



**HAL**  
open science

**A contre-sens : lorsque les individus et les collectifs transgressent en vue de créer et maintenir du sens dans leur travail.**

Laura Beton

► **To cite this version:**

Laura Beton. A contre-sens : lorsque les individus et les collectifs transgressent en vue de créer et maintenir du sens dans leur travail.. Gestion et management. Aix-Marseille Université, 2021. Français. NNT: . tel-03481425

**HAL Id: tel-03481425**

**<https://amu.hal.science/tel-03481425v1>**

Submitted on 15 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université  
le 09/12/2021

**Laura BETON-ATHMANI**

**A contre-sens : lorsque les individus et les collectifs transgressent  
en vue de créer et maintenir du sens dans leur travail  
Une recherche-action en Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile**

**Discipline**

Sciences de Gestion

**Spécialité**

Gestion des Ressources

Humaines

Comportement

organisationnel

**École doctorale**

ED 372 Sciences Economiques

et de Gestion

**Laboratoires**

Centre d'Etudes et de

Recherche en Gestion d'Aix

Marseille (CERGAM)

Laboratoire d'Economie et de

Sociologie du Travail (LEST)

**Partenaire de recherche**

Association MJF – Jane Pannier

• **Composition du jury**

• Emmanuel ABORD DE CHATILLON Suffragant

• Professeur des Universités,

• Université Grenoble Alpes

• Robert FOUCHET

Directeur

• Professeur Emérite,

• Aix-Marseille Université

• Sandrine FREMEAUX

Rapportrice

• Professeure des Universités,

• Audencia Nantes

• Annie HONDEGHEM

Rapportrice

• Professeure des Universités,

• KU Leuven

• Ariel MENDEZ

Co-directrice

• Professeure des Universités,

• Aix-Marseille Université



*L'Université d'Aix-Marseille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## Affidavit

Je soussignée, Laura BETON-ATHMANI, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Robert FOUCHET (directeur de thèse) et d'Ariel MENDEZ (co-directrice de thèse), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix en Provence, le 23 septembre 2021



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## Liste de publications et participation aux conférences

1) Liste des publications<sup>1</sup> réalisées dans le cadre du projet de thèse :

1. Beton, L., Dougados, M., Rivière, A. & Sabouné, K. (en cours). Chapitre 11 : Manager par le sens : une nécessité dans les métiers à vocation. *Dessine-moi un management public*. Presses Universitaires de France.
2. Bertolucci, M., Beton, L. & Eisinger, T. (en cours). Chapitre 8 : Enjeux et illustrations dans la recherche en management public. *Dessine-moi un management public*. Presses Universitaires de France.
3. Beton, L. & Bertolucci, M. (2020). Dynamique de déconstruction de la compétence collective : Le cas d'une équipe en centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA). *Revue française de gestion*, 290, 85-106.
4. Perrin, T. & Beton, L. (2020). Great Place To Work® : Le sens peut-il impulser la performance ? *Centrale de cas et de médias pédagogiques*, 13 pages.
5. Beton, L. & Retsin-Michel de Prévia, C. (2020, 8 avril). A Marseille, bénévoles et salariés racontent le confinement des plus précaires. *The Conversation*. <https://theconversation.com/a-marseille-benevoles-et-salaries-racontent-le-confinement-des-plus-precaires-135080>
6. Beton L., Moisseron, J.-Y., et Tebbaa, O. (2017). *Femmes et Climat au Maroc : nouveaux horizons après la COP 22*, éditions La Croisée des Chemins, 120 pages.

2) Participation aux conférences<sup>2</sup> et écoles d'été au cours de la période de thèse :

1. Beton, L. (2021, 25 mars). *Le sens du travail pour les professionnels assurant des missions de service public, une évidence ?* Forum IMPGT, Aix en Provence.
2. Beton, L. & Rivière, A. (2021, 04-05 mars). *La transgression dans le processus de construction de sens en situation de tensions de rôle : le cas d'acteurs organisationnels accompagnant des demandeurs d'asile et réfugiés*. 31ème Congrès de l'AGRH, Tours (en ligne).

---

<sup>1</sup> Cette liste comprend les articles publiés, les articles soumis à publication et les articles en préparation ainsi que les livres, chapitres de livre et/ou toutes formes de valorisation des résultats des travaux propres à la discipline du projet de thèse. La référence aux publications doit suivre les règles standards de bibliographie et doit être conforme à la charte des publications d'AMU.

<sup>2</sup> Le terme « conférence » est générique. Il désigne à la fois « conférence », « congrès », « workshop », « colloques », « rencontres nationales et/ou internationales » ... etc.  
Indiquer si vous avez fait une présentation orale ou sous forme de poster.



3. Beton, L. (2019, 24-25 juin). *La construction du sens du travail à travers l'activité de transgression : une approche par le sensemaking*. Tutorat Doctoral Grand Sud – Toulon.
4. Beton, L. (2018, 29 novembre). Donner du sens au travail et inspirer ses collaborateurs. Workshop – Great Place to Work, Paris.
5. Beton, L. & Bertolucci, M. (2017, 04-05 juin). *L'identification des pratiques et des compétences professionnelles en Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) : le cas d'un centre Français*. Congrès de l'Institut International des Sciences Administratives (IIAS) - Aix en Provence.

## Résumé

Notre recherche propose d'étudier en quoi les pratiques transgressives permettent aux professionnels en Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA) de créer et maintenir du sens dans leur travail. En effet, ces acteurs sont de plus en plus considérés comme des agents des politiques migratoires (Daadouch, 2017), ce qui remet en cause le sens qu'ils accordent à leur travail et qui ne semble pouvoir être retrouvé qu'au prix d'une certaine désobéissance. C'est précisément cette relation que nous étudions dans cette thèse. Le sens dans le travail est une construction sociale qui s'élabore dans l'interaction entre l'individu avec son environnement de travail (Isaksen, 2000). Cependant, il est possible pour les managers de créer des conditions favorables à l'expérience d'un travail significatif (Frémeaux et Michelson, 2017). L'objectif de cette construction de sens, à travers le *sensemaking* (Weick, 1995), étant la résilience organisationnelle, nous pensons que la transgression, définie comme un écart à la norme reposant sur l'interaction entre une personne et des situations (Pesqueux, 2010), peut en être une nouvelle source. Pour mener à bien ce travail doctoral, nous avons décidé de réaliser une recherche-action (Pasmore et *al.*, 2008). Ce travail nous permet d'observer que les professionnels de l'asile en proie à la perte de sens usent de pratiques transgressives, majoritairement collectives, pour y remédier. La transgression est ainsi appréhendée comme un moyen d'aménager la règle afin de faire correspondre davantage le travail réel aux valeurs des individus et du collectif. Notre thèse permet ainsi d'enrichir la littérature relative à la transgression en mettant en avant sa dimension collective et sa contribution comme croyances et actions lors du processus de *sensemaking*. Au-delà, notre travail doctoral contribue à mettre en lumière un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion et propose une nouvelle catégorie d'observation directe participante.

**Mots clés :** Sens dans le travail, perte de sens, sensemaking, transgression, recherche-action, CADA

## Abstract

Our research proposes to study how transgressive practices allow professionals in the Reception Center for Asylum Seekers to create and maintain meaning in their work. These actors are increasingly considered as agents of migration policies (Daadouch, 2017), which calls into question the meaning they give to their work and which seems to be found only at the cost of a certain disobedience. It is precisely this relationship that we are studying in this thesis. Meaning at work is a social construct that develops in the interaction between the individual and his work environment (Isaksen, 2000). However, it is possible for managers to create favorable conditions to the experience of meaningful work. (Frémeaux and Michelson, 2017). The objective of this construction of meaning, through the sensemaking (Weick, 1995), being organizational resilience, we believe that transgression, defined as a deviation from the norm based on the interaction between a person and situations (Pesqueux, 2010), can be a new source. To carry out this doctoral work, we decided to realize an action research (Pasmore *et al.*, 2008). This work allows us to observe that asylum professionals experiencing loss of meaning are using transgressive practices, mostly collective, to remedy this. The transgression is thus understood as a means of adapting the rule in order to make real work more in line with the values of individuals and the collective. Our thesis thus makes it possible to enrich the literature on transgression by highlighting its collective dimension and its contribution as beliefs and actions during the sensemaking process. Beyond that, our doctoral work helps to shed light on a new field of study for Management Sciences and proposes a new category of direct participant observation.

**Key words :** Meaning at work, loss of meaning, sensemaking, transgression, action research, reception center for asylum seeker

## Remerciements

La rédaction de la thèse est un défi majeur, mais l'écriture des remerciements n'en reste pas moins une épreuve. En effet, comment être à la hauteur en quelques lignes du soutien indéfectible qui peut nous être prodigué durant ce travail doctoral ?

Je ne pourrais démarrer sans sincèrement remercier mon directeur de thèse, Robert Fouchet, ainsi que ma co-directrice, Ariel Mendez. Si vous me permettez la métaphore Professeur Fouchet, si ma thèse était un bateau, vous en seriez son gouvernail. Vos précieux conseils m'ont guidé tout au long de ma thèse et m'ont permis de tenir « le cap ». Ariel, je ne saurais vous être suffisamment reconnaissante pour votre disponibilité et votre soutien. Alors que Professeur Fouchet me permettait de maintenir ma direction, vous étiez à l'écoute de mes doutes et votre bienveillance me permettait d'avancer doucement mais sûrement vers cet horizon lointain.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à Sandrine Frémeaux et Annie Hondeghem d'avoir accepté d'être rapportrices de cette thèse, ainsi qu'Emmanuel Abord de Chatillon pour avoir accepté de prendre part à ce jury.

Cette thèse n'aurait également pu voir le jour sans l'engagement sans failles de l'association MJF – Jane Pannier et de ses membres. Je ne pourrais assez les remercier de m'avoir soutenue, depuis déjà de nombreuses années, lorsque je n'étais encore qu'une jeune étudiante. Christine, merci d'avoir cru en moi dès notre première rencontre. Cette thèse, c'est aussi certainement un peu de toi. Merci également à Olivier et Marc, qui me « supportent » au sens littéral du terme depuis là encore de nombreuses années. A mes yeux, vous êtes tous les trois une puissante source d'inspiration. Je remercie également l'équipe du CADA qui m'observait certainement tout autant que je le faisais ! Leïla, Sabrina, Elise, Félicie, Anne, Annie, vous êtes mes rayons de soleil ! Sans oublier Laï-On, mais également toutes les stagiaires qui ont pu animer le service.

Par la suite, je remercie chaleureusement l'équipe du CERGAM, avec son directeur Nicolas Aubert, qui est d'une telle humanité, et particulièrement l'équipe de l'IMPGT. Je pense à toutes l'équipe administrative (Mohamed, Julia, Patrick), à la scolarité (Sandrine, Delphine, Guillaume et Claire) ainsi qu'à l'équipe de recherche (Marius, Christophe, Bruno, Céline, Emmanuelle, Flora, Sophie). Un remerciement particulier à celles et ceux qui ont été de si bons conseils durant les comités de suivi de thèse ou encore la pré-soutenance : Emil, Solange, Khaled, Anaïs, Audrey. Je veux également remercier mon second laboratoire de recherche qu'est le LEST, qui m'a toujours accueillie les bras grands ouverts. Là encore, merci à l'équipe

support (Nathalie, Laurent, Isabelle, Elie, Jocelyne, Anne, Ouaffa, Aymeric, Marion), et l'ensemble de l'équipe de recherche. Un remerciement tout particulier à Cathy qui aura été d'une grande aide en début de thèse pour l'écriture de notre article de la RFG !

Non, je ne les ai pas oubliés, mes compagnons de galère ! Durant ces quatre années de thèse, j'ai été bien entourée. J'en oublierais certainement, mais j'ai une petite pensée pour chacun d'entre eux (Léonard, Markolf, Flore, Laura, Mathilde, Bérénice, Thomas, Fedia...). Au-delà de l'aventure de la thèse, certains se sont inscrits dans l'aventure d'une vie. Au LEST d'abord, avec une petite équipe de choc : Alicia et sa grâce légendaire, Arthur et ses bons petits plats, Antoine et son auto-dérision, Pauline et son déhanché légendaire, Camille et Zilacène, mes deux acolytes et aussi mes deux coups de cœur. A l'IMPGT, qu'aurais-je été sans Camille, Laurine et Nadia ? Camille, tu m'as permis de me rendre compte que mon humour n'était peut-être pas le pire. Laurine, ton grain de folie a ramené un peu de peps dans cette folle aventure. Nadia, cette thèse m'a fait aussi gagner une sœur.

Mes remerciements les plus sincères à mes amis. La thèse vous fait prendre conscience à quel point il est important et primordial de les avoir dans votre vie. Ils sont là pour vous faire rire, vous faire décompresser (et pour prendre l'apéro aussi !), quand l'aventure de thésard est parfois difficile. Merci à Océane et Marc, Mila, Emilie, Youssra, Romane, Anne-Laure, Fanny et Micka. Merci à Atinuj et Texs, et Morgane. Vous avez été d'une aide si précieuse durant cette aventure. Vous étiez à mes côtés dans les plus merveilleux moments, comme les plus difficiles.

Je souhaite également m'adresser à ma famille, qui a bien cru que la fin de mes études n'arriverait donc jamais ! Ces dernières années ne nous ont pas laissé de répit. Une pensée pour ma grand-mère : ton admiration m'a donné tant de courage. Pour mon père : ta fierté me poussait au-delà de mes retranchements. Pour mon frère : tu es un homme doux et attentionné qui m'a donné beaucoup de forces durant cette aventure ! Je remercie aussi ma belle-famille, M'barek, Fatima, Majda, Nassim, Ali qui n'ont cessé d'être derrière moi et de me soutenir. Une petite pensée pour Claude et Jade, grâce à qui la thèse a parfois pu avancer sous le soleil de Rosas. Enfin, merci maman. C'est bateau comme phrase, mais c'est grâce à toi que j'en suis là aujourd'hui. Tu m'as portée à bout de bras pour être la jeune femme que je suis devenue, je t'en serais éternellement reconnaissante.

Enfin, je tiens à remercier mon mari. Cette année 2021 restera gravée à jamais dans mon esprit. Tout d'abord, car il s'agit de l'aboutissement de ces quatre années de thèse, et ensuite car c'est en cette année 2021 que je suis devenue ta femme. Ton sourire, ta tendresse, tes encouragements, ton amour m'ont été d'un tel soutien. Je te le dis souvent, mais peut-être insuffisamment, tu es mon pilier.



# Sommaire

<b>Affidavit.....</b>	<b>5</b>
<b>Liste de publications et participation aux conférences .....</b>	<b>7</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>9</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>11</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>15</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>21</b>
<b>Prologue.....</b>	<b>23</b>
2014 – Le début d’une alternance en Centre d’Accueil pour Demandeurs d’Asile (CADA) en master 1 .....	23
De 2015 à 2017 : d’un master 2 professionnel à un master recherche.....	28
Juin-Septembre 2017 : d’un statut de stagiaire à celui de remplaçante .....	33
<b>Introduction générale.....</b>	<b>35</b>
L’intérêt de notre recherche .....	35
La construction de l’objet et de la question de départ.....	36
Le cadre théorique mobilisé et la problématique de recherche .....	39
La méthodologie de recherche et notre terrain d’étude.....	41
Un travail doctoral en deux parties .....	42
<b>Partie I : Problématique et protocole de recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction de la partie I .....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale .....</b>	<b>47</b>
Introduction du chapitre .....	47
I.1. Le sens dans le travail : origines, histoire des recherches et définitions des termes employés.....	49
I.1.1. Les origines du sens : la quête d’une vie .....	49
I.1.2. Les recherches sur le sens dans le travail : des définitions .....	50
I.1.3. Une construction dynamique éminemment singulière mais qui peut être collective .....	52
I.1.4. Les termes employés dans l’étude du sens dans le travail .....	53
I.2. Le sens dans le travail : composantes, caractéristiques et facteurs d’élaboration.....	57
I.2.1. Un seul concept pour plusieurs composantes .....	57



I.2.2. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens pour l'individu .....	62
I.2.3. Les facteurs d'élaboration du sens dans le travail à différents niveaux.....	72
I.3. Le sens dans le travail : une préoccupation managériale pour lutter contre la perte de sens .....	80
I.3.1. Le sens dans le travail pour les managers et le management du sens.....	81
I.3.2. Les évolutions du monde du travail : focus sur le secteur public et le tiers-secteur	92
I.3.3. Lorsque le manque de sens se fait ressentir chez les individus et les collectifs ...	101
Conclusion de chapitre .....	111
<b>Chapitre II : Le <i>sensemaking</i> : une théorie relative à la construction de sens .....</b>	<b>113</b>
Introduction de chapitre .....	113
II.1. Le <i>sensemaking</i> ou la création de sens .....	115
II.1.1. Les origines, définition et niveaux de construction du sens .....	115
II.1.2. Les caractéristiques du processus de <i>sensemaking</i> .....	124
II.2. Les concepts clés du <i>sensemaking</i> et la théorie du <i>sensegiving</i> : un point de vue managérial .....	127
II.2.1. Les concepts clés du <i>sensemaking</i> .....	127
II.2.2. Le <i>sensegiving</i> et le management .....	131
II.3. Le bricolage comme source de résilience.....	134
II.3.2.1. Les sources de résilience chez Karl E. Weick .....	134
II.3.2.2. Des sources de résilience approfondies .....	135
II.3.2.3. Un focus sur le bricolage .....	136
Conclusion de chapitre .....	139
<b>Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail.....</b>	<b>141</b>
Introduction du chapitre .....	141
III.1. Etudier le travail à partir des pratiques transgressives .....	143
III.1.1. La transgression : une définition non stabilisée .....	143
III.1.2. La transgression se rapporte aux études récentes sur la déviance.....	148
III.1.3. La transgression à travers les termes d'infraction, d'indiscipline ou encore de violation délibérée .....	152
III.2. Pourquoi les individus transgressent-ils ? .....	153
III.2.1. L'individu recherche du sens à son travail.....	154
III.2.2. L'individu aménage le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien la mission .....	156
III.2.3. L'individu transgresse pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel .....	157

