aspects organisationnels et managériaux qui jouent un rôle important dans l'organisation du travail ainsi qu'à la mise en œuvre des dynamiques formelles et la reconnaissance des actions locales et des dynamiques informelles de transmission. Une exploration des problématiques associées à la PPR représente ainsi des clés de compréhension supplémentaires, en particulier à travers l'analyse des traces dans les dynamiques de transmission.

Financement

Cette étude a été financée par le Programme d'aide à l'internationalisation de la recherche (PAIR) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. De plus, tous les frais relatifs aux déplacements et aux périodes de présence sur les sites lors de la collecte de données sur le terrain ont été pris en charge par l'ONG partenaire.

Conflits d'intérêts

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêts.

Références

- Aldridge, J. (2006). Picture this: the use of participatory photographic research methods with people with learning disabilities. *Disability & Society*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/09687590601056006>
- ANALP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ANALP Study.
- Assemblée générale des Nations Unies. (1948). *Déclaration universelle des droits de l'Homme (217 [III] A)*.
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (338). <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Baribeau, C. (2004). L'instrumentation dans la collecte de données Le journal de bord du chercheur. *Recherche Qualitatives*, 2.
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity. A History of Humanitarianism*. Cornell University Press.
- Besson, C. (2015). Institut Bioforce : regard sur l'engagement des jeunes. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 62(2), 9-10. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0009>
- Bioforce. (2020). *The State of Humanitarian Professions*. Bioforce 2020.
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11, 15-25.
- Bourgeois, É. et Durand, M. (2012). *Apprendre au travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bourg.2012.01>
- Brauman, R. et Backman, R. (1996). *Les médias et l'humanitaire : éthique de l'information ou charité-spectacle*. Les Eyrolles.
- Brooks, S. K., Dunn, R., Sage, C. A. M., Amlôt, R., Greenberg, N. et Rubin, G. J. (2015). Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster [Article]. *Journal of Mental Health*, 24(6), 385-413. <https://doi.org/10.3109/09638237.2015.1057334>
- Caroly, S. (2022). *Le corps et la gestion des risques dans l'activité collective*. Octares.
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88(1), 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>

- Cheek, C., Piercy, K. W. et Kohlenberg, M. (2015). Have I Ever Done Anything Like This Before? Older Adults Solving Ill-Defined Problems in Intensive Volunteering. *International Journal of Aging & Human Development*, 80(2), 184-207. <https://doi.org/10.1177/0091415015590308>
- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés*. CNRTL. (2023). Dynamique. *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/dynamique>
- Collier, J. J. (1957). Photography in Anthropology: A Report on Two Experiments. *American Anthropologist*, 59(5), 843-859. <https://doi.org/10.1525/aa.1957.59.5.02a00100>
- Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, 35, 53-59.
- Daniellou, F. (2004). Dans la lignée des « modèles opérants ». Dans J. Durrafourg et B. Vuillon (dir.), *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel*. Octarès Editions.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2nd^e éd.). Octarès.
- Di Ruza, R. et Schwartz, Y. (2021). *Agir humain et production de connaissances. Épistémologie et Ergologie*. Presses Universitaires de Provence.
- Downham, R. (2021). La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert. *Alternatives Humanitaires*, 16.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J. et Papadopoulos, T. (2015). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48.
- Empson, W., Pétriat, C. et Manfredi, S. (2020). Intégration, inclusion, induction : comment Médecins Sans Frontières accueille les nouvelles générations. *Alternatives Humanitaires*, 13.
- Faye, S. L. B., Diouf, W., Cisse, P. N., Quach, A., Sylla, M. M., Koita, M. M., Gbanamou, S., Muyisa, B. S., D'Ortenzio, É., Beavogui, A. H., Yazdanpanah, Y. et team, P. s. (2018). Engager (avec) les communautés dans un essai vaccinal en contexte post-Ebola (Guinée Conakry) : un modèle basé sur les « champions ». *Sciences & Actions Sociales*, 10(2), 112-141. <https://doi.org/10.3917/sas.010.0112>

- Gaudart, C. et Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : Une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67(1), 47-62. <https://doi.org/10.3406/forem.1999.2361>
- Geslin, P. (2017). *L'anthropotechnologie cultures et conception*. ISTE editions.
- Ghods, H., Sohrabizadeh, S., Khani Jazani, R. et Kavousi, A. (2022). Factors Affecting Resiliency Among Volunteers in Disasters: A Systematic Literature Review. *Disaster medicine and public health preparedness*, 16(1), 398-404. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.283>
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1), 13-26. <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Latif, K. F. et Williams, N. (2017). Team effectiveness in Non-governmental organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, 64, 20-32. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.004>
- Le Naëlou, A. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0773>
- Maietta, M. (2015). Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0053>
- Manvoutouka Roth, T. (2019). *Analyser le travail en Afrique. Une approche ergologique du développement*. Octares.
- Miller, G. et Happell, B. (2006). Talking about hope: the use of participant photography. *Issues Ment Health Nurs*, 27(10), 1051-1065. <https://doi.org/10.1080/01612840600943697>
- Molinier, P. (2005). De la condition de bonne à tout faire au début du xxe siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique. *Travailler*, 13(1), 7-33. <https://doi.org/10.3917/trav.013.0007>
- Moussay, S. et Flavier, É. (2023). L'apport de deux études empiriques à la conceptualisation du "collectif". De quel collectif parle-t-on et comment saisir son activité ? *Activites*, (20-1). <https://doi.org/10.4000/activites.8035>
- Obrecht, A. et Warner, A. T. (2016). *More than just luck Innovation in humanitarian action*. ANALP/ODI.

- Péchat, M. (2014). Impartialité et pratique de triage en milieu humanitaire Le cas de médecins sans frontières au Pakistan. Dans G. Lachenal, C. Lefève et V.-K. NGuyen (dir.), *La médecine du tri : histoire, éthique, anthropologie*. Presses Universitaires de France.
- Pétonnet, C. (1982). L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37-47. <https://doi.org/10.3406/hom.1982.368323>
- Phélinas, P. (2014). Comment mesurer l'emploi dans les pays en développement ? *Revue Tiers Monde*, 218, 15-33.
- Prasad, S., Woldt, J., Tata, J. et Altay, N. (2019). Application of project management to disaster resilience [Article]. *Annals of Operations Research*, 283(1/2), 561-590. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2679-9>
- Ren, Z., Wang, H. et Zhang, W. (2017). Experiences in disaster-related mental health relief work: An exploratory model for the interprofessional training of psychological relief workers. *J Interprof Care*, 31(1), 35-42. <https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1233097>
- Rochat, L. (2009). Passer d'une association militante à une institution. Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. Dans. 44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Toulouse.
- Rochat, L., Gonik, V. et Damuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Étude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal International de Santé au Travail*, 1, 9-14.
- Saillant, F., Richardson, M. et Paumier, M. (2007). L'humanitaire et les identités. *Ethnologies*, 27(2), 159-187. <https://doi.org/10.7202/014045ar>
- Salem, M., Niels Van, Q. et Besiou, M. (2018). How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 594-611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2246>
- Schwartz, Y. (1997). Les ingrédients de la compétences : un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Éducation permanente*, 133, 9-34.
- Schwartz, Y. (2007). Réflexion autour d'un exemple de travail ouvrier. *Recherches et études en sciences humaines*, 1, 38-49.

- Schwartz, Y. (2012). Les deux paradoxes d'Alain Wisner. *Anthropotechnologie et ergologie. Ergologia*, 8, 131-181.
- Schwartz, Y. et Durrive, L. (2003). Usage de soi et compétence. Dans L. Durrive et Y. Schwartz (dir.), *Travail et ergologie*. Octares.
- Schwartz, Y. et Echernacht, E. (2009). Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ? *Corps*, 6(1), 31-37.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle: processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire* [PhD, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail *Formation Emploi*, (141), 67-87. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5368>
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2). <https://doi.org/10.3917/rac.010.0287>
- Tubiana, J. (2020). Réflexions sur les transferts de technologies. Dans T.-H. Benchekroun et A. Weill-Fassina (dir.), *Combats du travail réel des legs d'Alain Wisner*. Octarès.
- Véron, J.-B. (2015). Les humanitaires face aux enjeux du XXIe siècle. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Villemain, A. et Godon, P. (2015). Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée Étude de cas du raid Concordia. *PISTES*, 17.
- Wang, C. et Burris, M. A. (1997). Photovoice: Concept, methodology, and use for participatory needs assessment. *Health Education & Behavior*, 24(3), 369-387. <https://doi.org/10.1177/109019819702400309>
- Wang, C.-T. L. et Hosoki, R. I. (2016). From Global to Local: Transnational Linkages, Global Influences, and Taiwan's Environmental NGOs. *Sociological Perspectives*, 59(3), 561.
- Willems, A., Waxman, B., Bacon, A. K., Smith, J., Peller, J. et Kitto, S. (2013). Interprofessional non-technical skills for surgeons in disaster response: A qualitative study of the Australian perspective. *J Interprof Care*, 27(2), 177-183. <https://doi.org/10.3109/13561820.2012.706337>

Wisner, A. (1997). *Anthropotechnologie, vers un monde industriel polycentrique*. Octarès Editions.

Wittorski, R. (2005). *Entre travail et formation La professionnalisation* [HDR, Conservatoire National des Arts et Métiers].

Annexe 1. Site d'intervention du projet de vaccination contre le virus Ebola en Guinée (source de

l'image : Google Earth).



Annexe 2. Classification des photographies, à partir des entretiens d'auto-confrontation, en fonction des dynamiques, pôles de l'activité, populations concernées, localisations et modes de transmission.

Thématiques abordées	Pôles de l'activité	Populations concernées	Localisations géographiques	Modes de transmission	
Soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> - Système (n=20) - Soi (n=18) 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement (n=5) - Laboratoire (n=8) - Pharmacie (n=10) - Infirmerie (n=10) - Médecine (n=10) - Hygiéniste (n=3) - Accueil (n=3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil bâtiment soins (n=5) - Salle vaccination (n=8) - Laboratoire (n=6) - Box consentement (n=6) - Cours (n=2) - Salle réunion (n=2) - Pharmacie (n=3) - Box contrôle qualité (n=1) - Salle prépa-vacci (n=5) 	Formel : <ul style="list-style-type: none"> - Simulation (n=2) - Briefing/Réunion (n=5) - Protocole (n=6) - Reporting et bilan (n=5) - Formation officielle (n=1) 	Informel : <ul style="list-style-type: none"> - Auto-formation (n=5) - Formation spontanée (n=2) - Polyvalence (n=2) - Débat et partage d'expérience (n=7) - Traces écrites entre pairs (n=3)
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Système (n=10) - Soi (n=5) - Autres (n=11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistique (n=19) - IT (n=7) - Contrôle qualité (n=2) - Hygiéniste (n=2) - Médecine (n=2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sous le manguier (n=6) - Guérite (n=6) - Voiture (n=6) - Bureau logistique (n=1) - Salle IT (n=7) 	Formel : <ul style="list-style-type: none"> - Briefing/Réunion (n=1) - Protocole (n=9) 	Informel : <ul style="list-style-type: none"> - Polyvalence (n=6) - Débat et partage d'expérience (n=10)
Administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Système (n=10) - Soi (n=3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire (n=11) - Encadrement (n= 4) - Pharmacie (n=1) - Laboratoire (n=1) - Logistique (n=2) - IT (n=2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau admin (n=9) - Bureaux encadrants (n=4) 	Formel : <ul style="list-style-type: none"> - Briefing/Réunion (n=4) - Protocole (n=3) - Reporting et bilan (n=2) 	Informel : <ul style="list-style-type: none"> - Débat et partage d'expérience (n=4)
Vie sur le site	<ul style="list-style-type: none"> - Autres (n=9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous 	<ul style="list-style-type: none"> - Cafétéria (n=6) - Voiture (n=3) - Accueil (n=2) 		Informel : <ul style="list-style-type: none"> - Débat et partage d'expérience (n=9)
Suivi des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Destinataire du service (n=8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement (n=2) - Conseiller communautaire (n=6) - Anthropologue (n=4) - Infirmerie (n=2) - Médecin (n=1) - Laboratoire (n=1) - Pharmacie (n=1) - Accueil (n=1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cours (n=2) - Salle réunion CC (n=2) - Box post-circuit (n=1) - Bureau Anthropologues (n=2) - Salle archive (n=1) 	Formel : <ul style="list-style-type: none"> - Protocole (n=1) - Reporting et bilan (n=3) 	Informel : <ul style="list-style-type: none"> - Débat et partage d'expérience (n=4)

4.2. Présentation du troisième article de la thèse

Cet article intitulé « Le management comme soutien à la transmission en situation d'intervention humanitaire : effets de la professionnalisation » vise à répondre aux deux derniers sous-objectifs soit : 3) « Étudier comment l'encadrement d'une ONG mobilise la transmission dans une perspective de professionnalisation », et 4) « Comprendre les effets de la professionnalisation sur la construction de la santé des travailleurs humanitaires ».

Plus spécifiquement, cet article vise à comprendre le rôle de l'encadrement de proximité et de l'usage que ces derniers font de la transmission, dans la mise en place du processus de professionnalisation par rationalisation d'une ONG tout en considérant les effets que cela peut avoir sur la construction de la santé. À travers une étude qualitative menée en Afrique de l'Ouest, les auteurs examinent comment les différentes contraintes, internes et externes à une organisation, transforment le travail de l'encadrement et par conséquent, influencent la construction de la santé des travailleurs de l'ONG.

Cet article est destiné à la revue « Management International (MI) », une publication européenne indépendante avec comité de lecture. Cette dernière diffuse des articles dans le domaine du management, regroupant des travaux empiriques, théoriques et critiques. La revue s'intéresse à divers sujets comme la gestion du changement, la gestion interculturelle et des connaissances, l'internationalisation ou encore la gestion de projets. Selon l'éditeur, le respect strict des principes de l'évaluation par les pairs garantit une qualité scientifique des textes publiés.

4.2.1. Le management comme soutien à la transmission en situation d'intervention humanitaire : effets de la professionnalisation

Auteurs : Galaad Lefay¹, Pierre-Yves Therriault², Catherine Delgoulet³

1-Candidat au doctorat au Programme de sciences biomédicales, Université du Québec à Trois-Rivières

2- Ph.D., Professeur titulaire, Département d'ergothérapie, Université du Québec à Trois-Rivières

3- Ph.D., Professeure, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (France), Chaire d'ergonomie, Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

Résumé

Contexte Le système humanitaire est soumis à un processus de professionnalisation important depuis la fin des années 90. Les effets de cette situation engendrent de nombreux enjeux de gestion dans les organisations. **Objectifs** Cet article cherche à comprendre le rôle de l'encadrement de proximité, et de l'usage qu'ils font de la transmission, dans la mise en place du processus de professionnalisation d'une ONG, et des effets que cela peut avoir sur la construction de la santé. **Méthodes** Une étude qualitative, menée en Afrique de l'Ouest, a été réalisée. Les analyses ont considéré des données issues d'entretien semi-dirigé, d'observation in situ et des notes administratives provenant des différents niveaux de gestion de l'organisation. **Résultats** Le processus de professionnalisation tel que prôné par l'ONG génère de nombreuses contraintes pour les encadrants de proximité et les membres du collectif d'intervention. Dans le réel, les effets des dynamiques de transmission valorisées par l'encadrement influencent directement la construction de la santé de ces travailleurs. L'analyse des dynamiques de transmission révèle un système de gestion ancrée dans une approche Top-Down où les modes formels de transmission sont valorisés et reconnus tandis que les modes informels utilisés par les travailleurs sont invisibilisés et non reconnus. **Discussion** Les encadrants de proximité, se retrouvent souvent pris dans une situation paradoxale provoquée par des injonctions prescriptives restrictives de l'ONG et les réalités inhérentes au terrain. De plus, ces résultats

questionnent la valorisation de l'approche Top-Down dans la gestion de la transmission, notamment dans une perspective de construction de la santé.

Mots-clés : Gestion – Humanitaire – Transmission – Santé

Abstract

Background The humanitarian system has undergone a major process of professionalisation since the end of the 90s. This has led to a number of management issues within organisations.

Objectives The aim of this article is to understand the role of local managers and the use they make of transmission in the implementation of the professionalisation process in an NGO, and the effects this may have on the construction of health. **Methods** A qualitative study was carried out in West Africa. The analyses considered data from semi-directed interviews, in situ observation and administrative notes from the various levels of management in the organisation.

Results The professionalisation process as advocated by the NGO generates numerous constraints for local supervisors and members of the intervention team. The effects of the transmission dynamics promoted by the management directly influence the construction of these workers' health. Analysis of the transmission dynamics reveals a management system rooted in a Top-Down approach in which formal modes of transmission are valued and recognised, while the informal modes used by the workers are invisible and unrecognised. **Discussion** Local supervisors often find themselves caught in a paradoxical situation caused by restrictive prescriptive injunctions from the NGO and the realities inherent in the field. In addition, these results call into question the value of the Top-Down approach to transmission management, particularly from a health-building perspective.

Key word : Management - Humanitarian - Transmission - Health

Contexte

Dans un contexte mondial de plus en plus complexe, le système humanitaire doit faire face à une multitude de défis liés dans certains pays aux instabilités politiques, aux catastrophes climatiques ou sanitaires, aux pandémies ou encore aux conflits armés (Brauman et Backman, 1996; Saillant et al., 2007). Pour répondre à une demande de plus en plus grande, ce système n'a pu que s'élargir et se développer depuis la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Selon Barnett (2011), entre 1945 et 1949, plus de 200 ONG se sont créées et le nombre de travailleurs

n'a eu de cesse d'augmenter pour répondre aux besoins. Par exemple, en 2020, Humanitarian Outcomes estime que plus de 630 000 travailleurs exercent dans différents projets humanitaires implantés sur tous les continents. D'après les données de l'Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ANALP, 2022), cela représente une augmentation de 40% des effectifs entre 2013 et 2020. Cette situation oblige les diverses organisations à une prise en considération de nombreux enjeux (par exemple de gestion, éthique, médicale, logistique, de sécurité). Suite à des échecs marquants, notamment durant les années 90 avec par exemple, les événements tragiques associés au génocide au Rwanda pour lequel un manque de coordination, une inaction politique, une absence de zone sécurisée et un retrait en période de crise, ont, entre autres, été pointés du doigt, de nombreuses limites ont été identifiées, ce qui a poussé les acteurs du système humanitaire à revoir les pratiques (David et Taïbi, 2019; Ngirumpatse et Rousseau, 2008).

En parallèle, cette remise en question a eu des impacts en interne, notamment dans la diversification des collectifs d'intervention en termes de profession, de nationalité et de statut. Selon Janssens et Zanoni (2016), la notion de diversité se réfère à la variété des caractéristiques et des différences présentes au sein d'un groupe ou d'une organisation. Cela peut inclure des différences socio-démographiques telles que le genre, la nationalité, l'âge ou l'origine ethnique, ainsi que des différences en termes de compétences, d'expériences et de perspectives. Par exemple, entre 1995 et 2011, Empson et al. (2020) relèvent que le nombre de nationalités des travailleurs de l'organisation « Médecins Sans Frontières » est passé de 18 à 98. Dickmann et Cerdin (2018) soulignent que cette diversité interculturelle est bénéfique en termes d'expertise, et présente à la fois des avantages et des défis. Selon Loth (2006), les avantages incluent une meilleure résolution de problèmes grâce à l'intégration de différentes perspectives et approches culturelles qui favorise la créativité, la flexibilité et la compréhension interculturelle, ce qui peut améliorer la performance globale d'un collectif d'intervention. Cependant, la diversité peut également entraîner des difficultés telles que des problèmes de communication et d'incompréhension, des stéréotypes négatifs et des tensions entre ses membres. Dans ce contexte, la gestion et le travail collaboratif efficaces au sein d'un collectif diversifié représentent pour les encadrants de proximité des éléments essentiels pour tirer pleinement parti de la diversité (Dickmann et Cerdin, 2018).

Face aux différents défis cités précédemment, le système humanitaire a entamé au début du XXI^e siècle un vaste processus de professionnalisation par rationalisation (PPR) (Downham, 2021a; Fowler, 2000; Ganesh et McAllum, 2012). Ce mouvement se traduit par une volonté d'harmonisation des pratiques dans l'organisation, de standardisation et de procéduralisation, l'introduction de systèmes de compte-rendu (Le Naëlou, 2004a) ou encore par la salarisation, la formation et la construction de parcours professionnels (Véron, 2015b).

Cependant, comme le soulignent Besson (2015) et Maietta (2015b), cette vision de la professionnalisation ne fait pas l'unanimité et est critiquée pour ses effets sur la neutralité de l'intervention et qui favorisent la promotion des bailleurs de fonds et du système organisationnel libéral prédominant en Occident et dans les pays riches. De plus, Maietta (2015b) remet en question la volonté de standardisation du travail par rapport aux risques de perte de flexibilité et de capacité d'adaptation dans des environnements incertains et contraints. Joxe (2019) observe dans ses travaux que la transformation du système humanitaire par la PPR a également des impacts sur la santé des travailleurs, notamment dans une approche constructiviste de celle-ci. En effet, cette approche de la santé, proposée par Canguilhem (1966), est basée sur la capacité et les ressources de la personne à maîtriser une situation dans laquelle elle décide d'évoluer, sans porter atteinte à son bien-être physique, mental ou social. De même, le Modèle de la santé globale, proposé par Québec (2012), proche du constructivisme, apporte lui aussi une vision dynamique et holistique qui reflète l'interaction de la personne avec son environnement. Dans cette perspective, le Ministère de la santé et services sociaux Québec (2010) a développé une classification en quatre dimensions des déterminants de la santé : 1) individu, 2) milieu de vie, 3) système, et 4) contexte global. Il souligne que tous ces déterminants influencent directement la santé d'une personne ou d'une population, considérée non seulement comme un état, mais aussi comme un processus influencé par des facteurs interconnectés. L'appréhension de la santé dans le cadre de la professionnalisation d'un système, humanitaire ou autre, nécessite une vision globale et constructiviste, prenant en compte les intrications de l'individu avec son environnement, tout en reconnaissant les défis éthiques et organisationnels liés à son évolution dans un contexte donné.

Dans ses travaux en sciences de l'éducation et en formation professionnelle, Wittorski (2008) souligne que la professionnalisation peut se produire à divers niveaux : 1) individuel (développement des compétences et construction d'une identité professionnelle au sein d'un

métier ou d'une organisation) ; 2) des activités (construction et légitimation de savoirs professionnels et reconnaissance de ces derniers au sein d'un collectif, d'une organisation et d'une société ; et, 3) organisationnel (transformation des savoirs professionnels en savoirs organisationnels qui favorisent une redéfinition de l'identité de l'organisation. Les travaux d'Audebrand et Michaud (2015), qui cherchent à cerner les moteurs à la professionnalisation dans les organisations d'économie sociale, en identifient quatre autres : 1) pression externe ; 2) recherche d'efficacité ; 3) volonté d'homogénéisation des compétences internes ; et 4) quête de reconnaissance. Étant donné ces observations, en accord avec Wittorski (2008), il est possible de considérer que la professionnalisation s'articule autour de trois grands niveaux : individuel, activité et organisationnel. De même, Audebrand et Michaud (2015) ajoutent que les moteurs tels que les pressions externes et la quête de reconnaissance sont cruciaux pour cette évolution. Ensemble, ces perspectives éclairent la complexité d'un processus de professionnalisation.

Pour Wittorski (2015), un collectif et une transmission efficace des savoirs peuvent ainsi jouer un rôle central dans un processus de professionnalisation, notamment en favorisant le nécessaire développement des compétences des travailleurs. Selon Cru (2016) et Thébault (2013), l'opérationnalisation des prescriptions et la perpétuation de l'expertise sur le terrain peuvent agir dans le même sens sur la rétention des travailleurs. Enfin, pour Cloutier et al. (2012), la transmission des savoirs et des savoir-faire constitue un processus dynamique qui nécessite des interactions entre les travailleurs à tous les niveaux décisionnels d'une structure organisationnelle. Thébault (2013) indique que le processus nécessite la mobilisation d'un ensemble de stratégies formelles ou informelles, mises en place par une organisation pour diffuser des connaissances et contribuer à l'apprentissage et au développement des compétences des travailleurs. Pour faciliter le processus de transmission, Audebrand et Michaud (2015) ciblent le rôle central de l'encadrement, particulièrement de proximité, pour accompagner la professionnalisation sans faire table rase du passé. Cependant, tous ces éléments mènent à des défis organisationnels et de gestion importants, tels que la résolution des problèmes de gestion humaine (par exemple, gestion de la sécurité, gestion d'un collectif diversifié, gestion de carrière), l'instabilité et l'évolution des ressources financières et humaines et la gestion relationnelle entre le terrain et le siège (Rochat et al., 2010) ainsi que la coordination avec d'autres missions et ONG (Welling et al., 2010). Pour y faire face, les encadrants de proximité, sujet central de cette étude, détiennent un niveau d'autorité variable, englobant des rôles

interpersonnels, informatifs et décisionnels (Mintzberg, 1989) et ont aussi un devoir de respect des directives organisationnelles (Mintzberg et Waters, 1985). De plus, Côté et al. (2020) précisent que ces directives peuvent exiger des encadrants de souvent négocier des injonctions pouvant entrer en conflit avec leurs valeurs personnelles. Cette négociation n'est pas sans effet sur la santé, à la fois pour eux-mêmes que les travailleurs des équipes qu'ils encadrent.

L'objectif de cette étude est de comprendre le rôle de l'encadrement, et de l'usage qu'ils font de la transmission, dans la perspective du processus de PPR prônée dans une ONG et des effets que cela peut avoir sur la construction de la santé des travailleurs. Plus précisément, elle vise à offrir un éclairage singulier sur les dynamiques internes d'une ONG et sa gestion face à la diversité et aux défis croissants. L'étude ajoute également à la littérature sur les implications de la standardisation du travail et de la flexibilité dans des environnements incertains. Enfin, cette étude s'inscrit dans le débat actuel autour de la façon dont se professionnalise le système humanitaire, en examinant les liens entre les actions de mises en place et la façon dont la professionnalisation est perçue et vécue sur les terrains d'intervention.

Méthodologie

Positionnement théorique

Afin de répondre à l'objectif de l'étude, cette recherche s'ancre dans le courant de l'analyse ergonomique de l'activité (Daniellou, 2015), plus spécifiquement de l'anthropotechnologie (Wisner, 1985, 1997), et de l'ergologie (Schwartz, 2007a).

Selon Daniellou (2015), l'étude des situations de travail par l'analyse ergonomique de l'activité (AEA) révèle les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, l'activité se réfère aux actions concrètes réalisées par les travailleurs sur le terrain, souvent divergentes des prescriptions, pour accomplir leurs tâches en situation. Cette posture s'attache à comprendre comment les travailleurs ajustent leurs stratégies pour concilier à la fois la réalisation d'un travail de qualité par rapport à la prescription, mais également dans la construction de leur santé. Avec une lecture particulière orientée sur les questions de transfert de technologies d'un pays à un autre, notamment via les dynamiques inhérentes au développement industriel dans ceux en voie de développement, l'anthropotechnologie s'inscrit aussi dans ce courant. Selon Wisner (1985),

cette approche implique le transfert d'expertise, de savoir-faire, et nécessite la gestion d'éléments comme le recrutement, la formation, l'organisation du travail et les défis linguistiques. Cette vision vient faire écho aux discussions sur la diversité dans le secteur humanitaire, notamment en regard de l'importance accordée aux expertises diversifiées (Wisner, 1997) et à la collaboration interculturelle nécessaire pour assurer le succès d'un projet. Ainsi, l'anthropotechnologie selon Geslin (2022) « se veut un compromis opérant entre respect de la diversité des cultures, des environnements, et préoccupations ergonomiques » (p. 2).

Enfin, l'ergologie en tant que science du travail, fournit un cadre qui considère l'activité selon trois axes distincts : norme prescrite, expérience accumulée, et actions/conséquences (Schwartz, 2007a). Schwartz (2012), dans un article de mise en lien des approches anthropotechnologique et ergologique, met l'accent sur le phénomène de renormalisation, une négociation obligée entre l'individu et son environnement, cruciale pour comprendre le transfert technologique lors de l'implantation d'un projet. C'est par une essentielle renormalisation que le travailleur s'adapte et devient efficace dans un nouvel environnement.

En somme, la complémentarité entre l'AEA dans un cadre de transfert de technologie et l'ergologie offre un cadre d'analyse original pour explorer la transmission dans le contexte de la PPR. Elle permet une compréhension approfondie des écarts entre le travail prescrit et le travail réel, une appréciation des défis du transfert de technologie et du savoir-faire nécessaire, ainsi qu'une analyse de la renormalisation obligée lors de l'implémentation de projets dans des environnements nouveaux et diversifiés.

Présentation du terrain

En 2021, un partenariat a été établi avec une ONG internationale humanitaire intervenant principalement en Afrique de l'Ouest. L'ONG basée à Dakar au Sénégal veut proposer une approche innovante du travail humanitaire en œuvrant en étroite collaboration avec des partenaires locaux pour mener ses interventions. Spécialisée en action médicale humanitaire, elle s'est distinguée lors de la crise de l'Ebola en 2014. Fondée en 2009, avec un budget initial de 250 000 €, elle a connu une croissance exponentielle, atteignant 80 M€ en dix ans. Actuellement, elle emploie plus de 2 500 travailleurs, dont 98% sont issus d'Afrique et des pays d'intervention. Cette situation confronte l'organisation à des défis structurels constants afin de

pouvoir assumer cette évolution importante en interne sur les terrains et démontrer sa pertinence dans l'environnement humanitaire actuel. Ces défis engendrent des questionnements sur les modes d'encadrement, de gestion des travailleurs, d'établissement de critères de qualité des interventions, d'identité ou encore de fidélisation de son personnel. Symbolisant la professionnalisation dans le secteur humanitaire, elle vise à évoluer vers une organisation apprenante²⁹, capitalisant sur l'expertise de ses employés.

Le projet étudié dans le cadre de cette étude se situe à Conakry, capitale de la Guinée où l'ONG a transformé son projet initial d'action contre l'épidémie Ebola en centre de vaccination contre le virus. Une étude, menée par Faye et al. (2018), a mis en évidence les problèmes liés aux approches prônées lors de l'épidémie, entre autres, une grande méfiance de la population envers les intervenants humanitaires liée à une méconnaissance des spécificités culturelles et sociales de la population. Cela a conduit l'organisation à un désir de reconstruire la confiance avec les communautés touchées, notamment via l'ajout d'un travail anthropologique en amont des interventions menées.

Au moment de la collecte de données, le contexte politique du pays est instable à la suite d'un coup d'état et la mise en place d'un gouvernement de transition. Des risques de manifestations et d'attentats terroristes sont identifiés par l'ONG.