III.2.4. L'individu jongle face à des contraintes externes contradictoires .....	157
III.2.5. L'individu souhaite atteindre une norme supérieure, au service d'autrui .....	159
III.3. La transgression, un processus innovant mais risqué.....	161
III.3.1. La transgression est un processus complexe permettant l'innovation organisationnelle .....	161
III.3.2. La transgression de règles perçues comme illégitimes .....	162
III.3.3. Transgresser comporte des risques : comment s'en prémunir ?.....	165
Conclusion de chapitre .....	168
<b>Conclusion de partie intermédiaire .....</b>	<b>169</b>
<b>Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche.....</b>	<b>171</b>
Introduction du chapitre .....	171
IV.1. Le choix d'un positionnement épistémologique en Sciences de Gestion .....	173
IV.1.1. L'épistémologie en Sciences de Gestion .....	173
IV.1.2. Le constructivisme .....	174
IV.1.3. Le positionnement épistémologique choisi : le constructivisme pragmatique ..	176
IV.2. La méthodologie de recherche et la présentation de notre terrain .....	177
IV.2.1. Une recherche qualitative : justification de la recherche et présentation du canevas .....	178
IV.2.2. La recherche-action participante et le nécessaire effort réflexif .....	185
IV.2.3. Présentation du secteur de l'asile et de l'organisation choisie pour l'enquête... ..	196
IV.3. La collecte et l'analyse qualitative de données qualitatives .....	207
IV.3.1. La collecte de données : les trois méthodes choisies .....	207
IV.3.2. L'analyse de contenu et la construction de notre grille de codage .....	224
Conclusion de chapitre .....	235
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	<b>237</b>

<b>Partie II : Résultats et discussion</b> .....	<b>239</b>
<b>Introduction de la partie II</b> .....	<b>239</b>
<b>Chapitre V : La transgression : le résultat d’une perte de sens dans le travail</b> .....	<b>241</b>
Introduction de chapitre .....	241
V.1. Une typologie de la perte de sens dans le travail.....	243
V.1.1. Des pertes de sens extraites de la littérature : des origines diverses .....	244
V.1.2. Des pertes de sens émergentes : en cause, une variété de facteurs.....	262
V.2. Les motifs, facilitateurs et inhibiteurs de la transgression .....	269
V.2.1. Les neuf motifs de transgression positive .....	269
V.2.2. Les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression.....	283
Conclusion de chapitre .....	303
<b>Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l’organisation</b> .....	<b>305</b>
Introduction de chapitre .....	305
VI.1. Des perceptions différentes selon les acteurs organisationnels.....	307
VI.2. La transgression : des pratiques individuelles et collectives, ordinaires et extraordinaires .....	313
VI.2.1. Des pratiques individuelles transgressives : une portée mineure sans lien nécessaire avec la perte de sens dans le travail ? .....	313
VI.2.2. Transgresser collectivement : la norme ?.....	315
VI.2.3. Des transgressions ordinaires et extraordinaires .....	320
VI.3. Les caractéristiques de la transgression positive à l’œuvre .....	322
VI.3.1. La transgression positive : une pratique socialement acceptée et honorable .....	323
VI.3.2. La transgression positive est nécessairement volontaire.....	324
VI.3.3. Une pratique qui s’écarte des normes .....	325
VI.3.4. La transgression positive démontre une habileté dans la pratique professionnelle .....	329
VI.3.5. La transgression correspond à un désir d’innover et de résister .....	330
Conclusion de chapitre .....	334
<b>Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif</b> .....	<b>335</b>
Introduction de chapitre .....	335
VII.1. Du sens dans le travail à la signification du travail .....	337
VII.1.1. Une signification tournée vers la relation d’accompagnement avec les demandeurs d’asile .....	341
VII.1.2. Une signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l’action .....	344

VII.2. Une élaboration du sens marquée par les pratiques transgressives .....	347
VII.2.1. La construction de sens, déclenchée par l'interruption de l'action.....	348
VII.2.2. L'élaboration du sens : une visibilité des pratiques transgressives aux différents niveaux .....	358
VII.2.3. Les pratiques transgressives au cœur des croyances et des actions.....	365
VII.3. Manager le travail réel et parfois transgressif : un modèle à la recherche du travail significatif.....	372
VII.3.1. Entre structure, stratégie et culture : les caractéristiques de l'organisation et la construction organisationnelle.....	375
VII.3.2. Le style de management : une source organisationnelle purement managériale .....	386
VII.3.3. Les relations sociales, entre les professionnels et avec les personnes accompagnées.....	391
Conclusion de chapitre .....	394
<b>Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche .....</b>	<b>397</b>
Introduction de chapitre .....	397
VIII.1. Une discussion des apports théoriques et méthodologiques de notre thèse .....	403
VIII.1.1. Un enrichissement de la littérature relative à la transgression .....	403
VIII.1.2. Un développement des travaux sur le sens dans le travail .....	410
VIII.1.3. Des apports à la théorie du <i>sensemaking</i> et du <i>sensegiving</i> .....	415
VIII.1.4. Des apports méthodologiques issus des spécificités de notre terrain.....	422
VIII.2. Les préconisations managériales : de la stratégie à l'accompagnement, en passant par la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	424
VIII.2.1. Créer un groupe de travail sur la qualité du travail .....	424
VIII.2.2. Développer la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA de la MJF – Jane Pannier .....	427
VIII.2.3. Concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA et envisager l'établissement comme un lieu de travail apprenant.....	428
VIII.2.4. Solliciter davantage les personnes accompagnées .....	430
VIII.3. Les limites de la recherche et les pistes de recherche .....	432
VIII.3.1. Les limites de la recherche .....	433
VIII.3.2. Les pistes de recherche.....	434
Conclusion de chapitre .....	438
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>441</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>449</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>463</b>



## **Glossaire**

AAH : Alternatives A l'Hôtel

AG : Assemblée Générale

ASELL : Accompagnement Socio-Educatif Lié au Logement

CADA : Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile

CAES : Centre d'Accueil et d'Etude des Situations

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CAO : Centre d'Accueil et d'Orientation

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CNDA : Cour Nationale du Droit d'Asile

CPH : Centre Provisoire d'Hébergement

CR : Compte-Rendu

CVS : Conseil de Vie Sociale

DNA : Dispositif National d'Accueil

DRDJSCS : Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

ENC : Etude Nationales de Coûts

FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité

HCR : Haut-Commissariat aux Réfugiés

HUDA : Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

OFII : Office Français de l'Immigration et de l'Intégration

OFPRA : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides

OQTF : Obligation de Quitter le Territoire Français

PADA : Plateforme d'Accueil des Demandeurs d'Asile

PASS : Parcours Spécifique Accès Santé

RTM : Régie des Transports Métropolitains

SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation

URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des Œuvres Privées Sanitaires et Sociales

VAD : Visite à Domicile



## Prologue

Nous ne pourrions débiter ce travail de recherche sans revenir sur ce qui nous a conduit à entamer cette aventure de thèse. Ce prologue ne remplace pas l'introduction générale de cet ouvrage. Il permet d'apporter des éléments de compréhension de ce travail de thèse, émanant de réflexions antérieures à cette recherche.

### ***2014 – Le début d'une alternance en Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) en master 1***

A la rentrée universitaire 2014, nous accédons à un poste de stagiaire en alternance au sein du CADA de l'association MJF – Jane Pannier. Sous le tutorat de la cheffe de service de l'établissement, nous réalisons des missions liées à la qualité de service. Un travail collaboratif, piloté par nos soins, donne naissance au projet d'établissement 2015-2020 du service. Durant l'élaboration de ce projet, nous échangeons à de très nombreuses reprises avec les membres de l'équipe sur leurs conditions de travail, et les nombreuses injonctions paradoxales qui les incombent. Ces derniers nous confessent les difficultés qu'ils rencontrent pour mener à bien leur mission et nous l'avouent : ils doutent parfois de l'utilité de leur travail. A cela s'ajoute la prise de connaissance de divers documents organisationnels, dont le rapport d'activités du CADA-HUDA de 2013. Celui-ci mentionne que « *le soupçon pèse de plus en plus sur les demandeurs d'asile, considérés comme des fraudeurs pour réaliser une immigration économique. Ce glissement inquiétant est contraire à l'esprit de la Convention de Genève de 1951. (...) Par ailleurs, les autorités nationales poussent les services sociaux que nous sommes à faire intervenir la police dans nos établissements, ce qui est inadmissible* ». Cette interrogation sera le départ de notre questionnement pour ce travail doctoral.

Le 12 novembre 2014, nous consignons dans notre carnet les échanges des praticiens qui rappellent que la situation actuelle nécessite « *l'obligation professionnelle que l'on s'impose soi-même à l'encontre de l'administration (...) on nous pousse dans ces magouilles* ». Ce discours nous fournit la représentation qu'ont les praticiens de leur travail : les « magouilles » sont nécessaires à l'exercice de leur travail. Au-delà, derrière « l'obligation professionnelle » d'une assistante sociale, d'un éducateur spécialisé ou encore d'une conseillère en économie sociale et familiale, se cache l'idée de protection des plus vulnérables et que sans ces bricolages, qui vont à l'encontre d'une vision de la politique migratoire, le travail ne peut être mené à bien.



Dans cette lignée, nous assistons en décembre 2014 à une réunion avec l'association La CIMADE lors de laquelle les praticiens évoquent le « devoir » de désobéissance civile face à « *un formatage à l'obéissance de n'importe quoi* ».

Toujours durant notre stage, le 29 juillet 2015, la nouvelle loi sur l'asile est votée. Nous en retenons un élément principal car sa conséquence est visible sur le terrain : l'accroissement des missions dévolues à l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII), qui se concrétise, entre autres, par la gestion de l'Allocation pour Demandeurs d'Asile (ADA). Auparavant, c'étaient les gestionnaires de CADA qui se chargeaient de la distribuer aux personnes accueillies, à travers la subvention annuelle qu'ils recevaient de la Direction Département de la Cohésion Sociale (DDCS). Cette nouvelle mesure ne convient pas à l'équipe qui y voit une montée en puissance du contrôle, notamment de la part du ministère de l'Intérieur en charge de l'OFII, et un retrait des missions des équipes en CADA. Les conséquences sont concrètes pour les praticiens du CADA, et particulièrement pour la cheffe de service. Imaginons, jusqu'alors, l'association gestionnaire recevait, dans sa subvention, le montant de l'ADA au pro rata de son nombre de places. Cet argent permettait une certaine flexibilité dans le versement aux demandeurs d'asile : en cas de difficultés, l'équipe n'hésitait pas à faire des avances aux personnes accueillies. Leur référente sociale recueillait leur besoin lors des entretiens individuels et en informait par la suite la cheffe de service, qui se chargeait de leur donner de l'argent. Cette pratique, qui perdure, est devenue moins régulière car les finances ne le permettent plus autant.

Cette évolution nous amène à nous questionner sur le travail en équipe lors de la rédaction du mémoire de master 1 professionnel. Les débuts sont balbutiants et encore loin d'une posture de « recherche » : *dans quelle mesure la gestion du travail en équipe influence-t-elle la qualité de prise en charge des demandeurs d'asile dans les établissements d'accueil spécialisés ?* Le travail en équipe attire notre attention, les pratiques de ce collectif de travail nous intriguent, bien qu'il soit encore difficile pour nous d'y associer des concepts. En effet, législativement, les missions confiées au CADA sont de quatre ordres : l'hébergement des demandeurs d'asile, le suivi sanitaire, l'accompagnement juridique et la scolarisation des enfants. Pour autant, nous observons des activités hors de ce cadre, telles que l'accompagnement administratif vers d'autres régularisations (étranger malade, vie privée et familiale etc.) ou encore l'accompagnement juridique de personnes hors-CADA, bien souvent lors d'heures supplémentaires. En effet, il est monnaie courante que des personnes en demande d'asile, mais non hébergées par notre service, viennent au CADA afin d'y trouver de l'aide.

Durant cette expérience professionnelle, nous sommes amenée à rédiger les fiches de poste de l'ensemble des salariés du CADA : travailleurs sociaux et cheffe de service. Une des missions que nous notons, émanant de la réflexion avec les praticiens, est formulée comme telle : « *Accompagner les personnes vers la sortie de l'établissement (participer avec la personne à la réflexion pour trouver des alternatives et solutions)* ». Cette mission nous donne un premier élément de contexte qui est intéressant pour notre travail futur de thèse, à savoir **l'injonction à la sortie**. En effet, rien n'engage les salariés à « trouver des alternatives et solutions », mais ils sont pour autant dans l'obligation de respecter des délais et de sortir les personnes, réfugiées ou déboutées, du dispositif. La plupart du temps, ces solutions consistent à trouver des hébergements d'urgence auprès d'autres associations, mais cela devient de plus en plus compliqué. Il n'est alors plus rare d'accompagner les personnes vers des hébergements « alternatifs », dans lesquels ils seront pris en charge pas des congrégations religieuses ou des particuliers soucieux des droits de l'Homme. Ce cas est particulièrement fréquent pour les déboutés du droit d'asile, c'est-à-dire ceux pour qui la demande d'asile a été refusée. S'ils veulent toutefois se maintenir, dans l'illégalité, sur le territoire, l'équipe les soutient dans leur démarche, quitte à les aider à se rendre à la campagne, bien loin de la ville de Marseille.

Dans cette continuité, d'autres initiatives sont également prises. Nous nous rendons ainsi, avec la cheffe de service, dans un appartement « adapté », géré par une autre association. Cette dernière décide de le louer afin d'y placer des personnes déboutées du droit d'asile, en attente d'une autre régularisation. Cette initiative fait suite à un besoin particulièrement urgent : un père de famille est en fauteuil roulant et a déjà passé, aux côtés de sa femme et ses enfants, l'intégralité de sa demande d'asile alité. La cheffe de service souhaite ainsi, avec le soutien de l'équipe, placer cette famille à la fin de leur demande d'asile dans ce logement en attendant la régulation au titre d'étranger malade. L'équipe entière soutient cette démarche, et nous cernons là les prémices de notre réflexion : le CADA décide de louer un appartement afin d'y placer les personnes déboutées du droit d'asile mais régularisables, tout en omettant de le mentionner aux institutions, les dispositifs existants n'ayant pas suffisamment de places pour les accueillir. Nous prenons ainsi conscience de la présence réelle de **comportements transgressifs** au sein du CADA, s'apparentant à une certaine « résistance ». Cela leur est interdit, puisque le budget du CADA ne devrait pas financer un appartement qui n'est pas mis à disposition des demandeurs d'asile, mais l'équipe y voit plusieurs bénéfices : ne pas mettre à la rue la famille et ainsi respecter le principe de continuité de la prise en charge ; prendre du temps pour continuer l'accompagnement vers une régularisation étranger malade, à la suite de quoi, la

famille pourra être autonome et s'insérer. Ainsi, cette famille ne se retrouvera pas en situation extrême de vulnérabilité et ne coûtera pas de l'argent public en ayant besoin des dispositifs d'urgence. L'équipe, quant à elle, pourra continuer de travailler en accord avec ses valeurs.

À ce titre, les propos recueillis auprès de la direction témoignent de l'importance **d'être « en accord avec soi-même et ses valeurs dans la réalisation de son travail »** (extrait de la conclusion du mémoire de Master 1) dans un contexte où l'environnement est comparé à « *une machine qui a perdu le contrôle (...), il n'y a plus de pilote.* » (extrait des entretiens menés en 2015). Une « machine » qui, en 2015, met des personnes handicapées et des femmes enceintes à la rue, ce qui était encore inconcevable il y a de cela quelques années, nous disent les travailleurs sociaux et leur hiérarchie. Pour autant, le CADA dans lequel nous sommes, met en avant le fait qu'ils n'ont pas ces pratiques. Nous en avons eu, à juste titre, quelques illustrations en amont. Dans ce cas, nous nous interrogeons : *comment peuvent-ils continuer à exercer leurs missions tout en semblant agir différemment des organisations ayant des missions similaires ?*

Dans ce travail de mémoire professionnel, nous mettons déjà en évidence **l'injonction paradoxale** touchant les acteurs du CADA, que nous qualifions « d'incompréhension » entre deux parties : **d'une part, les praticiens souhaitent accompagner au mieux ce public vulnérable, d'autre part, les autorités comme la préfecture, attendent d'eux une certaine gestion des flux migratoires.** Ce contrôle, exercé sur le public, s'incarne principalement dans l'injonction à la sortie : « *l'on travaille la fin de l'accompagnement au début* » (extrait des entretiens menés en 2015). La mission de sortie est présente dès le début et tout au long de l'accompagnement, ce qui ne va pas sans contradiction avec la mission principale des travailleurs sociaux. À ce titre, ils la définissent tous de la même manière : il s'agit de l'accompagnement social global. Cette injonction à la sortie est d'autant plus prégnante lorsqu'il s'agit de sortir du dispositif CADA les personnes déboutées de leur demande d'asile. La présence « indue », qui est qualifiée comme telle au-delà d'un mois de présence des déboutés, est particulièrement surveillée par les autorités. « *Les associations se fondent il y a bientôt cent ans, sur l'idée qu'on ne laisse pas quelqu'un à la rue et puis aujourd'hui, oui réellement, c'est mettre quelqu'un à la rue* » (extrait des entretiens menés en 2015). Cette situation fait craindre aux associations leur disparition, comme l'affirme le directeur.