Le site du terrain d'intervention étudié est sécurisé et organisé en trois grands secteurs : 1) soins de santé, 2) administration et 3) logistique. Ces derniers emploient une grande diversité de professionnels du pays, allant de médecins et infirmières à des logisticiens et du personnel

²⁹ L'« organisation apprenante » est un concept qui se réfère à la capacité d'une organisation à encourager et intégrer l'apprentissage continu de ses membres dans ses méthodes et processus de travail (Wittorski, 2008). Cela nécessite un environnement qui facilite la diffusion et l'échange des connaissances, la réflexion approfondie, et la promotion de l'innovation (Tarondeau, 1998). Selon les chercheurs Argyris et Schön (1989), l'apprentissage organisationnel a lieu quand ses membres identifient et appliquent de nouvelles approches, évaluent leurs effets, et consignent ces expériences pour enrichir la base de connaissances collective.

administratif. Un autre bâtiment de l'autre côté de la rue, également sécurisé, abrite les bureaux nationaux de l'organisation et les logements des travailleurs internationaux³⁰³¹.

Chacun des trois secteurs d'activité du projet est composé de plusieurs domaines d'expertise. Le secteur des soins de santé en comprend neuf différents. Les médecins, les pharmaciens, les conseillers communautaires, les anthropologues, les infirmiers et les agents d'accueil interagissent directement avec les bénéficiaires, tandis que d'autres, tels que les travailleurs de laboratoire, les hygiénistes et le personnel de contrôle qualité, agissent en soutien à ceux-ci. Le secteur administratif est divisé en deux domaines d'expertise différents : la direction et la gestion. Le premier supervise le projet et assure la liaison avec les partenaires garantissant ainsi le bon déroulement des opérations, tandis que le second gère les contrats, les salaires et le budget dévolu au projet. Enfin, le dernier secteur, celui de la logistique, regroupe les gardiens, l'équipe informatique et les travailleurs chargés de l'approvisionnement, du stockage, des déplacements de matériel et des individus, de la surveillance et de l'entretien du site. Pour chaque domaine d'expertise, un encadrant de proximité, appelé superviseur, est identifié et en charge de l'encadrement. Par exemple, le superviseur laboratoire est responsable des biologistes et des techniciens de laboratoire.

Structure décisionnelle étudiée

La gouvernance de l'ONG se compose d'un Conseil d'administration (CA) dont les membres sont élus par les adhérents à l'organisation ou cooptés par d'autres membres du CA (dans la limite de trois membres). Au total, les membres du conseil sont au nombre de 15 et ont pour responsabilité de voter les budgets prévisionnels et ses révisions, d'adopter le plan opérationnel annuel, d'entériner l'arrêté des comptes annuels et d'identifier et d'évaluer le

³⁰ Les logements appelés « Guest House » par l'organisation sont installés dans un lieu sécurisé à même le site ou proche du site d'intervention. Les travailleurs internationaux cohabitent durant leur période de présence sur le terrain. Les travailleurs du siège en déplacement ou les invités logent également dans ces appartements durant leur séjour.

³¹ Un travailleur international, souvent appelé « expatrié », est une personne d'un pays étranger, affectée pour apporter une expertise spécifique sur un projet d'intervention. Un travailleur national, désigné comme « local », est recruté dans le pays même de l'intervention, apportant une expertise située et une connaissance du contexte régional à l'équipe.

Directeur général (DG). Ce dernier, appuyé par les membres du Comité de direction, a pour mission d'assurer la mise en œuvre des directives et orientations. À partir de cette organisation du palier de direction de l'organisation, la gestion des opérations se structure selon trois niveaux décisionnels différents : le « Desk » (Niveau 1), la coordination (Niveau 2) et le projet (Niveau 3) (Figure 1. Organisation de la gestion des opérations de l'ONG).

La Figure 1. Organisation de la gestion des opérations de l'ONG présente les différents liens hiérarchiques entre les niveaux décisionnels avec d'une part les flèches vertes pour les liens opérationnels, les flèches bleues, pour les liens fonctionnels et les flèches noires, pour les liens externes.

Le « Desk » (Niveau 1) se situe au siège de l'ONG à Dakar au Sénégal. En regard de la transmission, ce niveau a la responsabilité de faire circuler les grandes orientations stratégiques et d'encadrer et d'accompagner les différentes coordinations. En effet, il existe trois « Desk » au sein de l'ONG dans lesquels sont réparties les différentes coordinations en fonction de leurs spécificités (géographique, situation politique, niveau d'urgence, type d'intervention, etc.). Le « Desk » est composé d'un responsable dont le rôle est de diriger les activités du bureau et de coordonner les différents référents qui composent son bureau à travers un lien hiérarchique opérationnel. À ce niveau, les différents référents sont des spécialistes d'un domaine d'expertise qui doivent apporter un soutien aux encadrants des niveaux inférieurs, analyser les comptes-rendus et autres documents remontants des coordinations, aider la résolution de problème, gérer les situations d'urgence et communiquer les décisions d'orientation stratégique ou encore de gestion des budgets. En complément des « Desk », il existe au niveau du siège (Niveau 1), un service support composé d'experts externes à l'organisation apportant aussi un soutien opérationnel en fonction des domaines d'expertise. Par exemple, si un problème de gestion de la chaîne de froid est remonté au Niveau 1 de l'organisation par un des coordinateurs, le référent concerné va aller mobiliser l'expert du service le plus à même d'apporter une réponse à la situation.

La Coordination (Niveau 2) est habituellement installée dans la capitale du pays où l'ONG intervient. Sa mission principale est d'assurer un suivi aux différentes missions d'un même pays, de l'allocation et du suivi des budgets, du suivi des mouvements du personnel ou des orientations stratégiques de l'organisation. Ce niveau décisionnel a, entre autres, pour but de faire le lien

entre les trois niveaux décisionnels. Il a également la charge du suivi des décisions locales au responsable du « Desk ». Le responsable de la coordination, appelé Chef de mission, est considéré par l'organisation comme le responsable opérationnel de l'ensemble des coordinateurs. Ces derniers ont aussi un lien fonctionnel avec le référent de son domaine d'expertise au niveau supérieur (Niveau 1). Par exemple, un coordinateur médical va avoir un lien hiérarchique opérationnel avec le responsable des coordinateurs (Niveau 2) ainsi qu'un lien hiérarchique fonctionnel avec le référent médical (Niveau 1)³². Le lien hiérarchique fonctionnel permet de regrouper les travailleurs selon leur expertise et d'avoir un supérieur avec qui partager une expertise commune. Pour sa part, le lien hiérarchique opérationnel vise à organiser le travail des équipes selon le type de services offerts. L'équipe est alors interdisciplinaire avec le partage d'un objectif commun.

Le site d'un projet est installé géographiquement dans les endroits du pays où le besoin d'intervention est présent. C'est dans ce lieu que le dernier niveau décisionnel (Niveau 3) se déploie, celui de l'opérationnalisation d'un projet. Le responsable de projet, appelé chef de projet, voit à la gestion quotidienne des opérations, à la planification des services et des effectifs. Il encadre une équipe de superviseurs à travers un lien hiérarchique opérationnel, un par domaine d'expertise. Ces superviseurs ont la charge de l'encadrement opérationnel et fonctionnel des équipes d'intervenants. Il est à noter que dans cette organisation, seuls les intervenants des équipes ont un superviseur fonctionnel localisé à l'endroit où ils œuvrent. Ces derniers ont également un lien hiérarchique fonctionnel avec les coordinateurs des différents domaines d'expertise au Niveau 2. Aussi, au niveau du projet, un responsable partenaire collabore étroitement avec le responsable de projet sur certains aspects médicaux. En effet, ce partenaire provient d'une organisation externe, un institut de recherche médical installé en France, vers qui les différentes données des examens réalisés durant les interventions auprès de la clientèle sont acheminées dans le but d'être analysées. Le responsable partenaire a pour fonction de s'assurer du respect des protocoles afin de garantir la validité des résultats.

³² Dans le cadre de cette étude menée à Conakry capitale de la Guinée, les travailleurs de la coordination sont physiquement présents dans un édifice situé à proximité (de l'autre côté de la rue) du site où le projet étudié est implanté.

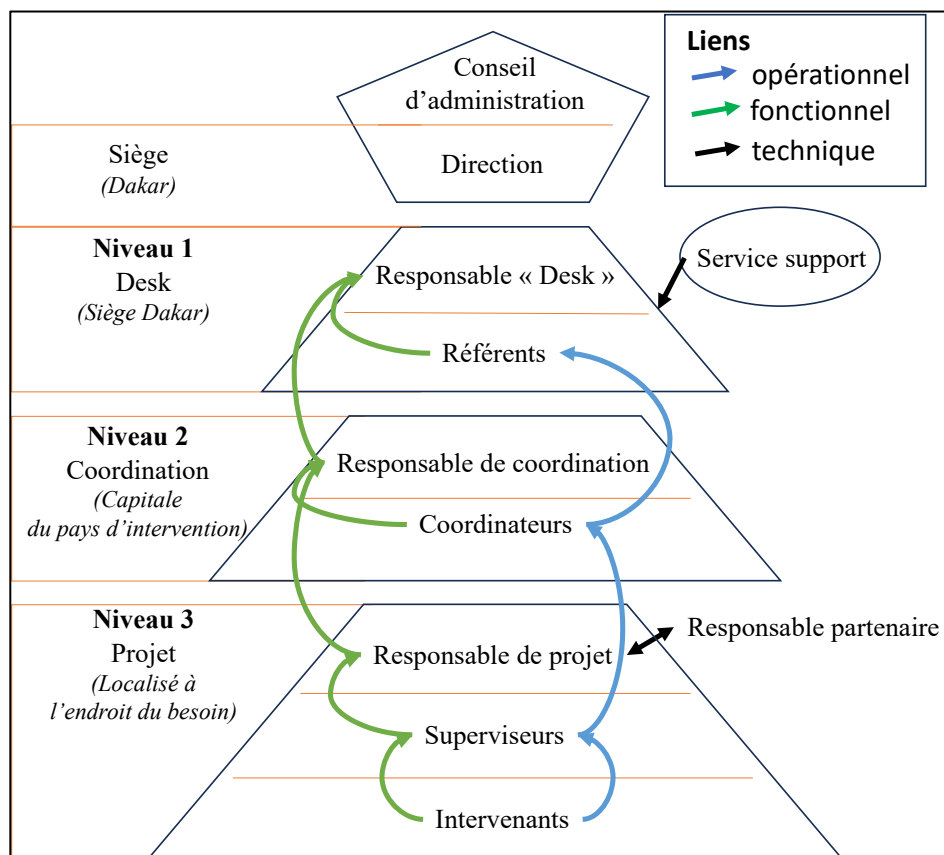


Figure 1. Organisation de la gestion des opérations de l'ONG

Devis méthodologique

La collecte de données s'est déroulée en trois étapes principales : 1) collecte de données en Guinée, 2) collecte de données à Dakar, 3) entretiens d'auto-confrontation. Des entretiens semi-dirigés (n=32) ont été conduits avec des travailleurs de différents niveaux décisionnels. Ces derniers abordaient cinq thèmes clés: 1) profil et liens professionnels, 2) relations au travail, 3) compréhension de la transmission, 4) perception de la santé et 5) gestion. Afin d'adapter les méthodes selon les retours des participants, le discours a été supporté par différentes relances. Des observations in situ, un journal de recherche, des enregistrements de réunion et la consultation de documents administratifs ont complété cette étape.

Ensuite, au siège de l'ONG au Sénégal, dix entretiens ont été réalisés avec des membres de la direction, le « Desk », et le service support. Ils ont permis d'approfondir certains aspects, couvrant notamment la structure de l'organisation, les rôles des différents services, les

indicateurs de performance, les modes de communication avec le terrain, la gestion des carrières, les caractéristiques de l'identité organisationnelle et la santé des employés.

La dernière étape de la collecte de données consiste en des entretiens d'auto-confrontation à distance, utilisant du matériel produit par les participants (photographies) (cinq concernent spécifiquement des fonctions de supervision). Ces entretiens visaient à discuter des situations et expériences significatives pour les participants. Ils se sont déroulés via visioconférence entre six à huit semaines après la période d'observation in situ.

Traitement des données

Au cœur de la démarche d'analyse, les transcriptions intégrales des entretiens réalisés avec les participants ayant un poste à responsabilité ont été considérées. Les sources complémentaires de collecte des données, telles les données du journal de bord, les données administratives, les photographies, ont été utilisées de manière sélective pour renforcer le codage initial. Le logiciel NVivo (v.12) a été utilisé pour le codage tout au long du processus d'analyse.

La première phase de l'analyse visait à se familiariser avec le corpus de données, en plongeant dans le contenu pour déceler les thèmes émergents, les variations et les points essentiels. Ce processus a conduit à l'identification de thèmes de codage dominants.

À la seconde phase, les thèmes émergents ont été décrits et définis. Un système organisé, appelé arbre des codes, a ainsi été mis en place pour structurer l'analyse et l'interprétation des données.

La troisième phase a impliqué le classement des sources textuelles, permettant une exploration méthodique de toutes les données et la mise en évidence des tendances principales. Quatre thèmes majeurs ont été dégagés, se concentrant respectivement sur les concepts de transmission, de collectif, de professionnalisme et de santé. Pour cet article, le thème de la professionnalisation a été particulièrement exploité et mis en relation avec celui relatif à la santé et certains sous-thèmes des branches transmission et collectif.

La quatrième phase s'est centrée sur le codage spécifique associé aux catégories déterminées. Cette phase a facilité l'établissement de relations entre les catégories et la création d'une matrice thématique.

Enfin, la cinquième et dernière phase vise la transformation des données dans le but de présenter les résultats de façon structurée et compréhensible, incluant la mise en forme visuelle des informations. Cette phase a abouti à la rédaction de cet article.

Considérations éthiques

Afin de garantir la protection des données, le respect de l'intégrité des participants, les méthodes de recherche, tous les outils et démarches ont été validés par le comité éthique de l'institution d'enseignement fréquentée par le chercheur principal (CER-21-274-07.06 et CER-21-281-07.05 et CER-22-286-08.01.06).

Résultats

Cette section présente dans un premier temps la structure décisionnelle à trois niveaux de l'organisation telle qu'elle a été observée. L'exemple du secteur de la logistique est présenté afin d'illustrer certaines limites de cette organisation. Dans un second, les liens entre l'organisation selon les niveaux de gestion et les modes de transmission sont exposés en lien avec la PPR et le système organisationnel. À partir de ces constats, quelques impacts sur le travail de management et les conditions de travail sont dégagés ainsi que les effets sur la construction de la santé.

Des voies de communication structurelles perturbées

La Figure 2. Organisation réelle et liens fonctionnels entre niveaux, présente l'affectation des encadrants aux différents postes au moment de la collecte des données. Cette figure a été créée principalement à partir de documents administratifs et validée par les participants de l'encadrement tant au siège que dans le pays d'accueil du projet. Son analyse permet de poser plusieurs constats. Tout d'abord, au niveau opérationnel, tous les superviseurs (Niveau 3), coordinateurs (Niveau 2) et référents (Niveau 1) sont liés à leur supérieur respectif de niveau soit le responsable de projet (Niveau 3), le responsable de coordination (Niveau 2) et le responsable « Desk » (Niveau 1). Ensuite, au niveau fonctionnel, il est possible de constater que les liens fonctionnels comme prévu par l'organisation existent. Cependant, il apparaît qu'au niveau du projet (Niveau 3), seulement 50% de ceux-ci sont opérants, effectivement, quatre correspondent à des liens de substitution (indiqués par les flèches en vert), car les titulaires de

ces responsabilités sont absents. Les superviseurs sont dans ce cas rattachés au responsable de coordination qui assure l'intérim. Ainsi, au niveau du domaine d'expertise de l'administration, c'est le coordinateur RH qui assure les responsabilités du coordinateur financier. De même, à ce niveau, il est également possible de constater que les superviseurs de la logistique et de l'approvisionnement de Niveau 3 sont aussi ceux au niveau de la coordination. En effet, ces derniers sont originellement rattachés au projet étudié, mais le rapprochement géographique des bureaux de la coordination et l'absence de remplacement du coordinateur logistique ont fait qu'ils doivent à la fois assurer les responsabilités de superviseur à l'échelle du projet (Niveau 3) et à la fois de coordination à l'échelle du pays (Niveau 2). Il est important de noter que certains postes de coordinateur ne sont pas présents sur cette figure, car ces derniers étaient vacants au moment de la collecte des données (coordinateur médical, coordinateur logistique et coordinateur financier). Enfin, il est possible de constater l'existence d'un lien de collaboration au niveau technique avec le responsable partenaire pour la gestion des procédures (médicale) et un lien opérationnel avec le responsable de coordination.

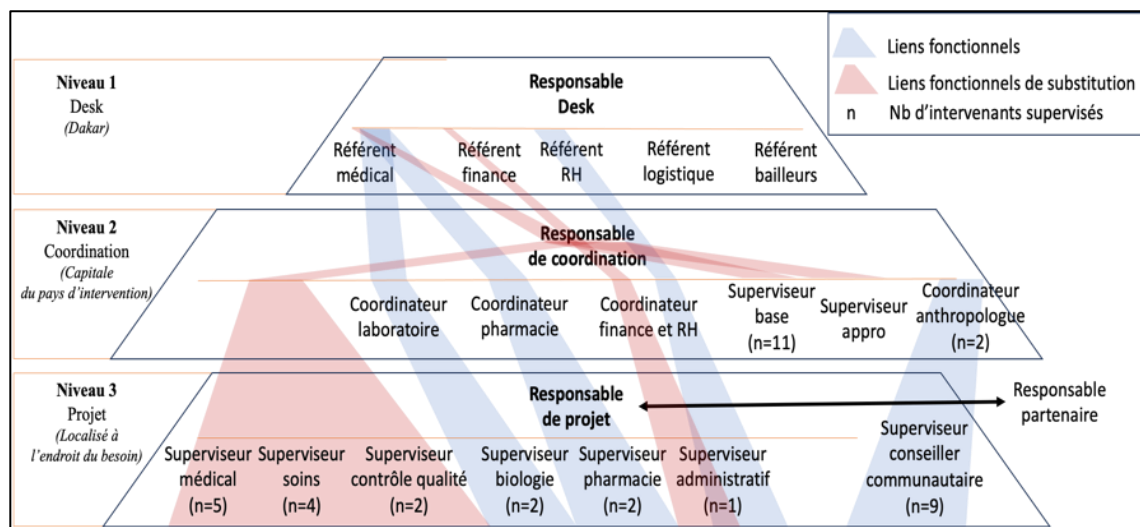


Figure 2. Organisation réelle et liens fonctionnels entre niveaux

Selon les participants, l'absence d'encadrants à différents niveaux a des effets directs sur la charge de travail des autres encadrants, entre autres, sur la qualité des contenus transmis. Par exemple, l'absence du coordinateur médical et du coordinateur logistique crée une charge supplémentaire de travail au responsable de coordination qui doit assumer ces responsabilités. De même, ces postes n'ont pas été renouvelés depuis plus de six mois, le niveau décisionnel de coordination attendant de voir s'ils peuvent obtenir de nouveaux financements du niveau

« Desk » ou par l'acquisition de nouveaux fonds auprès des bailleurs de fonds locaux pour maintenir le projet ouvert et développer de nouvelles interventions sur le site.

« En attendant de voir si les postes sont renouvelés, j'assure l'intérim. Cela fait plusieurs mois maintenant » (Responsable).

Cependant, le coordinateur travaille en étroite relation avec ses superviseurs, dans l'aide à la prise de décision, le déblocage de ressources en cas de besoin ou encore le maintien du lien avec le siège, toutes des tâches associées à son niveau décisionnel et de responsabilité.

« Je suis en contact régulier avec mon coordinateur, qui m'aide à arbitrer certaines décisions et à trouver des ressources en cas de problème. C'est également avec lui que j'effectue le suivi d'évaluation. Il est également chargé de transmettre les informations au desk, tout comme je dois pouvoir lui transmettre les informations sur le travail de mon équipe ou partager les informations du coordinateur avec mon équipe » (Superviseur)

L'absence d'un coordinateur, lequel a un effet direct sur le travail de son superviseur qui doit assumer des responsabilités pour lesquelles il n'est pas nécessairement préparé et formé. Ce coordinateur a, par exemple, ressenti un fort sentiment de détresse face à l'augmentation de sa charge de travail qui l'oblige à régulièrement terminer ses journées de travail à des heures tardives. À cela s'ajoute également un fort sentiment de manque de reconnaissance issu des encadrants de niveaux supérieurs et des travailleurs sous sa responsabilité. En effet, cette situation existe depuis longtemps et un superviseur a souligné à plusieurs reprises qu'il a manifesté à son supérieur fonctionnel le souhait de voir évoluer le statut de son poste actuel.

« Je finis tard, quelques fois, je ne sais même pas ce que je dois faire. Tu vois tous ces classeurs, je dois tous les jours les remplir après les consultations. [...] Plusieurs fois, j'ai demandé à évoluer, pas forcément à la coordination, mais au moins au niveau du salaire, ou que l'on me propose un détachement, quelque chose pour me faire évoluer » (Superviseur)

Cette organisation hiérarchique et la circulation de l'information d'un niveau à l'autre via les superviseurs et les coordinateurs, se heurtent ainsi à la réalité du terrain qui en limite le fonctionnement optimal. De même, il semble que le manque de continuité dans l'occupation de certains postes entraîne une surcharge de travail pour les travailleurs qui leur sont directement rattachés. Cette situation a également un impact direct sur les canaux de circulation de l'information, isolant les travailleurs du projet et plus largement, certains départements de la dynamique globale de l'ONG.

Le cas de la logistique

Un des services le plus touchés par les postes vacants correspond au secteur de la logistique. En effet, selon le schéma présenté en Figure 3. Évolution de l'organigramme logistique de 2018 à 2022, il est possible de constater une organisation qui nécessite la présence de 14 responsables distincts aux deux niveaux (coordonnateur ou superviseur), dont 12 sont des postes avec un seul titulaire. Entre 2018 et 2022, neuf des postes ont été supprimés, rapatriant les tâches de ceux-ci à d'autres responsables de secteur, tout particulièrement en regard de l'approvisionnement en matériel et en logistique, base et mouvement. Aujourd'hui, ces tâches sont rattachées indifféremment au superviseur logistique ou au superviseur approvisionnement, qui comme expliqué précédemment, en plus d'assurer la charge de coordinateur logistique, assume également les différentes tâches des postes supprimés, soit la gestion des stocks, des achats pour les questions logistiques, mais également des demandes des autres services, de la maintenance, des déplacements, des travailleurs et du matériel ou encore de la gestion des gardiens et chauffeurs du site pour le secteur opérationnel. Cette situation engendre une pression forte en termes de responsabilité et de temps pour ces deux travailleurs.

« On fait ce qu'on peut, les demandes arrivent de partout, je ne suis presque jamais à mon bureau. Je suis fatigué, heureusement qu'on est là tous les deux (superviseur approvisionnement et superviseur base) et que l'on connaît bien le projet parce que, sinon je ne sais pas comment ils feraient. Je me souviens, au début, tous les membres de l'équipe avaient fait une vidéo pour expliquer en détail ce qu'il faisait, comme ça, s'il y avait un absent, d'autres travailleurs pouvaient effectuer son travail. Ils avaient appelé ça une logique de fonctionnement cellulaire. L'idée était bonne, tout le monde savait qui faisait quoi, comment ça marchait. Chacun avait un regard sur l'autre aussi, ça permettait de ne pas se sentir dépassé, mais aussi d'éviter les corruptions. Sauf, à force d'enlever des gens, on se retrouve dans une situation intenable » (Intervenant).

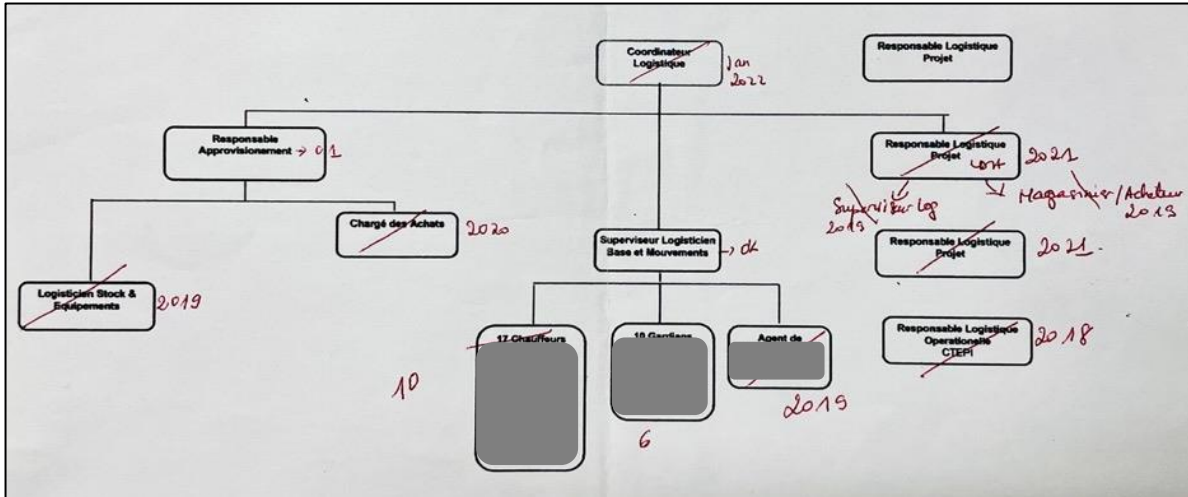


Figure 3. Évolution de l'organigramme logistique de 2018 à 2022 (document administratif)³³

Durant cette période, un fonctionnement cellulaire était en vigueur dans l'organisation, à savoir une structuration par équipe autonome et polyvalente, centrée sur des tâches spécifiques. Ainsi, la proximité des membres favorise la communication et l'efficacité, tout en encourageant l'amélioration continue des processus. Cette approche, supportée par les niveaux supérieurs, s'inscrit dans ce que les travailleurs du secteur de la logistique assimilent à une liberté organisationnelle, à savoir un choix qui vise à expérimenter une autre façon d'organiser le travail, de façon plus horizontale, et qui supporte le besoin de polyvalence et diminue les liens hiérarchiques dans le secteur. L'objectif poursuivi et le message diffusé par l'organisation est ainsi de gagner en productivité et en capacité de créativité et d'innovation. Cependant, pour ce faire, il faut répartir équitablement les responsabilités entre les membres de l'équipe afin que chacun puisse former les autres pour qu'ils soient en mesure de pouvoir effectuer également les tâches et ainsi, favoriser un fonctionnement transparent, fluide et réactif du service. En ce sens, des modes alternatifs de transmission ont été préconisés comme l'enregistrement de capsules vidéo numériques pour décrire un poste et ainsi garder une trace dans l'organisation pour que chacun puisse s'y référer en cas de besoin.

³³ Ce document administratif interne est utilisé afin de retracer l'évolution du personnel depuis 2016. Les notes en rouge ont été tracées par les participants. Les cadres gris permettent d'anonymiser les noms des travailleurs concernés.

Cependant, les engagements financiers réservés pour implanter ce mode de transmission n'ont pas suivi et au fur et à mesure des remplacements départs successifs aux différents niveaux de décision de l'ONG. Les participants ont développé progressivement un fort sentiment d'abandon lorsqu'ils ont constaté la situation.

« Personnellement, quand je suis arrivé, ça fonctionnait bien et j'y ai cru ! Puis les changements de politiques successifs ont fait qu'on avait l'impression d'être des indésirables, d'aller contre le vent. Moi, même si j'y crois encore, jamais je ne retenterai ce genre d'expérience, c'est épuisant » (Coordinateur).

Le secteur de la logistique a été particulièrement touché par la réduction des effectifs et semble faire les frais de changements qui privilégient une standardisation des processus par rapport à ce qui existait antérieurement sur le terrain. Or, les effets de cette réorientation alourdissent actuellement la charge de travail de certains travailleurs déjà surchargés.

Face aux besoins croissants d'efficacité organisationnelle, le secteur de la logistique avait adopté une approche innovante, centrée sur la liberté organisationnelle. Ce système, qui faisait la promotion d'une structure horizontale et d'une répartition équitable des responsabilités, visait à augmenter la productivité et l'innovation. Toutefois, malgré ses avantages apparents, cette initiative a été compromise par des décisions hiérarchiques. La suppression progressive de postes clés a non seulement favorisé une surcharge de responsabilités à quelques individus, mais a également trahi le sentiment d'investissement et d'appartenance des travailleurs, rendant l'initiative locale presque caduque face aux directives centralisées.

« Ça a pu aider à la motivation, l'engagement des équipes, mais voilà quoi ... Cela a ses limites et puis surtout on doit rendre des comptes de ce que l'on fait de l'argent. Cela ne peut pas fonctionner et encore beaucoup plus important, cette forme est inadaptée à la culture française imprégnée par le modèle pyramidal et on est une ONG française. Donc on n'était pas prêt pour cela et cela a explosé un petit peu en plein vol » (Référent).

Des modes formels pour favoriser la transmission

Le fonctionnement hiérarchique actuel, l'absence de période de passation³⁴ dans les prises de poste et la suppression de certains ont également des effets directs sur les dynamiques de transmission et la consolidation des savoirs entre les différents niveaux de l'organisation. En

³⁴ Ce terme désigne une période passée à un même poste de travail par deux travailleurs différents, par exemple, un premier qui le quitte et, un second qui l'occupera.

effet, sur le terrain, trois principales dynamiques de transmission formelle ont été identifiées, soit : 1) transmission via les canaux officiels de l'organisation pouvant se distinguer en deux, « Briefings et réunions » d'une part, et « Systèmes de protocoles et de comptes-rendus » de l'autre, 2) formations et simulations (par exemple, logique de pairage, protocole d'accueil d'un nouveau travailleur) et 3) communications d'information générale (par exemple, affichages, courriels, Boîte à idées, Drive). Dans cette section, ces différentes dynamiques sont présentées en fonction de leurs finalités selon la vision de l'organisation et des encadrants de Niveau 1 et de Niveau 2 principalement. Pour chaque sous-section, cette présentation est accompagnée du retour d'expériences des participants, tout particulièrement des superviseurs de Niveau 3 et des intervenants du projet.