Dans cette continuité, les propos tenus par les praticiens affirment une différence certaine de langage entre les « chiffres », « quotas », « pourcentages » des institutions, et leur cœur de métier, le « contact humain », le respect des droits des personnes accueillies : « *Ça devient un peu décevant car l'autorité publique est tellement liée par des chiffres quantitatifs, qu'ils ont de plus en plus de mal pour échanger avec nous.* » (extrait des entretiens menés en 2015).

Cette « incompréhension » semble à l'origine du changement de paradigme soulevé par la direction : les acteurs de terrain sont devenus des « prestataires de services ». Nous constatons ainsi un deuxième élément de contexte non négligeable pour notre travail de thèse, à savoir **l'évolution de la relation entre les associations et leur autorité**. Lors de ce travail, nous percevons également dans le discours des praticiens, que la vision de la demande d'asile en France a évolué. Selon la cheffe de service, le passage du ministère des Affaires Sociales à celui de l'Intérieur marque le début du mélange dans la perception entre la gestion du flux migratoire et la demande d'asile. Les travailleurs sociaux expliquent qu'aujourd'hui, il faut sans cesse apporter des preuves de ce que l'on avance, devant une « suspicion généralisée » des instances qui étudient les demandes d'asile : l'Office Français de la Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA) et de la Cour National de la Demande d'Asile (CNDA). Ils conseillent leur public : « *Partez du principe qu'on ne vous croit pas et que ce que vous dites c'est faux.* » (extrait des entretiens menés en 2015). À ce titre, les travailleurs sociaux expriment à plusieurs reprises la vulnérabilité très spécifique de leur public, bien souvent méconnue des acteurs associatifs et institutionnels, compliquant le travail partenarial. Le directeur soulève également le déplacement de la représentation qui est fait de la relation entre le travailleur social et le bénéficiaire : « *Le travailleur social il est passé pour caricaturer, de l'Abbé Pierre à (...) un distributeur automatique de prestations.* » (extrait des entretiens menés en 2015). **Une évolution dans la relation entre les travailleurs publics et leur public** est donc également à prendre en considération.

Enfin, un dernier élément contextuel semble important : il s'agit du **faible pouvoir décisionnaire**, même si nous ne le formulons pas comme tel en 2015. En effet, contrairement aux autres établissements médico-sociaux, les gestionnaires de CADA ne décident pas des entrées au sein de l'établissement. Les personnes en demande d'asile leur sont orientées par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII).

Ces éléments, l'injonction paradoxale inhérente au travail social en CADA, avec en son sein l'injonction à la sortie, l'évolution de la relation entre les associations et leur autorité, ainsi qu'entre les travailleurs sociaux et leur public, et le faible pouvoir décisionnaire, sont selon nous les principaux enjeux contextuels de l'établissement et de l'équipe étudiée.

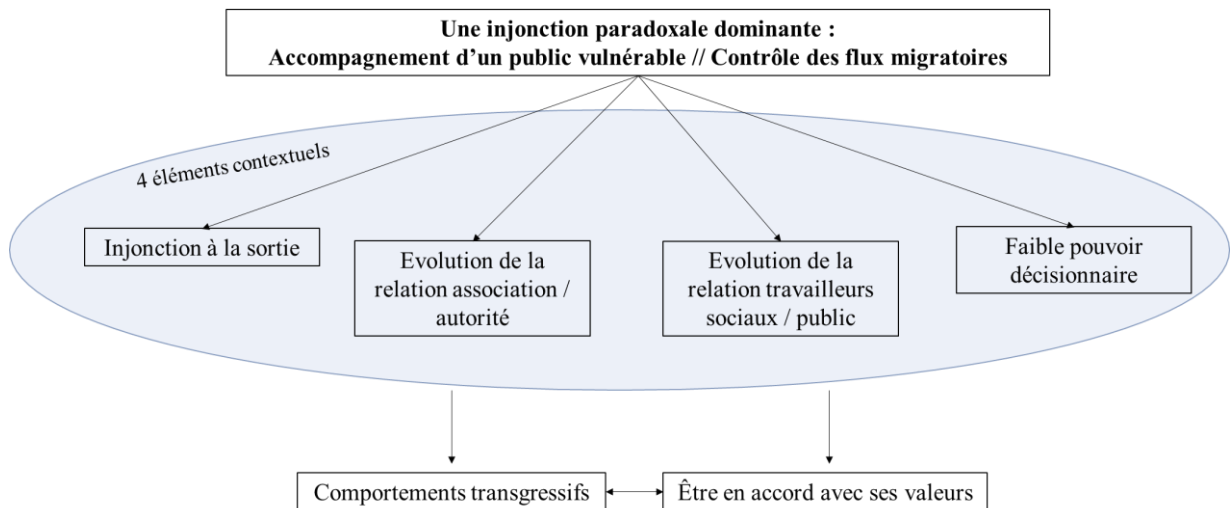


Figure 1 : Une injonction paradoxale dominante dans le secteur de l'asile (source : auteure)

Nous voyons également, en réponse à ce contexte, des discours et des pratiques très transgressives des acteurs de terrain. Nous n'en sommes qu'au début de notre réflexion et achevons ce travail en 2015 en soulevant, finalement, la difficulté pour les équipes de définir le « cadre » qui entoure leurs activités de travail. Les observations témoignent d'un cadre aux limites floues, dans l'idée de contraster, peut-être, avec l'environnement « sous-contrôle » de l'accompagnement des demandeurs d'asile.

### ***De 2015 à 2017 : d'un master 2 professionnel à un master recherche***

A la suite de cette expérience, et contrairement à ce que nous projetons, nous ne quittons pas l'association. En effet, nous gardons un pied à l'intérieur, un pied à l'extérieur de l'organisation. Nous réalisons tout d'abord un stage facultatif, ne donnant donc pas lieu à la rédaction d'un mémoire, auprès du directeur de l'association. Nous appuyons alors la direction dans les démarches administratives et financières, notamment la mise en place du Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Cette expérience nous permet d'enrichir notre connaissance du contexte et de l'environnement du CADA, mais plus généralement de l'ensemble de l'association, particulièrement dans les relations avec les autorités. Nous découvrons, là-encore, une certaine gymnastique dans la manière dont sont réalisés les budgets

prévisionnels de l'association. Sans explication sur les pratiques « informelles », il serait impossible pour nous de remplir cette tâche correctement. Le directeur nous informe alors qu'il équilibre les budgets des différents services entre ceux qui sont bénéficiaires et ceux qui sont déficitaires. Un bénéfice supposerait que la subvention versée était trop importante et engendrerait le versement d'une subvention inférieure l'année suivante. Un déficit, quant à lui, pourrait mettre la pérennité de l'établissement, voire de l'association, en danger dans un contexte où le recours à l'équilibre des associations est une obsession. Cette expérience nous permet de nous rendre compte d'autant plus directement que les actes « transgressifs » ne sont pas seulement l'apanage des acteurs de terrain du CADA, mais également à l'échelle de la direction.

Ensuite, le master recherche est synonyme d'un retour sur le terrain plus marqué. Nous sommes présente une fois par semaine au CADA et assurons même durant les deux mois estivaux, le remplacement de la cheffe de service à mi-temps. Cette année universitaire, au sein du service, se concrétise par la réalisation de l'évaluation interne que nous pilotons, au même titre que le projet d'établissement trois années auparavant. En parallèle, un second travail universitaire est réalisé et plus abouti que le précédent. Nous nous intéressons, dans le mémoire de recherche, à la compétence collective des professionnels en CADA. Nous mettons ainsi en lumière cinq attributs de la compétence collective (Retour et Krohmer, 2006 ; Colin et Grasser, 2009) à la lumière de notre cas. Nous identifions que le référentiel partagé (1) s'appuie grandement sur la manière dont est pensé l'accompagnement des demandeurs d'asile. Ensuite, le langage commun (2) repose sur le vocable utilisé par les travailleurs qui s'organisent en binôme et qui sont au cœur d'un réseau dense de partenaires. Par la suite, l'engagement collectif (3) est central dans l'équipe socio-éducative qui doit sans cesse collaborer et coopérer en interne et en externe dans son activité de travail. Nous retrouvons également l'apprentissage (4) qui se réalise essentiellement au contact des autres membres de l'équipe, par l'observation ou bien par le partage d'expérience. Enfin la mémoire collective (5) repose en grande partie sur l'expérience individuelle et collective des événements passés qui les ont marqués et influencés dans leur choix de carrière. Nous remarquons également que quatre facteurs ont une influence sur ces attributs de la compétence collective dont un est émergent. Il s'agit des facteurs individuels (compétences individuelles, interactions affectives et relations informelles), les facteurs organisationnels (harmonie de groupe, style de management), les facteurs institutionnels (histoire et valeurs de l'institution, positionnement institutionnel) et enfin les facteurs émergents, les facteurs environnementaux (montée en complexité, évolution de l'organisation

de travail). Pour faire face à un environnement toujours plus contraignant, les professionnels semblent être allés chercher des réponses auprès de leur environnement en s'inscrivant dans un large réseau de partenaires, mais également en interne en se questionnant sur les origines de l'institution à laquelle ils appartiennent. Ce travail a été mené suite à une importante collecte de données (entretiens semi-directifs, observation participante et analyse documentaire) et nous a permis de présenter, ci-dessous, l'évolution croissante de l'environnement de travail et du cadre de travail de l'équipe étudiée.

Les années 2015 et 2016 ont été successivement marquées par la réforme de l'asile, puis par celle de l'immigration. Nous en vivions les conséquences en 2015, sans l'analyser pour autant. La loi sur l'asile a, entre autres, accru les missions dévolues à l'OFII comme la gestion de l'Allocation pour Demandeurs d'Asile (ADA), qui était autrefois entre les mains des gestionnaires de CADA. Quant à la seconde, elle augmente les capacités de contrôle exercées par la Préfecture, avec la levée du secret professionnel pour les travailleurs sociaux. En parallèle, la situation politique se durcit, et connaît une fulgurante ascension de l'extrême droite qui est « *le reflet et le moteur d'une stigmatisation et d'une délégitimation croissante des immigrés.* » (Fassin, 2010). Cette évolution législative nous intrigue, d'autant plus que nous gardons en tête nos interrogations liées à la situation des travailleurs sociaux. Nous constatons que dès 1992, le GISTI, Groupe d'Information et de Soutien des Immigrés, publiait un article dans sa revue « *plein droit* » dans lequel étaient exposées les trois crises rendant difficile la mission d'accompagnement dévolue aux travailleurs sociaux prenant en charge les demandeurs d'asile et les réfugiés (Sauvagnargues, 1992). Il s'agissait de la crise du travail social (1), la crise de l'intégration des étrangers (2) et enfin la crise du dispositif d'accueil des réfugiés (3). Vingt ans plus tard, la réforme de l'asile voit le jour et les rapporteurs de celle-ci affirment que « *la vérité des choses, c'est un système qui craque de partout.* » (Létard et Touraine, 2013).

Les propos recueillis lors de diverses réunions témoignent des difficultés vécues par les acteurs dans le secteur de l'asile. Tout d'abord, nous assistons à une réunion « *Cordasso* », collectif d'associations marseillaises, pour la plupart caritatives et très engagées sur le plan militant. Des problématiques générales concernant le système de l'asile sont évoquées : « *on a déjà bien glissé* », « *même quand tu veux résister, tu es un agent exécuteur* », « *c'est pas la loi, c'est une mauvaise gestion* » ou encore « *on s'occupe mal du système* ». Nous entendons un discours similaire lors d'une réunion pour l'évaluation interne où le système de l'asile est invoqué comme ayant pour mission principale « *l'éloignement* » des migrants, impliquant ainsi une « *bataille tout le temps* ». Face à ce constat, la réponse de l'équipe est de « *transgresser* », tout

en n'étant pas en dessus de la loi. En effet, lors d'une réunion d'équipe, est abordée la question de l'honnêteté. La cheffe de service évoque l'existence d'une jurisprudence qui permettrait aux Nigériennes d'être reconnues comme victimes. Selon elle, cela pourrait être intéressant de jouer sur ce tableau afin d'obtenir l'asile auprès de la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA), même si toutes les Nigériennes accueillies n'ont pas été victimes de traite.

Les débats semblent donc identiques : la situation particulière des demandeurs d'asile n'est pas sans conséquence sur les organisations et professionnels qui en ont la charge. Le travailleur social, qui fonde son engagement sur le militantisme, devient « *tributaire, acteur, voire co-responsable d'un dispositif global de traitement de la demande d'asile qui est par construction soupçonneux et excluant.* » (Frigoli, 2004). Le travail social est déjà un travail engagé (Frigoli et Rinaudo, 2009), et pourtant, les travailleurs sociaux se voient aujourd'hui endosser et partager la responsabilité des pratiques institutionnelles qui insistent sur la maîtrise des flux migratoires, bien davantage que sur la protection des personnes (Frigoli, 2004). Les professionnels du secteur doivent donc répondre à une injonction contradictoire, paradoxale, et à l'ambivalence des politiques d'asile actuelles (Frigoli, 2004 ; d'Halluin, 2010).

Ce déplacement du travail social vers la maîtrise des flux migratoires est notamment visible à travers un outil de gestion, le DNA : Dispositif National d'Accueil. Concrètement, la cheffe de service est la seule salariée du CADA à utiliser ce dispositif. Il lui est demandé, de la part des autorités publiques, la Préfecture et l'OFII, de tenir à jour les renseignements sur les personnes à travers cet outil. En réalité, cette dernière ne complète que le strict minimum des informations demandées. Il est important de rajouter que ce logiciel est accessible à l'OFII ainsi qu'à la Préfecture, qui peuvent, en retour, exercer une certaine pression devant les chiffres « incomplets » ou « mauvais », c'est-à-dire trop de personnes en indue, n'étant pas sorties du dispositif selon l'échéance fixée, et ils ont ainsi la main pour pouvoir compléter directement les données en ligne. Nous avons constaté cette pression lors de notre première expérience au CADA. A l'époque, se tenaient des réunions de l'ARCA, association qui avait été montée par l'initiative d'acteurs associatifs mais dont la gestion avait été reprise par des membres de la Préfecture. Lors de ces réunions, une présentation Power Point défilait, et chaque CADA disposait d'une diapositive dans laquelle étaient référencés ses chiffres (taux de roulement, taux de présence indue etc.) et pour lesquels le représentant de l'autorité demandait des comptes. Etonnamment, les chiffres du CADA en question n'étaient pas mauvais, malgré leurs pratiques peu collaboratives avec l'autorité.



La cheffe de service nous répétait alors sans cesse que « *nous prouvons que même en maintenant nos valeurs, nous pouvons bien travailler (...) les chiffres le confirment* ». Cette logique de maîtrise des flux migratoires au détriment de l'accompagnement de personnes vulnérables illustre cette double logique « sociale et sécuritaire », ce qui n'est pas sans poser de réels questionnements tant au niveau des valeurs, qu'en ce qui concerne son application concrète. « *Cette logique viendrait s'opposer aux fondements du travail social, provoquant une véritable crise de la profession. Les intervenants sont pris entre le devoir d'accomplir les tâches qui leur sont données (parfois en contradiction avec leurs convictions) et le désir de lutter contre la politique mise en œuvre (au risque de perdre leur emploi).* » (Kobelinsky, 2010). Les travailleurs sociaux du secteur de l'asile sont considérés comme des acteurs des politiques migratoire et « *de lois en lois, ils se sont vu confier des compétences de contrôle ou de sélection des migrants.* » (Daadouch, 2017). Lors de ce travail, nous affirmons même que ces missions sont contre la nature-même des formations sociales dont ils sont issus. Plus encore, ces évolutions contextuelles donnent lieu à de nouvelles missions dévolues au travailleurs sociaux « *qui doivent, avec la plus grande célérité, « fluidifier » (euphémisme pour dire expulser) le parcours en Cada une fois que la demande d'asile des hébergés a été définitivement rejetée, là aussi sous peine de sanctions financières.* » (Daadouch, 2017). Ces nouvelles prérogatives ne sont donc pas sans poser de réels questionnements éthiques. Nous reprenons les conclusions des états généraux du travail social tenu le 31 janvier 2017, qui affirment que « *les velléités de nos gouvernants de casser un peu plus nos cadres de travail, de fouler aux pieds notre éthique professionnelle, de contribuer à l'illisibilité de nos missions et ainsi de faire évoluer le travail social vers du contrôle social.* » (Wolmark, 2017). Nous y voyons un rappel de la question du « cadre de travail » que soulevait alors l'équipe, désorientée, dès 2015 dans notre premier travail.

Leur cadre de travail semble déplacé, puisque « l'asile » comme objet social est fortement remis en cause. Frigoli (2004) annonçait que la politique de l'asile était sur la voie de la banalisation des politiques publiques liées à la migration et au contrôle. Cette affirmation est en accord avec les propos des travailleurs sociaux que nous avons recueillis en 2015. Ces derniers prévenaient leur public de partir du principe que le bien-fondé de leur demande serait systématiquement remis en cause. En lien avec cette suspicion, certains auteurs parlent également de « crise de l'asile » (Legoux, 1995) ou encore d'« asile au rabais » (Legoux, 1996). À cette problématique s'ajoute celle du « débouté » du droit d'asile, qui est au cœur des tourments actuels, et dont nous parlions également en amont. En 2003, la Direction Départementale des Affaires

Sanitaires et Sociales (DDASS) avait dû prononcer l'expulsion de familles sous la pression du ministère de l'Intérieur. Cela est devenue monnaie courante, notamment depuis la circulaire du 03 mars 2007 autorisant l'interpellation du débouté dans les espaces publics ou bien, sur accord du gestionnaire, dans les espaces collectifs du CADA. Cet exemple témoigne de la discordance entre les missions d'accueil des travailleurs sociaux et les dispositifs législatifs (Bouquet et Jaeger, 2011). Pour Carolina Kobelinsky (2010), il s'agit même de l'antithèse du travail social. On ne se contente plus seulement de contrôler les personnes mais également d'expulser les déboutés, ce que nous évoquons à plusieurs reprises.

À ce titre, le 06 mai 2016, paraît une information relative à la procédure d'expulsion des étrangers hébergés dans des établissements prévus dans le Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile (CESEDA), tels que les CADA. Les nouvelles dispositions permettent aux gestionnaires de ces établissements d'expulser les personnes en indue ou irrégulière, dans un laps de temps beaucoup plus restreint qu'auparavant. En parallèle, le CADA se retrouve face à une situation jugée « inédite » : une famille de déboutés de neuf personnes dont sept enfants, sans solution de régularisation à court-terme. La cheffe de service prend la décision à ce moment-là, trois semaines avant l'application de la nouvelle procédure, de lancer une procédure d'expulsion « traditionnelle » d'une durée minimale d'un an. La cheffe de service n'est pas satisfaite de terminer l'accompagnement, pour la première fois, par une expulsion. Toutefois, elle y voit également un moyen de continuer l'accompagnement durant une année et de trouver, peut-être, une solution d'ici là. Une solution ou plutôt LA solution. La cheffe de service, l'équipe s'étant déchargée du suivi, n'en voit qu'une : un « squat ».

### ***Juin-Septembre 2017 : d'un statut de stagiaire à celui de remplaçante***

À ce titre, nous participons, en juin 2017, à une réunion visant à « défendre une réquisition citoyenne ». Le but de cette réunion est justement de trouver un hébergement de type « squat » pour y placer les familles en difficultés, dont celle dont nous parlons dans cet extrait. En tant que représentante de l'association, la position est difficile à tenir et à entendre pour les autres associations : *vous expulsez pour protéger ?* La cheffe de service me l'avait rappelé : « *nous avons atteint nos limites* ». Par limites, elle entendait, entre autres, la question financière qui, rappelons-nous, est primordiale : le CADA existe grâce aux subventions étatiques. Il faut donc, malgré tout, « marcher droit » pour continuer d'exister et d'accompagner d'autres familles dans le besoin.

Dans cette lignée, nous achevons notre mémoire de recherche en mentionnant le phénomène qui devient de plus en plus important aujourd'hui, celui des délits dits « de solidarité ». Lors d'une journée d'étude consacrée à ce sujet, le 06 juin 2017 à Marseille, certains grands chercheurs tels que l'historien Yvan Gastaut, ont tenu à rappeler en ces termes que « *la France est dans une ambiguïté comme nous le sommes aujourd'hui* », qui remet grandement en cause l'image de « terre d'accueil » qui lui est attribuée. Les bénévoles ou salariés d'institutions ou d'associations, au même titre que n'importe quel citoyen, encourent des risques dans la défense des personnes en situation irrégulière. Pour Bouquet et Jaeger (2011), il semblerait pourtant légitime que l'éthique prime sur le droit, d'autant plus que le cadre associatif de leur travail, contrairement aux agents de l'État, est susceptible de les questionner. Les travailleurs sociaux apparaissent donc comme des moyens humains de contrôle de l'État, ce qui remet grandement en cause la relation de confiance et d'assistance qu'ils tentent d'instaurer auprès du public. Ces travailleurs se retrouvent donc « *pris en étau entre leur éthique professionnelle et l'actualité nationale et internationale de l'immigration, marqués par la mise en place d'un cadre politique et institutionnel toujours plus contraignant envers les migrants.* » (Bouquet et Jaeger, 2011).

Nous évoquons, dans ce mémoire de recherche, une idée qui prend aujourd'hui toute son importance dans ce travail de thèse : l'activité des travailleurs sociaux est au cœur de réelles tensions, qui interrogent le sens même de leur action et la légitimité des méthodes qu'ils vont mettre en œuvre pour permettre au demandeur d'asile d'obtenir sa protection. Bien que nous ne n'ayons pas encore mis de mots pour décrire ce phénomène, les résultats de nos travaux antérieurs témoignent déjà de pratiques « transgressives » et d'une remise en question du sens qui est accordé par les équipes à leur travail. La cohérence entre leurs valeurs et leur travail paraît indispensable, et ne semble réalisable qu'au prix de la « désobéissance ». C'est justement cette relation, entre d'une part la perte de sens dans l'exercice de leur fonction, d'autre part, leur pratiques transgressives, que nous allons explorer dans cette thèse afin de comprendre si et comment les pratiques transgressives permettent de donner, ou de redonner, un sens dans le cadre du travail. C'est ainsi que nous avons formulé une question de départ, qui peut être comprise comme notre interrogation initiale, à savoir : ***Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?*** Nous partirons de ce questionnement pour formuler, par la suite, la problématique de ce travail de recherche doctorale.

## Introduction générale

Selon l'Office Français de Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA), le nombre de premières demandes d'asile enregistrées est passé de 27 516 en 1993<sup>3</sup> à 123 354 en 2019<sup>4</sup>. Pour les accompagner durant leur demande, depuis 1975, « *nombre d'associations ont donc noué un partenariat avec les pouvoirs publics afin d'assister les demandeurs d'asile à leur arrivée en France et au cours de l'instruction de leur requête.* » (D'Halluin, 2010). Notre travail doctoral porte justement sur une des organisations de ce secteur.

### *L'intérêt de notre recherche*

En 2006, l'OFPRA se félicitait d'une baisse successive des demandes d'asile depuis trois ans. Dix ans plus tard, en 2015 avec ce que l'on nomma la « crise des migrants », cet office enregistre plus du double de demandes (85 700), cela ne cessant d'augmenter. L'émergence de cette problématique sur la scène internationale a engendré une nouvelle configuration de la prise en charge de l'asile à l'échelle nationale. En France, la réforme du droit d'asile du 29 juillet 2015 a contribué à réorganiser l'accueil de ce public. Elle a également concrétisé l'inscription de l'asile dans la gestion des flux migratoires (Agier et Madeira, 2017). Ces flux représentent tout autant une opportunité qu'un défi pour les pays de destination, de transit et d'origine. Parmi l'ensemble des acteurs sollicités pour l'accueil de ce public, figurent les Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA). Ces établissements gérés par des associations, ou encore des Sociétés d'Economie Mixte (SEM), financés par l'État au moyen d'une dotation globale et placés sous la tutelle actuelle du ministère des Affaires Sociales, assurent l'accompagnement social, juridique et médical des personnes en demande d'asile. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons porté notre attention sur ce type d'établissement et les professionnels qui œuvrent en son sein. Au cœur de l'actualité mais finalement peu étudié en Sciences de Gestion, nous trouvons stimulant et pertinent de réaliser une thèse sur une organisation du secteur de l'asile.

---

<sup>3</sup> Source : site de l'OFPRA, Bilan de la demande d'asile enregistrée en 2003 [Consulté le 02/09/2021, en ligne] : [https://www.ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/sec - bilan de la da enregistree en 2003 au 2.07.pdf](https://www.ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/sec_-_bilan_de_la_da_enregistree_en_2003_au_2.07.pdf)

<sup>4</sup> Source : site internet de La Cimade, acteur associatif dans la défense des droits des migrants, « Asile : Bilan en France et en Europe pour 2019 », [Consulté le 03/08/2021, en ligne] : <https://www.lacimade.org/asile-bilan-de-lasile-en-france-et-en-europe2019/>. Bien que les chiffres de 2020 soient disponibles, ils ne témoignent pas des chiffres habituels, la crise sanitaire ayant considérablement affecté les flux migratoires.

En effet, les individus au sein de ces organisations ont fait face à une évolution des attentes de leur environnement, et *de facto*, de leurs pratiques. Nous l'évoquons dans le prologue, la prise en charge des demandeurs d'asile interroge « *les fondements mêmes du travail social comme pratique professionnelle* » (Frigoli et Jannot, 2004). Par conséquent, les salariés du secteur associatif se retrouvent dans une tension entre leurs actions et valeurs de « praticiens » d'une part, et les attentes de l'autorité d'autre part. Leurs pratiques « *tributaires des dispositifs institués* » et incarnées par des « *tensions entre protection et répression qui traversent les politiques d'asile* » (Fischer et Hamidi, 2016) interrogent la capacité des acteurs à répondre aux injonctions qui leur sont faites. Les nombreux acteurs de terrain qui mettent en œuvre les politiques publiques sont ainsi aux prises avec de nombreuses difficultés, voire en proie au désarroi, face à la demande d'asile comme objet d'intervention sociale. En effet, Frigoli (2004) note que ces acteurs sont pris entre une contradiction entre les principes qui prévalent en matière de contrôle des frontières et ceux qui régissent les pratiques de travail social. Les travailleurs sociaux apparaissent donc être des moyens humains de contrôle de l'État, ce qui remet grandement en cause la relation de confiance et d'assistance qu'ils tentent d'instaurer auprès du public. Ces travailleurs se retrouvent donc « *pris en étau entre leur éthique professionnelle et l'actualité nationale et internationale de l'immigration, marqués par la mise en place d'un cadre politique et institutionnel toujours plus contraignant envers les migrants.* » (Bouquet & Jaeger, 2011).

Il nous semble ainsi important que les hommes et les femmes impliqués dans le secteur social et, d'autant plus dans le secteur de l'asile, fassent aujourd'hui l'objet de l'intérêt des Sciences de Gestion. Pour autant, mener une recherche en partant de ce constat n'est pas simple, et la construction de l'objet de notre étude s'est faite progressivement.

### ***La construction de l'objet et de la question de départ***

Devant la prédominance d'un terrain pour lequel rares sont les travaux dans notre discipline, cerner l'objet de notre étude n'a pas été aisé. Nous nous sommes d'abord appuyée sur les travaux en sociologie et en anthropologie qui se sont intéressés aux professionnels du secteur de l'asile.

L'activité des travailleurs sociaux apparaît être au cœur de réelles tensions, qui interrogent le sens de leur action et la légitimité des méthodes qu'ils mettent en œuvre pour permettre au demandeur d'asile d'obtenir sa protection (D'halluin, 2010). On constate, en effet, un tiraillement entre une logique de compassion envers la personne qui souffre, et le fait d'être

acteur d'un dispositif de demande d'asile excluant (Frigoli, 2004). En allant au-delà, certaines associations font reposer leurs valeurs sur le militantisme.

A ce titre, l'exemple de la transgression mentionnée en amont, qui relevait de l'hébergement non-autorisé d'une famille déboutée du droit d'asile, au sein d'un appartement adapté, en attendant leur régularisation est révélateur. Cette situation singulière a donné lieu à l'émergence d'une pratique renouvelée : la location par l'équipe du CADA d'un appartement afin d'y placer les personnes déboutées du droit d'asile mais régularisables, tout en omettant de le mentionner aux institutions, les dispositifs existants n'ayant pas suffisamment de places pour les accueillir. Cette pratique s'apparente ainsi au « militantisme » évoqué précédemment, nous pourrions même parler d'une certaine « résistance ». Cela leur est interdit, puisque le budget du CADA ne devrait pas financer un appartement qui n'est pas mis à disposition des demandeurs d'asile, mais l'équipe y voit plusieurs bénéfiques : ne pas laisser une famille sans domicile et ainsi respecter le principe de continuité de la prise en charge ; prendre du temps pour continuer l'accompagnement vers une régularisation de type « étranger malade », à la suite de quoi, la famille pourra être autonome et s'insérer. Ainsi, cette famille ne se retrouvera pas en situation extrême de vulnérabilité et ne constituera pas une charge publique supplémentaire en ayant besoin des dispositifs d'urgence. L'équipe, quant à elle, pourra continuer de travailler en accord avec ses valeurs.

L'idée de ces pratiques est finalement de se faire entendre contre ce qui apparaît comme intolérable. Un phénomène semble ainsi s'accroître, celui des délits dits « de solidarité ». Lors d'une journée d'étude consacrée à ce sujet, le 06 juin 2017 à Marseille, certains chercheurs tels que l'historien Yvan Gastaut, a tenu à rappeler en ces termes que « *la France est dans une ambiguïté comme nous le sommes aujourd'hui* », qui remet grandement en cause la notion de « terre d'accueil » qui lui était attribuée. En outre, il est important de rappeler que les bénévoles ou salariés d'institutions sociales ou d'associations, au même titre que n'importe quel citoyen, encourent des risques pour leur engagement militant et leurs pratiques professionnelles transgressives. Le cadre légal dans lequel évoluent les travailleurs sociaux est susceptible de les questionner quant à leur légitimité, notamment au vu de leurs valeurs et leur engagement originel (D'halluin, 2010).

En effet, les professionnels du secteur semblent de plus en plus être considérés comme des acteurs des politiques migratoires et « *de lois en lois, ils se sont vu confier des compétences de contrôle ou de sélection des migrants.* » (Daadouch, 2017). Nous pouvons presque affirmer que

ces missions sont contre la nature-même des formations sociales dont la plupart sont issus, ce qui induit de réels questionnements. Le manque de cohésion entre les professionnels, provenant en partie des logiques d'appels d'offres et donc de mise en concurrence des acteurs associatifs, ainsi que l'évolution de leurs profils, notamment concernant leur formation ou encore les faibles coûts d'exploitation, sont deux facteurs remettant grandement en cause l'essence même de leur engagement professionnel. A ce titre, les propos recueillis lors de diverses réunions témoignent des difficultés vécues par les acteurs dans le secteur de l'asile. C'est le cas d'une réunion du collectif « Cordasso », qui regroupe des associations marseillaises pour la plupart caritatives et très engagées sur le plan militant. A l'occasion de cette rencontre, nous avons noté des problématiques générales concernant le système de l'asile évoquées par les participants : « *on a déjà bien glissé* », « *même quand tu veux résister, tu es un agent exécuteur* », « *c'est pas la loi, c'est une mauvaise gestion* » ou encore « *on s'occupe mal du système* ».

L'activité des travailleurs sociaux est donc au cœur de réelles tensions, qui interrogent le sens même de leur action et la légitimité des méthodes qu'ils vont mettre en œuvre pour permettre au demandeur d'asile d'obtenir sa protection (D'halluin, 2010). La cohérence entre leurs valeurs et leur travail paraît indispensable, et ne semble réalisable qu'au prix de la « désobéissance ».

C'est ainsi notre connaissance du contexte et particulièrement d'une organisation du secteur, à travers plusieurs observations, ainsi que nos nombreuses lectures, que nous avons pu faire apparaître notre objet d'étude. Sur la base de ces premiers éléments, nous nous sommes posée une question de départ :

**Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?**

Afin de problématiser cette interrogation initiale, nous avons construit notre cadre théorique à partir de la littérature sur le concept de sens dans le travail et de transgression, mais également sur la théorie du *sensemaking* et du *sensegiving*. C'est au fil de nos lectures que nous avons compris que nous devons porter notre attention sur le travail réel, afin d'analyser les stratégies mises en place par les acteurs pour donner du sens à leur travail. Nous pensons ainsi que cette construction de sens passe par la transgression des règles dans les activités quotidiennes de professionnels accompagnant des personnes en demande d'asile.

## ***Le cadre théorique mobilisé et la problématique de recherche***

Le sens étant la préoccupation majeure qui découle de notre question de départ, nous avons démarré par l'exploration de la littérature sur le sens dans le travail. Ce concept s'inscrit dans une quête plus globale de recherche de sens dans la vie des individus (Frankl, 1959 dans Rosso et *al.*, 2010). La littérature évoque les différentes définitions données à ce concept, mais également la distinction entre le « sens du travail » et le « sens au travail ». Dans ce travail de thèse, nous avons choisi d'évincer cette distinction en prenant le parti de retenir la notion de « sens dans le travail » tout au long de notre développement. En effet, la littérature ne fait pas mention d'une réelle explication sur la distinction entre « le sens du travail » et du « sens au travail » et s'il est réellement envisageable de les dissocier. Selon Isaksen (2000), il pourrait être défini comme « *un phénomène intrapsychologique qui émerge de l'interaction de l'individu avec son environnement de travail.* » (87). Le sens dans le travail pour un individu est donc fortement lié à son environnement de travail, et non pas seulement au travail en lui-même. Il nous semble donc difficile, dans les faits, de dissocier le travail du contexte dans lequel il se déroule, et donc de séparer le sens du travail du sens au travail. Au-delà, le sens dans le travail est donc assez paradoxal : bien qu'il s'agisse d'un phénomène individuel, il est possible d'agir sur les conditions dans lesquelles le travail est exercé. Les managers peuvent ainsi créer des conditions favorables à l'expérience d'un travail significatif (Frémeaux et Michelson, 2017).