Pour contrôler et rendre des comptes aux bailleurs de fonds

Il est attendu que les superviseurs de Niveau 3 respectent les directives en termes de complétion de comptes-rendus qui leur sont demandés. Le plus connu dans le milieu humanitaire est le « SitRep », un rapport de situation périodique qui vise à fournir une vue d'ensemble d'un projet. Chaque secteur (administration, logistique, soins de santé) doit compléter son « SitRep » mensuellement. Ce document contient des informations clés liées à la conduite du projet (par exemple le nombre de vaccinations, mouvement du personnel, suivi de l'approvisionnement). Par les informations qu'il renferme, ce rapport a une fonction importante, notamment dans l'aide à la prise de décision des responsables. Cependant, cette tâche de comptes-rendus engendre souvent une lourdeur administrative considérée comme importante pour les participants, ce qui signifie qu'ils doivent leur consacrer une portion importante de leur temps de travail. Pour le préparer, en plus de leurs responsabilités habituelles de gestion d'équipe et de prise de décisions opérationnelles, ils doivent effectuer une collecte de données, rédiger des rapports détaillés et documenter les diverses activités de leur secteur. Cette charge administrative jugée excessive peut parfois les éloigner de leur rôle principal de gestion des équipes et de développement des performances, ce qui peut être source de frustration à leurs yeux.

« Je comprends bien à quoi ça sert, ce n'est pas déconnant, ils ont besoin de savoir, de pouvoir justifier de ce qu'on fait, surveiller s'il n'y a pas de corruption. Mais, on a aussi parfois l'impression qu'ils en demandent quand même beaucoup, c'est lourd et j'ai parfois

l'impression que ça ne nous sert à rien. Presque à devoir être méfiant dans ce qu'on va y mettre » (Superviseur).

Les encadrants sont également tenus de participer à des réunions impliquant leurs équipes, d'autres collègues de même niveau ou leurs supérieurs. Malheureusement, la fréquence élevée de ces rencontres peut engendrer une démobilité sur cette obligation et soutenir un fort sentiment de perte de temps. Par exemple, en consultant l'agenda d'un des participants, 10 rencontres différentes sont prévues à son horaire hebdomadaire, trois avec ses intervenants, cinq intersectorielles au niveau opérationnel et deux au niveau fonctionnel avec sa coordination. L'ensemble de ces réunions représente plus de 10 heures du temps travaillé des superviseurs. Pour réaliser l'ensemble de leurs tâches, ils doivent jongler entre la présence à ces diverses réunions obligées. Certains peuvent se sentir dépassés par l'aspect chronophage et énergivore de cette partie administrative de leur travail et ressentir une baisse de motivation ou d'implication. Cela peut aussi avoir un impact négatif sur l'efficacité et la productivité globales de l'équipe qu'il dirige, car les réunions, qui doivent en principe favoriser la collaboration et la communication avec les différents niveaux de l'organisation, peuvent finir par être perçues comme une perte de temps.

« Toutes ces réunions et briefings, c'est très bien. On apprend énormément de choses. Mais parfois, surtout depuis le Covid et les réunions qui se font parfois à distance, chacun fait son compte-rendu sans que les autres écoutent vraiment » (Superviseur).

Ces résultats montrent aussi qu'il existe plusieurs problèmes liés à la circulation et la transmission des informations dans le secteur humanitaire. Effectivement, un premier problème est celui de la pertinence des rapports demandés aux superviseurs. Ces rapports sont censés fournir une vue d'ensemble de la situation et aider à la prise de décision dans l'organisation, mais ils peuvent aussi être perçus comme lourds à préparer, chronophages et source de méfiance. Les encadrants doivent trouver un juste équilibre entre le respect des directives et leur adaptation aux besoins du terrain. Un autre facteur d'ennui concerne la qualité des réunions entre les encadrants et membres de leurs équipes ou leurs supérieurs. Ces réunions sont censées favoriser la collaboration et la communication, mais en réalité, elles conduisent plutôt à la démotivation, la frustration ou la baisse de motivation face à celles-ci. Enfin, un dernier facteur consiste au désir de préserver les connaissances nécessaires et essentielles au fonctionnement de

l'organisation. Ces réunions peuvent concerner tant les processus, les techniques, les expériences ou les contextes spécifiques au secteur humanitaire.

Cette consolidation d'informations a pour objectif principal de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, en témoignant de l'utilisation des ressources allouées. La charge administrative associée à la rédaction des rapports souligne l'importance de la transparence et de la redevabilité dans l'organisation. Par ailleurs, la fréquence des réunions, bien qu'elle puisse être considérée comme imposante, indique un effort supplémentaire pour assurer une communication et une coordination intersectorielle continue. Ces éléments, pris dans leur ensemble, contribuent à la structuration et à la professionnalisation de l'organisation, en mettant l'accent sur la compréhension des activités terrain et la communication avec les parties prenantes externes.

« Chaque bailleur de fonds a ses budgets, ses priorités, ses conditions qui conditionnent les demandes des ONG et imposent des contraintes dans l'organisation et le suivi des projets, par exemple sur les types de reporting, le pourcentage du budget alloué à la gestion RH, au fonctionnement siège, etc. Ça conditionne en grande partie l'organisation des projets et des modes de gestion. Chaque bailleur finance un contrat. Un contrat peut couvrir un projet, mais parfois il faut plusieurs contrats pour avoir suffisamment de fonds pour couvrir un projet » (Membre de la direction).

Pour installer un système de suivi et de développement des travailleurs

Il existe aujourd'hui une opposition forte entre les travailleurs du siège et ceux du terrain face à la mise en place de la transmission formelle. Les premiers sont convaincus de mettre en place des outils permettant de capter les préoccupations réelles des travailleurs du terrain, d'identifier les besoins spécifiques en termes de formation, de suivre au plus près les parcours de carrière des travailleurs nationaux comme par exemple, le bilan trimestriel³⁵ de chacun et le Plan d'objectifs de performances (POP)³⁶. Selon les participants, ces outils, et notamment

³⁵ Dans l'organisation, le bilan trimestriel vise à permettre un échange entre le superviseur et le travailleur, clarifiant les évaluations et les orientations futures du travail. Il sert également à orienter le travailleur dans ses prochaines tâches et à cerner ses besoins de développement.

³⁶ Dans l'organisation, le Plan d'objectifs de performances (POP) offre un suivi clair et objectif des compétences et des missions confiées par l'ONG. Ce document, complété dès le premier jour, puis mensuellement, sert de base d'échange entre l'employé et son responsable, mettant l'emphase sur les objectifs de la mission plutôt que sur les compétences requises.

certaines parties spécifiques aux besoins de formation ou les volontés d'évolution de carrière, ne remontent que très rarement aux niveaux supérieurs de l'organisation.

« On a mis en place tout un tas d'outils pour justement essayer de savoir comment ça se passe sur le terrain, ils ont les fiches POP par exemple ou les demandes de formation. On ne reçoit rien, c'est aussi à eux de s'investir s'ils veulent évoluer » (Service support).

« On n'a pas de procédures clairement établies concernant l'évolution du poste. Pas du tout. Quelles sont les conditions, par exemple, pour qu'un admin passe coordinateur financier. Ça n'existe pas en termes de procédures. On fait du cas par cas » (Réfèrent).

Ces documents sont pourtant utilisés par les travailleurs qui vont avoir tendance à critiquer leurs utilités puisque la plupart du temps, rien n'en sort par la suite.

« Oui, oui, j'ai rempli mon POP et j'ai fait mon bilan, mais bon au bout de quatre, cinq, six, on comprend que ça ne sert à rien. Donc, moi je redis la même chose à chaque fois et on passe à autre chose » (Intervenant).

Concernant les propositions de formation, ces dernières peuvent être internes (présentées par un coordinateur ou un travailleur du service support) ou bien externes (offerte par un organisme de formation ou une institution d'enseignement supérieur). Ces opportunités sont généralement réservées à un groupe restreint, souvent composé de ceux ayant un statut de travailleur international ou un travailleur national en détachement. Par exemple, un participant a souligné la tenue d'une formation pour les coordinateurs et les superviseurs. Son but était d'échanger sur des expériences variées afin d'unifier les méthodes et de créer un document de référence pour les futurs projets.

« On a eu une formation hier sur les essais vaccinaux durant les épidémies et les situations d'urgence de santé publique. C'était intéressant, nous étions avec d'autres responsables de missions et projets du même type, nous avons pu partager nos expériences, c'est toujours intéressant » (Responsable).

D'autres stratégies ont d'ailleurs été utilisées afin d'établir le contact avec le terrain à travers, par exemple, la suggestion d'une Boîte à idées. Cependant, le résultat reste le même, les déceptions successives ont engendré chez les travailleurs du terrain une absence de participation. Cette initiative n'a eu aucune occurrence, mais dans la réalité, un participant souligne que cette dernière n'est pas utilisée et que personne ne semble y faire attention.

« On a essayé de faire des choses plus officieuses, anonymes pour que les gens s'expriment plus facilement. L'idée de la boîte à idée, par exemple, qui doit leur permettre de nous faire remonter directement certaines idées ou besoins qu'ils auraient, sans passer nécessairement par leur superviseur. On n'en a aucun retour » (Service support).

La divergence de vision entre les travailleurs du siège et ceux du terrain concernant les outils de transmission formelle est manifeste. Bien que conçue pour cerner les besoins et les trajectoires des travailleurs du terrain, l'efficacité de ces outils est remise en question par l'absence notable de feedback. Cette lacune affecte directement l'engagement des travailleurs du terrain et engendre des inégalités dans le traitement des travailleurs. Sans des retours précis et réguliers, le suivi des employés devient difficile, impactant potentiellement leur motivation et leur perception de la reconnaissance au sein de l'organisation.

Des modes informels nécessaires, mais invisibilisés

Face à cette situation et aux différentes contraintes et limites auxquelles sont confrontés les superviseurs, ces derniers vont développer et utiliser différentes stratégies pour accompagner les travailleurs. Dans le quotidien, ces superviseurs semblent compenser la forte présence de la prescription et des contraintes qui peuvent y être attachées par une posture qu'ils appellent de « tolérance ». Cette stratégie sous-entend de laisser aux travailleurs une marge de manœuvre importante face aux outils de transmission afin d'effectuer leurs différentes tâches bien que cela ne rentre pas dans le cadre défini par la prescription. Les discours organisationnels et les systèmes de comptes-rendus invisibilisent une partie importante de l'activité des encadrants. Cette tolérance se traduit par différentes actions comme encourager la polyvalence et la formation spontanée, tolérer la présence sur site d'anciens travailleurs ou encore favoriser l'autoformation en ligne.

Des formations spontanées favorisant une polyvalence nécessaire en situation

Concernant la notion de polyvalence, cette dernière consiste dans les faits à accepter qu'un travailleur puisse remplacer, sur le champ, un collègue affecté à un poste différent. Ce phénomène a été observé dans le secteur de la logistique où l'ancien fonctionnement dit cellulaire favorise plutôt ce type et le valorise. Aujourd'hui, plusieurs travailleurs utilisent encore la polyvalence pour accomplir les différentes tâches, notamment liés aux postes supprimés dont ils ont dans les faits récupéré les tâches. Les logisticiens vont ainsi collaborer entre eux, partager dans l'action leurs savoirs respectifs qui permettent à d'autres de réaliser

leurs tâches au niveau opérationnel. Cependant, dans la structure, les responsabilités sont encore rattachées à un poste et une personne en particulier.

« Avec les vidéos, les différentes rencontres qu'on a eues pendant des années, on sait ce que faisaient les autres et ce que font les camarades. Aujourd'hui, en fonction du besoin, je vais le faire si c'est le plus simple. Après, si c'est ma responsabilité, même si ce n'est pas moi qui fais, je vais devoir vérifier parce que c'est moi qui signe » (Intervenant).

Ce phénomène s'observe également dans le secteur des soins de santé. La polyvalence dans les métiers est davantage invisibilisée, car liée à des professions spécifiques. Dans ce secteur, elle n'a jamais été soutenue au niveau organisationnel. Les superviseurs vont cependant accepter que des travailleurs y participent.

« Je suis infirmier, mais je vais faire l'accueil si besoin, certaines consultations, je ne ferais pas les ordonnances, mais les consultations d'inclusion par exemple ou de suivi, je vais les faire. L'idée c'est de se soutenir » (Intervenant).

Cette polyvalence prend racine en partie dans les dynamiques d'autoformation qui prennent place entre pairs, mais également entre les différents métiers. Ces formations spontanées sont assez communes chez les travailleurs. Les superviseurs supportent ces initiatives en proposant un espace pour la formation ou en laissant les personnes quitter leur poste pendant le temps d'une formation, voire en les remplaçant. Pourtant, ces dynamiques ne sont répertoriées nulle part dans les documents de comptes-rendus officiels.

« Je vais proposer une formation rapide, même pour deux personnes. Puis, lors des rencontres du lundi, mardi ou mercredi, si d'autres départements ont un problème commun. On va organiser une petite formation ensemble » (Superviseur).

« Oui, on avait formé les médecins, par rapport à la gestion de ces déchets, mais ils ne le faisaient pas, ça pouvait finir par mettre l'hygiéniste en danger. Maintenant, ça peut arriver qu'ils nous aident et le fassent même avec nous si on est débordé ou si on veut aller plus vite » (Intervenant).

La polyvalence, observée particulièrement dans le domaine logistique et de soins de santé, reflète une dynamique d'adaptation et de soutien mutuel parmi les travailleurs. Au cœur de cette polyvalence se trouvent les formations spontanées entre pairs, indépendamment de leurs métiers spécifiques. Ces moments d'échange et de transmission de savoir-faire ne sont certes pas formalisés dans les rapports officiels, mais ils représentent une valeur ajoutée incontestable pour l'organisation. En effet, ces formations, émanant du terrain et adaptées aux réalités vécues, renforcent la capacité des équipes à répondre efficacement aux défis opérationnels. Le soutien

des superviseurs à ces initiatives spontanées, en offrant du temps et des ressources, témoigne de leur importance. En fin de compte, ces échanges non prescrits, basés sur la solidarité et le partage de compétences, sont essentiels à la réussite des projets et à l'efficacité globale de l'organisation. Toutefois, la notion de polyvalence suscite des interrogations. Si elle est actuellement considérée par les travailleurs comme un vecteur d'autonomisation, elle implique néanmoins une certaine prise de risque, notamment dans les domaines où la responsabilité est prégnante, comme le secteur des soins de santé. Cette prise de risque est d'autant plus marquée que la polyvalence n'est pas systématiquement encadrée ni soutenue par l'organisation. Par ailleurs, cette augmentation de compétences, bien que bénéfiques, demeure invisible aux yeux de l'organisation, rendant une valorisation difficile. Une divergence notoire s'observe dans la reconnaissance de la polyvalence entre les travailleurs internationaux, pour qui elle est souvent valorisée, incitant à la mobilité et au développement professionnel, et les travailleurs nationaux, chez qui elle reste souvent en marge.

De l'auto-formation dans une perspective de développement de ses compétences et de sa professionnalité

Une autre dynamique de transmission tolérée par les superviseurs est le suivi d'auto-formation certifiante en ligne durant le temps de travail. Cette situation est très critiquée par certains qui y voient de l'abus des travailleurs cherchant à se développer pour trouver de meilleurs postes ailleurs, tout ça sur des périodes rémunérées par l'ONG.

« Quand je rentre brusquement dans le bureau, il est sur l'ordinateur, en train de faire une formation et d'améliorer son CV, tu vois, il ne donnait pas le meilleur de lui-même, tout simplement parce qu'il ne se sentait pas très épanoui sur le projet. À un moment, je sentais que j'étais obligé de réajuster tout simplement parce que j'avais l'impression que les gens ne se sentaient pas vraiment à leur place sur le projet. Cela est un fait » (Responsable).

D'autres vont y voir un moyen utilisé par les travailleurs pour rééquilibrer la balance face à l'impossibilité de l'ONG de pouvoir offrir des perspectives de carrière ou de répondre à leurs demandes de formation.

« Je suis conscient que tous les travailleurs ne peuvent pas devenir expatriés et que s'ils ont l'occasion de trouver un meilleur emploi ailleurs, ce sera bien pour leur famille. On en voit beaucoup sur leur téléphone par exemple suivre des formations en ligne durant leurs pauses ou les périodes plus calmes. Je trouve ça normal » (Superviseur).

Les superviseurs semblent laisser ou tolérer une marge de manœuvre aux travailleurs face à la réalisation de leurs tâches, parce qu'ils veulent soutenir la polyvalence, la formation spontanée ou encore l'autoformation. Ils sont conscients de l'intérêt de ces dynamiques dans la réussite du projet, mais également la rétention à court terme des travailleurs.

Les dynamiques observées indiquent que la transmission en dehors des cadres formellement prescrits est une pratique courante sur le terrain. Les formations spontanées et l'autoformation en ligne peuvent servir de mécanismes complémentaires pour combler les éventuels écarts de compétences ou répondre aux besoins de développement professionnel non satisfaits par l'ONG. Certaines données suggèrent que ces formations peuvent être perçues comme une manière pour les travailleurs d'optimiser leurs compétences professionnelles, tandis que d'autres soulignent qu'elles peuvent également répondre à des aspirations personnelles. Les superviseurs, en tolérant ces dynamiques, reconnaissent leur nécessité au sein de l'organisation.

Des espaces de débat et de partage d'expérience indispensable à la vie collective

Les résultats montrent que les moments informels d'échange sont cruciaux pour le partage d'expériences. Qu'il s'agisse de débats spontanés pendant le déjeuner ou de réflexions lors de congés, ces espaces permettent aux travailleurs d'exprimer leurs perspectives, d'apprendre des expériences des autres travailleurs et d'élaborer collectivement des solutions à des problématiques communes.

« Souvent, quand il y a un souci avec un bénéficiaire, nous on connaît quelques familles donc on discute entre nous pour voir ce qu'on pourrait faire » (Intervenant).

« Quand ça a commencé à couper dans les effectifs de la logistique, il a fallu se poser et réfléchir à la situation. Certains expatriés avaient vécu des situations similaires dans d'autres ONG, c'était bien de les entendre à ce moment-là » (Intervenant).

La cafétéria et les déplacements en véhicule sont identifiés comme des lieux propices aux débats et réflexions sur les enjeux du site. Ces lieux offrent des opportunités uniques pour les équipes de discuter des défis rencontrés, des leçons tirées d'expériences autres.

« Les chauffeurs sont un peu les gardiens du savoir du site, ils sont bavards et discutent avec tout le monde lors des déplacements, ce sont des moments privilégiés pour en apprendre davantage sur la vie du site, sur certaines personnes. Ils sont un peu comme une plaque tournante du savoir » (Superviseur).

L'espace "Sous le manguier" est considéré comme un lieu symbolique de réflexion collective. En plus d'être un lieu de repos, il sert de carrefour pour les débats informels, permettant aux travailleurs de partager leurs expériences, leurs préoccupations et leurs espoirs pour le projet.

« Je viens toujours me poser un peu après le travail sous le manguier, je prends le thé, on rigole, on débat sur ce qu'il se passe sur le site. C'est important » (Intervenant).

Les moments entre deux activités formelles, les discussions « entre deux portes » ou les annotations collaboratives sur des documents sont autant d'occasions pour les travailleurs d'échanger sur leurs pratiques. Ces espaces informels encouragent les débats sur les meilleures méthodes de travail, les innovations possibles et la transmission d'astuces entre pairs.

« C'est souvent un collègue qui me conseille en passant quand il me voit en difficulté avec les stocks. Il s'arrête deux minutes et me montre sa façon de faire » (Intervenant).

Des conséquences sur la qualité de l'encadrement

La situation actuelle présente plusieurs défis pour la transmission des informations et des connaissances au sein de l'organisation. Tout d'abord, la logique organisationnelle qui se heurte aux réalités du terrain va affecter un processus de transmission entre les différents niveaux de l'organisation. Les référents du « Desk » veulent s'appuyer sur la mise en place d'outils afin de comprendre les préoccupations du terrain et d'identifier les besoins en formation pour suivre les parcours professionnels des travailleurs nationaux. Cependant, ces outils ne sont pas adaptés aux réalités du terrain et les travailleurs du projet ne les utilisent pas pleinement. En effet, ils sont perçus par ceux-ci comme une perte de temps par rapport à d'autres tâches, et parce que ce qui est discuté lors des bilans ne semble pas évoqué ou pris en compte. Cela crée de la frustration chez les travailleurs, qui s'interrogent sur la pertinence réelle et la portée de ces outils de transmission. De plus, ils craignent que ces traces puissent avoir un impact sur les types de formation auxquels ils peuvent accéder, car leurs besoins ne sont pas réellement entendus.

Des inégalités de supervision en fonction des travailleurs

Sur le terrain, différentes populations de travailleurs coexistent, en fonction des différents secteurs (administration, logistique, soins de santé) et de leur statut (travailleurs nationaux et internationaux). Cette segmentation peut être difficile à vivre pour certains. Par exemple, les travailleurs nationaux peuvent éprouver un sentiment d'être moins reconnu par l'ONG, car leurs perspectives d'évolution sont plus restreintes, que certains postes à

responsabilité, notamment à l'échelle de la coordination ou encore qu'ils n'aient pas accès à certains avantages sociaux comme les frais de représentation qui se traduisent par une indemnisation financière quotidienne supplémentaire que les travailleurs internationaux reçoivent.

Cette disparité n'est pas évidente à gérer par les encadrants de proximité qui ne sont pas toujours formés et outillés pour y faire face. La gestion des opportunités de détachement et d'évolution vers un poste international est un cas significatif de cette réalité. Le détachement constitue une opportunité pour un travailleur national de vivre une expérience d'expatriation. Il va ainsi conserver son contrat national, mais en même temps être détaché sur un autre projet, dans un autre pays. Ce statut temporaire est communément perçu par les intervenants comme une antichambre à l'évolution naturelle d'un travailleur national vers un contrat international. Cependant, dans la réalité, les possibilités de détachement sont très limitées et le travail de sélection, passant par un soutien étroit l'encadrant de proximité, est vu par plusieurs travailleurs nationaux, mais également au niveau du siège, comme injuste et, dans le contexte culturel dans lequel est implanté le projet, les relations de « copinage » sont monnaie courante.

« Ça fait des années que je suis là, j'ai déjà fait un détachement lors de la reprise de l'épidémie Ebola, car ils avaient besoin de mon expertise, j'avais déjà eu à gérer ça ici il y a quelques années. Depuis, je demande à pouvoir refaire des détachements et commencer à évoluer. Mais, il y a certains qui sont arrivés après moi et qui sont déjà expatrié ! Je cherche ailleurs en ce moment, je ne te le cache pas » (Superviseur).

« Il y a du copinage, ce sont rarement les mauvais qui vont jusqu'à l'expatriation, mais ce ne sont pas forcément les meilleurs » (Service support).

Ce sentiment d'injustice se fait également ressentir au niveau du secteur de la logistique qui, comme vu précédemment, a vécu une déconstruction importante de son organisation ainsi que des vagues successives de réduction du personnel de terrain qui ont fortement impacté le sentiment d'appartenance à l'ONG ainsi que la soutenabilité de la charge de travail. Au sein du terrain, dans l'équipe de travailleurs, cette situation semble alimenter un fort climat de favoritisme perçu et d'iniquité. Les travailleurs nationaux ont l'impression que leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur.

« Je sais qu'on est en réduction de financement, mais c'est souvent nous. Puis regarde, par exemple, une fois il n'y avait pas assez de t-shirts avec le nom de l'ONG, du coup, c'est

nous qui n'en avons pas eu. C'est plein de choses comme ça. C'est difficile à vivre » (Intervenant).

Un autre point abordé dans les entretiens est le manque de formation de certains superviseurs. Cette insuffisance de formation entraîne des préoccupations des intervenants quant à leur sélection, leur préparation face à ce qui est attendu, mais également dans l'acquisition d'outils d'aide au travail, notamment d'accompagnement des intervenants.

« Non, parce que je crois que l'on n'est pas formé réellement sur le management et que les gens ils pensent qu'une personne qui est gentille peut peut-être faire des choses, maintenant si réellement on était mieux formé sur qu'est-ce que c'est un manager, comment on accompagne son équipe, parce que c'est pareil, on doit être en mesure de les accompagner, les accompagner ce n'est pas juste leur faire faire une formation dans l'année » (Réfèrent).

Cette situation a également des impacts sur les dynamiques de transmission des savoirs au sein du projet d'intervention. Les intervenants vivant ce sentiment vont devenir méfiants ou se désengager de leur travail, limitant ainsi leurs interactions avec d'autres travailleurs. Dans le discours, les travailleurs, notamment ceux du secteur de la logistique, vont dans le sens de cette segmentation des interactions par secteur d'activité et d'un certain isolement, plus spécifiquement au regard de ceux des métiers de chauffeurs et de gardiens.

« On est tout le temps-là, mais on sait qu'on est moins important, je me dis que je pourrais un jour passer sur un poste administratif donc, je m'accroche, mais oui, on est assez peu en interaction avec les autres. On est à l'entrée, on sait tout ce qui entre, tout ce qui sort, où sont les gens, quand, pourquoi faire, avec qui. Mais ça reste des échanges entre nous, on est sous le manguier » (Intervenant).

Les encadrants de proximité sont cependant limités dans la gestion de ces situations, car ils n'ont pas systématiquement suivi une formation à la gestion des équipes et sont dans une posture d'impuissance concernant les questions d'évolution du personnel.

L'analyse révèle une dichotomie structurelle au sein de l'ONG, caractérisée par des différenciations en fonction des secteurs et des statuts des travailleurs. Une telle segmentation induit des perceptions divergentes de reconnaissance et d'opportunités, avec une incidence sur la motivation et l'engagement des travailleurs nationaux. La centralité des relations personnelles dans le processus d'évolution professionnelle, souvent perçue comme biaisée, renforce cette notion d'inégalité. Ces éléments peuvent directement altérer la transmission effective des savoirs, limitant la collaboration intersectorielle. Il est impératif de reconnaître ces disparités

pour envisager des mécanismes de gestion plus équilibrés et justes, soutenant ainsi la cohésion organisationnelle.

Discussion

L'objectif de cet article est de mieux comprendre le rôle de l'encadrement, celui de particulièrement de proximité, dans un projet d'intervention humanitaire et de l'utilisation qu'ils font des dynamiques de transmission en tant qu'outil de réalisation des tâches dans un contexte de PPR. Les résultats ont permis de constater d'une part que la structure dans laquelle ils évoluent peut être source d'entraves contraignantes à l'exécution des tâches et d'autre part, que les travailleurs qui réalisent ce nécessaire travail d'encadrement doivent développer et déployer des stratégies qui leur permettent de contribuer à l'objectif de professionnalisation prôné par l'organisation tout en continuant à construire leur propre santé et préserver celle des travailleurs sous leur supervision.

Après un exercice de positionnement des principaux résultats à l'échelle du système humanitaire, la discussion s'articule autour de trois sous-sections : premièrement, les dynamiques de transmission qui montrent une approche dichotomique de l'encadrement ; deuxièmement, les situations paradoxales qui entravent l'autonomie des encadrants de proximité ; et enfin, le contexte actuel ayant un impact direct sur la santé des travailleurs. Enfin, les forces et limites de l'étude sont discutées.

Une organisation représentative du processus de professionnalisation du système humanitaire

Selon les données de l'ANALP (2022), le nombre de travailleurs humanitaires a augmenté de 40% entre 2013 et 2022, pour atteindre 630 000 emplois. Ce nombre important et croissant pose plusieurs défis aux organisations, qui doivent gérer des populations de travailleurs de plus en plus diversifiées dans des contextes de plus en plus variés. Dans le cadre d'une démarche continue de structuration, la professionnalisation a été rapidement reconnue comme un moyen d'éviter la reproduction des erreurs passées (Downham, 2021b) et de soutenir l'expansion du système humanitaire (Le Naëlou, 2004a). Cette PPR vise à standardiser les processus et s'oriente sur ce que Manvoutouka Roth (2019) appelle un management par projet,

soit une « perspective managériale qui privilégie les mesures quantifiables en excluant tout ce qui n'est pas calculable, et une perspective positiviste qui privilégie une vision linéaire et mécaniste des causes et des effets » (p. 54).

Dans les ONG, cela se traduit souvent par une structure hiérarchique de l'organisation en silo et une importance toujours croissante de la bureaucratie par le biais de systèmes de rapports conçus pour pouvoir rendre des comptes (par exemple, bailleurs de fonds, partenaires scientifiques, niveaux décisionnels, populations, gouvernements). Cependant, les réalités de terrain, inscrites dans des contextes géopolitiques très variés, mettent à mal ce choix de structure organisationnelle et l'absence de prise en considération des réalités du terrain dans lequel s'implantent les projets, ce qui engendre des prises de décision parfois difficile pour les encadrants de proximité et les intervenants. Ainsi, les impacts des décisions de l'organisation telles les réductions en personnel dans certains secteurs d'activité, l'absence de remplacement des travailleurs à des postes de gestion au niveau des projets et de la coordination ou encore l'absence de reconnaissance des initiatives prises sur le terrain viennent détériorer l'image de l'ONG auprès du public, mais surtout des travailleurs. De plus, bien souvent, les décisions de la haute direction de l'organisation entraînent une augmentation de la charge de travail, particulièrement celle des travailleurs de l'encadrement. Ceux-ci devront prioriser les tâches à effectuer et souvent, c'est le suivi des opérations, une des raisons principales de leur existence dans la structure, qui semble le plus impacté. Cela entraîne également une perte d'information, notamment en ce qui concerne le suivi du personnel et les demandes de formation ou de développement professionnels. Dans ce contexte, les travailleurs éprouvent des difficultés à activer les mécanismes de transmission, essentiels à l'exercice de leur profession dans un contexte de PPR. Ces mécanismes sont relégués au second plan face à l'ampleur des tâches à accomplir, en particulier dans un environnement qui met en avant et valorise les dimensions opérationnelles et d'urgence des soins. Ces observations coïncident avec celles identifiées par Rochat et al. (2010) dans leurs études sur le secteur médical humanitaire. La demande de rapports et d'indicateurs d'évaluation permettant de minimiser les risques et d'améliorer les performances, par exemple, en comptant le nombre de patients pris en charge, soutient bien entendu une standardisation des pratiques, mais contraint un travailleur qui a d'autres tâches à réaliser. Pour Véron (2015b), cette standardisation limite les marges de manœuvre des

travailleurs dans l'organisation sur le terrain, et pour Rochat (2009) les capacités d'adaptation et de flexibilité dans des environnements incertains et soumis à de nombreuses contraintes. De plus, la volonté de standardisation ne laisse pas de place aux autres outils qui ont pu être mis en place sur le terrain. L'objectif assumé de devenir une organisation apprenante se heurte alors à un discours émanant du siège qui suggère une intention déterminée quant à la façon dont les choses doivent évoluer. Cette dynamique soulève une question essentielle : quelles informations sont autorisées à être transmises et lesquelles ne le sont pas? La posture adoptée par certaines instances et leur résistance apparente découle, en partie, de l'échec de certaines initiatives. Ces échecs peuvent être attribués à des phénomènes tels que l'organisation de la disqualification, l'invisibilisation et la non-reconnaissance des processus de renormalisation au sein de l'organisation.