Afin de mieux comprendre comment se construit ce sens dans le travail, nous avons décidé d'explorer la théorie relative au *sensemaking* de Weick (1995). Les travaux relatifs à cette théorie nous apprennent les origines du processus de construction de sens, à savoir l'ambiguïté et l'incertitude, mais également que le sens naît de l'interaction entre les individus. Le *sensemaking* nous permet d'aborder la dimension collective de la construction du sens dans le travail, bien que le sens construit puisse rester un sens individuel et non pas collectif, c'est-à-dire partagé par l'ensemble des individus (Lafaye, 2017). Au-delà, la littérature sur le *sensegiving*, théorie complémentaire au *sensemaking*, permet de mettre en exergue l'influence des managers dans la construction du sens d'autrui, là où le *sensemaking* porte davantage sur de la compréhension par l'individu, du sens de la situation. Le sens construit participe ainsi à la résilience des organisations, notamment à travers les pratiques de bricolage qui reposent sur le fait de faire des choses avec ce que l'individu a sous la main (Lévi Strauss, 1996 dans Duymedjian & Ruling, 2010 : 133).



À ce titre, nous pensons que la transgression peut être un nouvel engagement dans l'action au même titre que le bricolage. La transgression peut se définir comme « *un écart à la norme* » (Pesqueux, 2010 : 4). Au même titre que le bricolage, la transgression repose sur l'interaction entre une personne et des situations (Pesqueux, 2010). Ce concept est souvent pris pour synonyme de la déviance (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011). C'est pourquoi, nous faisons appel à ces deux littératures dans le cadre de ce travail doctoral. Pour autant, la notion de déviance résulte d'une construction sociale dans laquelle les institutions désignent un individu ou un groupe comme déviant. De ce fait, nous faisons le choix dans cette étude de privilégier l'utilisation du terme de « transgression », qui ne comporte pas autant cette notion de jugement. Les travaux nous permettent ensuite de mettre en évidence plusieurs motifs de la transgression, dont certains sont directement en lien avec le sens dans le travail, développé dans le chapitre I. La transgression est également appréhendée, entre autres, comme un processus de négociation entre des logiques contradictoires (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019), auxquelles doivent faire face, nous l'évoquons, les professionnels de l'asile. La transgression ne doit pas ainsi être comprise comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément positif dans son fonctionnement. Cette transgression permet d'assurer la coordination des règles inhérentes au fonctionnement quotidien d'une organisation, et devient ainsi « *un réel vecteur d'efficacité organisationnelle* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 214), permettant ainsi de répondre aux injonctions paradoxales qui traversent l'organisation.

Notre réflexion couplée à ces différentes littératures nous ont permis de théoriser notre question de départ et ainsi de poser la problématique suivante :

**En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?**

L'ambition de répondre à cette problématique s'inscrit dans un objectif qui est, dans son essence, double. Cette thèse qui se veut novatrice, doit alimenter, d'une part, la littérature relative aux recherches en Sciences de Gestion sur le sens dans le travail, la transgression et la théorie du *sensemaking* ; d'autre part, elle doit permettre d'outiller les cadres du secteur de l'asile dans le management du sens auprès de leurs équipes.

Premièrement, nous aspirons à répondre à trois enjeux théoriques majeurs. Tout d'abord, nous souhaitons développer les travaux sur le sens dans le travail, en mettant en avant de nouvelles formes de pertes de sens dans le travail, de nouvelles significations du travail dans le secteur de l'asile et en proposant une nouvelle définition. Par la suite, nous voulons enrichir la littérature relative à la transgression, notamment sa dimension collective, en proposant une nouvelle définition, mais également de nouvelles caractéristiques de la transgression positive, ainsi que des nouveaux motifs, facilitateurs et inhibiteurs de celle-ci. Enfin, nous ambitionnons de réaliser des apports à la théorie du *sensemaking*, en mettant en exergue les actions et croyances transgressives dans ce processus, et du *sensegiving*, en perfectionnant notre compréhension du rôle du manager dans la construction de sens.

Secondement, au-delà d'apporter des préconisations managériales à ce secteur méconnu, il s'agit de mettre en lumière un nouveau terrain d'études pour les Sciences de Gestion. En effet, il apparaît primordial de développer notre connaissance du secteur associatif et spécialement celui de l'asile, mais également de mettre en exergue le travail réel des professionnels du secteur et spécifiquement les pratiques transgressives positives de ces derniers, concourant au sens dans le travail. Pour cela, il est toutefois primordial de mettre en place un réel arsenal méthodologique.

### ***La méthodologie de recherche et notre terrain d'étude***

Pour répondre à cette problématique, nous avons décidé de mener une recherche-action (Reason, 1994 ; Allard Poesi & Perret, 2004 ; Pasmore et *al.*, 2008) au sein du CADA de la MJF – Jane Pannier. Ce centre appartient à un secteur encore méconnu des Sciences de Gestion : le secteur de l'asile. L'objectif est de comprendre le rôle que jouent les pratiques transgressives dans la recherche de sens dans le travail pour les professionnels de ce secteur, et particulièrement pour ceux de l'organisation étudiée. Nous présentons cette organisation dans le prologue. Pour rappel, il s'agit d'une association régie par la loi de 1901, fortement ancrée dans les valeurs du protestantisme ainsi que dans son territoire, et est le résultat d'une fusion produite en 1996, entre deux associations Marseillaises Protestantes. Depuis plus de cent ans, cette association s'évertue à accompagner les femmes en situation de marginalité. Afin de répondre aux besoins de son territoire, l'association a ouvert un CADA en 2003. Ce centre est considéré comme un Etablissement ou Service Social ou Médico-Social (ESSMS) selon le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Pour cela, nous avons mené une collecte des données à travers trois méthodes que sont l'observation directe participante durant plus de 770

heures (dont 30 réunions d'équipe), les entretiens semi-directifs (au nombre de 22) et l'analyse de 19 documents. Ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), à l'aide d'une grille de codage semi-structurée et de l'utilisation de deux logiciels que sont Nvivo 12, pour un traitement qualitatif, et Iramuteq pour une analyse quantitative de données qualitatives.

### ***Un travail doctoral en deux parties***

Cette thèse est divisée en deux parties :

Dans la première partie de la thèse, nous présentons notre revue de littérature ainsi que notre cadre épistémologique et méthodologique. Pour cela, cette première partie est composée de quatre chapitres, trois dédiés à notre revue de littérature et un à la présentation de notre cadre méthodologique.

Le **chapitre I** nous permet d'appréhender le concept de sens dans le travail, notamment d'un point de vue managérial, et évoquons la perte dont il peut faire l'objet, notamment dans le secteur public et le secteur associatif, dont il est question dans le cadre de ce travail de thèse. Le **chapitre II** est quant à lui consacré à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995), ainsi qu'aux concepts annexes à celle-ci, notamment à la théorie du *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991), ainsi qu'aux travaux relatifs à la résilience et au bricolage. Il nous revient dans le **chapitre III** d'exposer les fondements du concept de transgression, en nous appuyant sur les études s'y rapportant, mais également celles relatives à la déviance, concept avec lequel il est souvent pris pour synonymes (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel et Frémeaux, 2010 ; Babeau et Chanlat, 2011). Ce chapitre est l'occasion d'aborder les « bonnes raisons », soit les motifs de la transgression positive, dont certains sont directement en lien avec le sens dans le travail, développé dans le premier chapitre. Enfin, le **chapitre IV**, le dernier de cette partie, est consacré à la présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique. Nous présentons ainsi notre positionnement épistémologique, soit le constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 2001, 2002 ; Avenier, 2010), ainsi que notre méthodologie de recherche, axée sur une recherche qualitative et compréhensive. Finalement, cette partie nous permet de mettre en évidence notre problématique ainsi que les questions de recherche qui découlent de ce travail de littérature et de rencontre avec le terrain, ces interrogations émergeant d'un long travail d'abduction.

Dans la seconde partie de ce travail de thèse, nous présentons les résultats de notre matériau empirique ainsi qu'une discussion de ces derniers. Cette partie se divise en quatre chapitres, trois dédiés à la présentation des résultats, et un chapitre relatif à la discussion. À travers cette partie, nous souhaitons répondre à notre problématique qui est, pour rappel, la suivante :

***En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?***

Le **chapitre V** met en avant les pratiques transgressives comme résultat d'une perte de sens dans le travail, en présentant la typologie des pertes de sens dans le travail à l'œuvre ainsi que les motifs, facilitateurs et inhibiteurs de la transgression positive. Nous souhaitons obtenir des éléments relatifs à notre première question de recherche : « *Dans quelle mesure les pratiques transgressives répondent-elles à une perte de sens dans le travail et à un besoin de (re)trouver du sens ?* » (QR1). Par la suite, le **chapitre VI** permet de comprendre les pratiques transgressives à l'œuvre dans le secteur de l'asile, individuelles et collectives, ainsi que les caractéristiques de ces transgressions dites « positives ». Nous cherchons ainsi à répondre à notre deuxième question de recherche, à savoir « *Quelles sont les pratiques transgressives individuelles et collectives ainsi que leurs caractéristiques ?* » (QR2). Dans cette continuité, le **chapitre VII** s'intéresse aux pratiques transgressives lors du processus de construction de sens, apparaissant comme des croyances et des actions dans le sensemaking. À ce titre, le sens dans le travail, et notamment la signification qui lui est attribuée, n'est pas le même pour tous les individus, et apparaît ainsi une problématique managériale majeure. Nous voulons ainsi amener des réponses à notre troisième et dernière question de recherche, qui est de savoir « *Comment les pratiques transgressives contribuent-elles à la création de sens lors du processus de sensemaking ?* » (QR3). Pour finir, le **chapitre VIII** permet de conclure ce travail doctoral en mettant en lumière les apports de cette thèse, à la fois conceptuels, méthodologiques et managériaux, mais également des préconisations managériales et des pistes de recherches futures, s'appuyant entre autres sur les limites de notre étude.

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

# Partie I : Problématique et protocole de recherche

## Introduction de la partie I

La première partie de la thèse est composée d'une revue de littérature, ainsi que d'une présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique.

Le **chapitre I** nous permet d'appréhender le concept de sens dans le travail. Nous débutons en revenant sur les origines des recherches sur le sens du et au travail, que nous nommons globalement « sens dans le travail » avant de développer les définitions, caractéristiques et facteurs qui lui sont attribués. Ce n'est que par la suite que nous démontrons que ce concept est une préoccupation managériale, notamment du fait de l'évolution de la société vers davantage de gestion, mais également de celle du monde du travail (de Gaulejac, 2005 ; Detchessahar et Grevin, 2009).

Le **chapitre II** est quant à lui entièrement consacré à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995). Nous revenons sur les fondements de cette théorie de la création de sens, ses origines, sa définition et ses niveaux de construction, mais également sur les caractéristiques de ce processus. Nous poursuivons en présentant les concepts clés du *sensemaking* ainsi que la théorie du *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991), théorie complémentaire à la théorie du *sensemaking* et qui insiste sur le rôle majeur du manager dans la construction et l'influence du sens. Enfin, nous présentons ainsi les sources de résilience, dont le bricolage fait partie.

Il nous revient donc dans le **chapitre III** d'exposer les fondements du concept de transgression, en nous appuyant sur les études s'y rapportant pour le définir, mais également pour comprendre les concepts proches auxquels on l'associe, tels que la déviance (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel et Frémeaux, 2010 ; Babeau et Chanlat, 2011). Nous montrons, par la suite, que la littérature met en évidence plusieurs « bonnes raisons », motifs, de la transgression, dont certains sont directement en lien avec le sens dans le travail, développé dans le chapitre précédent. Ensuite, nous présentons les différents processus auxquels correspond la transgression, auxquels prennent part les managers, mais ce qui est encore peu développé dans la littérature actuelle. Enfin, nous ne pouvons terminer ce chapitre sans évoquer les risques liés à la réalisation de pratiques transgressives dans le cadre de son travail.

Pour finir, le **chapitre IV**, est consacré à la présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique. Nous présentons, tout d'abord, notre positionnement épistémologique, qu'est le constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 2001, 2002 ; Avenier, 2010). C'est également l'occasion pour nous de revenir sur le secteur très particulier dans lequel s'inscrit notre recherche-action : le secteur de l'asile. Enfin, nous développons notre collecte des données réalisée à travers trois méthodes (l'observation directe participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire), ainsi que notre analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), réalisée à l'aide d'une grille de codage semi-structurée et de l'utilisation de deux logiciels : Nvivo 12 et Iramuteq.

# Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

## *Introduction du chapitre*

Ce premier chapitre se veut être une présentation du premier concept central de notre travail de thèse qu'est le sens dans le travail. Pour cela, nous revenons, tout d'abord, aux origines des recherches sur le sens comme la quête d'une vie, mais également plus spécifiquement dans le cadre du travail (**I.1**). Nous en profitons ainsi pour expliquer les différences entre les termes spécifiques à cette littérature, et notre choix de retenir la notion de « sens dans le travail » tout au long de notre thèse

Après cette mise en contexte de notre concept, nous développons les composantes qui ont été attribuées au sens dans le travail (Morin, 1996), les caractéristiques mais également les facteurs qui en permettent son élaboration (**I.2**). Nous voyons, au sein de cette sous-partie de chapitre, l'importance des éléments organisationnels et contextuels, et que le sens dans le travail n'est pas, dès lors, seulement une construction individuelle.

Ce n'est que par la suite que nous démontrons que ce concept est une préoccupation managériale, notamment du fait de l'évolution de la société vers davantage de gestion, mais également de celle du monde du travail (**I.3**). En effet, ce « tournant gestionnaire » (de Gaulejac, 2005 ; Detchessahar & Grevin, 2009) n'a pas épargné le secteur public, ni le secteur associatif, dont il est question dans le cadre de ce travail de thèse, et nous ne manquerons pas d'y revenir.



## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ** : Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche** : En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## ***1.1. Le sens dans le travail : origines, histoire des recherches et définitions des termes employés***

Malgré le foisonnement des recherches sur le sens, dans la vie ou dans le travail, « *il existe encore d'importantes lacunes dans notre connaissance de la façon dont un sens de la signification naît, persiste ou est remis en question.* » (Bailey et al., 2019b : 481). Nous nous attacherons ainsi à développer, dans cette sous-partie, les travaux ayant permis le développement de nos connaissances sur ce concept.

### **I.1.1. Les origines du sens : la quête d'une vie**

Tout d'abord, le mot « sens » vient du latin « *sensus* » qui signifie « *la faculté d'éprouver des impressions, de connaître, voire de juger* », et du germanique « *sumo* », désignant la direction, l'orientation que prend quelque chose (Morin & Forest, 2007). Le dictionnaire Larousse en ligne donne, quant à lui, cinq définitions distinctes. Le sens évoque, pour commencer, les six sens que sont la vue, l'audition, le toucher, le goût, l'odorat et enfin la sensibilité à la pesanteur. Ensuite, plusieurs significations sont rattachées au « sens », telles que l'intuition, la signification, la représentation et enfin la raison d'être.

La recherche de sens est un besoin humain (Schwartz dans Frémeaux, 2014). À ce titre, Maslow (1964) a établi une recherche des besoins avec, à son sommet, les besoins de sens et de réalisation de soi. En effet, les individus tentent constamment de donner un sens au monde qui les entoure, en essayant d'organiser leur expérience, en fonction de leurs personnalités, mais également de leurs croyances, de leurs souvenirs etc. (Guevara & Ord, 1996). Ces images que les individus ont d'eux-mêmes, et du monde, dirigent leurs perceptions et leurs actions. Afin d'organiser cette expérience, les individus cherchent à répondre à trois préoccupations centrales (*loc. cit.*). Il s'agit du besoin de présence et d'appartenance (« *où suis-je et où en suis-je ?* »), de relation (« *comment puis-je être en relation avec les autres ?* ») et enfin de contribution (« *quelle est ma valeur ?* ») au sens de ce qu'elle apporte aux autres, à la société. Dans les situations où ces questions restent sans réponse, les individus ne pourront pas s'accomplir de façon optimale. Au lieu de cela, ils connaîtront une certaine perte de sens, phénomène qui semble aujourd'hui se généraliser et que nous conceptualiserons ultérieurement.

Les individus ne peuvent travailler et vivre sans donner un sens à leur action (De Gaulejac, 2005). « *La littérature sur le sens (Frankl, 1969 ; Brief & Nord, 1990) a été mobilisée pour*

*cerner non pas le sens objectif du travail, mais les différents points d'entrée du sens que les individus peuvent donner au travail.* » (Frémeaux, 2014 : 53). Le sens remplit ainsi trois fonctions (Frankl, 1967 dans Morin, 2010). Il oriente les attitudes et les conduites de l'individu (1), l'aide à traverser les épreuves de la vie (2) et lui permet de mieux comprendre les événements qui forgent son histoire (3). Selon le psychiatre Baumeister (1991 dans Morin, 2010), les individus ont quatre besoins qui sont le fait d'avoir un certain contrôle sur leur destin et sur l'efficacité de leurs projets (1), le besoin d'avoir le sentiment d'être une personne correcte (2) et le besoin d'être traités avec dignité (3) et enfin, ce qui nous intéresse, d'avoir une raison d'être ou de vivre, c'est-à-dire de trouver un sens à sa vie (4). « *La principale préoccupation de l'homme n'est pas de gagner du plaisir ou d'éviter la douleur, mais plutôt de voir un sens à sa vie.* » (Frankl, 1959 dans Rosso et al., 2010 : 92). En ce sens, donner un sens à son travail s'inscrit dans une quête plus grande de recherche de sens dans la vie.