Cette appréhension de la professionnalisation a également des effets contre-productifs dans l'objectif de l'organisation à définir son identité organisationnelle. En effet, selon les travaux de Wittorski (2008), la professionnalisation permet la construction d'une identité organisationnelle, mais également d'une identité professionnelle à l'échelle des collectifs et des travailleurs. C'est alors une co-construction entre les orientations voulues par l'organisation et les actions qu'ils vont mettre en place pour y parvenir, par exemple par la formation visant le développement de nouvelles compétences chez les travailleurs. Cependant, il est essentiel que ce virage prenne en compte des besoins des travailleurs, de leurs réalités afin d'une part d'obtenir l'adhésion de ces derniers dans le processus, mais également d'apprendre de ces derniers pour comprendre et identifier ce qui fait déjà l'identité de l'organisation sur le terrain.

Les inconvénients associés à cette tendance à la PPR mettent en avant la perte de singularité des organisations, conduisant à une homogénéisation de leurs pratiques, de leurs objectifs et de leur mission fondamentale. Ces transformations entraînent inévitablement des conflits de valeurs pour tous les membres de l'organisation. La mutation des pratiques, couplée à une dépendance accrue vis-à-vis d'un système capitaliste, génère une dissonance pour les travailleurs qui, en rejoignant une ONG, cherchent souvent à s'éloigner de telles structures.

Des dynamiques de transmission qui reflètent une approche dichotomique de l'encadrement

La transmission est identifiée comme une stratégie de transfert de connaissances qui génère des liens sociaux et un engagement soutenu dans le travail (Argote et Ingram, 2000; Delay et Huyez-Levrat, 2006). Les résultats de cette étude ont révélé que certaines transmissions, de mode informel, qui émanent directement du terrain et des besoins réels des travailleurs, bien qu'elles soient « tolérées » par les gestionnaires, ne sont pas nécessairement soutenues et considérées comme une activité par les niveaux supérieurs de l'organisation. Or, selon Thébault et al. (2014), la transmission devrait être une activité qui peut être réalisée « dans, par et pour l'activité de travail » (p. 95). L'auteur précise que ces interactions formatives ne peuvent être prescrites, mais qu'elles doivent être soutenues par une organisation qui doit leur faire une place afin de poursuivre une finalité auprès d'une population. Selon Cloutier et al. (2012), plusieurs modes de transmission doivent coexister sur des lieux de travail et ceux-ci dépendent directement des approches managériales mises en place. Ces mêmes auteurs distinguent deux grandes approches pour gérer les questions de transmission et de développement des compétences : approche descendante (Top-down) et approche ascendante (Bottom-up). La première cherche à centraliser les connaissances, à les capturer pour les documenter, à les standardiser et à construire des protocoles pour maintenir l'expertise au sein de l'organisation et aussi à gérer les transmissions. La seconde s'intéresse davantage à l'effet de la dynamique de transmission directement sur le terrain et cherche à soutenir l'apprentissage sans nécessairement documenter et maîtriser ce qui est transmis et retenu par les travailleurs. En effet, les événements sur un site engendrent des expériences partagées qui, en conjonction avec les liens sociaux et l'occupation d'un espace commun, favorisent l'établissement de cadres de référence communs au développement de compétences. La finalité désirée par l'organisation est que l'expertise soit présente dans l'organisation, qu'elle se module aux réalités du travail qui évolue constamment et qu'elle soit maintenue dans l'organisation malgré les fluctuations potentielles de la main-d'œuvre au fil du temps. Le système organisationnel étudié dans cet article est davantage ancré dans une approche descendante de la transmission, laissant peu de place aux dynamiques informelles pour se déployer. De même, les outils prescriptifs associés à la PPR risquent de rendre invisibles celles-ci et empêchent leurs reconnaissances par

l'organisation. Pourtant, dans ce contexte, ces dynamiques de transmission constituent un moyen pour renormaliser les prescriptions de l'organisation. Cet aveuglement volontaire brime progressivement le processus nécessaire à l'opérationnalisation des dynamiques de transmission. Schwartz (2007b) définit l'activité de travail en fonction de trois pôles, dont le premier est constitué par les prescripteurs qui imposent aux travailleurs ce qu'il faut faire et comment le faire. Il s'agit des normes antécédentes. Le second est constitué des connaissances des travailleurs qui vivent leur travail au quotidien à travers la réalisation de leurs tâches. Enfin, le troisième pôle rassemble les valeurs et les conséquences qui résultent de l'action des travailleurs. Les deux premiers pôles interagissent régulièrement de manière explicite, afin que les prescriptions du premier pôle puissent être opérationnalisées par les travailleurs lors de l'exécution des tâches. Cette opérationnalisation se traduira par une réinterprétation de la prescription et sa mise en discussion avec les connaissances et les normes personnelles. Les résultats obtenus vont dans le sens des observations précédentes et illustrent les effets de la PPR par la standardisation en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire (Downham, 2021b; Le Naëlou, 2004a; Véron, 2015b). Cependant, Besson (2015); Bioforce (2020); Downham (2021b) questionne le lien entre professionnalisation, standardisation et amélioration de la qualité de l'action humanitaire. Si les systèmes de compte-rendu, de réunion et de formation ne sont pas remis en cause, c'est le manque d'espace pour d'autres modes de transmission qui est questionné. Pourtant, les travaux de Wittorski (2009) ainsi que de Mayen (2010), tous deux réalisés dans le secteur de la santé en France, démontrent le rôle central joué par les équipes et leur développement de compétences dans le processus de professionnalisation. Si le processus de professionnalisation est porté par une volonté politique et institutionnelle, il doit aussi s'ancrer obligatoirement sur le terrain, ancrage qui nécessite une réappropriation des prescriptions par les travailleurs. C'est seulement par le terrain que la volonté d'améliorer la qualité des interventions, l'efficience et l'efficacité peut se concrétiser.

En synthèse, l'analyse des modes de transmission révèle une tension entre deux paradigmes de transmission. L'approche descendante, centrée sur la centralisation et la standardisation des connaissances, se juxtapose à l'approche ascendante, qui valorise la contextualisation et la dynamique adaptative du terrain. Cette dichotomie souligne une nécessité de repenser les modèles prévalents de transmission et d'encadrement au sein des ONG. L'adoption d'une

perspective intégrative, reconnaissant les mérites et les limites de chaque approche, pour comprendre véritablement les processus de professionnalisation, semble alors pertinente. Les organisations pourraient ainsi bénéficier de mécanismes de transmission adaptés, tirant parti à la fois des directives centralisées et des connaissances empiriques du terrain. Cette intégration offre une voie vers une meilleure opérationnalisation et valorisation des processus de transmission, tout en répondant aux impératifs de professionnalisation.

Des situations qui limitent le pouvoir d’agir des encadrants de proximité

Certains superviseurs se trouvent dans une situation où leur charge de travail est difficilement soutenable à long terme. Pour donner suite à des décisions des niveaux supérieurs, en plus de leurs tâches habituelles, ils se voient imposer de nombreuses tâches urgentes de justification, de compte-rendu et de gestion du personnel. Les questions telles que le développement de carrière et la formation ne sont pas une priorité dans une organisation humanitaire qui valorise l'opérationnel et qui est traditionnellement ancrée dans la gestion des urgences (Rochat et al., 2010).

Blake et Mouton (1969) parlaient déjà d'un lien entre le double objectif du manager de satisfaire les besoins de production et les besoins humains, qui ne sont pas nécessairement faciles à concilier. Gorget (2016) considère que le rôle d'accompagnement et de soutien constitue l'une des tâches premières d'un manager affecté par les conditions de travail difficiles que peuvent connaître les salariés. Dickmann et Cerdin (2018) qui se sont intéressés plus spécifiquement au management des organisations humanitaires ont identifié les compétences de leadership, de communication et de soutien des travailleurs comme étant centrales pour gérer des équipes d'intervention. Dans leurs travaux, Chetty et al. (2020) insistent aussi sur les obligations d'autonomisation et de développement d'un sentiment d'appartenance. Dans la présente étude, les encadrants de proximité semblent en partie dépassés et incapables d'assumer pleinement toutes ces responsabilités avec leurs équipes allant jusqu'à envisager de contester la réalisation des certaines tâches. En conséquence, les managers se trouvent dans une situation où il leur est difficile de répondre aux demandes du siège, d'une part, et aux besoins de leurs équipes, d'autre part. Cela s'apparente alors à l'idée de situation paradoxale (Therriault et al., 2004). Ces auteurs définissent la situation paradoxale comme une situation qui se manifeste lorsqu'il y a une apparente contradiction entre deux directives. Plus encore, ils soulignent qu'en présence d'un

mécanisme qui renforce cette situation, qui empêche toute échappatoire aux injonctions qui se présentent, les travailleurs se voient confrontés à une situation sans issue. Ils caractérisent cette situation comme une impasse, définie par l'absence de solutions viables sans sanction. Une telle impasse peut avoir des répercussions nocives pour les travailleurs qui y sont confrontés, voire même enfermés, du fait de l'inexistence d'une résolution satisfaisante. Dans le cadre de cette étude, les superviseurs sont devant des injonctions pour lesquelles, quelles que soient leurs décisions, ils seront perçus comme n'effectuant pas leur tâche. La gestion des frustrations s'ajoute alors à leur longue liste de tâches à accomplir. Les stratégies de management dépendront alors des capacités personnelles de l'encadrant de proximité, ce qui, selon Provencher (2009), laisse place à une grande variabilité de styles de management.

Un contexte qui impacte directement la santé des travailleurs

Comme le présentent Thébault et al. (2014), la transmission correspond à une activité qui se déroule dans, par et pour le travail. Elle nécessite un engagement et un investissement continu de la part des travailleurs. La simple tolérance des gestionnaires à l'égard de cette réalité peut avoir un impact sur la santé des travailleurs, qui voient une partie de leur travail rendue invisible et non reconnue par l'organisation. Si, en plus, la logique organisationnelle est confrontée à des réalités de terrain qui limitent fortement son fonctionnement, les travailleurs se retrouvent en partie isolés. Dans cette étude, la réalité pour les travailleurs nationaux qui se retrouvent en plus dans une situation temporaire, les laissant dans l'incertitude quant à la durée même de leur présence au sein de l'équipe, sans potentielle perspective d'évolution dans l'organisation (Joxe, 2019). Cet auteur identifie la gestion organisationnelle, c'est-à-dire les interactions internes que le travailleur aura avec les différentes strates hiérarchiques, comme l'une des trois sources d'insatisfaction des travailleurs humanitaires. Le modèle constructiviste de la santé (Guérin et al., 2021) identifie cinq caractéristiques majeures pour se maintenir en santé : 1) le sentiment de contrôle et de possession de ressources suffisantes pour maintenir sa santé, 2) le sentiment éprouvé, 3) l'expression ou non, 4) la pulsion à transformer son environnement, et 5) le sentiment de pouvoir assumer la responsabilité de ses actes et de trouver une cohérence avec celui-ci dans son environnement. Canguilhem (2002) résume le concept en définissant la santé comme la capacité et les ressources à maîtriser la situation dans laquelle une personne se trouve sans nuire à son bien-être physique, mental ou social. L'interaction de ceux-

ci conduite à s'interroger sur la présence de certains de ces facteurs dans le terrain étudié, que ce soit pour la construction de la santé des encadrants de proximité que des intervenants qu'ils encadrent.

Le désir d'engagement des travailleurs est également entravé par les différentes contraintes constatées dans les résultats. D'une part, les travailleurs internationaux, souvent en déplacement, n'investissent pas pleinement le projet local et sont encouragés à la mobilité au sein des projets de l'ONG. D'autre part, les travailleurs nationaux se sentent empêchés dans leur volonté d'évolution professionnelle et malgré leur contribution significative, ils ne sont pas toujours valorisés, leur loyauté reposant principalement sur l'opportunité professionnelle et la stabilité du poste occupé. Cette situation pousse vers un désengagement général qui entraîne à son tour une vision du travail humanitaire banalisé qui accroît le flou autour de ce qui fait l'identité propre de l'organisation. Ces dysfonctionnements ont des répercussions directes sur la santé des travailleurs, car ils perdent ainsi le soutien essentiel du collectif, crucial pour le bien-être mental et émotionnel.

La santé, selon le modèle constructiviste proposé par Canguilhem (1966), s'appuie sur la capacité d'un individu à maîtriser son environnement sans compromettre le bien-être à différents niveaux. Cette perspective de la santé est éprouvée dans le contexte organisationnel décrit. Les contraintes liées à l'engagement et à la reconnaissance professionnelle, que ce soit pour les travailleurs internationaux ou nationaux, engendrent une dégradation de la capacité des individus à se sentir en contrôle de leur situation, nuire à leur sentiment subjectif de santé et remettent en cause leur capacité à transformer leur environnement. L'invisibilité d'une partie de leur travail et le manque de reconnaissance par les gestionnaires peuvent éroder ce sentiment de contrôle, crucial pour la santé. De plus, les dynamiques organisationnelles, marquées par l'incertitude et le manque de perspectives d'évolution, exacerbent le sentiment d'impuissance. En effet, le désengagement résultant de ces défis et le flou identitaire de l'organisation contribuent à un environnement où le soutien collectif, essentiel au bien-être mental et émotionnel, est très fragilisé.

Forces et limites

Étudiant un contexte culturel spécifique, cette étude, menée par des chercheurs originaires de milieux culturels occidentaux, présente des limites à reconnaître. La durée limitée de la présence sur le terrain a entravé une immersion complète du chercheur, rendant ainsi une appréhension profonde du contexte, notamment culturel, quelque peu restreint. La possibilité de généraliser les conclusions est également limitée d'un point de vue méthodologique, même si une généralisation est envisageable concernant les ONG et la tendance à la PPR du secteur. Les défis technologiques de la visioconférence ont aussi pu impacter la qualité des interactions lors de la collecte des données. Ce faisant, il est essentiel d'interpréter les résultats avec discernement en prenant en compte le contexte spécifique de l'étude.

Néanmoins, cette recherche présente de nombreux atouts renforçant sa pertinence scientifique. Elle s'appuie sur une analyse attentive de l'activité et une immersion terrain sur trois sites différents (international, national et local), offrant ainsi des données contextuelles d'une grande richesse. La rigueur déployée lors de la collecte de données et la méthodologie d'analyse structurée en assurent ainsi la fiabilité. Enfin, en s'inscrivant dans un cadre théorique novateur, l'étude propose une vision rafraîchie et unique du milieu humanitaire, ouvrant de nouvelles voies pour les recherches ultérieures dans ce domaine.

Conclusion

En conclusion, l'objectif de cet article était de mieux comprendre le rôle de l'encadrement par l'utilisation des dynamiques de transmission au sein des collectifs d'intervention humanitaire dans une perspective de PPR. De plus, il a permis d'identifier les différentes contraintes et défis auxquels les managers sont exposés. Les résultats ont montré une tension pour les encadrants de proximité qui ont dû considérer les injonctions du siège et une philosophie organisationnelle orientée sur une approche descendante de la transmission et la réalité du terrain où cette vision ne semble pas opérer de façon optimale. Pour y faire face, ces encadrants semblent diviser leur activité de gestion en deux dimensions, la première orientée vers la satisfaction des demandes du siège et l'autre, tolérant une autre réalité de transmission qui s'oppose au choix du système organisationnel de l'ONG. Cette façon de faire permet dans l'état l'actuel du projet de continuer à fonctionner, mais pourrait à plus long terme avoir un effet

important sur la santé des encadrants de proximité et des intervenants. Il pourrait être pertinent d'analyser plus en profondeur la manière dont la professionnalisation est définie par l'ONG et de réfléchir à la manière dont elle pourrait être plus en adéquation avec la réalité des terrains, des encadrants et des travailleurs.

Financement

L'étude a bénéficié du soutien financier du Programme d'aide à l'internationalisation de la recherche (PAIR) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Par ailleurs, l'ONG partenaire a couvert l'ensemble des frais associés aux déplacements et aux séjours sur les sites durant la phase de collecte des données.

Conflits d'intérêts

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêts

Références

- ANALP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ANALP Study.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1989). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. Jossey Bass.
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (338). <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity. A History of Humanitarianism*. Cornell University Press.
- Besson, C. (2015). Institut Bioforce : regard sur l'engagement des jeunes. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 62(2), 9-10. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0009>
- Bioforce. (2020). *The State of Humanitarian Professions*. Bioforce 2020.
- Blake, R. R. et Mouton, J. S. (1969). *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Addison Wesley Publishing Company.

- Brauman, R. et Backman, R. (1996). *Les médias et l'humanitaire : éthique de l'information ou charité-spectacle*. Les Eyrolles.
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*. PUF.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3917/puf.cangu.2013.01>
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Éditions du Seuil.
- Chetty, S., Bangalee, V. et Brysiewicz, P. (2020). Interprofessional collaborative learning in the workplace: a qualitative study at a non-governmental organisation in Durban, South Africa. *BMC medical education*, 20(1), 346. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02264-5>
- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés*.
- Côté, N., Bourdages-Sylvain, M.-P. et Denis, J.-L. (2020). Les cadres intermédiaires dans les organisations de santé. *OP*, 43(1), 9-11.
- Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, 35, 53-59.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2nd^e éd.). Octarès.
- David, É. et Taïbi, N. (2019). Le droit international humanitaire : échecs et potentialités. *Sens-Dessous*, 24(2). <https://doi.org/10.3917/sdes.024.0035>
- Delay, B. et Huyez-Levrat, G. (2006). Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? *Sociologies pratiques*, 12, 37-50.
- Dickmann, M. et Cerdin, J.-L. (2018). Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2253-2283.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239217>
- Downham, R. (2021a). La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert. *Alternatives Humanitaires*, 16.
- Downham, R. (2021b). The professionalisation of humanitarian action: a work still in progress. *Humanitarian Alternatives*, 16.

- Empson, W., Pétriat, C. et Manfredi, S. (2020). Intégration, inclusion, induction : comment Médecins Sans Frontières accueille les nouvelles générations. *Alternatives Humanitaires*, 13.
- Faye, S. L. B., Diouf, W., Cisse, P. N., Quach, A., Sylla, M. M., Koita, M. M., Gbanamou, S., Muyisa, B. S., D'Ortenzio, É., Beavogui, A. H., Yazdanpanah, Y. et team, P. s. (2018). Engager (avec) les communautés dans un essai vaccinal en contexte post-Ebola (Guinée Conakry) : un modèle basé sur les « champions ». *Sciences & Actions Sociales*, 10(2), 112-141. <https://doi.org/10.3917/sas.010.0112>
- Fowler, A. (2000). *The virtuous spiral: A guide to sustainability for non-governmental organisations in development*. Earthscan.
- Ganesh, S. et McAllum, K. (2012). Volunteering and professionalization: Trends in tension? *Management Communication Quarterly*, 26, 152-158.
- Geslin, P. (2022). *Entretien de la SELF avec Philippe Geslin mené par François Daniellou*. Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/07/geslin-philippe.pdf>
- Gorget, J. (2016). À la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psychosociaux pour augmenter la performance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 89-112. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0089>
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, J. et Morlet, T. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Octarès.
- Janssens, M. et Zanoni, P. (2016). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340. <https://doi.org/10.1177/0018726705053424>
- Joxe, L. (2019). *Les ressorts de l'(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire* [Doctorat, Université Paris Descartes].
- Le Naëlou, A. (2004). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0727>
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(1), 124-133.
- Maietta, M. (2015). Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0053>

- Manvoutouka Roth, T. (2019). *Analyser le travail en Afrique. Une approche ergologique du développement*. Octares.
- Mayen, P. (2010). Apprendre du travail collectif à partir de la théorie de l'élaboration de l'action chez Alain Savoyant. *Travail et Apprentissages*, 5(1), 55-72. <https://doi.org/10.3917/ta.005.0055>
- Ministère de la santé et services sociaux Québec. (2010). *Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Ngirumpatse, P. et Rousseau, C. (2008). L'échec de l'humanitaire. *Anthropologie et Sociétés*, 31(2), 191-202. <https://doi.org/10.7202/018689ar>
- Provencher, G. (2009). Les habiletés pour une communication pédagogique efficace chez les maîtres de l'enseignement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 419-431. <https://doi.org/10.7202/900423ar>
- Québec. (2012). *La santé et ses déterminants. Mieux comprendre pour mieux agir*.
- Rochat, L. (2009). Passer d'une association militante à une institution. Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. Dans. 44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Toulouse.
- Rochat, L., Gonik, V. et Damuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Étude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal International de Santé au Travail*, 1, 9-14.
- Saillant, F., Richardson, M. et Paumier, M. (2007). L'humanitaire et les identités. *Ethnologies*, 27(2), 159-187. <https://doi.org/10.7202/014045ar>
- Schwartz, Y. (2007a). Réflexion autour d'un exemple de travail ouvrier. *Recherches et études en sciences humaines*, 1, 38-49.
- Schwartz, Y. (2007b). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activites*, 04(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1728>

- Schwartz, Y. (2012). Les deux paradoxes d'Alain Wisner. *Anthropotechnologie et ergologie. Ergologia*, 8, 131-181.
- Tarondeau, J. C. (1998). *Le management des savoirs*. Presses universitaires de France.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle: processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire* [PhD, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Thébault, J., Delgoulet, C., Fournier, P.-S., Gaudart, C. et Jolivet, A. (2014). La transmission à l'épreuve des réalités du travail. *Éducation permanente*, 198, 85-100.
- Therriault, P. Y., Streit, U. et Rheume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail: une menace pour la sante mentale des travailleurs. *Santé Mentale au Québec*, 29(1), 173-200. <https://doi.org/10.7202/008830ar>
- Véron, J.-B. (2015). Les humanitaires face aux enjeux du XXIe siècle. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Welling, D. R., Ryan, J. M., Burris, D. G. et Rich, N. M. (2010). Seven Sins of Humanitarian Medicine [Article]. *World Journal of Surgery*, 34(3), 466-470. <https://doi.org/10.1007/s00268-009-0373-z>
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Editions Syros.
- Wisner, A. (1997). *Anthropotechnologie, vers un monde industriel polycentrique*. Octarès Editions.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. <https://doi.org/10.3917/savo.017.0009>
- Wittorski, R. (2009). À propos de la professionnalisation. Dans J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle et J.-C. Ruano-Borbalan (dir.), *Encyclopédie de l'éducation et de la formation* (p. 781-793). Presses Universitaires de France.
- Wittorski, R. (2015). Introduction. Les questions posées par la transmission du travail. Dans *Comprendre la transmission du travail* (p. 7-23). <https://doi.org/10.3917/chaso.witto.2015.01.0007>

4.3. Bilan de chapitre

La dernière sous-section de ce chapitre vise à illustrer les principaux résultats et en ce sens, deux schémas principaux sont proposés. Le premier s'intéresse au collectif d'intervention, sa composition et les différentes dynamiques de transmission alors que le second, concerne les différents déterminants nécessaires à la professionnalisation dans une ONG.

4.3.1. Des dynamiques de transmission qui favorisent la construction d'un collectif d'intervention orienté sur la professionnalisation par rationalisation

La Figure 10. Les dynamiques de transmission, comme soutien à la construction d'un collectif d'intervention, concerne un site d'intervention et illustre les différents secteurs d'activités qui les composent. Le collectif peut être segmenté en différents groupes d'appartenance, en fonction des secteurs d'activités, mais également des statuts entre travailleurs internationaux et nationaux qu'il est possible d'observer au sein des divers secteurs (soins de santé et administration). Les flèches en couleur illustrent les dynamiques de transmission, formelle (en bleu) et informelle (en rouge), qui opèrent constamment au sein même des divers secteurs d'activité du projet, mais également de façon plus transversale à l'échelle du site d'intervention. Elles font référence à la notion de mouvement constant et l'existence quasi permanente de différentes dynamiques au sein du site d'intervention. En effet, la co-existence des dynamiques formelles et informelles permettent aux travailleurs d'appréhender les différents pôles de l'activité. Il est aussi possible d'observer que ces dynamiques sont également présentes de façon transversale aux différents groupes d'appartenance. Cette activité est en mode continue et souvent détachée des sous-groupes d'appartenance, qualifiés ici de « collectif d'intervention ». Les dynamiques de transmission formelles et informelles complémentaires apparaissent dans ce contexte complémentaires au développement de l'identité personnelle de l'individu, d'une identité professionnelle collective pour le projet et d'une identité organisationnelle pour l'organisme. Autrement dit, c'est par l'addition des outils de transmission formels et informels que chaque pôle (système, soi, autres, bénéficiaires) va pouvoir être traité de façon exhaustive et permettre au projet d'être opérant et aux travailleurs de se professionnaliser tout en soutenant leur santé. En synthèse, le schéma

décrit les interactions au sein d'un site d'intervention, segmenté par secteurs d'activité et par le statut des travailleurs (internationaux ou nationaux). Les dynamiques de transmission, qu'elles soient formelles ou informelles, traversent ces distinctions dans un mouvement continu et constant.

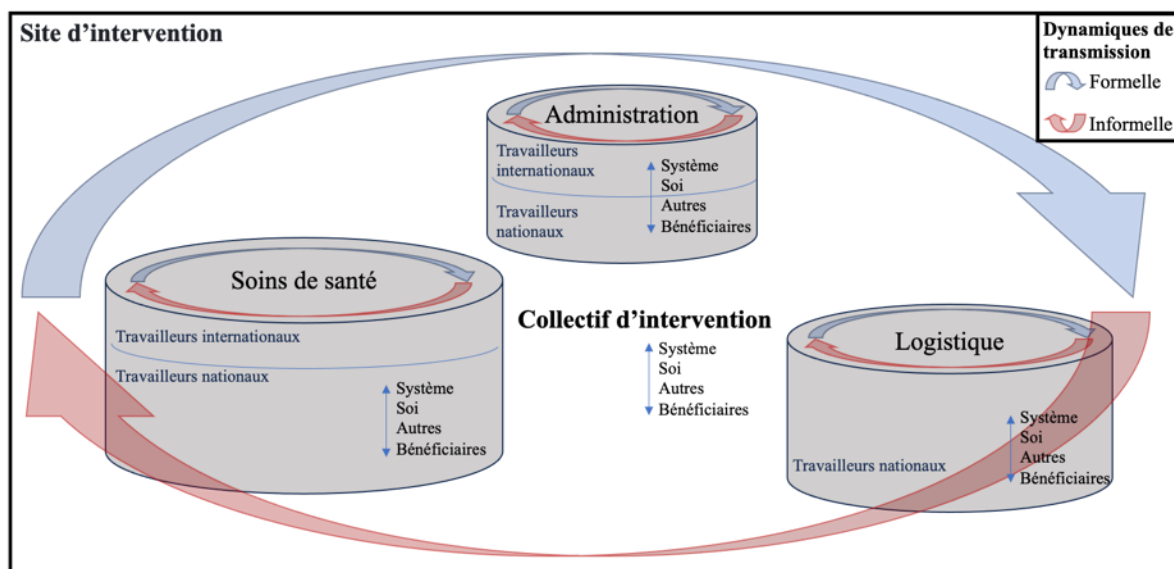


Figure 10. Les dynamiques de transmission comme soutien à la construction d'un collectif d'intervention.

4.3.2. Un ensemble de déterminants qui supportent la professionnalisation

La Figure 11. Déterminants à la professionnalisation dans un contexte d'intervention humanitaire présente les différents déterminants qu'il est nécessaire de prendre en compte pour supporter la professionnalisation dans une ONG. Ceux-ci sont classés selon plusieurs niveaux allant du plus macroscopique (gouvernance) au plus microscopique (individu). Les déterminants sont ici des dimensions qui ont été identifiées comme centrales au processus de professionnalisation. Ces dimensions pouvaient être abordées dans les entretiens comme un manque, un besoin ou encore une force déjà existante. Dans la figure 11, le fond dégradé illustre les influences en opposition des approches managériales descendante (Top-Down) et ascendante (Bottom-Up) utilisées pour favoriser la transmission.

L'arc de la gouvernance concerne les différents acteurs du siège d'une ONG, des membres du CA au « Desk » en passant par les membres de la direction. Un de leur objectif premier est de comprendre et déterminer ce qui fait l'identité organisationnelle de l'ONG, qui ils sont et ce qu'ils visent. À partir de là, le positionnement politique du CA, le choix des orientations stratégiques de l'organisation (CA et DG) vont permettre la mise en place des politiques opérationnelles pour les atteindre (Direction et « Desk »). Les relations avec les bailleurs de fonds représentent également un déterminant clé, tout comme avec les partenaires scientifiques, notamment via l'apport de fonds permettant le fonctionnement de l'ONG, mais également en imposant des exigences qui conditionnent une part importante de l'organisation du travail et du système de prescription. La politique de gestion des ressources humaines, les modes de suivi des travailleurs, de leur développement dans la construction de la carrière est également un élément central au niveau organisationnel afin de créer un système organisationnel favorisant la montée en compétences et la rétention des travailleurs.

Au second arc, celui de la coordination, sont regroupés les travailleurs des coordinations basées en capitale des pays où se réalisent les interventions de l'ONG, soit les coordinateurs et le responsable de la coordination. Ces derniers jouent un rôle essentiel dans le processus de professionnalisation par leurs fonctions de relais entre la gouvernance et les projets d'intervention menés dans leur pays. Entre autres, ils sont à l'origine de la transmission transversale de mode formel et descendante dans l'organisation et la mise en place en place des règles et systèmes de procédures en interne. La coordination va également contribuer à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles des différents projets et collaborer avec les responsables de projet et les superviseurs directement sur le terrain d'intervention. Ils sont aussi à l'origine du travail d'autonomisation des projets représentant un ingrédient central de la professionnalisation à l'échelle des projets. Aussi, le rôle relationnel avec les partenaires locaux, associatifs, municipaux ou gouvernementaux permet l'implantation des projets, mais également favorise la transmission vers les populations locales.

Troisièmement, en regard de l'arc projet, il est question ici des encadrants de proximité et des responsables de projet. Ces acteurs sont au cœur même des tensions entre prescriptions descendantes et gestion quotidienne des équipes et des attentes et besoins des intervenants. En lien avec la professionnalisation et la transmission, deux fonctions principales se dégagent :

circulation des informations sur les réalisations de l'équipe et soutien au développement professionnel des intervenants. Ces encadrants de proximité, en plus des tâches administratives associées à leur rôle, doivent s'assurer de la remontée des informations nécessaires à l'organisation pour rendre des comptes aux membres du CA ou aux bailleurs de fonds, mais également d'assurer la professionnalisation des équipes d'intervenant via leur montée en compétences. C'est également à ce niveau qu'un travail au niveau du sentiment d'appartenance à un projet va se faire, via la reconnaissance par exemple, des initiatives locales, la collaboration et l'autonomisation des collectifs.

Ensuite, au niveau de l'arc collectif d'intervention qui fait référence à différents groupes (en fonction des secteurs d'activité et des statuts). En effet, certains aspects comme le partage de référentiel et de valeurs communes, de réalités partagées ou d'expertises similaires vont favoriser la création de ces différents sous-groupes. Cependant, le partage d'expérience commune lié aux événements qui se déroulent sur le site, les rapports sociaux qui vont s'y développer ou le partage d'un espace commun va contribuer également à la création d'une base de référentiels communs à tous les membres d'un projet.

Enfin, à l'échelle de l'arc individuel, la professionnalisation va s'opérer via la montée en compétences et le développement d'une identité personnelle en adéquation avec les valeurs et la politique de l'ONG. C'est par cette essentielle construction identitaire et ce développement de compétences que les intervenants vont pouvoir développer leur professionnalité et ainsi contribuer à la professionnalisation de l'organisation.

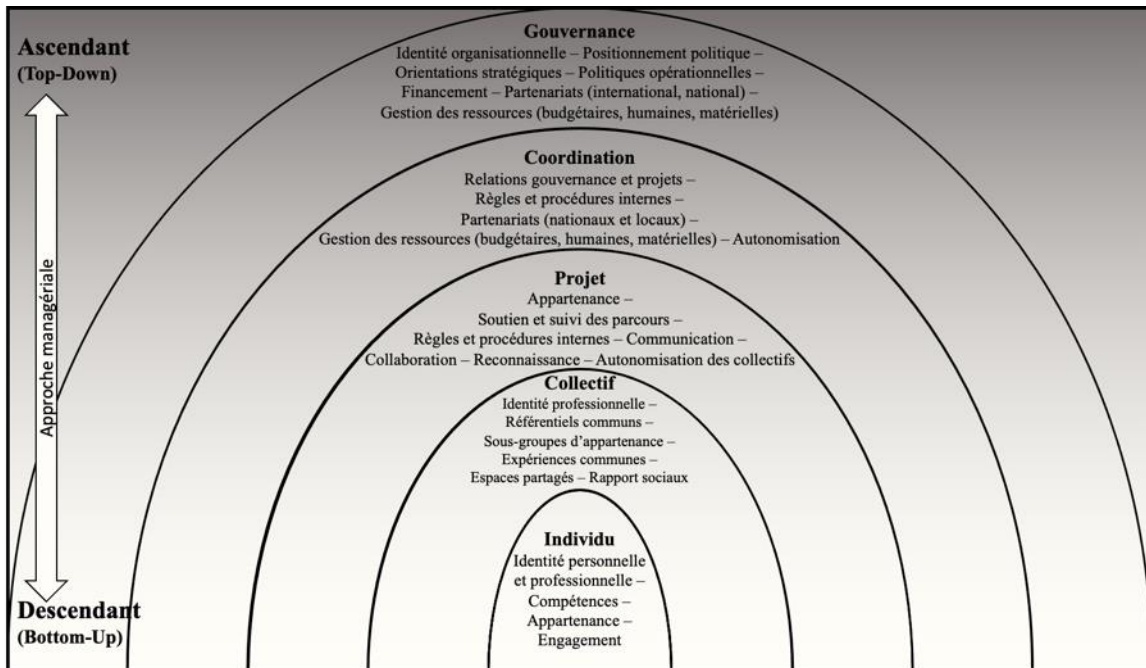


Figure 11. Déterminants à la professionnalisation dans un contexte d'intervention humanitaire

Chapitre 5 - Discussion

*“Ce sont rarement les réponses qui apportent la vérité,
mais l’enchaînement des questions.”*

(Pennac, 2012)

L’objectif de cette thèse est de comprendre les effets de la PPR, au prisme des dynamiques de transmission, sur les collectifs d’intervention humanitaire. Pour y parvenir, une méthodologie originale a été développée et a permis une collecte de données sur le terrain et par l’intermédiaire de diverses technologies. Le but de ce chapitre est de tirer des enseignements au niveau de la connaissance en lien avec les résultats de cette recherche. Entre autres, il cherche à discuter les principaux résultats de la recherche à savoir : 1) une mise en tension des modes formels et informels de la transmission contraint la renormalisation, 2) une utilisation par l’ONG de la transmission qui supporte la volonté de professionnalisation, 3) une absence de reconnaissance qui impacte la construction de la santé des encadrants de proximité et des intervenants de terrain, 4) une présence d’inégalités dans les opportunités de professionnalisation offertes aux travailleurs qui bloque la construction d’une identité forte, 5) une implantation de la professionnalisation qui empêche la prise en considération des spécificités d’un terrain d’intervention, 6) une structuration organisationnelle, calquée sur des approches cadre-logique de gestion, qui s’avère peu opérantes dans le contexte humanitaire.

La première section articule les principaux résultats autour de la question de la volonté de professionnalisation du milieu humanitaire. La seconde aborde la transmission comme élément central à la compréhension des mécanismes internes au collectif d’intervention ainsi qu’au processus de professionnalisation et la troisième, insiste sur les risques à la santé des travailleurs. Pour sa part, la quatrième section discute davantage des questions méthodologiques liées au devis méthodologique envisagé initialement. Enfin, pour terminer, les principales forces et limites de ce travail doctoral sont présentées en dernière section.

5.1. Les risques liés à une professionnalisation par rationalisation du milieu humanitaire

Le milieu humanitaire vit un processus de transformation profond depuis le début de XXI^e siècle, en réaction d'abord à des échecs marquants durant les années 90 et plus globalement, pour répondre à l'essor important du secteur avec notamment une augmentation croissante des besoins d'intervention due à une multiplication des conflits armés, des crises climatiques et sanitaires. Cette hausse est également liée à une meilleure sensibilisation sociale aux causes humanitaires grâce aux médias et à l'essor des ONG actives dans le domaine. De plus, des événements sanitaires majeurs comme l'épidémie d'Ebola et la pandémie de COVID-19 ont nécessité des réponses humanitaires d'envergure.

Dans ce mouvement, selon le système humanitaire, la professionnalisation s'avère essentielle. Elle correspond à une standardisation des pratiques, une structuration des procédés de gestion et de suivi des interventions et la formation, l'encadrement et la salarisation des travailleurs du secteur. Ces changements, comme le précise Downham (2021a), sont posés dans l'optique d'améliorer l'efficacité et l'efficience des actions menées sur les différents terrains d'intervention.

Cette volonté de professionnalisation, selon Le Naëlou (2004b) et Maietta (2015b), s'inscrit dans un paradigme occidental du travail et du fonctionnement des organisations. Les démarches associées à la professionnalisation dans les ONG s'alignent ainsi dans une approche cadre-logique qui privilégie des mesures quantifiables au détriment des éléments non calculables. Comme le souligne Manvoutouka Roth (2019), les démarches s'inscrivent dans une perspective positiviste forçant les organisations à adopter une vision linéaire et mécaniste de la relation de cause à effet. Cette appréhension de la PPR fait aussi écho à ce que Dugué (1994) appelle une dérive du terme par une réappropriation par les organisations qui utilisent l'argument de la professionnalisation pour établir de meilleurs systèmes de contrôle de l'activité et d'évaluation individualisée des travailleurs.

Les résultats de cette thèse vont dans le sens d'une vision biaisée des ONG mettant en place une logique de professionnalisation de leur structure dans une optique effectivement initiée par une augmentation forte de leurs activités et plus globalement, d'une mise en marché des

interventions humanitaires mettant en compétition les différents organismes entre eux. Il a été constaté que cette situation a pour effet de conditionner les pratiques de gestion afin de pouvoir rendre des comptes et répondre aux exigences des financiers externes. Ce constat est convergent avec les observations de Audebrand et Michaud (2015) qui affirment que le processus de professionnalisation est motivé pour répondre à une pression externe, favoriser une amélioration de la qualité des services, permettre l'acquisition d'expertises spécifiques et obtenir une reconnaissance et une légitimité dans le milieu. Ces attendus sont aussi valorisés dans le but de projeter à l'externe et dans le milieu humanitaire une image de marque. Dans ce contexte, la professionnalisation s'ancre davantage dans une perspective anglo-saxonne du terme ou la lecture de ce processus se fait plutôt dans une perspective de construction d'une légitimité dans un marché libéralisé et concurrentiel. Cependant, cette approche de la professionnalisation n'est pas sans effet pour les organisations et les travailleurs qui y évoluent, notamment sur la santé des travailleurs ou en termes de construction d'une identité organisationnelle spécifique dans laquelle, ces derniers peuvent se reconnaître et projeter leurs perspectives professionnelles.

Les résultats de cette thèse montrent également une inégalité importante dans les opportunités de professionnalisation des travailleurs en fonction de leurs statuts et de leurs domaines d'expertise. En effet, la forte diversité des profils de travailleurs qui se matérialise notamment dans une distinction marquée entre travailleurs internationaux et nationaux, engendre un défi important pour l'organisation quant à la mise en place d'une logique de gestion et de suivi des parcours professionnels. Cette réalité engendre l'existence d'un mode de gestion à deux vitesses. Les travailleurs internationaux, qui ont des contrats gérés au niveau de la coordination et suivis par le siège, se voient offrir des opportunités de se développer et de bonifier leurs expertises notamment via les logiques de mobilité d'un projet d'intervention à un autre, mais également d'évolution vers des postes au siège ou encore, plus rarement, des postes en coordination dans leur pays d'origine. Bien que la question de la pérennisation reste présente avec ces travailleurs, au regard des contraintes d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, il reste qu'ils sont favorisés par l'organisation. À l'inverse, les travailleurs nationaux vivent davantage de frustration dans les suivis qui peuvent être faits de leur carrière. Les réalités, notamment socio-économique de leur pays, engendrent une certaine dépendance face à l'organisation en termes d'opportunités professionnelles et la gestion des attentes de ceux-ci constitue un défi important

autant pour l'organisation que les encadrants de proximité. En ce sens, la mise place de documents internes comme les bilans professionnels et le POP peut paraître pertinente dans une perspective de professionnalisation et de structuration, mais ne sont pas forcément adaptés, invisibilisant par exemple, une part importante du travail qu'ils effectuent. Cette logique se confronte également sur le terrain à des situations où la gestion administrative n'est pas la priorité de l'encadrement qui se retrouve à devoir gérer une charge importante de travail due notamment à l'absence de travailleurs à certains postes.

Le constat de cette inégalité dans la gestion vient refléter deux phénomènes intéressants, le premier relève des nombreuses contraintes relatives aux réalités socio-économiques du pays où s'effectue un projet, le deuxième relevant davantage des enjeux à l'encadrement et à une logique de gestion par niveau.

Le cas des travailleurs nationaux questionne en effet le travail d'intégration d'une ONG dans un pays au contexte socio-économique différent. En effet, l'intégration d'une organisation opérant selon des modèles de gestion occidentaux en Guinée peut induire de profondes distorsions. En effet, selon le rapport sur le développement humain spécifique à ce pays du Programme des Nations unies pour le développement (2020), la société guinéenne est marquée par de profondes inégalités économiques et sociales, avec une majorité de la population vivant dans la pauvreté et ayant un accès limité aux services de base tels que l'éducation et les soins de santé. Le mécontentement socio-économique est élevé et se manifeste souvent dans des manifestations et des grèves. Dans ce contexte, une organisation offrant un salaire compétitif et une stabilité d'emploi pour une durée déterminée se démarque nettement des autres employeurs locaux. Toutefois, ce contraste salarial et cette pseudo-stabilité peuvent engendrer un déséquilibre de pouvoir. Les travailleurs guinéens peuvent se sentir obligés d'accepter des conditions de travail ou des attentes qui ne sont pas tolérées dans des contextes occidentaux, simplement parce que les alternatives locales sont peu attrayantes. L'anthropotechnologie, qui étudie l'interaction entre l'humain et la technologie, met en avant l'importance d'adapter les systèmes et les structures aux spécificités culturelles et contextuelles. Plutôt que d'importer un modèle occidental clé en main, il serait plus judicieux d'adapter les pratiques et les structures organisationnelles aux réalités guinéennes, afin de réduire les déséquilibres et de promouvoir une collaboration équitable. Enfin, il est crucial de reconnaître et de valoriser les compétences et les connaissances locales.

Imposer un modèle occidental sans tenir compte des réalités du pays peut perpétuer un système néocolonial, où les organisations occidentales détiennent le pouvoir et les ressources, tandis que les travailleurs locaux se retrouvent dans une position subordonnée, contraints d'accepter l'inacceptable.

Pour prévenir cela, une compréhension profonde et respectueuse du contexte local, associée à des principes d'anthropotechnologie, s'avère essentielle. Les résultats de cette thèse montrent que l'ONG partenaire a conscience de ces rapports et des enjeux que cela sous-entend, des partenariats avec des ONG locales ou avec les instances associées à la santé visent alors une meilleure intégration et pérennisation des activités. Cependant, en regard des travailleurs nationaux, ce déséquilibre est encore présent et donne l'impression que le projet étudié peut être comparé à ce que Wisner (1985) appelle une « île anthropotechnologique » qu'il définit comme une « mini-société différente, souvent décalée sur le plan historique, social (et économique) par rapport au reste du pays » (p.82).

Le cas des travailleurs nationaux questionne également la structure multiniveaux de l'organisation et la charge de travail des encadrants de proximité. En effet, le modèle de gestion à la base du suivi des travailleurs, via de la documentation à compléter qui est ensuite transmise de niveau en niveau, est fragilisé par une réalité de terrain où cette mécanique est empêchée par de nombreux facteurs, notamment celui du turn-over des travailleurs humanitaires internationaux, notamment au niveau de coordination, mais également à l'absence de remplacement à certains postes d'encadrants. Ceux en poste se retrouvent alors à devoir assumer plusieurs responsabilités de diverses tâches et à revoir constamment la priorisation de leurs actions journalières. Ainsi, les tâches de suivi des personnels et de circulation des bilans professionnels se retrouvent souvent dans les moins urgentes. De plus, le temps alloué à l'encadrement et au suivi des travailleurs se voit également amputé afin de pouvoir répondre aux injonctions de l'organisation concernant les tâches administratives de suivi de l'activité du projet. Ces encadrants de proximité sont alors placés devant des situations paradoxales où quelque soit leur choix, ils sont placés en posture d'échec.

À part le fait qu'elle ait installé son siège social dans un pays d'Afrique de l'Ouest, l'ONG partenaire dans laquelle cette recherche-action a été menée est représentative de la nouvelle génération d'organismes d'aide internationale. Depuis sa création en 2009, elle a vécu une

croissance significative tant en regard du nombre de pays africains dans lesquels elle propose des projets, du total des missions développées pour la santé des populations, du nombre de travailleurs qu'elle embauche que des ressources financières disponibles. Dans les faits, c'est une association de droit français qui se distingue notamment par sa volonté de collaboration avec des partenaires locaux afin d'essayer d'ancrer les interventions dans les communautés locales. Elle s'est illustrée dans des crises majeures telles que l'épidémie d'Ebola et les défis liés à la malnutrition ainsi que par ses partenariats scientifiques notamment sur les actions de vaccination. En contrepartie, au cours des années, l'ONG s'est confrontée à des enjeux importants de structuration, d'identité et de fidélisation de ses travailleurs. Ces répercussions, qui freinent les objectifs d'évolution, sont par contre à la base de son intérêt d'établir un partenariat dans le cadre de cette recherche.

Pour ce faire, une analyse de la transmission est apparue pertinente afin de saisir la façon dont s'opérationnalise la professionnalisation directement sur le terrain. En effet, telle que définie dans cette thèse, la transmission ne se résume pas à un simple partage de connaissances, mais constitue aussi un processus dynamique, complexe et interactif, qui se façonne constamment en fonction des besoins et des défis rencontrés. Ses formes peuvent être variées, allant de la simple transmission d'un document officiel au partage d'une expérience lors d'un débat réflexif.

En contraste avec une lecture de la professionnalisation par rationalisation, Lavigne Melville (2012) identifie l'incertitude comme un élément fondamental dans le management de projet. Les initiatives de développement doivent être conçues comme des démarches multiacteurs, itératives, privilégiant l'apprentissage. Bien que ces méthodes ne promettent pas systématiquement le succès, elles favorisent une meilleure réactivité et une intégration plus aisée des erreurs et des incertitudes. Ces approches n'éliminent pas la définition d'objectifs, la planification ou la reddition de comptes, mais elles s'inscrivent dans une dynamique d'apprentissage et d'interrogation mutuelle (Lavigne Melville, 2012). Reconnaître l'incertitude dans la gestion de projet permet d'introduire les ajustements requis, favorisant une flexibilité opérationnelle, l'inclusion de partenaires pertinents en cours de projet et une adaptation à la complexité imprévisible du terrain, souvent insaisissable lors de la phase initiale de planification.

5.2. Les obstacles à la transmission

La présente étude des mécanismes de professionnalisation à travers les canaux de transmission offre des éclairages sur les stratégies déployées par l'organisation pour faciliter une mutation professionnelle, essentielle pour accompagner sa croissance et satisfaire les attentes de ses partenaires. Néanmoins, un décalage avec les réalités du terrain se manifeste suite à l'adoption de cette vision idéalisée, liée aux projets, aux modes de communication ou aux structures opérationnelles.

Selon Roquet (2012), la professionnalisation prend racine dans la légitimité des savoirs, mais également dans leur transmission au sein des organisations via les modes formalisés (par exemple, formations professionnelles, diplomation) ainsi que dans des modes informels comme l'autoformation ou le partage d'expériences, de savoirs et savoir-faire entre pairs. Ce sont via ces dynamiques que les individus et l'organisation dans laquelle ils oeuvrent vont évoluer et qu'il y aura possibilité de professionnalisation. Ces travaux font échos à ceux de Wittorski (2005) et sa proposition en trois niveaux liant la professionnalisation des organisations avec celle de ses activités (dans le sens des sciences de l'éducation du terme) et celle des travailleurs qui l'a compose. Cette recherche a permis de mettre en avant la complexité et la nature dynamique de la transmission dans un organisme humanitaire, caractérisé par sa diversité, son adaptabilité et son évolution rapide et constante. En effet, selon Cloutier et al. (2012), la transmission constitue un processus toujours en mouvement, qui s'adapte aux besoins et défis du moment. Wittorski (2015) et Thébault (2013) appuient cette vision, mettant en avant l'importance de l'interaction et de l'échange au cœur du processus de transmission. Ces auteurs soulignent l'idée d'une construction collective du savoir, insistant sur le rôle central du temps et de la relation entre les acteurs. Ainsi, la transmission est perçue non pas comme une simple passation, mais comme une activité en constante mutation, influençant la construction des divers savoirs professionnels.

À partir de cette lecture dynamique de la transmission, deux grands modes intimement liés et interdépendants ont été identifiés, la transmission de mode formel et la transmission de mode informel. La première reflète davantage la volonté de professionnalisation de l'organisation vise principalement à transmettre les éléments associés à la prescription, de suivi de l'activité et

propose des formes de formation vouées à la montée en compétences afin que les travailleurs puissent répondre aux exigences du travail. Dans le contexte, la transmission de mode informel, identifiée comme une réaction à la transmission formelle, est invisibilisée par l'organisation dont l'approche de gestion descendante (Top-Down) vise davantage un contrôle de celle-ci que la mise en place d'une organisation visant à favoriser la transmission sans nécessairement chercher à la contrôler ou à en capter les objets transmis. Cette mise en tension de la transmission formelle et informelle se matérialise par la valorisation, la promotion et la reconnaissance du mode formel et la tolérance, l'invisibilisation et l'absence de reconnaissance du mode informel. Cette tension met en péril les travailleurs. La reconnaissance d'une partie de leur activité qui passe par la transmission et également de façon plus globale, le freinage du nécessaire travail de renormalisation pour la construction de leur santé dans une perspective de singularisation de l'universelle technologique tel que proposé par Schwartz (2012) ne peut opérer. Dans ce contexte, les prescriptions sur ce qu'il faut faire et surtout, comment le faire, sont omniprésentes et principalement transmises via des dynamiques formelles. Cependant, l'expérience terrain, qui oblige à une constante renormalisation des normes à travers l'activité, démontre que ces prescriptions sont souvent en décalage avec la réalité vécue, ce qui nécessite alors un travail de régulation et de renormalisation constant par les travailleurs, processus passant obligatoirement par la transmission informelle.

Dans une intervention humanitaire, il est impératif de reconnaître que l'activité n'est pas figée et que les normes prescrites doivent être constamment réinterprétées par les acteurs sur le terrain. Cette flexibilité est essentielle pour répondre de manière pertinente aux situations changeantes et complexes. Les travailleurs humanitaires, par leurs expériences, mettent en œuvre un processus d'arbitrage constant, réévaluant et adaptant les prescriptions en fonction de la réalité vécue, ce qui dans le cadre de cette ONG se rapproche davantage des dynamiques de transmission de mode informel. En mettant l'accent sur le processus de renormalisation, l'adaptabilité et la remise en question deviennent centrales dans l'adhésion des travailleurs à l'ONG. La reconnaissance de ce processus faciliterait une meilleure cohérence entre les normes théoriques et les actions pratiques. Ainsi, pour une organisation humanitaire visant une réelle professionnalisation, la reconnaissance et la prise en considération de la transmission formelle

et informelle permettent de mieux saisir et valoriser l'interaction constante entre les prescriptions, les savoirs issus de l'expérience et les nécessités du terrain.

Une autre conséquence dans la non-reconnaissance de la transmission informelle et de façon plus globale, à l'approche managériale descendante de l'organisation, réside dans l'enjeu de la singularisation de l'universel technologique. Wisner (1985) indique que les enjeux d'un transfert tout particulièrement pour les organismes humanitaires qui doivent singulariser un universel (par exemple, une stratégie de vaccination à une multitude de singularité puisqu'une ONG est amenée à développer plusieurs projets liés à la vaccination dans plusieurs pays avec des réalités différentes) sont nombreux et risqués. De plus, les partenariats avec des partenaires scientifiques comme c'est le cas dans le projet de vaccination, exige le respect de certaines normes afin de garantir une rigueur scientifique via de la qualité des prélèvements, des modes de prélèvement ou de gestion des chaînes froides. Ces actions sont obligatoires et apparaissent évidentes au premier abord (par exemple, traduction de protocoles en fonction des moyens et ressources locales), mais comme il a été possible de le constater dans cette recherche, ce travail d'adaptation, nécessairement contrôlé par l'organisation, limite sa pertinence et son adéquation complète aux réalités locales. Cet exemple des protocoles, qui déjà traduits et adaptés pour le projet, peut-être repris ici, les travailleurs les annotent et les modifient afin de les rendre compatibles à la réalité de leurs conditions de travail. La transmission joue ici un rôle central, tout particulièrement dans les rapports de complémentarité entre formel et informel. Comme l'indique la définition générique de la transmission, pour que cette dernière soit effective, le message transmis doit être intégré par l'apprenant. Un processus de réinterprétation est alors effectué afin de lier son objet aux expériences et référents déjà en place.

Lorino (2020) souligne que « lorsque les situations sont très mouvantes et complexes, les représentations organisationnelles peuvent spécifier et guider, non pas directement les comportements des acteurs, mais leur façon de penser et comprendre les situations : ce sont alors, non des représentations « substantives », qui définissent l'action elle-même, mais des représentations « procédurales » (p. 41-42). Cette affirmation ouvre sur le sens d'une complémentarité nécessaire de la transmission formelle et informelle pour prendre racine. L'analyse de la transmission via les quatre pôles de l'activité s'avère ici utile. En effet, cette

recherche montrent une nécessaire complémentarité des modes de transmission afin de pouvoir appréhender les quatre pôles de l'activité ainsi que les différentes thématiques de transmission.

Cette analyse par les pôles a contribué notamment à identifier leur segmentation en fonction des lieux, des populations et à affirmer une interdépendance à l'échelle du collectif d'intervention afin d'aborder tous ces pôles. Dès lors, il apparaît que la mise en synergie des transmissions formelles et informelles constitue un maillon essentiel à l'appréhension de l'activité et au devenir un projet humanitaire.

Les dynamiques de transmission permettent de caractériser différents groupes d'appartenance des travailleurs humanitaires, en fonction de leur statut et de leur domaine d'expertise. Chacun de ces groupes arrive à développer des dynamiques de transmission communes qui sont partagées par l'ensemble des travailleurs du projet, mais également plus spécifique au groupe d'appartenance, notamment concernant le pôle système abordant les aspects techniques spécifique à leur domaine d'expertise. Pour Kaufmann et Trom (2010), il apparaît que ces éléments soient aussi effective à l'échelle d'un projet supporter par la volonté partagée de contribuer au bon fonctionnement du projet d'ensemble. Cependant, dans le cadre de cette étude, ce sentiment d'appartenance semble passer directement de l'échelle du projet à l'échelle du travail humanitaire sans sentiment d'appartenance spécifique à l'organisation. Cela vient appuyer sur la difficulté de l'organisation à construire une identité organisationnelle spécifique derrière laquelle fédérer les travailleurs. Ce phénomène peut être attribué aux diverses sources de motivation et d'engagement des travailleurs. À l'échelle du projet, la motivation peut découler d'un engagement sociétal et d'entraide, ainsi que d'opportunités professionnelles. Il est à noter que la décision d'un travailleur national de rejoindre une organisation humanitaire n'est pas uniquement dictée par les principes humanitaires, mais aussi par des avantages économiques et une quête de stabilité. Au niveau du système humanitaire, le sentiment d'appartenance est influencé par les défis rencontrés par les ONG pour se distinguer, liés à la professionnalisation croissante et à l'harmonisation des pratiques. Cette situation est également exacerbée par une congruence de valeurs orientées vers l'humanisme, où les distinctions spécifiques entre les ONG ne sont pas suffisamment prononcées pour créer une différenciation significative.

La dynamique interne des collectifs reste complexe à comprendre. Clot (2005; 2008) et Cru (2016) montrent que la production de règles et la coopération sont essentielles, tout en indiquant

l'existence de tensions possibles entre collectif et hiérarchie. Ces tensions peuvent découler de la nature du groupe en tant que « système auto-actif », tel que décrit par Leplat (2006), où les caractéristiques intrinsèques du groupe et de la tâche à réaliser influencent l'activité, et peuvent potentiellement entrer en conflit avec des directives hiérarchiques. Ce constat a également observé dans le contexte étudié. Les réalités des travailleurs les confrontent à des directives souvent contradictoires et ne permettent pas aux membres des collectifs d'adapter leurs pratiques. Comme l'explicitent Khand et Moe (2008) de même que Lin Moe et Pathranarakul (2006) dans leurs travaux, travailler à l'inclusion et l'engagement des travailleurs dans les milieux humanitaires, notamment avant la prise de décision organisationnelle les concernant, représente un élément central dans le renforcement d'une collaboration effective. Beck et Brauman (2017) démontrent une segmentation notable dans l'organisation du travail médical humanitaire, marquée par une accumulation progressive de niveaux de contrôle. Cette segmentation, amplifiée par une division organisationnelle selon les spécialités, crée une logique en silos. Bien que chaque groupe soit axé sur l'amélioration de la qualité dans leur domaine spécifique, cette structure peut complexifier les processus décisionnels. En fin de compte, bien que la segmentation et la spécialisation puissent présenter des avantages en termes de qualité, elles nécessitent une gestion attentive pour éviter d'éventuels inconvénients organisationnels.

De plus, cette segmentation ne facilite rien par la création d'un collectif à l'échelle d'un projet. Il est essentiel de noter que le collectif d'intervention, malgré son rôle dans le renforcement de l'identité professionnelle et la construction de la santé des travailleurs, peut rencontrer des limites, notamment en matière de communication. Ces éléments font échos aux réalités observées sur le terrain, notamment en regard des dynamiques de transmission informelles existantes au sein des collectifs. La structuration d'un collectif d'intervention humanitaire montre une diversité d'interactions complexes entre dynamiques internes et externes. La présence de représentation commune et d'un objectif partagé s'avère essentielle, mais peut rencontrer des tensions relatives à l'identité organisationnelle. La segmentation remarquée, notamment dans le domaine médical humanitaire, soulève des défis liés à l'équilibre entre spécialisation et intégration. En ce sens, la question de la polyvalence dans la réalisation des tâche soulignée dans ces travaux constitue un révélateur intéressant. À la fois moyen de gestion ou stratégie de développement, la polyvalence est valorisée tant par l'organisation que les

travailleurs. Elle constitue une valeur positive, permettant l'entraide et la solidarité entre les travailleurs et surtout, facilite les remplacements en situation d'urgence notamment. Cependant, cette dernière n'est que très rarement reconnue et encadrée par l'organisation ce qui engendre des enjeux importants au niveau des prises de responsabilité sur certaines actions, notamment médicale, mais également sur la santé des travailleurs qui vont mobiliser la polyvalence comme moyen de régulation nécessaire, mais par la même occasion se mettre en situation de risque sans reconnaissance de ce qu'ils font. Everaere (2014) questionne l'utilisation de la polyvalence en tant que moyen en lien avec la question de l'évolution et de la dissolution d'une identité professionnelle de l'individu par la perte de compréhension du rôle et de sa valeur pour l'organisation.

5.3. La santé comme dommage collatéral

L'angle de la santé permet dans un premier temps de considérer les principaux résultats à partir de ses effets sur ceux qui œuvrent et vivent dans le milieu humanitaire. Dans une approche constructiviste de la santé, la santé est envisagée comme une expérience singulière et subjective, unique à chaque individu. Comme le souligne Canguilhem (1988), plutôt que de la considérer comme un état fixe, elle doit plutôt être perçue comme une dynamique de vie en constante interaction et transformation avec son environnement. Dans ce contexte, elle englobe le sentiment d'autonomie, la possession de ressources adéquates en termes de compétences pour la supporter et la capacité de décisions éclairées pour soi. En ce sens, la construction de la santé est tributaire des conditions dans lesquels les travailleurs exercent leurs actions et l'organisation du travail va y jouer un rôle central et déterminant. Ces travaux démontrent le rôle central de l'encadrement de proximité, notamment dans la reconnaissance et la tolérance aux prises d'initiatives des travailleurs de leurs équipes. Cependant, les prises d'initiative individuelles sont considérées par la gestion et perçues par les travailleurs comme des faveurs accordées par l'encadrement de proximité, elles ne sont pas reconnues et valorisées en interne et limitent ainsi la construction de la santé dans sa dimension de sentiment de contrôle sur son acte et du pouvoir d'action sur son environnement.