### **I.1.2. Les recherches sur le sens dans le travail : des définitions**

Le sens dans le travail connaît une longue tradition dans de nombreuses disciplines (psychologie, sociologie, économie et études organisationnelles), et encore plus dans la philosophie et la théologie (Rosso et al., 2010). Aujourd'hui, nous ne pouvons affirmer qu'il existe un consensus sur une définition du travail significatif (Antal et al., 2018). Il s'agirait de « *la valeur d'un objectif ou d'un but de travail, jugé par rapport aux propres idéaux ou normes d'un individu.* » (May, Gilson, & Harter, 2004, dans Antal et al., 2018 : 376). Il serait ainsi constitué, mais nous y reviendrons, d'une dimension subjective, se rapportant aux perceptions des salariés, et d'une dimension objective, c'est-à-dire les conditions de travail (Antal et al., 2018).

Pour autant, il apparaît un fort éclatement de cette littérature, en de nombreuses approches et méthodologies, ne facilitant guère l'interprétation du sens dans le travail comme un réel champ de recherche identifié. « *Il semble que le sens de la littérature de travail connaisse encore son adolescence, après avoir connu une croissance et un développement considérables dans de nombreuses disciplines universitaires au cours de nombreuses années, sans toutefois établir une identité cohérente.* » (Rosso et al., 2010 : 93). Ne pouvant explorer l'ensemble des disciplines ayant traité du sens dans le travail, nous préférons nous concentrer sur les études ayant influencé les recherches en management. Les recherches sur le sens dans le travail s'ancrent ainsi particulièrement dans deux champs de connaissances de « *l'organisation du travail* », nommé « *job design* », avec deux modèles des années 1960.

Elles s'inscrivent tout d'abord dans la théorie du job design d'Hackman et Oldham (1976 dans Rodrigues et al., 2017). Pour commencer, le « *job crafting* » met l'accent sur le travail personnel exercé par les employés dans la définition du sens de leur travail en adaptant activement leurs emplois et l'environnement social à leurs objectifs, compétences et valeurs personnelles (Berg, Wrzesniewski, et al., 2010 dans Rosso et al., 2010). Ces derniers ont déterminé trois caractéristiques qui contribuent à donner un sens au travail. La spécificité de ces caractéristiques sont qu'elles relèvent toutes du travail comme déterminant de la signification de celui-ci (Rosso et al., 2010). Il s'agit de la variété des tâches (et donc des compétences), l'identité du travail et la signification du travail (Hackman & Oldham, 1976 dans Morin & Forest, 2007). Deux autres caractéristiques contribuent également à cette signification. Ce sont l'autonomie et les retours d'expérience (« *feedback* »). Ces caractéristiques contribuent positivement à la motivation intrinsèque (Michaelson, 2005 dans Antal et al., 2018), notamment dans le secteur public (Perry & Wise, 1990 dans Perry, Hondeghem & Wise, 2010 ; Hondeghem & Parys, 2001). La motivation interne est ainsi reliée de manière très étroite avec le sens dans le travail qui est, en retour, un état psychologique nécessaire au développement de celle-ci (Hackman & Oldham, 1976 dans Rosso et al., 2010). Sans motivation il n'y a pas de sens dans le travail, sans sens dans le travail il n'y a pas non plus de motivation ! « *Il importe que les fonctionnaires connaissent le but de leur travail et puissent souscrire à ces objectifs.* » (Hondeghem & Parys, 2001 : 6). À ce titre, la motivation intrinsèque est également considérée comme la résultante d'une cohérence, d'une congruence entre l'individu et son environnement et/ou activité (Deci & Ryan, 1985 dans Rosso et al., 2010). Dans le secteur public spécifiquement, « *Les fonctionnaires prétendent eux-mêmes qu'ils tirent principalement leur motivation dans la nature de leur travail (la variété, l'autonomie, l'importance du travail pour la société) et des contacts sociaux, tant avec les collègues qu'avec les citoyens. Ils sont relativement satisfaits des conditions de travail secondaires, en particulier de la souplesse de l'horaire et de la sécurité de l'emploi.* » (Hondeghem & Parys, 2001 : 4).

Ces recherches s'ancrent également dans l'histoire de l'école sociotechnique (Trist, 1978 dans Rodrigues et al., 2017). En effet, Trist (1978 dans Morin & Forest, 2007) a mis en lumière les six propriétés d'un travail stimulant l'engagement de la personne. L'engagement est la conséquence directe d'un individu qui perçoit son travail comme hautement significatif (Morin & Cherré, 1999), mais c'est également une source puissante de sens (Rosso et al., 2010). « *C'est par des actes d'engagement que l'individu peut réaliser la cohérence entre sa vie intérieure et sa vie en société.* » (Morin, 1996 : 272). A l'inverse, le manque de signification est la première

raison de désengagement des salariés (Carton, 2018). « *L'engagement est [donc] un puissant antidote du non-sens.* » (Morin, 1996 : 282). Il s'agit d'un travail raisonnablement exigeant, offrant des occasions d'apprentissage, faisant appel à la capacité de décision, reconnaissant le travail accompli, permettant de lier l'exercice des activités à leurs conséquences sociales et permettant d'envisager un avenir désirable. Ces six propriétés ont de nombreuses similitudes avec les caractéristiques du sens dans le travail que nous dévoilerons par la suite, et témoignent de la forte corrélation entre le sens dans le travail et l'engagement.

Plus tard, l'étude menée par le groupe sur le sens dans le travail (MOW, 1987 dans Morin, 1996) a mis en évidence que la relation de l'individu à son travail ne se limite pas qu'à des problématiques instrumentales et rationnelles. Cette réflexion s'ancre également dans les recherches émanant du champ du comportement organisationnel. Le sens dans le travail a ainsi été employé dans une perspective psychologique, présumant que les perceptions étaient enracinées dans les interprétations subjectives de l'individu, de ses expériences et ses interactions (Brief & Nord, 1990 dans Rosso et *al.*, 2010) et qu'elles entraînaient des répercussions sur la santé mentale des individus (Baumeister, 1991 dans Morin, 2010).

### **I.1.3. Une construction dynamique éminemment singulière mais qui peut être collective**

Comme en ont témoigné les définitions mentionnées précédemment, le sens dans le travail est d'abord éminemment singulier, car chaque individu fait sa propre expérience de son travail. Il s'agit d'« *un phénomène intrapsychologique qui émerge dans l'interaction de l'individu avec son environnement de travail.* » (Isaksen, 2000 : 87), de la capacité d'un individu à construire ce sens. Ainsi, « *le sens n'est pas une caractéristique inhérente à un type de travail spécifique : c'est un état d'esprit individuel qui se produit lorsqu'un individu considère la relation entre lui et son contexte comme satisfaisante d'une manière individuellement importante.* » (Isaksen, 2000 : 93).

Il doit être pris en compte les conditions de travail mais également les caractéristiques personnelles dans la compréhension du fait que certains individus arrivent à construire du sens, et d'autres non. Pour cela, l'individu s'appuie donc sur ses caractéristiques individuelles mais cela ne suffit pas pour autant. En effet, le sens dans le travail dépend de nombreux facteurs, tels que les caractéristiques individuelles, mais également de la manière dont l'individu expérimente son travail, ainsi que des éléments socioculturels et contextuels (Morin, 2010). C'est donc à partir de la relation entre les contextes de travail des individus et leurs expériences internes, que

les individus créent du sens (Guevara & Ord, 1996). Au-delà du sens singulier du sens dans le travail, la littérature mentionne l'existence d'un sens partagé entre les individus, et donc collectif. Le sens peut être construit individuellement, par les perceptions d'un individu (Baumeister, 1991 dans Morin, 2010 ; Brief & Nord, 1990 dans Rosso et *al.*, 2010), et/ou collectivement par des normes et des perceptions partagées (Pratt & Ashforth, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010).

Ensuite, la notion de la temporalité est importante pour étudier le sens dans le travail. En effet, pour Stolorow (2003 dans Bailey et *al.*, 2019b), la signification se manifeste lorsque l'individu peut percevoir comment ses activités professionnelles l'aident à travailler à un futur soi désiré, le présent ne le conduisant à aucune amélioration voire, à l'inverse, à la perte sens. De même, Bailey et Madden (2016 dans Bailey et *al.*, 2019b) affirment que le sens dans le travail est nécessairement épisodique. Selon eux, l'individu enclenche un processus de création de sens lors d'événements spécifiques et isolables, plutôt que dans son travail de manière générale. À ce titre, certains chercheurs ont suggéré qu'un sentiment de sens peut naître du processus de confrontation à des situations difficiles qui amènent l'individu à réévaluer ce qui est important pour lui (Bailey & Madden, 2016 dans Bailey et *al.*, 2019a). Ces études questionnent le côté statique de la fabrication de sens mais également la « quantité » de sens que l'individu doit trouver à son travail pour qu'il puisse le considérer comme « significatif » (Bailey et *al.*, 2019b).

Le sens qu'un individu accorde à son travail est donc le produit de ses dispositions personnelles à l'égard du travail, mais également des conditions concrètes, matérielles et sociales dans lesquelles il se trouve. Le sens donné à son travail est donc différent pour chaque individu, bien que les individus puissent parfois se retrouver derrière des significations communes. Au-delà, les recherches actuelles restent encore trop statiques sur l'étude de ce concept, nous essayerons, à travers cette thèse, d'y remédier.

#### **I.1.4. Les termes employés dans l'étude du sens dans le travail**

Nous achevons cette dernière sous-partie en mettant en lumière les distinctions qui doivent être opérées entre des termes souvent utilisés, à tort, comme synonymes. Nous précisons ainsi quel est notre positionnement dans ce travail doctoral et le choix des termes auxquels nous recourons.

### **I.1.4.1. Le sens dans le travail : une distinction entre le sens au travail et le sens du travail**

Bien que distinctes, le sens au travail et le sens du travail sont bien souvent confondues dans les études générales sur le sens dans le travail (Cherré et *al.*, 2014 ; Petrella et *al.*, 2019). Ces deux notions vont donc de pair et semblent avoir une complémentarité qui semble difficile à dissocier, bien que certains auteurs le proposent (Irigaray et *al.*, 2019). Le sens au travail regroupe les conditions de travail, tandis que le sens du travail porte sur l'organisation de celui-ci. Dans le sens au travail nous retrouvons le contexte de travail avec les relations entre collègues (supérieurs, collègues, clientèles), les pratiques de reconnaissance, la perception de la justice, la rectitude morale des pratiques ou encore la perception du soutien organisationnel. Le sens du travail est, quant à lui, constitué de l'agencement des activités avec la charge de travail, l'utilité sociale de celui-ci, l'autonomie, les occasions d'apprentissage, les horaires, les efforts investis face aux récompenses obtenues (Morin, 2010).

Pour autant, la littérature ne fait pas mention d'une réelle explication sur la distinction entre le sens du travail et du sens au travail et s'il est réellement envisageable de les dissocier. De manière générale, le sens dans le travail est entendu comme « *un phénomène intrapsychologique qui émerge dans l'interaction de l'individu avec son environnement de travail.* » (Isaksen, 2000 : 87). Isaksen postule que la construction du sens peut se faire dans n'importe quel type de travail, et qu'il s'agit davantage d'une capacité d'un individu à construire ce sens plutôt qu'une relation avec les conditions de travail. Le sens dans le travail concerne, en quelques sortes, les raisons qu'a un individu de travailler. Ainsi, « *le sens n'est pas une caractéristique inhérente à un type de travail spécifique : c'est un état d'esprit individuel qui se produit lorsqu'un individu considère la relation entre lui et son contexte comme satisfaisante d'une manière individuellement importante.* » (Isaksen, 2000 : 93) Ce sens peut se construire rétrospectivement à l'action, après une série d'événements, afin d'être en harmonie avec ce que fait le sujet (Kobasa et *al.*, 1983 dans Isaksen, 2000). Il doit être pris en compte les conditions de travail mais également les caractéristiques personnelles dans la compréhension du fait que certains individus arrivent à construire du sens, et d'autres non. Nous voyons bien que ces deux définitions mettent en avant l'individu et son environnement de travail, et non pas seulement le travail en lui-même.

Il nous semble donc difficile, dans les faits, de dissocier le travail du contexte dans lequel il se déroule, et donc de séparer le sens du travail du sens au travail. Dans cette recherche, nous emploierons donc le sens dans le travail dans sa large acceptation.

#### **I.1.4.2. Le sens (« *meaning* ») et la signification (« *meaningfulness* »)**

Une première distinction doit être réalisée entre les termes « *meaning* » et « *meaningfulness* », que nous retrouvons dans la littérature anglophone sur le sens dans le travail (Rosso et *al.*, 2010 ; Carton, 2018). Il semble donc important de comprendre leur signification et saisir, ainsi, les choix qui ont été effectués dans le traitement de ces deux notions dans ce travail.

Tout d'abord, le terme « *meaning* » peut être compris comme « *sens* » dans le travail, c'est-à-dire qu'il s'agit du fait de donner sens à quelque chose, ce que cela signifie (Pratt & Ashforth, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010), c'est à dire sa « *signification* » (Laroche, 2003). Les perceptions sur le sens sont déterminées par chaque individu même si elles sont aussi influencées par l'environnement et le contexte social (Wrzesniewski *et al.*, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010).

Le terme « *meaningfulness* » renvoie, quant à lui, à un travail « ayant du sens ». La signification serait « *le degré auquel l'employé ressent le travail comme étant généralement significatif, précieux et utile* » (Hackman & Oldham, 1975 : 162) ou encore, selon May et *al.* (2004) comme « *la valeur d'un objectif ou d'un objectif de travail, jugé selon les idéaux ou les normes de l'individu* » (dans Frémeaux & Michelson, 2017 : 32). Un travail peut donc avoir un sens particulier sans pour autant être porteur de sens. Il s'agit alors de comprendre ce terme comme un « *montant* » de signification qui est porté par un individu à l'exercice de son travail (Pratt & Ashforth, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010). C'est pourquoi, une même expérience de travail peut être forte de sens pour un individu mais pas pour un autre.

Pour distinguer les deux, Rosso et *al.*, (2010) proposent que le sens (*meaning*) serait « le résultat de l'obtention d'un sens à quelque chose », tandis qu'ils existeraient un grand nombre de significations de ce sens, tant positives que négatives. Pour Bailey et Madden (2015 dans Frémeaux & Pavageau, 2020), le sens dans le travail renvoie à des caractéristiques objectives liées au type d'activité, tandis que la signification évoque une expérience subjective, peu importe le type d'activité.



Dans cette continuité, les travaux montrent une utilisation interchangeable entre les termes « *meaning of work* » et « *meaningful work* » (Rosso et al., 2010 ; Mitra & Buzanell, 2017 dans Frémeaux & Pavageau, 2020). Pour autant, ces derniers ne sont pas synonymes (Chalofsky, 2010 ; Lips-Wiersma & Morris, 2009) et font référence à des réalités bien différentes (Frémeaux et Pavageau, 2020). Il subsiste donc une confusion entre le sens dans le travail et le travail significatif (Bailey et al., 2019a).

Bailey et al. (2019a) proposent que les recherches futures en Gestion des Ressources Humaines (GRH) pourraient explorer les relations ou les différences entre la « signification du » et le « travail significatif », par exemple pour savoir si le travail qui a des significations particulières est vécu comme plus significatif ou non.

Dans un souci de lisibilité et d'ancrage dans les travaux précédents, nous avons décidé de traiter de manière indifférenciée ces deux termes dans ce travail doctoral. Pour ce faire, nous utiliserons le « sens » dans le travail tout au long de notre développement. Pour autant, la « signification » pourra être employée lorsqu'il s'agira de spécifier qu'il s'agit d'une des acceptations, ou composantes, du sens dans le travail.

### **I.1.4.3. Le sens collectif et la construction collective de sens**

Enfin, le sens collectif n'est pas équivalent à la construction collective de sens.

En effet, une dernière distinction doit être opérée entre le sens collectif et la construction collective de sens (Lafaye, 2017). En effet, le sens collectif correspond à ce qu'est le sens de la collectivité, tandis que dans la construction collective du sens, chacun contribue à donner la définition de ce que cela peut être. « *Le sens et les valeurs ne sont pas seulement des préférences individuelles, elles sont aussi - peut être plus fondamentalement – des préférences partagées.* » (Reynaud & Richebé, 2011 : 66). La construction collective du sens n'engendre pas nécessairement une vision partagée du sens construit.

Dans le cadre de notre thèse, nous retrouverons ces deux notions, d'une part, une vision assez figée du sens collectif ; d'autre part, une représentation plus dynamique des interactions entre les individus permettant la construction collective de sens, principe même du processus de *sensemaking* que nous développons ultérieurement. Ainsi, nous ne manquerons pas de préciser leurs distinctions lors de notre écrit.

## ***1.2. Le sens dans le travail : composantes, caractéristiques et facteurs d'élaboration***

Dans cette sous-partie, nous essayerons de comprendre ce qu'est le sens dans le travail, à travers ses nombreuses acceptations, ses caractéristiques et ses facteurs d'élaboration. Cela est d'autant plus important qu'il n'y a pas réellement de consensus sur ce qui constitue un travail significatif, ou sur les facteurs et les résultats associés au caractère significatif (Bailey et *al.* 2019).