C'est là que la transmission devient un élément central entre d'une part, sa contribution dans la construction de la santé et d'autre part, son rôle dans le processus de professionnalisation. En

mobilisant le modèle de la santé globale, une transmission efficiente peut être perçue comme la résultante d'une logique d'organisation et de mise en synergie des différents déterminants entre les strates décisionnelles d'une organisation, allant de la contribution de la gouvernance à l'autonomisation de l'individu. Cette synergie renforce en effet l'alignement des actions individuelles avec les directives organisationnelles, consolidant ainsi la responsabilité des travailleurs, mais également mettant en cohérence la consolidation de l'identité professionnelle avec l'identité organisationnelle de l'ONG. En intégrant la transmission comme un outil de cette interaction bien orchestrée, il est possible de reconnaître son rôle crucial pour assurer la concordance des valeurs à travers tous les niveaux de l'organisation. Par ailleurs, comme l'indiquent Delgoulet et Vidal-Gomel (2013), dans une dimension professionnelle, l'importance de l'apprentissage continu, alimenté par cette transmission organisée, est essentielle pour le renforcement et la pérennisation de la santé.

La professionnalisation au sein des ONG devient alors une injonction qui influe directement sur la construction de la santé des travailleurs. Les différents déterminants allant des arcs macroscopiques à ceux plus microscopiques structurent et orientent une ONG et leur prise en compte à travers toutes les strates de gestion influencent directement les conditions de travail et, par extension, la construction de la santé des travailleurs. Par exemple, la relation entre l'ONG et ses bailleurs de fonds, les politiques de gestion des ressources humaines et les stratégies de communication, jouent un rôle central dans la manière dont les travailleurs perçoivent leur environnement de travail et font des choix pour y vivre pleinement leur avenir professionnel.

Les encadrants de proximité jouent un rôle pivot dans la santé des intervenants au sein des différents projets de l'ONG. Ils servent de pont entre la gouvernance et les équipes terrain, garantissant la transmission des informations essentielles et la mise en œuvre effective des politiques. Par leur rôle central, si les opportunités sont disponibles, ils ont la capacité de moduler le climat de travail, d'offrir un soutien aux travailleurs face aux défis quotidiens et de contribuer à la cohésion d'équipe. Lorsqu'opérant, ce rôle peut renforcer le bien-être des intervenants en instaurant un environnement de travail positif, adaptatif et sécurisé.

Cependant, cette position charnière dans l'organisation peut également comporter des risques pour leur propre santé. Ils se retrouvent souvent tiraillés entre les exigences des niveaux supérieurs et les besoins des équipes sur le terrain. Cette dualité de responsabilités peut

engendrer de nombreuses contraintes, rendant les encadrants vulnérables à l'épuisement professionnel et à d'autres problèmes de santé. De plus, les travailleurs occupant cette fonction sont susceptibles de ressentir une pression constante pour équilibrer les attentes parfois divergentes des deux parties, tout en devant gérer leurs propres défis et responsabilités. La notion de situation paradoxale proposée par Therriault (2010) prend ici tout son sens, les encadrants de proximité rencontrent des injonctions qui, quelque soient leurs décisions, les positionnent comme défaillant dans leurs fonctions. À ces défis s'ajoute la gestion des frustrations, élargissant ainsi leurs responsabilités. Les approches managériales adoptées dépendent alors des compétences intrinsèques de l'encadrant, engendrant, comme le suggère Provencher (2009), une variabilité notable des styles de management. Cette situation et cette accumulation de tâches et de pression peuvent compromettre la santé des encadrants de proximité et, par ricochet, bloquer la construction de la santé des travailleurs des collectifs sous leur supervision.

Dans ce contexte, les dynamiques de transmission, tant de mode formel que de mode informel, sont centrales à la résolution de cette équation. La transmission formelle s'assure que les politiques et directives sont correctement relayées à tous les niveaux, garantissant que les travailleurs soient bien informés de leurs responsabilités et des modes opératoires. Toutefois, un excès de formalisation peut créer un environnement rigide, générant du stress et d'autres défis pour la construction de la santé. Inversement, supporter la transmission informelle, plus spontanée et moins structurée, offre un espace pour la collaboration, l'innovation et l'échange sur les expériences. C'est dans ces moments informels que les travailleurs peuvent partager des défis, trouver des solutions créatives et établir des liens sociaux. Ces interactions peuvent être vues comme des mécanismes adaptatifs qui favorisent la résilience et le bien-être des travailleurs dans un environnement professionnel en constante évolution. Le flux d'informations, qu'il soit transmis de façon formelle ou informelle, traverse ces distinctions, évoquant un mouvement ascendant et descendant constant et renforçant la santé des travailleurs et facilite l'adaptation et l'interaction au sein du collectif d'intervention.

En conclusion, la professionnalisation et les dynamiques de transmission sont intrinsèquement liées à la construction de la santé des travailleurs. Étroitement imbriquées et associées, elles

définissent comment les travailleurs s'engagent, interagissent et, finalement, comment ils se sentent et s'adaptent dans leur environnement professionnel.

Dans une perspective constructiviste de la santé, le contexte humanitaire modèle intrinsèquement l'expérience de santé des travailleurs, perçue comme une dynamique de vie en interaction constante avec l'environnement. Cette dynamique s'appuie sur plusieurs déterminants et ceux-ci jouent un rôle crucial dans l'expérience de la santé. En particulier, cette recherche a fait émerger le rôle de l'encadrement de proximité comme pivot essentiel dans l'organisation, facilitant ou entravant la construction de la santé, à travers la reconnaissance ou non des initiatives individuelles. Parallèlement, la PPR au sein des ONG influe sur cette construction de la santé, s'articulant notamment autour des encadrants de proximité. Ces derniers, ponts entre gouvernance et équipes terrain, possèdent le potentiel d'améliorer les conditions de travail, mais sont également susceptibles d'être les plus affectés par les tensions inhérentes à leur position. Les dynamiques de transmission, tant formelles qu'informelles, apparaissent alors comme des leviers d'action pour moduler cet impact. L'équilibre de ces modes peut assurer une communication efficace, renforçant la santé globale des travailleurs. En somme, la professionnalisation, les dynamiques de transmission et le rôle des encadrants de proximité sont au cœur même de la complexité des interactions qui modulent la santé des travailleurs dans une organisation du milieu humanitaire.

5.4. Aspects méthodologiques

Le devis méthodologique prévu pour la réalisation de cette recherche a été soumis à des épreuves qui ont forcé à le moduler et l'ajuster constamment. Il apparaît nécessaire de revenir sur certains aspects méthodologiques de cette thèse. Dans un premier temps les aspects liés à la « création d'une demande » sont abordés ainsi que ceux liés aux difficultés de conduite d'une recherche-action. Dans un second, certains défis liés à la conduite d'une recherche internationale impliquant des instances et des personnes basées dans plus de quatre pays différents sont discutés.

5.4.1. Les défis de la « création » de la demande et la conduite de la recherche-action

Pour rappel, la présente étude a été initiée par le chercheur principal, aucune demande explicitée de l'ONG partenaire n'était présente au départ. C'est à travers un effort de démarchage et de présentation des intérêts de recherche que l'ONG a manifesté son intérêt à travailler sur ces questions et à établir un partenariat de recherche entre les instances. En ce sens, cette recherche sort de l'ordinaire et du cadre traditionnel de la recherche-action et de l'AEA. Bien qu'un intérêt réciproque a été identifié et qu'un engagement de différents partis a été formulé, il est apparu plus difficile que prévu de conduire la recherche-action en tant que telle.

L'instruction de la demande constitue une étape fondamentale en AEA. Elle permet de comprendre le contexte global, incluant les enjeux organisationnels, économiques, sociaux et techniques. Entre autres, cette étape aide à saisir les préoccupations et attentes des différents acteurs. De plus, bien que les demandeurs, qui n'en sont pas initialement ici, aient souvent une idée initiale de leurs besoins, elle peut manquer de clarté ou de précision. L'instruction aide à affiner et expliciter ces besoins pour s'assurer que l'intervention ergonomique soit pertinente et adéquate. Elle permet aussi de définir les objectifs spécifiques de l'intervention et d'établir un cadre d'intervention précis, délimitant le périmètre de l'action, les ressources nécessaires et les contraintes temporelles. C'est notamment sur ces points que certaines limites sont identifiées. En effet, le périmètre de l'étude a été difficile à déterminer au regard de la complexité du système organisationnel, de l'incertitude dans le choix du terrain en raison notamment des instabilités politiques des pays d'accueil potentiels. Il a fallu une année de discussion pour identifier un terrain d'étude, après l'annulation d'un premier au Tchad et d'un décalage du terrain en Guinée à la suite d'un coup d'État. En ce sens, l'accès limité au terrain était aussi une difficulté majeure dans la perspective d'envisager une phase de transformation. Ces obstacles, dus aux conditions sur le terrain, ont demandé une adaptation et une réflexion pour que la recherche reste solidement ancrée et pertinente malgré l'impossibilité de pouvoir réellement faire la partie action de la recherche-action.

Un autre défi à la mise en place d'une recherche-action réside dans la démarche complexe et exigeante que requiert sa coordination, notamment dans un contexte d'un partenariat

international efficace. Dans le contexte du présent partenariat, plusieurs facteurs ont limité la réalisation optimale de la démarche. Tout d'abord, la posture adoptée par l'ONG a posé des défis significatifs. En s'orientant résolument vers un objectif de PPR, l'ONG avait une vision préconçue de ce que devait être cette professionnalisation. Cette perspective préétablie a entravé un dialogue ouvert et constructif, essentiel pour une démarche de recherche-action. Ensuite, l'inexpérience en matière de recherche du chercheur principal a également pesé sur la conduite de la recherche. Bien que son expérience en tant que consultant puisse apporter des compétences précieuses, elle a aussi induit certains biais. Dans ce cas, le désir naturel de répondre aux attentes, héritées du monde du conseil, a contraint le chercheur à prendre suffisamment de recul pour poser un regard critique ou adopter une approche critique différente. Enfin, la complexité logistique associée à la coordination d'un comité de suivi réparti sur trois continents et quatre pays différents a ajouté une couche d'obstacles à la conduite de la recherche. La diversité géographique, avec des acteurs basés au Canada, en France, en Guinée et au Sénégal, a non seulement rendu les communications et les réunions régulières plus complexes, mais a probablement aussi introduit des différences culturelles et des décalages horaires qui ont pu influencer la fluidité et l'efficacité des échanges. Ces limites, tout en représentant des défis à la réalisation de l'étude, offrent également des leçons pour de futures recherches en contexte humanitaire.

5.4.2. Des terrains difficiles d'accès

L'idée de départ étant de pouvoir observer deux contextes d'interventions différents, deux types d'intervention et ainsi de pouvoir, par un travail d'analyse continu et de comparaison, cerner avec plus de précision les objets de cette étude. Pour ce faire, trois critères ont permis d'identifier les terrains potentiels : la représentativité des formes d'organisation et des types d'intervention de l'ONG ; le volontariat et l'intérêt des équipes sur place ; la sécurité et l'accessibilité des terrains selon les critères de l'ONG et des institutions universitaires.

Le premier pays identifié, le Tchad, est un pays dans lequel l'ONG intervient depuis 2012 sur des projets associés à la nutrition des populations. Ce pays correspondait dans un premier temps aux trois critères d'inclusion et avait été sélectionné. En effet, les projets sur place permettaient d'implanter un partenariat avec une ONG locale, pour des interventions dans

un système organisationnel estimés comme « classique » par l'ONG. Concernant le volontariat des équipes sur place, plusieurs rencontres ont été effectuées et chaque partie avait manifesté son intérêt pour l'étude, une première phase de recrutement avait aussi été déployée. Cependant, malgré une évaluation des risques estimés acceptables par l'ONG, l'UQTR à travers son bureau de relations internationales, suite aux directives du gouvernement canadien, a évalué le niveau de risque pour une collecte de données sur place comme étant trop élevés. En effet, le Tchad était évalué par le gouvernement canadien à un niveau de risque 4 sur une échelle de 4 ce qui correspond à « Évitez tout voyage »³⁷. Ce faisant, l'éventualité d'une collecte de données à distance étant impossible au vue des exigences techniques que cela imposait (par exemple, qualité et fiabilité du réseau internet, mobilisation des personnels dont certains n'ont pas accès à un service informatique), il a été décidé d'annuler cette collecte de données sur ce pays.

Après étude des autres pays où intervient l'ONG partenaire, aucun autre pays n'avait un niveau de risque acceptable, l'équipe de recherche a alors décidé de se concentrer sur la mission guinéenne.

Avec la mission en Guinée, des facteurs externes liés à la sécurité ont également mis en péril le déplacement pour la collecte de données. En effet, une première phase était prévue à l'automne 2021, suivi d'une deuxième en mars 2022, afin de pouvoir étudier le projet à deux périodes différentes, de revenir avec des premières analyses et pouvoir d'une part, effectuer des collectes plus systématiques notamment en termes d'observation, mais également, d'initier des espaces réflexifs sur la transmission à partir notamment des photographies. Cependant, un coup d'état, survenu une semaine avant le départ, a engendré une annulation de la première visite et conditionné toute la collecte de données à un seul séjour qui a eu lieu en mars 2022.

Un autre défi lié à l'accès au terrain relève de l'utilisation des technologies pour la collecte des données, d'un accès internet instable et imprévisible ou encore des urgences inhérentes aux interventions humanitaires reléguant le projet de recherche aux dimensions moins importantes

³⁷ Le site du gouvernement canadien définit ce niveau de risque par : « Vous ne devriez pas vous rendre dans ce pays, ce territoire ou cette région. Votre sécurité personnelle est fortement compromise. Si vous êtes déjà sur place, vous devriez envisager de partir si vous pouvez le faire sans danger » (Canada, 2023).

à gérer (par exemple, replanifier ou annuler des rencontres avec la coordination, les superviseurs ou les intervenants).

5.5. Forces et limites

Ce travail de thèse comporte plusieurs forces et limites au niveau conceptuel et méthodologique. Dans un premier temps, les forces de la recherche sont présentées et dans un second, quelques limites sont présentées.

L'une des principales forces de cette recherche réside dans les choix méthodologiques faits afin de s'adapter aux particularités d'un terrain complexe comme celui d'une intervention humanitaire. Ainsi l'agencement des différentes phases de la collecte de données a permis de tirer le maximum au regard des contraintes existantes. La première phase d'entretien avec les acteurs du siège et les représentants de certaines coordinations a permis au chercheur principal de s'imprégner de la culture organisationnelle et de déterminer en co-construction avec les acteurs de l'ONG les terrains les plus à même d'accueillir l'étude tout en reflétant le type d'intervention de l'organisation. La seconde phase, présence sur le terrain, durant laquelle le chercheur principal était en immersion complète dans une posture d'observation flottante, a permis d'aller à la rencontre des différents travailleurs. Cette étape a favorisé une saisie des différents moments, une disposition à suivre les événements qui pouvaient émerger, un partage de nombreux moments lors des périodes travaillées, mais également hors de ces temps-là, ce qui a favorisé une ouverture sur une réalité qui dépasse les frontières du site d'intervention et ses périodes de disponibilité à la clientèle. En ce sens, la méthode photographique proposée, la 3PO, a également permis d'avoir accès à une réalité inobservable par le chercheur. Cela a également permis aux participants de faire un exercice d'auto-analyse de leurs pratiques et de capter les situations significatives pour eux particulièrement intéressantes. La dernière phase post-terrain a aussi favorisé la cloture de la phase de collecte en revenant sur les photographies avec un regard plus attentif et experts du chercheur principal sur les situations ce qui a permis l'approfondissement des discussions.

Une autre force de l'étude concerne de façon plus globale la rigueur scientifique qui a permis l'obtention des résultats. Les outils de collecte des données ont été méticuleusement sélectionnés pour analyser un large corpus de données variées. La méthodologie, basée sur une revue

exhaustive de la littérature, garantit la pertinence des questions abordées. Le traitement des données, effectué via des logiciels reconnus, réduit les biais et renforce la fiabilité des résultats. La méthode de codage des données multiétapes, passant du général au spécifique à favoriser Cela a permis de mettre en parallèle différentes informations qui utilisent des étiquettes simples, de mieux comprendre ces informations en les classant et les représentant de manière ciblée, et enfin, de définir les relations entre ces classes de manière itérative. Cette approche rigoureuse vise à renforcer la crédibilité des conclusions, tout en reconnaissant que toute recherche comporte des nuances et des limites.

Malgré tout, certaines limites sont également présentes dans ce travail de recherche. La première concerne le choix d'une recherche-action sans une demande initiale émanant de l'organisme partenaire. En effet, cette situation a engendré une ambivalence dans la construction des attendus de l'étude, du périmètre de la recherche et du rôle attendu des différents partis (par exemple, chercheur, travailleurs, direction). Bien que la relation avec l'ONG existe toujours, la phrase de transformation n'a pas pu encore prendre forme. Cet enjeu a été géré tant bien que mal par les différentes parties dû au manque d'expérience du chercheur principal d'une part, d'une posture de l'organisation orientée vers un objectif de PPR limitant les marges de manœuvre quant aux possibilités d'expérimentation d'autre part, mais également à des contraintes contextuelles liées à la pandémie mondiale COVID-19, à la localisation géographique du terrain très éloigné qui limite les déplacements et les interactions avec ses acteurs. D'autant plus dans un contexte où les solutions technologiques de communication sont limitées. Cela aurait certainement nécessité une clarification plus importante des attendus et des moyens pour y parvenir lors de la phase de formulation de la demande ainsi qu'un suivi plus régulier et minutieux de la collaboration.

Une seconde limite réside dans les défis liés aux recrutements et aux facteurs linguistiques et culturels des participants rencontrés. En effet, certains référents culturels sont différents entre le chercheur principal et les participants, ce qui a pu restreindre durant la collecte des données la compréhension de certains exemples ou encore de compréhension de l'importance que peuvent avoir certains éléments par rapport à d'autres. Bien qu'un travail d'explicitation a été fait durant les entretiens afin de limiter ces biais, il faut rester conscient de leur présence.

La langue française est aujourd'hui une des langues officielles en Guinée et elle est parlée par la majorité de la population. Cependant, celle-ci n'est pas nécessairement la langue maternelle

de tous les guinéens et le niveau de français est très inégal chez les participants. Lors des entretiens individuels, le chercheur principal a adapté son niveau de langage afin d'être compris, mais il est possible que certains éléments soient passés inaperçus. De plus, des entretiens collectifs étaient prévus, mais ont été annulés suite à la première rencontre, car le niveau de maîtrise de la langue a engendré de forts rapports d'inégalité dans les prises de parole des participants et ne permettait pas la construction d'un débat collectif.

Conclusion

Cette thèse visait à mieux comprendre les effets de la PPR sur les collectifs d'intervention humanitaire au prisme des dynamiques de transmission. Elle s'est attachée à donner la parole aux travailleurs sur le terrain, ce qui est souvent complexe à mettre en œuvre dans un contexte humanitaire traditionnellement ancré dans une culture d'urgence. Son objectif était d'apporter des clés de compréhension à ce processus de PPR dans le milieu humanitaire et d'identifier les défis auxquels font face les organisations dans un contexte de demande croissante. D'un point de vue de la recherche, entre autres, elle cherchait à combiner des concepts rarement mis en relation tels que professionnalisation, transmission, collectif et santé. Bien que des études similaires existent, le contexte unique associé au contexte de l'humanitaire a rendu cette recherche innovante, en particulier compte tenu des défis spécifiques associés au secteur.

Les résultats ont permis de réfléchir sur la vision que portent aujourd'hui les ONG sur la professionnalisation. Une question persiste cependant : est-ce actuellement le moyen le plus adapté pour ces organisations à démontrer leur existence et leur pertinence? Tandis que certains arguments le soutiennent, d'autres pointent du doigt les dangers de la poursuite de ce souhait. Ces travaux ont démontré que la PPR engendre des risques pour la santé des travailleurs, particulièrement ceux de l'encadrement de proximité qui se retrouvent désemparés face à leurs missions et ceux des travailleurs de terrain, les intervenants, qui sont soumis à des injonctions fortes en termes de prescription. De même, le milieu humanitaire, qui mise sur la cohabitation constante de deux catégories de travailleurs, crée des risques pour ceux de la catégorie nationaux, qui se sentent plus contrôlés et qui sont en même temps exposés à une forme d'invisibilisation de leurs réalités.

Les organisations elles-mêmes risquent leur légitimité si elles échouent à se justifier auprès de leurs différents partenaires, les plaçant dans une situation de tension constante. Cette PPR peut évoquer une déshumanisation d'un secteur dédié à l'humanitaire afin de répondre à des tendances de gestion par projet. La réussite d'un projet dépend largement de la capacité de l'ONG à intégrer les réalités du terrain et à considérer et valoriser la voix des travailleurs nationaux. Il est aussi crucial de prendre en compte la culture géopolitique du contexte d'intervention car en effet, chaque nation possède ses propres spécificités socio-économiques, dictées par ses origines, son

histoire, ses valeurs et sa structure sociale. Négliger ces aspects limite l'intégration et l'accompagnement des travailleurs nationaux dans l'organisation.

Ce travail de recherche ouvre de nombreuses questions et perspectives. Une première consiste en l'approfondissement de l'AEA dans une lecture macroscopique des organisations. L'importance d'une approche multi-niveau pour mettre en dialogue des réalités terrains et organisationnelles apparaît nécessaire pour cerner les interactions et les influences réciproques entre individus, collectifs, encadrements et organisation. Cette perspective holistique aiderait à comprendre comment les décisions prises à un niveau peuvent résonner, voire même influencer les réalités à d'autres. Elle ouvre également la voie à une meilleure appréhension des synergies possibles, des points de friction et des leviers d'action pour harmoniser les différentes strates organisationnelles.

Une seconde perspective interroge l'articulation des dynamiques de transmission dans un contexte organisationnel. Comment mettre en synergie et harmoniser des dynamiques de transmission afin d'articuler les orientations stratégiques d'une organisation avec les besoins intrinsèques et les réalités vécues des travailleurs? En ce sens, au-delà de sa reconnaissance comme un moyen de professionnalisation, envisager la transmission comme un vecteur essentiel à la construction de la santé au travail offre un champ d'investigation prometteur. D'une part, cette question suggère une analyse des approches managériales de la transmission, leur efficacité, adaptabilité et pertinence par rapport aux divers contextes. D'autre part, elle met en lumière le besoin d'une compréhension approfondie des besoins intrinsèques des travailleurs, comment ces besoins évoluent-ils et comment influent-ils l'absorption des informations transmises? En outre, étudier les mécanismes permettant une harmonisation effective pourrait aboutir à des modèles innovants, promouvant une symbiose entre la vision stratégique de l'organisation et l'expérience vécue sur le terrain.

Enfin, une dernière perspective pourrait se formuler autour de la question, comment les organismes peuvent-ils penser des modes de gestion adaptés aux collectifs diversifiés et contribuer à l'inclusion en prenant en compte les réalités de populations plus exposées à des risques de marginalisation en raison d'aspects culturels, sociaux ou économiques susceptibles de générer des rapports de domination? Tout d'abord, elle invite à une exploration approfondie des mécanismes actuels de gestion des diversités au sein des organismes, quels sont les modèles

en place? Sont-ils adaptés aux spécificités culturelles, sociales et économiques des populations concernées? Par ailleurs, l'analyse des rapports de domination qui peuvent émerger est cruciale dans le monde d'aujourd'hui. Comprendre leurs origines, leurs manifestations et leurs conséquences peut permettre d'élaborer des stratégies plus équitables et inclusives. Enfin, étudier cette question, c'est aussi envisager les bénéfices potentiels d'une meilleure prise en compte de ces réalités à savoir : le renforcement de la cohésion sociale, la promotion d'une diversité enrichissante et le développement d'une culture organisationnelle plus résiliente.

Ces différentes perspectives, en croisant plusieurs disciplines, promettent des avancées significatives dans le domaine des sciences humaines, sociales et de la gestion.

Références bibliographiques

- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.129>
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Kent Publishing Company.
- Aebischer Perone, S., van Beerendonk, H., Avril, J., Bise, G. et Loutan, L. (2008). Stress et santé mentale chez les expatriés. *Revue Médicale Suisse*, 4, 1206-1211.
- Albéro, B. et Guérin, J. (2014). Note de synthèse : L'intérêt pour l'« activité » en sciences de l'éducation. Vers une épistémologie fédératrice ? *TransFormations Recherches en Education et Formation des Adultes*, 11, 11-45.
- Aldridge, J. (2006). Picture this: the use of participatory photographic research methods with people with learning disabilities. *Disability & Society*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/09687590601056006>
- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Presses Universitaires de France.
- Amboko, B., Stepniewska, K., Machini, B., Bejon, P., Snow, R. W. et Zurovac, D. (2022). Factors influencing health workers' compliance with outpatient malaria 'test and treat' guidelines during the plateauing performance phase in Kenya, 2014-2016. *Malaria Journal*, 21(1), 68. <https://doi.org/10.1186/s12936-022-04093-x>
- Anact. (2013). *Réaliser un diagnostic photo*. Fiche outil - Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- ANALP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ANALP Study.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1989). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. Jossey Bass.

- Arksey, H. et O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Arnoud, J. et Falzon, P. (2014). Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques. *Le travail humain*, 77(2), 127-153.
- artee. (2023). *Charte de déontologie des ergonomes européens*. Association pour la Reconnaissance du Titre d'Ergonomie Européen. <https://www.artee.com/charte-de-deontologie/>
- Assemblée générale des Nations Unies. (1948). *Déclaration universelle des droits de l'Homme (217 [III] A)*.
- Association Sphère. (2018). *Le manuel Sphère: La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*.
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (338). <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Barbier, J.-M. (2000). Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité des actions. Le cas de la formation. Dans B. Maggi (dir.), *Manière de penser, manière d'agir en éducation et en formation* (p. 33-68). PUF.
- Baribeau, C. (2004). L'instrumentation dans la collecte de données Le journal de bord du chercheur. *Recherche Qualitatives*, 2.
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity. A History of Humanitarianism*. Cornell University Press.
- Barth, I. et Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. L'Harmattan.
- Barthe, B. et Queindec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année psychologique*, 99, 663-686. <https://doi.org/https://doi.org/10.3406/psy.1999.28501>
- Belliès, L. (2013). Ergonomie et Ergologie : les apports réciproques. *Ergologia*, 9, 133-163.

- Beresford, A. et Pettit, S. (2021). Humanitarian aid logistics: a Cardiff University research perspective on cases, structures and prospects. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(4), 623-638. <https://doi.org/10.1108/jhlscm-06-2021-0052>
- Besson, C. (2015). Institut Bioforce : regard sur l'engagement des jeunes. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 62(2), 9-10. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0009>
- Bierens de Haan, B., Van Beerendonk, H., Michel, N. et Mulli, J.-C. (2002). *Le programme de soutien psychologique des intervenants humanitaires du Comité International de la Croix-Rouge (CICR)*. <https://www.icrc.org/fr/doc/resources/documents/misc/5fzjgf.htm>
- Bioforce. (2020). *The State of Humanitarian Professions*. Bioforce 2020.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blake, R. R. et Mouton, J. S. (1969). *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Addison Wesley Publishing Company.
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11, 15-25.
- Bourdieu, P. (1965). *Un art moyen, essai sur les usages sociaux de la photographie*. Éditions de Minuit, Le sens commun.
- Bourdieu, P. (1982). Les rites comme actes d'institution. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 43, 58-63.
- Bourdoncle, R. (1991). La professionnalisation des enseignants, analyses sociologiques anglaises et américaines. *Revue Française de pédagogie*, 94, 73-92.
- Bourdoncle, R. (2000). « Professionnalisation, formes et dispositifs ». *Recherche & Formation*, 35(1), 117-132. <https://doi.org/10.3406/refor.2000.1674>
- Bourgeois, É. et Durand, M. (2012). *Apprendre au travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bourg.2012.01>
- Brami, J. et Amalberti, R. (2010). *La sécurité du patient en médecine générale*. Springer-Verlag France.
- Brauman, R. (2000). *L'Action humanitaire*. Flammarion (réédition numérique FeniXX). <https://books.google.fr/books?id=d1XDwAAQBAJ>
- Brauman, R. et Backman, R. (1996). *Les médias et l'humanitaire : éthique de l'information ou charité-spectacle*. Les Eyrolles.

- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N. et Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management & Avenir*, 33, 116-125.
- Broadbridge, A. et Parsons, E. (2004). Managing change in nonprofit organizations: Insights from the UK charity retail sector. *Voluntas*, 15, 227-242.
- Brooks, S. K., Dunn, R., Sage, C. A. M., Amlôt, R., Greenberg, N. et Rubin, G. J. (2015). Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster [Article]. *Journal of Mental Health*, 24(6), 385-413. <https://doi.org/10.3109/09638237.2015.1057334>
- Canada, G. d. (2023). *Conseils aux voyageurs et avertissements par destination*. <https://voyage.gc.ca/voyager/avertissements>
- Canguilhem, G. (1947). Milieu et Normes de l'Homme au Travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 3, 120–136.
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*. PUF. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/puf.cangu.2013.01>
- Canguilhem, G. (1988). La santé: concept vulgaire et question philosophique. *Cahier du Seminaire de Philosophie*, 8, 119-133.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Éditions du Seuil.
- Caroly, S. (2022). *Le corps et la gestion des risques dans l'activité collective*. Octares.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France.
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88(1), 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>
- Caroly, S., Petit, J., Dugué, B., Landry, A., Davezies, P., Coutarel, F. et Poussin, N. (2014). Designing work organization based on « profession » collectives and « inter-profession » relations. Dans. *Human Factors in Organizational Design and Management*.
- Caroly, S. et Weill-Fassina, A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans des activités de relations de service. *Le travail humain*, 67(4), 304-327.
- Cechinel Peiter, C., Pereira Caminha, M. E., de Melo Lanzoni, G. M. et Lorenzini Erdmann, A. (2016). Managing nursing care delivery to cancer patients in a general hospital: a

- Grounded Theory [Article]. *Gestión del cuidado de enfermería a pacientes con cáncer en un hospital general: una Teoría Fundamentada en los Datos.*, 4(11), 61-69. <https://doi.org/10.12707/RIV16044>
- Centre national de ressources textuelles et lexicales. (2022). Humanitaire. Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*, . <https://www.cnrtl.fr/definition/humanitaire>
- Chang, W.-W. (2007). Cultural competence of international humanitarian workers. *Adult Education Quarterly*, 57(3), 187-204. <https://doi.org/10.1177/0741713606296755>
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>
- Charue, F. (1992). L'organisation fait-elle apprendre ? *Éducation permanente*, 112, 79-86.
- Chatigny, C. (2013). Entre ressources allouées et ressources mise en œuvre, un astucieux travail de construction. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) former pour transformer le travail* (p. 429-441). Presses de l'université Laval.
- Cheek, C., Piercy, K. W. et Kohlenberg, M. (2015). Have I Ever Done Anything Like This Before? Older Adults Solving Ill-Defined Problems in Intensive Volunteering. *International Journal of Aging & Human Development*, 80(2), 184-207. <https://doi.org/10.1177/0091415015590308>
- Chetty, S., Bangalee, V. et Brysiewicz, P. (2020). Interprofessional collaborative learning in the workplace: a qualitative study at a non-governmental organisation in Durban, South Africa. *BMC medical education*, 20(1), 346. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02264-5>
- Clot, Y. (2005). Le développement du collectif : Entre l'individu et l'organisation du travail. Dans P. Lorino et R. Teulier (dir.), *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (p. 187-199). La Découverte.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Clot, Y. et Fernandez, G. (2000). Mobilisation psychologique et développement du « métier ». Dans J.-L. Bernaud et C. Lemoine (dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 323-342). Dunod.
- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés*.

- Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux, E. I., Chatigny, C. I. et St-Jacques, Y. (2002). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers. *Rapport IRSST R-316*.
- CNRTL. (2022a). Collectif. Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*, . <https://www.cnrtl.fr/definition/collectif>
- CNRTL. (2022b). Sain. Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/etymologie/sain>
- CNRTL. (2022c). Transmission. Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/transmission>
- CNRTL. (2023a). Dynamique. *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*,. <https://www.cnrtl.fr/definition/dynamique>
- CNRTL. (2023b). Professionnalisation. Dans Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (dir.). <https://cnrtl.fr/definition/professionnalisation>
- CNRTL. (2023c). Technologie. Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <https://www.cnrtl.fr/definition/technologie>
- Cohen, S. (2012). Organisation non gouvernementale (ONG). Dans C. Ghorra-Gobin (dir.), *Dictionnaire critique de la mondialisation*. Armand Colin.
- Collier, J. J. (1957). Photography in Anthropology: A Report on Two Experiments. *American Anthropologist*, 59(5), 843-859. <https://doi.org/10.1525/aa.1957.59.5.02a00100>
- Combessie, J.-C. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans *La méthode en sociologie* (p. 24-32). La Découverte.
- Comité Internationale de la Croix-Rouge. (2010). *Fondation et premières années du CICR (1863-1914)*. Comité Internationale de la Croix-Rouge (CICR),. <https://www.icrc.org/fr/document/fondation-et-premieres-annees-du-cicr-1863-1914>
- Côté, N., Bourdages-Sylvain, M.-P. et Denis, J.-L. (2020). Les cadres intermédiaires dans les organisations de santé. *OP*, 43(1), 9-11.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29. <https://doi.org/10.3917/th.781.0009>
- Croix-Rouge canadienne. (2023). *Qu'est-ce que le DIH*. <https://www.croixrouge.ca/nos-champs-d-action/le-droit-international-humanitaire-dih/qu-est-ce-que-le-dih>

- Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. Dans C. Dejours (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (p. 43-49). Éditions de l'AOCIP.
- Cru, D. (2014). 4. Règles de métier et collectif de travail. Dans *Le risque et la règle* (p. 111-138). Érès.
- Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, 35, 53-59.
- Cumming, G. (2008a). French NGOs in the Global Era: Professionalization “Without Borders”? *Voluntas*, 19(4), 372-394. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9069-5>
- Cumming, G. (2008b). French NGOs in the Global Era: Professionalization “Without Borders”? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(4), 372-394. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9069-5>
- Dahlgren, A. L., Deroo, L., Avril, J., Bise, G. et Loutan, L. (2009). Health risks and risk-taking behaviors among International Committee of the Red Cross (ICRC) expatriates returning from humanitarian missions. *Journal of Travel Medicine*, 16(6), 382-390. <https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2009.00350.x>
- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 183-200). Octarès Éditions.
- Daniellou, F. (2004). Dans la lignée des « modèles opérants ». Dans J. Durrafourg et B. Vuillon (dir.), *Alain Wisner et les tâches du présent. La bataille du travail réel*. Octarès Editions.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2nd^e éd.). Octarès.
- Daniellou, F. et Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique Approches du travail réel. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (vol. Hors collection, p. 335-358). Presses Universitaires de France.
- Daniellou, F., Boissières, I. et Simard, M. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle Un état de l'art*. Les cahiers de la sécurité industrielle, FonCSI.
- Danvey, E., Borton, J. et Foley, M. (2013). *A History of the Humanitarian System*. ODI.
- David, É. et Taïbi, N. (2019). Le droit international humanitaire : échecs et potentialités. *Sens-Dessous*, 24(2). <https://doi.org/10.3917/sdes.024.0035>

- De la Garza, C. et Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. Dans A. Weill-Fassina et T.-H. Benchekroun (dir.), *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès.
- DeCelie, I. (2018). Cultural Competence and the Nursing Curriculum: An Interview with Dr. Tracey Long. *Nevada RNformation*, 27(3), 16-19.
- Dejours, C. (2015). Épistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (2^e éd.). Octarès.
- Delay, B. et Huyez-Levrat, G. (2006). Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? *Sociologies pratiques*, 12, 37-50.
- Delgoulet, C. (2020). Soutenir la circulation de l'expérience au travail. Illustration d'un cadre d'analyse et de construction de la pertinence des dispositifs d'apprentissage professionnel. Dans V. Rémerly, F. Chrétien et C. Chatigny (dir.), *Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail* (p. 41-56). Presses Universitaires de Rouen et du Havre.
- Delgoulet, C. et Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une conditions pour la construction de la santé et de la performance au travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 17-32). Presses Universitaires de France.
- Demailly, L. (2004). Une spécificité de la sociologie française des groupes professionnels en France : une sociologie non clivée. *Savoirs, Travail et Sociétés*, 2(2), 107-128.
- Dentan, M. C. (1995). Personnalité, motivation, stress et adaptation. *Briefings*, 87-97.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2018). *The sage handbook of qualitative research* (5^e éd.). Sage Publications.
- Development Initiatives. (2021). *Global humanitarian assistance report 2021*.
- Development Initiatives. (2022). *Global humanitarian assistance report 2022*.
- Dewey, J. (1939). Theory of valuation. Dans *International Encyclopedia of Unified Science* (vol. 2, p. 33-51). The University of Chicago Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/traces.833>
- Di Ruza, R. et Schwartz, Y. (2021). *Agir humain et production de connaissances. Épistémologie et Ergologie*. Presses Universitaires de Provence.
- Dickmann, M. et Cerdin, J.-L. (2018). Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 29(15), 2253-2283.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239217>
- Dionne, J. (2021). *L'approche de gestion axées sur les résultats dans l'aide humanitaire : avantages et inconvénients*. Observatoire des Politiques Publiques de l'Université de Sherbrooke.
- Doutheau, C., Lebigot, F., Moraud, C., Crocq, L. et Fabre, L. M. (1994). Facteurs de stress et réactions psychopathologiques dans l'Armée française au cours des missions de l'ONU. *Revue internationale des services de santé des forces armées*, 67(1-2-3), 30-34.
- Downham, R. (2021a). La professionnalisation de l'action humanitaire : un chantier qui reste ouvert. *Alternatives Humanitaires*, 16.
- Downham, R. (2021b). The professionalisation of humanitarian action: a work still in progress. *Humanitarian Alternatives*, 16.
- Drif, L. (2018). Être réfugié et « volontaire » : les travailleurs invisibles des dispositifs d'aide internationale. *Critique internationale*, 81(4), 21-42.
<https://doi.org/10.3917/crii.081.0021>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J. et Papadopoulos, T. (2015). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48.
- Dugué, E. (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du travail*, 94(3), 273-292.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2175>
- Empson, W., Pétriat, C. et Manfredi, S. (2020). Intégration, inclusion, induction : comment Médecins Sans Frontières accueille les nouvelles générations. *Alternatives Humanitaires*, 13.
- Everaere, C. (2014). Polyvalence et RPS. Dans Z. P. et G. F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 522). Le Seuil.
- Falzon, P. et Teiger, C. (1995). Construire l'activité. *Performances humaines et techniques, hors-série*, 34-39.
- Faye, S. L. B., Diouf, W., Cisse, P. N., Quach, A., Sylla, M. M., Koita, M. M., Gbanamou, S., Muyisa, B. S., D'Ortenzio, É., Beavogui, A. H., Yazdanpanah, Y. et team, P. s. (2018). Engager (avec) les communautés dans un essai vaccinal en contexte post-Ebola (Guinée

- Conakry) : un modèle basé sur les « champions ». *Sciences & Actions Sociales*, 10(2), 112-141. <https://doi.org/10.3917/sas.010.0112>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- Fowler, A. (2000). *The virtuous spiral: A guide to sustainability for non-governmental organisations in development*. Earthscan.
- Fray, A.-M. et Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>
- Ganesh, S. et McAllum, K. (2012). Volunteering and professionalization: Trends in tension? *Management Communication Quarterly*, 26, 152-158.
- Ganier, F. (2016). Écrire pour transmettre des connaissances procédurales : le cas des documents techniques procéduraux. *Pratiques*, (171-172). <https://doi.org/10.4000/pratiques.3168>
- Gaudart, C., Delgoulet, C. et Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activites*, 5(2), 2-24.
- Gaudart, C. et Thébaud, J. (2012). La place du care dans la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux à l'hôpital. *Relations industrielles*, 67(2), 242-262.
- Gaudart, C. et Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : Une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67(1), 47-62. <https://doi.org/10.3406/forem.1999.2361>
- General Assembly of the United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. (217 [III] A).
- Geslin, P. (2017). *L'anthropotechnologie cultures et conception*. ISTE editions.
- Geslin, P. (2022). *Entretien de la SELF avec Philippe Geslin mené par François Daniellou*. Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/07/geslin-philippe.pdf>
- Ghods, H., Sohrabizadeh, S., Khani Jazani, R. et Kavousi, A. (2022). Factors Affecting Resiliency Among Volunteers in Disasters: A Systematic Literature Review. *Disaster*

- medicine and public health preparedness*, 16(1), 398-404.
<https://doi.org/10.1017/dmp.2020.283>
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. Dans F. Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action* (p. 233-279). L'Harmattan.
- Goldsmith, L. (2021). Using Framework Analysis in Applied Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5011>
- Gorget, J. (2016). À la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psychosociaux pour augmenter la performance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 89-112. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0089>
- Grills, N. J., Kumar, R., Philip, M. et Porter, G. (2014). Networking between community health programs: a team-work approach to improving health service provision [Article]. *BMC Health Serv Res*, 14(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-297>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications, Inc.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* (2nd^e éd.). Anact.
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., Maline, J. et Morlet, T. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*. Octarès.
- Harper, D. (1986). Meaning and Work: A Study in Photo Elicitation. *International Sociological Association*, 34(3), 24-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001139286034003006>
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1), 13-26. <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Hours, B. (1998). *L'idéologie humanitaire ou le spectacle de l'altérité perdue*. L'Harmattan.
- Janssens, M. et Zanoni, P. (2016). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340. <https://doi.org/10.1177/0018726705053424>
- Jenkins, K. (2005). No way out? Incorporating and restructuring the voluntary sector within spaces of neoliberalism. *Antipode*, 37(3), 613-618.
- Jobert, G. (2016). La professionnalisation, entre compétence et reconnaissance sociale. Dans *La professionnalisation en formation* (p. 45-60). <https://doi.org/10.4000/books.purh.1511>
- Joxe, L. (2019). *Les ressorts de l'(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire* [Doctorat, Université Paris Descartes].

- Joxe, L. (2020). « Where is Home? » Les médecins Sans Frontières, des médecins sans patrie ? *Sociétés plurielles*, 4. <https://doi.org/https://doi.org/10.46298/societes-plurielles.2021.8412>
- Kachur, D., Soal, S. et Van Blerk, R. (2016). Stretching between learning and accountability: Experiences of South African non-governmental organisations [Article]. *African Evaluation Journal*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/aej.v4i1.71>
- Kaddouri, M. (2016). Professionnalisation et dynamiques identitaires. Dans *La professionnalisation en formation* (p. 247-259). <https://doi.org/10.4000/books.purh.1541>
- Kaufmann, L. et Trom, D. (2010). *Qu'est-ce qu'un collectif ? Du commun la politique*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans *L'ABC de la VAE* (p. 112-113). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.bouti.2009.01.0112>
- Khang, D. B. et Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Korten, D. (1991). The role of non-governmental organizations in development. Dans S. Paul et A. Israel (dir.), *Nongovernmental organizations and the World Bank*. The World Bank.
- LaPorte, D., Kim, E. et Smith, J. (2017). Engineering to Help Communities or Students' Development? An Ethnographic Case Study of an Engineering-to-Help Student Organization [Article]. *International Journal for Service Learning in Engineering*, 12(2), 103-117. <https://doi.org/10.24908/ijsle.v12i2.6593>
- Latif, K. F. et Williams, N. (2017). Team effectiveness in Non-governmental organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, 64, 20-32. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.004>
- Lavigne Delville, P. (2012). Affronter l'incertitude ? *Revue Tiers Monde*, 211(3). <https://doi.org/10.3917/rtm.211.0153>
- Le Naëlou, A. (2004a). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0727>

- Le Naëlou, A. (2004b). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, 180(4). <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0773>
- Leader, N. (1998). Proliferating Principle; Or How to Sup with the Devil without Getting Eaten. *Disasters*, 22(4), 288-308.
- Lebigot, F. (1998). Les missions : nouvelles missions, nouveaux facteurs pathogènes. Dans G. Briole, B. Lebigot et B. Lafont (dir.), *Psychiatrie militaire en situation opérationnelle* (p. 37-45). Revue médecine et armée et de la Société française de médecine des armées.
- Lektorski, V. A. (2013). Le réalisme constructif dans l'épistémologie et les sciences cognitives. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 138(2). <https://doi.org/10.3917/rphi.132.0171>
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (8-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3101>
- Lhuilier, D. (2019). Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». Dans G. Amado et P. Fustier (dir.), *Faire équipe* (p. 20-26). Erès.
- Lin Moe, T. et Pathranarakul, P. (2006). An integrated approach to natural disaster management: public project management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15, 396-413.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. *Activites*, 6(1). <https://doi.org/10.4000/activites.2154>
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et Étude des Organisations*. Économica.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(1), 124-133.
- Lundström, T. (2001). Child protection, voluntary organizations, and the public sector in Sweden. *Voluntas*, 12, 355-372.
- Maietta, M. (2015a). Origin and Development of NGOs in the International Humanitarian System. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 53-59. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0053>

- Maietta, M. (2015b). Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0053>
- Manvoutouka Roth, T. (2019). *Analyser le travail en Afrique. Une approche ergologique du développement*. Octares.
- Mauss, M. (1923). *Essai sur le don. Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. PUF.
- Mayen, P. (2010). Apprendre du travail collectif à partir de la théorie de l'élaboration de l'action chez Alain Savoyant. *Travail et Apprentissages*, 5(1), 55-72. <https://doi.org/10.3917/ta.005.0055>
- McCall, M. et Salama, P. (1999). Selection, training and support of relief workers: n occupational health issue. *British Medical Journal*, 318(7176), 113-116. <https://doi.org/10.1136/bmj.318.7176.113>
- Mehran, F. (2010). *Psychologie positive et personnalité*. Masson.
- Miller, G. et Happell, B. (2006). Talking about hope: the use of participant photography. *Issues Ment Health Nurs*, 27(10), 1051-1065. <https://doi.org/10.1080/01612840600943697>
- Ministère de la santé et services sociaux Québec. (2010). *Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. et Altman, D. G. (2009). PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Ann Intern Med*, 151. <https://doi.org/10.7326/0003-4819151-4-200908180-00135>
- Molinié, A.-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3254>
- Molinier, P. (2004). Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe. *Travail et emploi*, 97, 79-91.

- Molinier, P. (2005). De la condition de bonne à tout faire au début du xxe siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique. *Travailler*, 13(1), 7-33. <https://doi.org/10.3917/trav.013.0007>
- Motté, F. (2012). Le collectif transverse : Un nouveau concept pour transformer l'activité. Dans. 47e Congrès de la SELF, Lyon.
- Moussaoui, A. (2012). Observer en anthropologie : immersion et distance. *Contraste*, 36(1), 29-46. <https://doi.org/10.3917/cont.036.0029>
- Moussay, S. et Flavier, É. (2023). L'apport de deux études empiriques à la conceptualisation du "collectif". De quel collectif parle-t-on et comment saisir son activité ? *Activites*, (20-1). <https://doi.org/10.4000/activites.8035>
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3^e éd.). Armand Colin.
- Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Dicioccio, A. et Falzon, P. (2013). Construire la sécurité : du normatif à l'adaptatif. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 103-116). Presses Universitaires de France.
- Neuman, M. et Weissman, F. (2016). *Secourir sans périr. La sécurité humanitaire re de la gestion des risques*. CNRS Editions.
- Ngirumpatse, P. et Rousseau, C. (2008). L'échec de l'humanitaire. *Anthropologie et Sociétés*, 31(2), 191-202. <https://doi.org/10.7202/018689ar>
- Nouroudine, A. (2001). *Techniques et cultures, comment s'approprié-t-on des technologies transférées ?* Octarès.
- Nthumba, P. M. (2010). "Blitz Surgery": Redefining Surgical Needs, Training, and Practice in Sub-Saharan Africa [Article]. *World Journal of Surgery*, 34(3), 433-437. <https://doi.org/10.1007/s00268-009-0256-3>
- Obrecht, A. et Warner, A. T. (2016). *More than just luck Innovation in humanitarian action*. ANALP/ODI.
- Olson, L. M. (2003). Pathways to collaboration. *Reclaiming children and youth*, 11, 236-239.
- Organisation mondiale de la santé. (1999). *Glossaire de la promotion de la santé*.
- Organisation mondiale de la santé. (2022). *Constitution*. Organisation mondiale de la santé. <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e éd.). Armand Colin.
- Pastré, P. (2011). *La didactique professionnelle : approche anthropologique du développement chez les adultes (Vol. 1)*. Presses universitaires de France.
- Pécharre, M. (2014). Impartialité et pratique de triage en milieu humanitaire Le cas de médecins sans frontières au Pakistan. Dans G. Lachenal, C. Lefève et V.-K. NGuyen (dir.), *La médecine du tri : histoire, éthique, anthropologie*. Presses Universitaires de France.
- Pécharre, M. (2015). *From impartiality to humanitarian Triage : an ethnography of three non-governmental projects in Pakistan* [PhD, University of London].
- Pelaccia, T. et Paillé, P. (2010). Les approches qualitatives : une invitation à l'innovation et à la découverte dans le champ de la recherche en pédagogie des sciences de la santé. *Pédagogie Médicale*, 10(4), 293-304. <https://doi.org/10.1051/pmed/20090049>
- Pennac, D. (2012). *La Fée carabine - La saga Malaussène (Tome 2)*. Editions Gallimard. <https://books.google.ca/books?id=DeJeCoeZvJ8C>
- Pereira, C., Delgoulet, C. et Santos, M. (2023). Conceptual framework for management or transmission of knowledge in companies: A systematic review. *Front Psychol*, 14, 1124650. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1124650>
- Pétonnet, C. (1982). L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37-47. <https://doi.org/10.3406/hom.1982.368323>
- Pétriart, C., Manfredi, S. et Empson, W. (2020). Integration, inclusion, induction: how Médecins Sans Frontières welcomes new generations. *Humanitarian Alternatives*.
- Phélinas, P. (2014). Comment mesurer l'emploi dans les pays en développement ? *Revue Tiers Monde*, 218, 15-33.
- Piaget, J. (1964). *Le rôle de l'expérience dans la formation cognitive*. Presses universitaires de France.
- Piaget, J. (1981). *Le possible et le nécessaire (1). L'évolution des possibles chez l'enfant*. PUF.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Routledge.
- Prasad, S., Woldt, J., Tata, J. et Altay, N. (2019). Application of project management to disaster resilience [Article]. *Annals of Operations Research*, 283(1/2), 561-590. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2679-9>

- Programme des Nations unies pour le développement. (2020). *Rapport sur le développement humain 2020 : Guinée*.
- Provencher, G. (2009). Les habiletés pour une communication pédagogique efficace chez les maîtres de l'enseignement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 419-431. <https://doi.org/10.7202/900423ar>
- Québec. (2012). *La santé et ses déterminants. Mieux comprendre pour mieux agir*.
- Ramachandran, V. et Walz, J. (2015). Haiti: Where has all the money gone? *Journal of Haitian Studies*, 21, 26-65.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Rémery, V., Chrétien, F. et Chatigny, C. (2020). Introduction. L'apprentissage et la transmission de l'expérience en situation de travail : enjeux sociaux et scientifiques. Dans V. Rémery, F. Chrétien et C. Chatigny (dir.), *Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail. Dialogue entre formation d'adultes et ergonomie*. Presses Universitaires de Rouen et du Havre.
- Ren, Z., Wang, H. et Zhang, W. (2017). Experiences in disaster-related mental health relief work: An exploratory model for the interprofessional training of psychological relief workers. *J Interprof Care*, 31(1), 35-42. <https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1233097>
- Richard, P. (2002). Professionnalisation des ergonomes : du métier prescrit aux métiers réels. Dans. XXXVIIème congrès de la SELF, Aix-en-Provence.
- Rocha, R., Daniellou, F. et Nascimento, A. (2012). La rotation et les stratégies collectives de préservation de la santé développées par des opérateurs d'une usine de boissons. *Activites*, 9. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3320.4960>
- Rochat, L. (2009). Passer d'une association militante à une institution. Quels effets sur l'activité et le bien-être des employés ? L'exemple d'une ONG humanitaire. Dans. 44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Toulouse.
- Rochat, L., Gonik, V. et Damuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien : quels impacts sur les employés et sur l'organisation ? Étude qualitative au siège d'une ONG humanitaire. *Journal International de Santé au Travail*, 1, 9-14.
- Roche, J. (1999). Que faut-il entendre par professionnalisation ? *Éducation permanente*, 140, 35-50.

- Rogalski, J. (1998). Formation aux activités collectives. *Le travail humain*, 57(4), 367-386.
- Rona, G. (2004). *Le statut du CICR : dans une catégorie à part*. <https://www.icrc.org/fr/doc/resources/documents/misc/5wwhdp.htm>
- Roquet, P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse. *Phronesis*, 1(2), 82-88. <https://doi.org/10.7202/1009061ar>
- Saillant, F., Richardson, M. et Paumier, M. (2007). L'humanitaire et les identités. *Ethnologies*, 27(2), 159-187. <https://doi.org/10.7202/014045ar>
- Salem, M., Niels Van, Q. et Besiou, M. (2018). How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 594-611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2246>
- Salem, M., Van Quaquebeke, N., Besiou, M. et Meyer, L. (2019). Intergroup Leadership: How Leaders Can Enhance Performance of Humanitarian Operations. *Production and Operations Management*, 28(11), 2877-2897. <https://doi.org/10.1111/poms.13085>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. et Thronhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Savoie-Zajc, L. (1997). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (3^e éd., p. 263-285). Presses de l'Université du Québec.
- Schwartz, L., Sinding, C., Hunt, M., Elit, L., Redwood-Campbell, L., Adelson, N., Luther, L., Ranford, J. et DeLaat, S. (2010). Ethics in Humanitarian aid work: Learning from the narratives of humanitarian health workers. *AJOB Primary research*, 1(3), 45-54. <https://doi.org/10.1080/21507716.2010.505898>
- Schwartz, Y. (1997). Les ingrédients de la compétences : un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Éducation permanente*, 133, 9-34.
- Schwartz, Y. (2007a). Réflexion autour d'un exemple de travail ouvrier. *Recherches et études en sciences humaines*, 1, 38-49.
- Schwartz, Y. (2007b). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activites*, 04(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1728>
- Schwartz, Y. (2012). Les deux paradoxes d'Alain Wisner. *Anthropotechnologie et ergologie*. *Ergologia*, 8, 131-181.

- Schwartz, Y. (2015). Ergonomie, philosophie et exterritorialité. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Octarès.
- Schwartz, Y. et Durrive, L. (2003). Usage de soi et compétence. Dans L. Durrive et Y. Schwartz (dir.), *Travail et ergologie*. Octares.
- Schwartz, Y. et Echternacht, E. (2009). Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ? *Corps*, 6(1), 31-37.
- Sentilhes-Monkam, A., Acina, E., Chaker, K. et Hamad, M. M. (2020). Partenariat entre une ONG locale et une ONG internationale à Djibouti. *Santé publique*, 31(5), 723-733. <https://doi.org/10.3917/spub.195.0723>
- Sigaut, F. (1991). Les points de vue constitutifs d'une science des techniques, essai de tableau comparatif et postface. Dans J. Perrin (dir.), *Construire une science des techniques*. L'Interdisciplinaire.
- Smith, J. G. et Lumba, P. M. (2008). Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: The case of one world international. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 167-176.
- Sphere Association. (2018). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. Sphere Association.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Wadsworth/Thomson Learning.
- St-Laurent, J. (2016). *Trouble de stress post-traumatique chez des travailleurs humanitaires de retour de mission : vers une meilleure identification des facteurs de risque et de protection* [PhD, Université de Montréal].
- Stewart, L. et Leggat, P. A. (1998). Culture shock and travelers. *Journal of Travel Medicine*, 5(2), 84-88. <https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.1998.tb00469.x>
- Tarondeau, J. C. (1998). *Le management des savoirs*. Presses universitaires de France.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle: processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire* [PhD, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Thébault, J. (2016). La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues. *Connaissance de l'emploi*, 130.
- Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail *Formation Emploi*, (141), 67-87. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.5368>

- Thébault, J., Delgoulet, C., Fournier, P.-S., Gaudart, C. et Jolivet, A. (2014). La transmission à l'épreuve des réalités du travail. *Éducation permanente*, 198, 85-100.
- Thébault, J., Delgoulet, C. et Zara-Meylan, V. (2018). *The circulation of Knowledge within Work collectives: Challenges for Performance and Health in the face of Changes in the Workplace*. 13th EAOHP Conference, Lisbon, Portugal.
- Therriault, P.-Y. (2010). *Changements organisationnel et technologique, santé mentale et travail*. Éditions universitaires européennes.
- Therriault, P.-Y., Aubin, G., Desrosiers, L., Drolet, M.-J., Lecours, A. et Lord, M.-M. (2016). *Can ergology contribute to the evolution of the profession?* Association Canadienne d'Ergothérapie (ACE) : S'inspirer pour viser les plus hauts sommets, Banff, Canada.
- Therriault, P. Y., Streit, U. et Rheume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail: une menace pour la sante mentale des travailleurs. *Santé Mentale au Québec*, 29(1), 173-200. <https://doi.org/10.7202/008830ar>
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2). <https://doi.org/10.3917/rac.010.0287>
- Thievenaz, J. (2021). Conceptions du processus de transmission sur le terrain de la formation des Compagnons du Devoir. *Éducation et didactique*, 15(15-2), 191-201. <https://doi.org/10.4000/educationdidactique.8988>
- Tierney, K. (2012). Disaster governance: Social, political, and economic dimensions. *Annual Review of Environment and Resources*, 37, 341-363.
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., Lewin, S., Godfrey, C. M., Macdonald, M. T., Langlois, E. V., Soares-Weiser, K., Moriarty, J., Clifford, T., Tuncalp, O. et Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Tubiana, J. (2020). Réflexions sur les transferts de technologies. Dans T.-H. Bencheekroun et A. Weill-Fassina (dir.), *Combats du travail réel des legs d'Alain Wisner*. Octarès.

- UNHCR. (2001). *Managing the stress of humanitarian emergencies. Staff welfare unit career and staff support service*. UNHC HQ.
- Valléry, G. et Leduc, S. (2005). Contribution ergonomique à l'analyse des relations de service exemple de professionnalisation d'une fonction d'accueil en bureau de poste. *Le travail humain*, 68(2). <https://doi.org/10.3917/th.682.0153>
- Vanbelle, C., Falzon, P. et Lémonie, Y. (2014). *La transmission formative sous contrainte temporelle Le cas de la relève de poste en Antarctique*. 49ème congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française, La Rochelle.
- Veil, C. (1999). Phénoménologie du travail. *Travailler*, 2, 13-40.
- Vergnaud, G. (2001). *Forme prédicative et forme opératoire de la connaissance*. Colloque GDM 2001 « La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques de la formation », Montréal.
- Verna, G. (2008). Le comportement des ONG engagées dans l'aide humanitaire. *Anthropologie et Sociétés*, 31(2), 25-44. <https://doi.org/10.7202/018681ar>
- Véron, J.-B. (2015a). Challenges Facing 21st Century Humanitarian Actors. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 121-128. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Véron, J.-B. (2015b). Les humanitaires face aux enjeux du XXIe siècle. *Revue internationale et stratégique*, 98(2). <https://doi.org/10.3917/ris.098.0121>
- Villemain, A. et Godon, P. (2015). Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée Étude de cas du raid Concordia. *PISTES*, 17.
- Villemain, A. et Lémonie, Y. (2014). Environnement capacitant et engagement des opérateurs : une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont D'Urville. *Activites*, 11(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1063>
- Villemain, A. et Lémonie, Y. (2022). Collective activation of enacted resilience in managing unthought of situations: An examination of the reconstruction of a critical situation on the polar traverse. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 114-126. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12365>
- Villemain, A. et Lévêque, M. (2018). Réflexions méthodologiques et épistémologiques sur l'intervention en immersion : comparaison de deux terrains. *Bulletin de psychologie*, 3, 657-670.

- Vinhas, S. (2014). La sécurité des humanitaires en question. *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, 37, 74-85.
- Wallace, T., Crowther, C. et Shepherd, A. (1997). *Standardising development: Influences on UK NGO policies and procedures*. Worldview Press.
- Wang, C. et Burris, M. A. (1997). Photovoice: Concept, methodology, and use for participatory needs assessment. *Health Education & Behavior*, 24(3), 369-387.
<https://doi.org/10.1177/109019819702400309>
- Wang, C.-T. L. et Hosoki, R. I. (2016). From Global to Local: Transnational Linkages, Global Influences, and Taiwan's Environmental NGOs. *Sociological Perspectives*, 59(3), 561.
- Welling, D. R., Ryan, J. M., Burris, D. G. et Rich, N. M. (2010). Seven Sins of Humanitarian Medicine [Article]. *World Journal of Surgery*, 34(3), 466-470.
<https://doi.org/10.1007/s00268-009-0373-z>
- Willems, A., Waxman, B., Bacon, A. K., Smith, J., Peller, J. et Kitto, S. (2013). Interprofessional non-technical skills for surgeons in disaster response: A qualitative study of the Australian perspective. *J Interprof Care*, 27(2), 177-183.
<https://doi.org/10.3109/13561820.2012.706337>
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Editions Syros.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie*. Octarès.
- Wisner, A. (1997). *Anthropotechnologie, vers un monde industriel polycentrique*. Octarès Editions.
- Wisner, A. (2015). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Octarès.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Éducation permanente*, 135, 57-69.
- Wittorski, R. (2005). *Entre travail et formation La professionnalisation* [HDR, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36.
<https://doi.org/10.3917/savo.017.0009>
- Wittorski, R. (2009). À propos de la professionnalisation. Dans J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle et J.-C. Ruano-Borbalan (dir.), *Encyclopédie de l'éducation et de la formation* (p. 781-793). Presses Universitaires de France.

- Wittorski, R. (2015). Introduction. Les questions posées par la transmission du travail. Dans *Comprendre la transmission du travail* (p. 7-23). <https://doi.org/10.3917/chaso.witto.2015.01.0007>
- Wittorski, R. (2016). *La professionnalisation, entre travail et formation. Textes fondamentaux*. Presses universitaires de Rouen et du Havre.
- Wright, N. S. et Drewery, G. P. (2006). Forming cohesion in culturally heterogeneous teams. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 43-53. <https://doi.org/10.1108/13527600610643475>
- Ybema, S., Vroemisse, M. et van Marrewijk, A. (2012). Constructing identity by deconstructing differences: Building partnerships across cultural and hierarchical divides. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 48-59. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.006>
- Yvon, F. (2013). La convocation de l'expérience en formation. Le cas de la préparation à la fonction de directeur d'établissement scolaire au Québec. Dans L. Albarello, J.-M. Barbier, E. Bourgeois et M. Durand (dir.), *Expérience, activité, apprentissage* (p. 193-220). PUF.
- Zaouani-Denoux, S. et Wittorski, R. (2022). Travail, formation et professionnalisation : enjeux et configurations sociales, cadres théoriques et échelles d'analyse. *McGill Journal of Education*, 57(1), 6-24. <https://doi.org/10.7202/1102010ar>

Annexes

Annexe 1. Trame d'entretien individuel - Phase 1

Présentation

Poste, âge, ancienneté, parcours professionnel, cerner l'histoire de la personne, motivation pour travailler dans le milieu humanitaire. Quelles fonctions aujourd'hui?

Le service produit par votre service

Quelles sont les activités couvertes? Pourriez-vous nous décrire l'activité de votre service? Les principales évolutions du périmètre de ce service?

Avec quels autres services internes et externes votre service travaille?

Modalités d'organisation de votre activité? (Équipe fixe ou distante, travail mode projet, etc.)? Quels sont les modes d'organisation occasionnelle de votre activité?

Les indicateurs d'activité et de pilotage

Quels sont les indicateurs stratégiques avec lesquels vous pilotez et/ou sur lesquels vous êtes évalué?

Toute l'activité formelle et informelle est retracée dans les outils de suivi?

Les conditions actuelles de travail

Quels sont les points de difficultés courantes auxquelles vous êtes confrontés

Quelle est votre perception du mode de management de votre encadrement?

Avez-vous des sujets de sécurité à surveiller de près dans le cadre de vos activités?

Quels sont les axes de prévention prioritaires défendus?

L'organisation du travail sur le terrain

Comment sont constituées les équipes d'interventions? Sur quels critères de charge négociez-vous les effectifs? Quelles sont les marges de manœuvre à ce niveau?

Communication et échanges

Quels sont les contenus d'échanges de vos réunions d'équipe? Quelle fréquence?

Quels sont les contenus d'échanges que vous avez avec les équipes terrain? Quelle fréquence?

L'information interne dont vous disposez est-elle adaptée à votre fonction? Quels types d'informations vous sont transmis? Par quelles voies (mails, réunions, affiches, etc.)?

Transmission et gestion des parcours

Comment se déroule l'intégration des nouveaux arrivants? Quelle procédure d'accueil de montée en compétences est prévue?

Selon vous, les niveaux de compétences des salariés sont-ils adaptés à leur poste de travail?

Comment estimez-vous les possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'organisme? Comment s'organise le suivi des parcours professionnels? Quelle procédure?

Comment sont pensés et gérés les formations dans l'organisation?

Existe-t-il des espaces de régulation d'équipe dans l'entreprise? Au siège? Sur le terrain?

Selon vous, comment s'opère la transmission des savoirs et savoir-faire sur le terrain dans les collectifs? De façon plus générale, pensez-vous que l'expertise opérationnelle se maintient sur le terrain au fur et mesure des changements d'effectif? Si oui, comment selon-vous?

Quel rôle joue le coordonnateur de projet sur le terrain et dans son lien avec le siège?

Comment sont constituées les équipes d'interventions? Sur quels critères? Comment est gérée son évolution à travers le temps?

Gestion RH

Vous est-il arrivé d'être confronté à des personnes en difficulté autour de vous, au siège ou sur le terrain? Dans ce cas, avez-vous pu contribuer à résoudre le problème à votre niveau? Avez-vous dû faire appel à votre hiérarchie? Au responsable sur site? Au DRH? Existe-t-il des protocoles d'accompagnement?

Comment caractériseriez-vous la population des salariés de votre organisme?

Comment qualifieriez-vous la pyramide des âges dans l'organisation?

Comment traitez-vous les questions interculturelles dans l'organisation et sur les terrains?

Comment estimez-vous l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise, tout type de contrat confondu?

Y a-t-il un fort taux de turn-over sur les terrains d'interventions? Comment cette question est prise en charge au siège?

Santé

Quelles sont les principales problématiques de santé que les équipes rencontrent sur le terrain?
Au siège?

Comment est géré le suivi de santé des salariés?

Avez-vous observé des évolutions concernant la santé des salariés (évolution des burn-out, augmentation des démissions, etc.)?

Y a-t-il une population de salariés plus exposés à des risques pour leur santé que d'autres (staff nat, expat, métiers spécifiques, niveau d'ancienneté, etc.)?

Annexe 2. Message de prise de contact entretiens -

Phase 1

Madame, Monsieur,

Je suis Galaad Lefay, doctorant au Programme de sciences biomédicales à l'Université du Québec à Trois-Rivières en collaboration avec le Conservatoire National des Arts et Métiers. Je me permets de vous contacter dans le cadre d'une étude menée actuellement en partenariat avec votre organisation. Cette étude a pour objectif d'investiguer les questions de transmission et de développement des compétences dans les collectifs d'interventions. Plus spécifiquement, je cherche à comprendre les dynamiques internes aux collectifs ainsi que les facteurs favorisant ou entravant le développement des compétences, mais également de la santé ainsi que l'inclusion et le maintien au travail des acteurs sur le terrain.

Cette étude s'inscrit dans une perspective de recherche-action en partenariat avec votre organisation et s'ancre dans le courant de l'ergonomie et de l'analyse des organisations.

La première étape de l'étude consiste en un travail de compréhension et d'analyse du fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, j'effectue des entretiens avec les différents acteurs du siège en charge du fonctionnement de l'organisme et plus particulièrement de la gestion des effectifs sur les terrains d'intervention, autant d'un point de vue administratif, RH, qu'opérationnel.

Dans ce cadre, accepteriez-vous de participer à un entretien d'environ 120 minutes en présentiel au siège ou bien en visioconférence si nécessaire? Ces entretiens sont réalisés sur la base du volontariat et de la confidentialité. Rien qui ne puisse porter préjudice au respect de ces principes de confidentialité et d'anonymat ne sera rapporté dans l'étude. Vous trouverez à ce titre en pièce jointe le document de consentement expliquant en détail le teneur de cet entretien.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs propositions de créneaux horaires, si vous êtes intéressé, pouvez-vous m'indiquer vos disponibilités ainsi que le moyen de communication par lequel vous désirez être contacté.

N'hésitez pas à me contacter par mail ou téléphone si vous avez besoin de plus d'informations.

Bonne journée
Cordialement,
Galaad Lefay
Doctorant en sciences biomédicales
Tel. : +33608122087
Mail. : galaad.lefay@uqtr.ca

Annexe 3. PRISMA-ScR Checklist

Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) Checklist

SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
TITLE			
Title	1	Identify the report as a scoping review.	
ABSTRACT			
Structured summary	2	Provide a structured summary that includes (as applicable): background, objectives, eligibility criteria, sources of evidence, charting methods, results, and conclusions that relate to the review questions and objectives.	
INTRODUCTION			
Rationale	3	Describe the rationale for the review in the context of what is already known. Explain why the review questions/objectives lend themselves to a scoping review approach.	
Objectives	4	Provide an explicit statement of the questions and objectives being addressed with reference to their key elements (e.g., population or participants, concepts, and context) or other relevant key elements used to conceptualize the review questions and/or objectives.	
METHODS			
Protocol and registration	5	Indicate whether a review protocol exists; state if and where it can be accessed (e.g., a Web address); and if available, provide registration information, including the registration number.	
Eligibility criteria	6	Specify characteristics of the sources of evidence used as eligibility criteria (e.g., years considered, language, and publication status), and provide a rationale.	
Information sources*	7	Describe all information sources in the search (e.g., databases with dates of coverage and contact with authors to identify additional sources), as well as the date the most recent search was executed.	
Search	8	Present the full electronic search strategy for at least 1 database, including any limits used, such that it could be repeated.	
Selection of sources of evidence†	9	State the process for selecting sources of evidence (i.e., screening and eligibility) included in the scoping review.	
Data charting process‡	10	Describe the methods of charting data from the included sources of evidence (e.g., calibrated forms or forms that have been tested by the team before their use, and whether data charting was done independently or in duplicate) and any processes for obtaining and confirming data from investigators.	
Data items	11	List and define all variables for which data were sought and any assumptions and simplifications made.	
Critical appraisal of individual sources of evidence§	12	If done, provide a rationale for conducting a critical appraisal of included sources of evidence; describe the methods used and how this information was used in any data synthesis (if appropriate).	
Synthesis of results	13	Describe the methods of handling and summarizing the data that were charted.	



SECTION	ITEM	PRISMA-ScR CHECKLIST ITEM	REPORTED ON PAGE #
RESULTS			
Selection of sources of evidence	14	Give numbers of sources of evidence screened, assessed for eligibility, and included in the review, with reasons for exclusions at each stage, ideally using a flow diagram.	
Characteristics of sources of evidence	15	For each source of evidence, present characteristics for which data were charted and provide the citations.	
Critical appraisal within sources of evidence	16	If done, present data on critical appraisal of included sources of evidence (see item 12).	
Results of individual sources of evidence	17	For each included source of evidence, present the relevant data that were charted that relate to the review questions and objectives.	
Synthesis of results	18	Summarize and/or present the charting results as they relate to the review questions and objectives.	
DISCUSSION			
Summary of evidence	19	Summarize the main results (including an overview of concepts, themes, and types of evidence available), link to the review questions and objectives, and consider the relevance to key groups.	
Limitations	20	Discuss the limitations of the scoping review process.	
Conclusions	21	Provide a general interpretation of the results with respect to the review questions and objectives, as well as potential implications and/or next steps.	
FUNDING			
Funding	22	Describe sources of funding for the included sources of evidence, as well as sources of funding for the scoping review. Describe the role of the funders of the scoping review.	

JB1 = Joanna Briggs Institute; PRISMA-ScR = Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews.

* Where *sources of evidence* (see second footnote) are compiled from, such as bibliographic databases, social media platforms, and Web sites.

† A more inclusive/heterogeneous term used to account for the different types of evidence or data sources (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy documents) that may be eligible in a scoping review as opposed to only studies. This is not to be confused with *information sources* (see first footnote).

‡ The frameworks by Arksey and O'Malley (6) and Levac and colleagues (7) and the JBI guidance (4, 5) refer to the process of data extraction in a scoping review as data charting.

§ The process of systematically examining research evidence to assess its validity, results, and relevance before using it to inform a decision. This term is used for items 12 and 19 instead of "risk of bias" (which is more applicable to systematic reviews of interventions) to include and acknowledge the various sources of evidence that may be used in a scoping review (e.g., quantitative and/or qualitative research, expert opinion, and policy document).

From: Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D, et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med.* 2018;169:467-473. doi: 10.7326/M18-0850.



St. Michael's
Inspired Care.
Inspiring Science.

Annexe 4. Trame d'entretien individuel - Phase 4.

Terrain

Présentation

Poste, âge, ancienneté, parcours professionnel (cerner l'histoire de la personne).

En quoi consiste votre travail au quotidien?

Pourquoi vouliez-vous travailler dans l'humanitaire au début de votre carrière?

Organisation du travail

Vous donne-t-on des objectifs lors de votre prise de poste? Quel suivi est fait (reporting, etc.)? Avec quels outils?

Est-ce qu'il y a des choses que vous avez faites sur le terrain qui ne se voit pas forcément dans ces objectifs? Est-ce qu'il y en a qui sont spécifiques à ce terrain?

Pouvez-vous m'expliquer en quoi les différents briefings que vous avez suivis au siège avant votre départ et au moment de votre arrivée sur le terrain? Sont-elles selon vous adaptées à ce que vous vivez sur le terrain?

Avez-vous eu l'occasion de suivre des formations depuis que vous travaillez pour ALIMA?

Y a-t-il des procédures, règles qui ne sont pas faisables/respectables une fois sur le terrain? Quelles marges de manœuvre avez-vous pour vous adapter aux situations?

La charte ALIMA prône l'innovation et la responsabilité d'entreprendre. Avez-vous le sentiment de pouvoir, dans le cadre de votre travail, respecter ces principes?

Collectif

Avec qui travaillez-vous régulièrement? À quelle fréquence avez-vous des rencontres avec vos collègues (réunions, briefing, espace de débat, etc.)? Avec qui se déroulent les différentes rencontres (réunion métier, mission, statut, etc.)?

Selon vous, est-ce que certaines personnes sont dépendantes de vous pour effectuer leur travail? et vous, êtes-vous dépendant d'autres personnes pour effectuer votre travail? Plus globalement, vous sentez-vous soutenu par vos collègues?

Y a-t-il des enjeux à travailler avec une population hétérogène en termes de métier, de nationalité?

Comment se déroule l'intégration d'un nouvel arrivant? Quelle est la procédure d'accueil? Quel suivi est fait?

La charte ALIMA prône l'importance de l'intelligence collective. Pour vous, qu'est-ce que ça veut dire? Avez-vous l'impression que c'est effectivement le cas sur le terrain?

Pourquoi travaillez-vous dans l'humanitaire aujourd'hui? Pourquoi travaillez-vous dans cette organisation?

Transmission

Comment se passe les premiers temps de travail quand vous prenez votre poste? Qui vous aide dans les tâches quotidiennes? Qu'est-ce qui vous fait sentir que vous êtes de plus en plus à l'aise?

Quel rôle joue le chef de projet sur le terrain? Comment cela se passe-t-il avec vous? Vous aide-t-il dans la résolution de problème? Comment?

Lors de vos échanges avec vos collègues, de quoi parlez-vous? Où et quand se passent vos interactions avec vos collègues?

Avez-vous l'impression d'avoir les ressources nécessaires (temps, matériel, humaine), pour réfléchir à votre pratique?

Selon vous, qu'avez-vous appris qui vous permet de vous adapter à la situation de cette mission?

Santé

Considérez-vous qu'ALIMA accorde une importance suffisante à l'amélioration des conditions de travail et à la protection de la santé des salariés?

Quelles sont les principales problématiques de santé que vous rencontrez sur le terrain?

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu des problèmes de santé dus au travail? Au cours des 7 derniers jours?

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous pris des médicaments en raison de problèmes de santé dus au travail? Au cours des 7 derniers jours?

Avez-vous déjà été confrontés à des situations de violences? De la part de votre hiérarchie? De la part de vos collègues? De la part de patients ou de leurs proches? Comment avez-vous géré ça? Avez-vous informé ALIMA? Vous a-t-elle soutenue?

Selon vous, y a-t-il une population de salariés plus exposés à des risques pour leur santé que d'autres (staff nat, expat, métiers spécifiques, niveau d'ancienneté, etc.)?

Comment estimez-vous les possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'organisme?
Comment s'organise le suivi des parcours professionnels? Quelle procédure?

Pendant combien de temps pensez-vous pouvoir continuer à faire votre travail dans ces conditions?

Spécifiques encadrants

Comment sont constituées les équipes d'interventions? Sur quels critères? Comment est gérée son évolution à travers le temps?

Quelles marges de manœuvre avez-vous dans l'encadrement de vos équipes?

Comment gérez-vous les nouveaux arrivants pour les intégrer dans le groupe? Les procédures vous semblent-elles adaptées?

Comment sont organisés les espaces d'échanges (réunions, briefings, etc.)? Est-ce que cela correspond à un fonctionnement standard?

Pensez-vous que l'expertise opérationnelle se maintient sur le terrain au fur et mesure des changements d'effectif? Si oui, comment selon-vous?

En situation d'urgence ou face à un imprévu, comment gérez-vous votre équipe?

Annexe 5. Trame d'entretien individuel - Phase 4. Siège

Présentation

Poste, âge, ancienneté, parcours professionnel (cerner l'histoire de la personne).

En quoi consiste votre travail au quotidien?

Pourquoi vouliez-vous travailler dans l'humanitaire au début de votre carrière?

Le service produit par votre service

Quelles sont les activités couvertes? Quelle est l'activité de votre service?

Avec quels autres services internes et externes votre service travaille?

Modalités d'organisation de votre activité? (Équipe fixe ou distante, travail mode projet, etc.)?
Quels sont les modes d'organisation occasionnelle de votre activité (gestion d'urgence par exemple)?

Les indicateurs d'activité et de pilotage

Quels sont vos objectifs? Comment sont-ils évalués?

Selon vous, toute l'activité formelle et informelle est retracée dans les outils de suivi/reporting?

Quelles sont les procédures, règles qui ne sont pas faisables/respectables une fois sur le terrain?
Que faites-vous dans ce cas-là?

Communication et échanges

De quoi parlez-vous durant vos réunions d'équipe? Elles ont lieu à quelle fréquence?

Quels sont les contenus d'échanges que vous avez avec les équipes terrain? Quelle fréquence?

Transmission et gestion des parcours

Comment se déroule l'intégration des nouveaux arrivants? Quelle procédure d'accueil de montée en compétences est prévue?

Comment estimez-vous les possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'organisme?
Comment s'organise le suivi des parcours professionnels? Quelle procédure?

Comment sont pensés et gérés les formations dans l'organisation?

Comment sont constituées les équipes d'interventions? Sur quels critères? Comment est gérée son évolution à travers le temps?

Gestion RH

Comment caractériseriez-vous la population des salariés de votre organisme? Comment traitez-vous les questions de diversité dans l'organisation et sur les terrains?

Y a-t-il un fort taux de turn-over sur les terrains d'interventions? Comment cette question est prise en charge au siège?

Appartenance

La charte ALIMA prône l'innovation et la responsabilité d'entreprendre. Comment, dans le cadre de votre travail, cette dernière respecte-t-elle le sentiment de pouvoir? Comment cette dernière respecte-t-elle les principes qui en découlent?

La charte ALIMA prône l'importance de l'intelligence collective. Pour vous, qu'est-ce que ça veut dire? Au quotidien, comment cela s'applique sur le terrain?

Pourquoi travaillez-vous dans l'humanitaire aujourd'hui? Pourquoi travaillez-vous dans cette organisation? Votre attachement à votre travail est davantage lié à ALIMA, au milieu humanitaire en général, à votre métier, à votre mission ici, à vos collègues?

Santé

Au quotidien, comment ALIMA accorde-t-elle une importance suffisante à l'amélioration des conditions de travail et à la protection de la santé des salariés?

Selon vous, y a-t-il une population de salariés plus exposés à des risques pour leur santé que d'autres (staff nat, expat, métiers spécifiques, niveau d'ancienneté, etc.)?

Pendant combien de temps pensez-vous pouvoir continuer à faire votre travail dans les conditions actuelles?

Annexe 6. Trame d'entretien d'auto-confrontation - Phase 4

Description

Où se passait la situation? À quel moment? Combien de temps cela a-t-il duré? Qui était présent?

Avez-vous participé à la conversation?

Quelle a été la conclusion de cet échange?

Cette situation était-elle planifiée? Si oui, par vous? Sinon, comment s'est-elle déclenchée?

Y a-t-il des éléments sur la photographie qui avec le recul attire votre attention?

Questions descriptives à partir des photographies

Perception

Pourquoi avez-vous décidé de photographier cet « objet » (personne, scène, etc.) précisément?
Pourquoi à ce moment?

Que ressentiez-vous à ce moment?

Avec le recul, que pensez-vous avoir appris/transmis dans cette situation?

Catégorisation

Je vais maintenant vous demander de regarder vos différentes photos et de regrouper les photos qui selon toi se rapprochent et abordent la même thématique.

Pouvez-vous m'expliquer vos choix de regroupement?

Si je vous demande de choisir une photographie qui représente le plus la transmission chez ALIMA, ce serait laquelle et pourquoi?

Je vois que la plupart de vos photos ont été prises ici et là. Pensez-vous que la majeure partie de la transmission se fait ici ou pensez-vous qu'il y a d'autres lieux?

Y a-t-il des choses que vous auriez aimé photographier, mais que vous n'avez pas faites, car l'occasion ne s'est pas présentée, à cause de la présence d'un participant ou autre?

Est-ce que les participants ont un rôle selon vous dans la transmission (ils connaissent mieux leur dossier en cas de changement de médecin investigateur, rappel de certaines choses, etc.)?

Annexe 8. Formulaire de consentement - Phase 1



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche :	La transmission dans les collectifs de travail : soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire
Mené par :	Galaad Lefay, étudiant au doctorat en sciences biomédicales au département d'ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Sous la direction de :	Pierre-Yves Therriault, Professeur au département d'ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Catherine Delgoulet, Professeure d'ergonomie au Conservatoire Nationale des Arts et Métiers de Paris et Professeure associée à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Membres de l'équipe de recherche :	
Source de financement :	Bourse PAIR.

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la construction des collectifs de travail en milieu d'intervention humanitaire, les dynamiques de transmission qui y opèrent et ses impacts sur le développement des compétences, de la santé et l'inclusion au travail serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

Objectifs et résumé du projet de recherche

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'étudier comment dans des milieux de travail à fortes contraintes et des collectifs changeants (e.i. interventions humanitaires à l'international), opère la transmission des savoirs et savoir-faire. Entre autres, le projet investiguera dans quelle mesure les ressources organisationnelles, le management de proximité et les collectifs de travail soutiennent ou entravent l'inclusion, la santé et la montée en compétences des travailleurs.

Nature et durée de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue d'environ 120 minutes qui se déroulera sur votre temps de travail soit en présentiel soit par visio-conférence.

Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 120 minutes durant votre temps de travail, demeure le seul inconvénient. Il vous sera possible de prendre une pause au cours de l'entretien.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du développement des compétences dans votre organisation et des dynamiques de transmission dans les collectifs sur les terrains d'interventions est le seul bénéfice prévu à votre participation.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude *sont enregistrées sous format audio*, sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par l'anonymisation de votre identité sous un nom fictif et la dissimulation de votre fonction au sein de l'organisme. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de publication d'articles, d'une thèse et de diverses communications dans des congrès, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées dans une base de données protégée par un mot de passe. Les seules personnes qui y auront accès seront Galaad Lefay, Pierre-Yves Therriault et Catherine Delgoulet. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites dans 5 ans par suppression des données numériques et ne seront pas utilisées à d'autres fins, à moins d'y consentir, que celles décrites dans le présent document.

Acceptez-vous que vos données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche portant sur le milieu humanitaire ou la gestion des compétences et de la transmission des savoirs et savoir-faire ? Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQTR avant leur réalisation. Vos données de recherche seront conservées de façon sécuritaire au Laboratoire de Recherche en Ergothérapie de l'UQTR dont seuls Galaad Lefay, Pierre-Yves Therriault et Catherine Delgoulet y auront accès. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de vos données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code. Vos données de recherche seront conservées aussi longtemps qu'elles peuvent avoir une utilité pour l'avancement des connaissances scientifiques. Lorsqu'elles n'auront plus d'utilité, vos données de

recherche seront détruites. Par ailleurs, notez qu'en tout temps, vous pouvez demander la destruction de vos données de recherche en vous adressant au chercheur responsable de ce projet de recherche.

Je consens à ce que mes données de recherche soient utilisées à ces conditions : Oui Non

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Galaad Lefay, galaad.lefay@uqtr.ca ; +33608122087.

Surveillance des aspects éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Galaad Lefay m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, [nom du participant], confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *La transmission dans les collectifs de travail : soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Je consens à être enregistré/filmé.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Participation à des études ultérieures

Acceptez-vous que le chercheur responsable du projet ou un membre de son personnel de recherche reprenne contact avec vous pour vous proposer de participer à d'autres projets de recherche? Bien sûr, lors de cet appel, vous serez libre d'accepter ou de refuser de participer aux projets de recherche proposés. Oui Non

Résultats de la recherche

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant décembre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

Annexe 9. Formulaire de consentement - Phase 4



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche :	La transmission dans les collectifs de travail : soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire
Mené par :	Galaad Lefay, étudiant au doctorat en sciences biomédicales au département d'ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Sous la direction de :	Pierre-Yves Therriault, Professeur au département d'ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Catherine Delgoulet, Professeure d'ergonomie au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris et Professeure associée à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Membres de l'équipe de recherche :	
Source de financement :	Bourse PAIR.

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la construction des collectifs de travail en milieu d'intervention humanitaire, les dynamiques de transmission qui y opèrent et ses impacts sur le développement des compétences, de la santé et l'inclusion au travail, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui ne serait pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

Objectifs et résumé du projet de recherche

L'objectif principal de ce projet de recherche est d'étudier comment dans les milieux de travail humanitaire à l'international opère la transmission des savoirs et savoir-faire. Entre autres, le projet investiguera dans quelle mesure les ressources organisationnelles, le management de proximité et les collectifs de travail soutiennent ou entravent l'inclusion, la santé et la montée en compétences des travailleurs.

Nature et durée de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à :

- une entrevue individuelle d'environ 90 minutes qui se déroulera sur votre temps de travail et votre lieu de travail, dans un local alloué qui vous sera communiqué avant la rencontre. Cet entretien sera enregistré sur l'ordinateur du chercheur puis stocké sur un disque dur externe sécurisé ;
- En parallèle, il est possible que vous soyez observé (avec votre accord) durant votre travail par le chercheur principal. Cela sera mis en place en fonction de vos possibilités afin de ne pas vous mettre en situation d'inconfort durant votre travail ;

Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet est d'environ 90 minutes durant votre temps de travail et demeure le seul inconvénient. Il vous sera possible de prendre une pause au cours des entretiens.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du développement des compétences dans votre organisation et des dynamiques de transmission dans les collectifs sur les terrains d'intervention ainsi que l'apport bénéfique personnel que potentiellement le travail réflexif sur votre activité peut vous apporter, sont les seuls bénéfices prévus à votre participation.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude *sont enregistrées sous format audio, prise de note et potentiellement photographique*, sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par l'anonymisation de votre identité sous un nom fictif et la dissimulation de votre fonction au sein de l'organisme. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de publication d'articles, d'une thèse et de diverses communications dans des congrès, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées dans une base de données protégée par un mot de passe. Les seules personnes qui y auront accès seront Galaad Lefay, Pierre-Yves Therriault et Catherine Delgoulet. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites dans 5 ans par suppression des données numériques et papier (formulaires de consentement, photographies, carnet de bord) et ne seront pas utilisées à d'autres fins, à moins d'y consentir, que celles décrites dans le présent document.

Acceptez-vous que vos données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche portant sur le milieu humanitaire ou la gestion des compétences et de la transmission des savoirs et savoir-faire ? Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQTR avant leur réalisation. Vos données de recherche seront conservées de façon sécuritaire au Laboratoire de Recherche en Ergothérapie de l'UQTR dont seuls Galaad Lefay, Pierre-Yves Therriault et Catherine Delgoulet y auront accès. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de vos données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code. Vos données de recherche seront conservées aussi longtemps qu'elles peuvent avoir une utilité pour l'avancement des connaissances scientifiques. Lorsqu'elles n'auront plus d'utilité, vos données de recherche seront détruites. Par ailleurs, notez qu'en tout temps, vous pouvez demander la destruction de vos données de recherche en vous adressant au chercheur responsable de ce projet de recherche.

Je consens à ce que mes données de recherche soient utilisées à ces conditions : Oui Non

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le fait de participer ou non n'aura pas de conséquences sur votre implication auprès de l'ONG.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Galaad Lefay, galaad.lefay@uqtr.ca.

Surveillance des aspects éthiques de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Galaad Lefay, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ [nom du participant], confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *La transmission dans les collectifs de travail : soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

- Je consens à être enregistré.
- Je m'engage à respecter la confidentialité des participants et des renseignements partagés lors du groupe de discussion

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Participation à des études ultérieures

Acceptez-vous que le chercheur responsable du projet ou un membre de son personnel de recherche reprenne contact avec vous pour vous proposer de participer à d'autres projets de recherche? Bien sûr, lors de cet appel, vous serez libre d'accepter ou de refuser de participer aux projets de recherche proposés. Oui Non

Divulgence des découvertes fortuites

Acceptez-vous d'être recontacté en cas de découvertes fortuites vous concernant et pouvant révéler des risques pour votre santé et votre bien-être ? Oui Non

Résultats de la recherche

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant décembre 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.

Annexe 10. Certificats éthiques

3570



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : La transmission dans les collectifs de travail: soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire

Chercheur(s) : Galaad Lefay
Département d'ergothérapie

Organisme(s) : PAIR

N° DU CERTIFICAT : CER-21-274-07.06

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 08 mars 2021 au 08 mars 2022

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc
Président du comité

Fanny Longpré
Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 08 mars 2021



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : **La transmission dans les collectifs de travail: soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire - Phase 2**

Chercheur(s) : Galaad Lefay
Département d'ergothérapie

Organisme(s) : PAIR

N° DU CERTIFICAT : CER-21-281-07.05

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 11 novembre 2021 au 11 novembre 2022

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc
Président du comité

Fanny Longpré
Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 11 novembre 2021



Le 10 mars 2022

Monsieur Galaad Lefay
Étudiant
Département d'ergothérapie

Monsieur,

Le secrétariat de l'éthique a reçu votre demande de modifications pour le projet **La transmission dans les collectifs de travail: soutenir le développement et l'inclusion multiculturelle dans le milieu humanitaire - Phase 2 (CER-21-281-07.05)** en date du 4 mars 2022.

Lors d'un processus d'évaluation déléguée, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a approuvé les modifications consistant à ajouter la grille d'observation au travail.

Cette décision porte le numéro CER-22-286-08-01.06.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

LA SECRÉTAIRE DU COMITÉ

FANNY LONGPRÉ
Adjointe au doyen
Décanat de la recherche et de la création

FL/na

c.c. M. Pierre-Yves Therriault, professeur au Département d'ergothérapie