### **1.2.1. Un seul concept pour plusieurs composantes**

Dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, se développent les recherches spécifiques au sens dans le travail. La littérature l'appréhende comme la signification du sens en tant qu'expérience personnelle de l'individu (MOW, 1987). Les travaux ont ensuite raccroché ce concept à des notions proches telles que les croyances, valeurs et attitudes de l'individu relative à son travail (Brief & Nord, 1990). Les auteurs ont ensuite affiné ce concept, mettant en avant les différentes facettes de la relation entretenue entre un individu et son travail. Ainsi, Morin (1996) distingue trois composantes distinctes que sont : la signification du travail (1), l'orientation de l'individu vers son travail (2) et la cohérence entre l'individu et son travail (3).

#### **1.2.1.1. La signification du travail**

Aujourd'hui, la première composante du sens dans le travail conçoit le sens dans le travail comme ce que signifie le travail pour l'individu, ce qu'il représente pour lui (Morin, 1996 ; Morin & Forest, 2007). À ce titre, Kahn (1990), dans ses travaux sur l'engagement, a défini la signification comme « *le sentiment de recevoir un retour sur investissement en soi dans une monnaie d'énergie physique, cognitive ou émotionnelle qui découle d'un travail qui en vaut la peine, qui est utile et précieux.* » (704). Nous nous apercevons ainsi que la littérature scientifique fait écho à deux définitions distinctes qui sont données par le langage courant (du Larousse en ligne) au sujet du sens que sont la signification et la représentation.

Les précédents travaux nous montrent le faible consensus autour de ce que la signification veut dire, théoriquement et empiriquement. Pour autant, il y a un accord sur le fait que la signification est « *une expérience positive, subjective et individuelle* » en relation avec le travail (Bailey et

*al.*, 2019b : 482). Un travail significatif serait donc un travail qui est subjectivement significatif pour l'individu (Bailey et *al.*, 2019a).

La signification du travail a été longuement traitée en lien avec la mission organisationnelle, comme mécanisme de construction de sens pour l'individu. En effet, les recherches montrent l'importance de la perception qu'ont les individus de leur travail au service des missions organisationnelles, définies comme « *des représentations des objectifs de base, des valeurs et des objectifs auxquels une organisation est dédiée.* » (Thompson & Bunderson, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010). Les missions organisationnelles contribuent donc à l'interprétation que se font les individus du sens de leur travail (Rosso et *al.*, 2010), d'autant plus si l'individu perçoit une congruence entre ses valeurs et les missions organisationnelles. En effet, un individu va accorder plus de sens à ses activités de travail s'il a l'impression qu'elles ont des retombées positives pour l'organisation, voire pour la société. Les valeurs partagées par un groupe de personnes fournissent ainsi un « guide de conduite » pour la perception et le comportement humain au sein des organisations (Schwartz, 1992 dans Rosso et *al.*, 2010).

De nombreux travaux ont rattaché la signification, et donc le travail significatif, à plusieurs champs de recherche. Le travail de littérature de Bailey et *al.* (2019a), nous permet d'en présenter cinq d'entre elles.

Premièrement, la signification est dérivée du modèle des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975). En effet, ces derniers ont positionné la signification comme l'un des états psychologiques qui servent de médiateur entre trois caractéristiques de conception de l'emploi : la variété des compétences, la signification et l'identité des tâches. La signification est donc inhérente au modèle des caractéristiques de l'emploi. Les recherches de Spreitzer (1995) sur l'autonomisation psychologique qui s'appuient sur ce modèle, définie la signification comme « *la valeur d'un objectif ou d'un but du travail, jugé par rapport aux idéaux ou aux normes d'un individu.* » (143). Pour autant, cette définition semble mêler l'orientation et la cohérence, composantes du sens dans le travail, que nous développerons ultérieurement.

Deuxièmement, la signification est également présente dans la littérature sur la spiritualité dans le lieu de travail (Duchon & Plowman, 2005 dans Bailey et *al.*, 2019a). Cette approche suggère que le sens est multidimensionnel en allant au-delà de l'accent mis sur l'épanouissement personnel pour affirmer que le sens naît lorsque le travail contribue au bien général.

Troisièmement, la signification au sein des sciences humaines occupe une place de choix. En effet, un travail significatif est considéré comme ayant un rôle central à jouer dans la perception de la vie en général (Lips-Wiersma & Morris, 2009 dans Bailey et al., 2019a). Certains au sein de cette tradition ont fait valoir que le travail significatif comprend à la fois des caractéristiques objectives, en ce sens qu'il permet l'autonomie, la liberté et la reconnaissance sociale, et qu'il est subjectivement vécu comme significatif par l'individu (Wolf, 2010 ; Yeoman, 2014 dans Bailey et al., 2019a). Ces études ont principalement adopté des approches qualitatives et inductives, telles que la recherche-action ou les études basées sur des entretiens, qui permettent de comprendre la signification du point de vue de l'individu (Bailey et al., 2019a). Ce travail de thèse s'inscrit entièrement dans la continuité de ces travaux à travers une recherche-action, et des données principalement recueillies *via* des entretiens semi directifs et de l'observation participante afin de saisir au plus près la signification qu'accordent les individus à leur travail. Le travail significatif est ainsi vu comme « *épanouissant, significatif, dirigé, cohérent avec les objectifs de la vie et contribuant à un sentiment d'appartenance.* » (Schnell, Hoeye & Pollet, 2013 : 548 dans Bailey et al., 2019a).

Quatrièmement, la signification est un état psychologique eudémonique à multiples facettes. L'évaluation du travail comme étant significatif fait référence au jugement des individus selon lequel leur travail est significatif, utile et a une signification positive (Tims, Derks & Bakker, 2016 dans Bailey et al., 2019a). Bunderson and Thompson (2009) ont lié le travail significatif à la notion de vocation, et ont suggéré que ceux qui perçoivent leur travail comme une vocation sont plus enclins à le trouver significatif. Cette vocation n'est pas simplement en lien avec l'aspect religieux même les « *athées et agnostiques et ceux qui ne sont tout simplement pas particulièrement religieux... sont susceptibles d'avoir un sens de l'appel aussi fort que les personnes religieuses, bien qu'ils n'utiliseraient pas le mot Dieu.* » (Novak, 1996 dans Frémeaux & Michelson, 2017 : 30). Les individus ressentiraient ainsi une obligation morale à l'égard de leur travail.

Cinquièmement, la signification est aussi un phénomène propre à une profession. Certaines études ont donc exploré la signification dans le contexte de professions particulières et qui ont développé en conséquence des définitions sur mesure qui sont pertinentes pour ces contextes professionnels mais qui ne sont pas nécessairement transférables à d'autres professions. Pour autant, ce type de recherches examinant l'expérience de la signification au sein des différents groupes professionnels est encore limité (Bailey et al., 2019a). Par exemple, McCarthy et Friedman (2006 dans Bailey et al., 2019a) se sont concentrés sur le travail significatif dans le

contexte d'une maison de retraite. Ils l'ont ainsi défini comme « *des actes qui conduisent à un sentiment d'accomplissement et d'interaction avec les résidents.* » (58). Nous tenterons, à travers ce travail doctoral, de proposer une définition propre à notre contexte, celle du secteur de l'asile, bien que cela soulève des questions importantes sur la comparabilité de l'expérience de la signification entre les groupes professionnels.

<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
« <i>Le sentiment de recevoir un retour sur investissement en soi dans une monnaie d'énergie physique, cognitive ou émotionnelle qui découle d'un travail qui en vaut la peine, qui est utile et précieux.</i> »	Kahn, 1990
« <i>Des représentations des objectifs de base, des valeurs et des objectifs auxquels une organisation est dédiée.</i> »	Thompson & Bunderson, 2003
« <i>Des actes qui conduisent à un sentiment d'accomplissement et d'interaction avec les résidents.</i> »	McCarthy & Friedman, 2006
Un travail significatif est « <i>épanouissant, significatif, dirigé, cohérent avec les objectifs de la vie et contribuant à un sentiment d'appartenance.</i> »	Schnell, Hoege & Pollet, 2013

Tableau 1 : Des définitions de la signification du travail et du travail significatif (source : auteure)

Finalement, les organisations qui promeuvent des missions ou des idéologies claires permettent à leurs salariés d'acquérir un ensemble de valeurs, un système de valeurs (Baumeister, 2001 dans Rosso et al., 2010). Les significations que les gens attribuent au travail sont influencées par leur capacité à mettre en œuvre leur travail de manière cohérente avec leurs valeurs (Brief & Nord, 1990). Agir conformément à ces systèmes de valeurs contribue donc à la signification du travail, mais également, nous le verrons dans la troisième définition, à la cohérence entre l'individu et son travail.

### **I.2.1.2. L'orientation de l'individu vers son travail**

La deuxième composante du sens dans le travail l'envisage comme l'orientation de l'individu vers son travail, c'est-à-dire les fonctions qu'il remplit ou encore la direction de l'individu dans son travail (Morin, 1996 ; Morin & Forest, 2007). L'orientation du travail rejoint ainsi la notion de raison d'être dans la littérature scientifique (Rosso et al., 2010) et du langage courant (Larousse en ligne).

Frankl (1959) a mis en évidence le caractère fondamental de la direction pour que les individus puissent donner un sens à l'action humaine, sans quoi ils ne seraient en mesure de survivre. Le groupe de travail MOW (1987) a également identifié les deux fonctions principales du travail que sont la fonction économique ou utilitaire (travailler pour avoir de l'argent et donc pour pouvoir subvenir à ses besoins) et la fonction expressive (disposer de suffisamment d'autonomie dans son travail pour laisser exprimer sa créativité et ses compétences). Pour autant, il est essentiel de comprendre que le travail ne peut pas être traité exclusivement de manière instrumentale (Antal et al., 2018) et inversement. Frémeaux (2014) souligne ainsi qu'« *il y aurait un danger à réduire le travail à la nécessité économique. Cela reviendrait à adopter une définition exclusivement économique du travail, qui serait alors une activité rémunérée permettant la production de biens et de services. À l'inverse, il y aurait un risque à considérer le travail exclusivement comme une œuvre de création ou de réalisation de soi : on perdrait de vue la nécessité économique comme l'une de ses caractéristiques.* » (42).

À travers notre travail de thèse, nous souhaitons explorer davantage cette acceptation du sens dans le travail afin de mettre en lumière d'autres fonctions de celui-ci.

### **I.2.1.3. La cohérence entre l'individu et son travail**

La troisième et dernière composante du sens dans le travail considère un travail qui a du sens comme une cohérence entre l'individu et son travail, renvoyant à l'harmonie que l'individu trouve dans son travail, grâce à un engagement certain pour un but ou pour une cause qui le transcende (Morin, 1996, 2010 ; Morin & Forest, 2007). Cette cohérence et harmonie s'appuie en grande partie sur les valeurs de l'individu et celles de son travail. Les valeurs de travail sont définies comme « *les états finaux que les gens souhaitent et pensent pouvoir réaliser à travers le travail.* » (Nord et al., 1990).

De fait, les valeurs sont une puissante source de sens et un mécanisme par lequel le sens devient significatif. Elles sont façonnées par les individus, autant qu'elles façonnent les expériences de travail, et varient selon les individus. Pour Rosso et al. (2010), l'auto-concordance se définit comme le degré avec lequel les gens pensent se comporter de manière cohérente avec leurs intérêts et leurs valeurs. Ces perceptions d'auto-congruence permettent aux personnes de se comporter de manière cohérente avec leurs intérêts et leurs valeurs au travail. Cette harmonie aide à façonner les significations que les individus donnent à leur travail et conduit également à une plus grande signification vécue (Baumeister & Vohs, 2002 dans Rosso et al., 2010). A

l'inverse, un manque de cohérence et d'harmonie entre l'individu et son travail engendre de la souffrance. « *Moins nous trouvons de cohérence dans ce que nous faisons, plus nous risquons de souffrir dans notre travail.* » (Cherré et al., 2014 : 164).

Pour conclure, étant donné la disparité des définitions du sens dans le travail, il n'est pas surprenant qu'un éventail aussi large de cadres théoriques ait été utilisé et qu'aucun consensus n'existe actuellement sur la manière de définir un travail significatif (Bailey et al., 2019a). Nous remarquons ainsi que le sens dans le travail apparaît être multidimensionnel. En effet, les individus sont plus susceptibles de faire l'expérience de la signification lorsqu'ils se connectent à diverses sources de signification plutôt qu'à une seule (Rosso et al., 2010).

### **I.2.2. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens pour l'individu**

Plusieurs auteurs ont proposé des caractéristiques inhérentes au sens dans le travail (Morin, 1996 ; Isaksen, 2000 ; Morin & Forest, 2007 ; Irigaray et al., 2019). Le premier modèle que nous allons présenter n'est pas chronologiquement le premier. Pour autant, nous souhaitons l'aborder rapidement car il n'a pas fait l'objet de réactualisation depuis sa création, contrairement au second.

#### **I.2.2.1. Les catégories de sens selon Isaksen (2000)**

Un premier modèle a vu le jour dans un contexte spécifique : les individus exerçant un travail répétitif. Isaksen (2000) montre qu'il est en effet possible de construire du sens malgré des conditions de travail difficiles et un travail ayant un contenu, à la base, peu intéressant. Isaksen (2000) s'inscrit dans la lignée des travaux de Frankl (1985) pour qui la construction de sens est regardé comme une capacité existentielle des êtres humains. Il distingue ainsi huit catégories de sens dans le travail. Il s'agit du sens par l'attachement au lieu de travail et à ses procédures, par l'engagement dans les relations sociales au travail, en considérant le travail comme un élément nécessaire d'un contexte significatif plus large, par le plaisir d'apprendre dans le travail, par le sens des responsabilités et la fierté des produits de son travail, par le sentiment que son travail est important pour le bien-être des autres, par le sentiment qu'il contribue au développement des procédures de travail, aux routines et conditions de travail et enfin par l'expérience de l'autonomie qui donne un sens de liberté.

Le sens par l'attachement au lieu de travail et à ses procédures
Le sens par l'engagement dans les relations sociales au travail
Le sens en considérant le travail comme un élément nécessaire d'un contexte significatif plus large
Le sens par le plaisir d'apprendre dans le travail
Le sens par le sens des responsabilités et la fierté des produits de son travail
Le sens par le sentiment que son travail est important pour le bien-être des autres
Le sens par le sentiment qu'il contribue au développement des procédures de travail, aux routines et conditions de travail
Le sens par l'expérience de l'autonomie qui donne un sens de liberté

Tableau 2 : Les huit catégories de sens (source : Isaksen, 2000)

Ce modèle n'est pas le seul présent dans la littérature. Nous développons ci-dessous celui de Morin qui a donné lieu à de nombreux travaux ultérieurs.

### I.2.2.2. Le modèle de Morin (1996) et ses actualisations

Un second modèle fut l'objet de nombreuses réactualisations et s'intéresse exclusivement à la construction de sens chez les individus. Le modèle initial de Morin (1996), repris par Morin et Cherré (1999) et Morin (2001) a connu de nombreuses évolutions. A l'origine, les auteurs distinguent six caractéristiques d'un travail qui a du sens. C'est un travail qui génère des résultats, est intrinsèquement satisfaisant, moralement acceptable, source de relations satisfaisantes, garant de la sécurité et l'autonomie et enfin, occupe la personne.

Un travail qui génère des résultats
Un travail qui est intrinsèquement satisfaisant
Un travail qui est moralement acceptable
Un travail qui est une source de relations satisfaisantes
Un travail qui est garant de la sécurité et de l'autonomie
Un travail qui occupe la personne

Tableau 3 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Morin, 1996)

Tout d'abord, un travail qui a du sens **génère des résultats**. En effet, avoir conscience pour l'individu des résultats de son travail est tout aussi important que la connaissance des objectifs de ce travail. Nous pouvons tout de même être critique face à cette première caractéristique et mettre en évidence le besoin de nuancer un nouveau pan de littérature. En effet, faire un travail



qui ne produit pas « de résultats », qui ne sert a priori « à rien », est par essence absurde. C'est, à ce titre, que s'est développée la littérature sur le « *brown-out* » ou « baisse de courant », mise en lumière par François Baumann en 2018, qui est une conséquence directe de ce que David Graeber nomme les « *bullshit jobs* » (« jobs à la con »). Cette maladie est directement liée à l'absurdité de certains travaux. Pour autant, ces travaux ne semblent pas faire de distinction entre des travaux « absurdes » et inutiles, de ceux qui ont un intérêt mais qui, du fait de certains éléments, perdent de leur sens aux yeux des travailleurs. Cette vision est assez éloignée de la définition donnée, en amont, du sens dans le travail qui repose non pas simplement sur les conditions de travail, mais également sur la faculté psychologique d'un individu de trouver du sens dans sa relation avec son travail.

Ensuite, le travail est **intrinsèquement satisfaisant** en ce qu'il procure du plaisir à l'individu, et souligne donc une certaine harmonie entre ses valeurs, intérêts et compétences, et les exigences du travail.

Le travail est également **moralement acceptable**. « *Faire un travail qui ne sert à rien, qui ne comporte aucun intérêt humain, contribue à rendre le travail absurde (...). Plus encore, le travail est, pour plusieurs d'entre eux, un moyen de transcender leurs intérêts particuliers en se dédiant à une cause importante et significative.* » (Morin & Cherré, 1999 : 88). Se cache derrière cette notion de moralement acceptable, deux notions développées dans les futurs modèles. Il s'agit de l'utilité sociale et de la rectitude morale (droiture), éléments phares du modèle du sens dans le travail. En effet, si les individus perçoivent que leur travail a une incidence positive sur la vie des autres, ils auront tendance à accorder plus d'importance à leur activité (Grant, 2008 dans Carton, 2018). L'impact perçu sera ainsi significatif si les individus ont l'impression d'avoir un effet positif sur leur organisation, leurs collègues etc. (Grant, 2008 dans Rosso et al., 2010). « *Aussi, on ne peut pas parler de sens du travail pour soi sans penser au sens du travail dans la société. Le travail permet à chacun d'avoir une place dans la société et d'obtenir une utilité ou une reconnaissance sociale. C'est donc la contribution sociétale, intimement liée mais non réductible à son aspect utilitaire, qui est au cœur de la définition du travail et donc du management.* » (Frémeaux, 2014 : 61). Le sens n'est donc pas inhérent à des tâches spécifiques mais doit être interprété et construit (Bailey et al., 2019b). Le sens dépend de « l'autre » pour sa réalisation : « *le rôle des autres dans la construction de la signification du travail est important.* » (Wrzesniewski, 2003 : 95 dans Bailey et al., 2019b). Finalement, pour que leur travail ait un sens, les individus ont besoin, d'une part, de satisfaire leurs propres motivations et objectifs personnels par leur travail et ; d'autre part, ils doivent ressentir un

sentiment d'appartenance ou un sentiment d'avoir apporté une contribution (Lips-Wiersma & Morris, 2009 dans Bailey et *al.*, 2019b). En effet, les chercheurs en sciences humaines ont proposé que la plus grande perception de la signification découle de la cohérence entre quatre domaines : l'unité avec les autres, l'expression de soi, le service aux autres et le développement et le devenir de soi (par exemple, Lips-Wiersma & Morris, 2009 ; Lips Wiersma et *al.*, 2016 dans Bailey et *al.*, 2019a). « *Le développement de soi implique un développement moral, une croissance personnelle et la capacité à rester vrai. L'unité avec les autres se réfère à la capacité de travailler ensemble, d'avoir un sentiment d'appartenance et de partager des valeurs. Le service aux autres signifie l'action en faveur des autres. L'expression de soi implique créer, accomplir et influencer afin de répondre aux besoins de l'humanité.* » (Frémeaux, 2014 : 56).

Dans cette continuité, le travail significatif est une **source d'expérience de relations humaines satisfaisantes**, l'individu cherchant à s'accomplir aux contacts des autres (De Gaulejac, 2005). La qualité des relations professionnelles est un élément indispensable au sens dans le travail. En effet, les relations positives sur le lieu de travail se sont avérées importantes pour un travail significatif (Isaksen, 2000). Les individus organisent leurs expériences autour des relations et c'est grâce à leurs relations professionnelles que les individus arrivent à se positionner par rapport aux autres en termes de contribution personnelle (Guevara & Ord, 1996). La littérature témoigne ainsi que les relations humaines peuvent être obtenues durant les échanges avec les collègues, les clients, les supérieurs, les collaborateurs (Morin & Cherré, 1999), mais également avec les bénéficiaires, les membres de la communauté ou les membres de la société (Florian et *al.*, 2019). La relation entretenue avec l'utilisateur<sup>5</sup> est ainsi importante dans la construction de sens. La manière d'ailleurs dont les individus caractérisent les usagers renforcent la construction de sens, en délégitimant les « mauvais » usagers, les demandes « hors cadre » des missions etc. (Loriol, 2011). Pour aller plus loin, ces relations exercent également une forte influence sur la signification du travail construite collectivement. En effet, nous y reviendrons dans le développement de notre cadre théorique, les collègues influencent les interprétations du sens dans le travail grâce à un processus de création de sens interpersonnel (Wrzesniewski et *al.*, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010).

---

<sup>5</sup> Dans ce travail doctoral, nous privilégierons l'emploi du terme de « personne accompagnée » ou de « personne accueillie » plutôt que d'utilisateur lorsque cela s'y prête, cette notion étant plus en adéquation avec le vocable du secteur étudié.

Par la suite, ce travail doit **assurer la sécurité et l'autonomie**. En effet, l'autonomie est indispensable à la construction du sens dans le travail de l'individu, et est considérée comme un « *levier d'efficacité et de compétitivité des organisations* » (Everaere, 2008 : 46). Si un individu a la perception d'accomplir son travail de manière indépendante et de disposer de suffisamment d'autonomie et de soutien, il est susceptible de ressentir une haute signification de son travail, car il exerce ainsi un certain contrôle sur son destin (Wrzesniewski & Dutton, 2001 dans Rosso et *al.*, 2010). Enfin, le travail qui a du sens **tient occupé**, c'est une activité structurante pour l'individu.

En 2007, Morin et Forest font profondément évoluer ce modèle. Les notions d'efficacité, de sécurité et l'aspect occupationnel disparaissent, au profit d'une nouvelle caractéristique qu'est **l'apprentissage et le développement**. Une fois les caractéristiques renommées, le modèle en comporte cinq que sont l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie et enfin la qualité des relations professionnelles.

En 2010, Morin complète ce modèle en ajoutant la notion de **reconnaissance**. En outre, Montani et *al.* (2017 dans Bailey et *al.*, 2019a) ont montré un lien positif entre la reconnaissance du manager et un travail significatif, modéré par la reconnaissance des collègues.

A y voir de plus près, ces facteurs sont les mêmes que ceux du modèle initial, hormis les occasions d'apprentissage et de développement. Cette notion de mise à profit de ses compétences et développement de celles-ci, bien que sous-entendues dans l'idée d'un travail qui génère un résultat, n'était pas mis en évidence à proprement parlé. Si l'individu se sent compétent et *in fine* efficace dans son travail, cela confèrera un sens à son travail (Gecas, 1991 dans Rosso et *al.*, 2010).

Utilité sociale du travail
Rectitude morale du travail
Occasions d'apprentissage et de développement
Autonomie
Qualité des relations professionnelles
Reconnaissance (Morin, 2010)

Tableau 4: Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Morin & Forest, 2007)

Ensuite, Rodrigues et *al.*, (2017) opèrent une distinction entre les facteurs ayant attrait à l'expérience de l'individu et donc au sens à proprement parlé du travail, des facteurs portant sur l'environnement et *in fine* au sens au travail. Selon eux, nous retrouvons d'une part, l'autonomie, les opportunités d'apprendre et de se développer ainsi que l'utilité sociale du travail comme facteurs de sens du travail ; d'autre part, la coopération et relation avec les collègues, la reconnaissance et la rectitude morale contribuant au sens au travail. De cette manière, trois des facteurs sont considérés comme objectifs (conditions de travail telles que l'environnement et les relations de travail) et les trois autres comme subjectifs (les perspectives du travailleur en termes d'autonomie et de but). Nous constatons les limites de cette distinction entre sens du/au travail, les caractéristiques du sens au travail semblant inévitables pour trouver du sens du travail et donc plus globalement dans son travail.

<b>Sens du travail</b>	<b>Sens au travail</b>
Autonomie	Coopération et relation avec les collègues
Opportunités d'apprendre et de se développer	Reconnaissance
Utilité sociale du travail	Rectitude morale

Tableau 5 : Les caractéristiques du sens du travail et du sens au travail (source : Rodrigues et *al.*, 2017)

Enfin, Irigaray et *al.* (2019) ajoutent trois nouvelles caractéristiques. Il s'agit du **travail comme vocation**, mais également comme **construction identitaire** et enfin comme une **pratique masochiste**.

Tout d'abord, le travail comme vocation renvoi au fait que les individus travaillent pour s'accomplir (Rosso et *al.*, 2010). De nombreux travaux se sont intéressés aux vocations, puisque vivre une vocation serait associé à un travail significatif (Duffy et *al.*, 2013 dans Bailey et *al.*, 2019a). En effet, les individus qui perçoivent leur travail comme une vocation sont plus enclins à le trouver significatif (Bunderson & Thompson, 2009 dans Bailey et *al.*, 2019a). En ce sens, le travail apparaît être une fin en soi, un élément de la spiritualité à l'œuvre.

Ensuite, la construction identitaire fait directement écho au sentiment d'appartenance à l'institution éprouvé par l'individu.

Enfin, le travail est une pratique masochiste c'est-à-dire que l'individu est à la recherche d'un plaisir dans la douleur. À ce titre, n'oublions pas que le terme « travail » vient du latin « *tripalium* », qui était autrefois un instrument de torture. À ce titre, selon Thomas d'Aquin (dans Frémeaux, 2014), le travail permet de supprimer l'oisiveté et donc de libérer le travailleur de certains mauvais désirs.

Utilité sociale du travail
Rectitude morale du travail
Occasions d'apprentissage et de développement
Autonomie
Qualité des relations professionnelles
Travail comme une vocation
Travail comme une construction identitaire
Travail comme une pratique masochiste

Tableau 6 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Irigaray et al., 2019)

Pour finir, ces caractéristiques n'interviennent pas tous au même moment ni au même degré en fonction des individus. Dans l'étude menée par Rodrigues et al. (2017), les auteurs constatent que les experts légaux de la police fédérale trouvent principalement du sens dans leur travail dans l'utilité sociale de leur travail et les opportunités d'apprendre et de développement. Ce sens semble donc davantage relié à une réalisation individuelle plutôt qu'à une réalisation collective.

### **I.2.2.3. Le modèle d'Antal et al. (2018)**

Antal et al. (2018) ont pris appui sur les précédents travaux (Isaksen, 2000 ; Morin, 2008) pour mettre en avant leur modèle basé sur trois méta-dimensions d'un travail significatif, à savoir le développement personnel et professionnel, la relation et le service aux autres et enfin la contribution sociétale (figure 2).

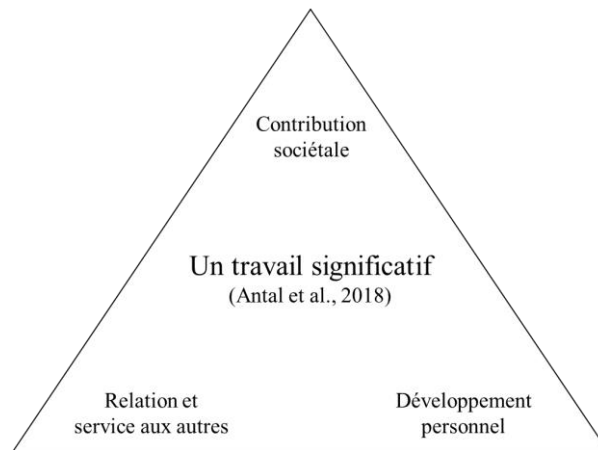


Figure 2 : Les méta-dimensions d'un travail significatif (source : auteure, adaptée d'Antal et al., 2018)

Les auteurs ont ainsi associé la rectitude morale, les opportunités d'apprentissage et de développement, l'autonomie et la reconnaissance de Morin (2008) au développement personnel. De même, les relations positives ont été relié à la relation et au service aux autres. Enfin, l'utilité sociale s'est retrouvée dans leur méta-dimension de contribution sociétale (figure 3).

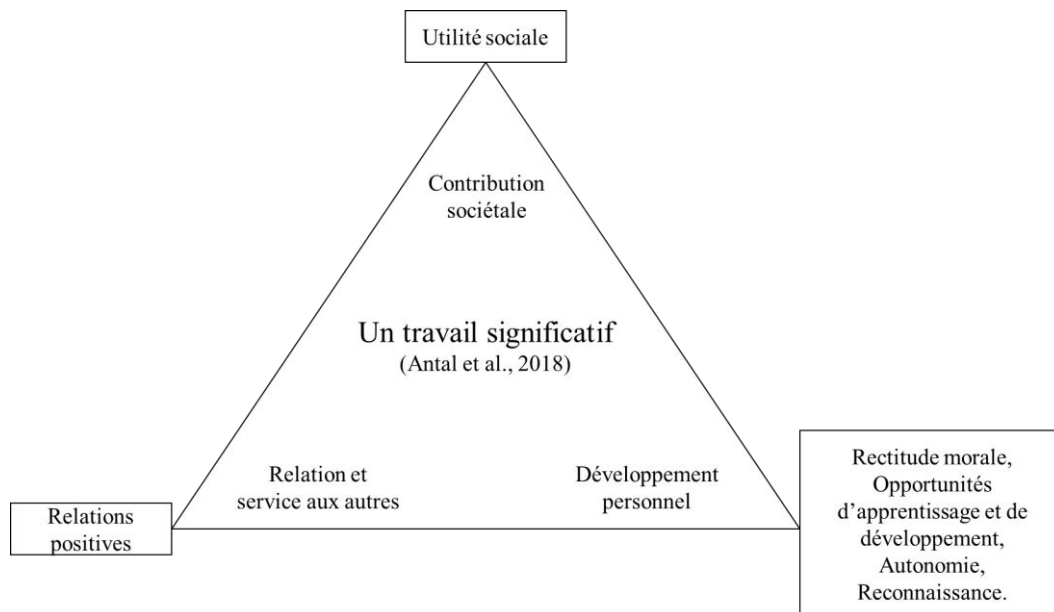


Figure 3 : Les méta-dimensions d'Antal et al (2018) et les sous catégories de Morin (2008) (source : auteure)

Leurs travaux ont permis de mettre en évidence de nouvelles sous catégories, supplémentaires à celles de Morin (2008). Pour le développement personnel, il s'agit de nouvelles manières de se voir, et de nouvelles manières de voir le travail et l'organisation. Les auteurs montrent, tout d'abord, que le développement personnel repose sur un changement de conception qu'ont les individus d'eux-mêmes, mais également de leur travail et de l'organisation (Antal et al., 2018).

Ces éléments rejoignent les travaux d'Irigaray *et al.* (2019) pour qui un travail significatif participe à la construction individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne la relation et service aux autres, les auteurs ont fait émerger trois nouvelles catégories que sont la résolution de conflit, la découverte du potentiel des autres et enfin l'esprit communautaire. Pour finir, la contribution sociétale fut enrichie d'une nouvelle catégorie qui est la meilleure compréhension des attentes des clients, patients et usagers. Ainsi, les individus n'aspirent pas seulement à apporter quelque chose d'utile à la société, mais bien de mieux comprendre les aspirations humaines des parties prenantes externes (Antal *et al.*, 2018). La figure 4 représente le modèle final d'Antal *et al.* (2018). Ainsi, ce dernier modèle propose un enrichissement de la littérature existante sur les caractéristiques d'un travail significatif.

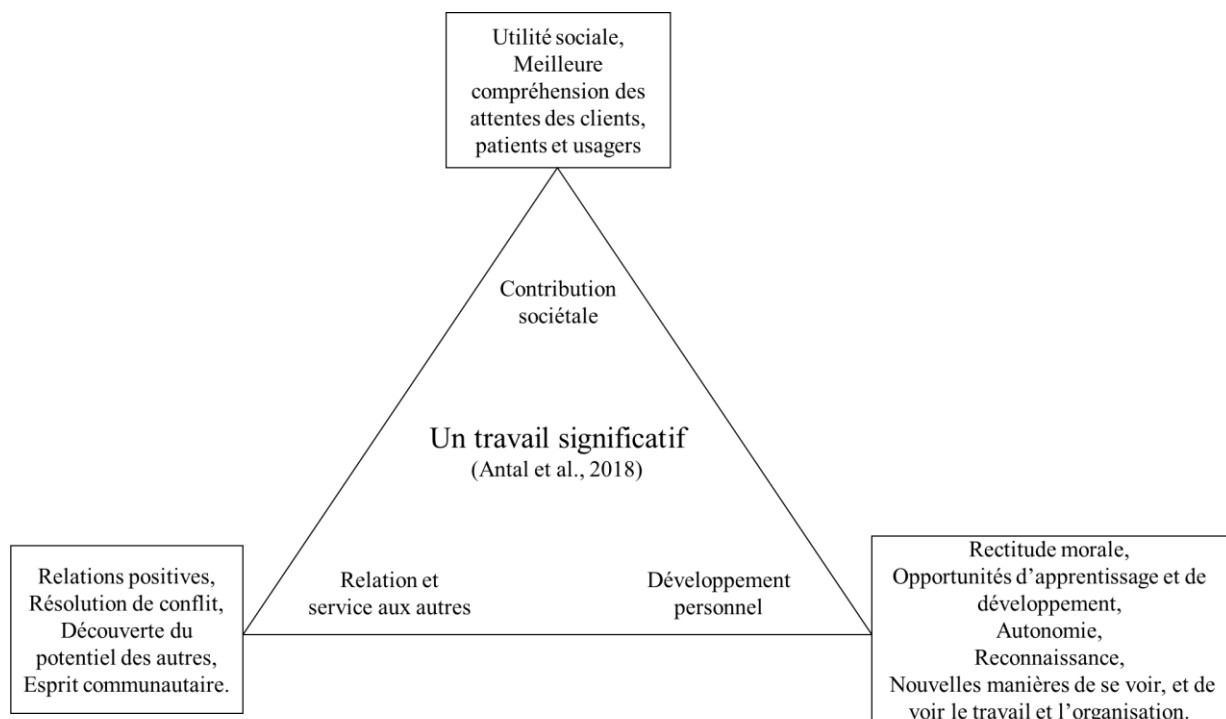


Figure 4 : Le modèle final du travail significatif (source : auteure, adaptée d'Antal *et al.*, 2018)

Pour conclure, il serait ainsi intéressant de préciser, à travers ce travail de thèse, une hiérarchisation de la significativité des caractéristiques sur le terrain que nous explorons à travers la grille de lecture ci-dessous (tableau 7). Cette grille de lecture regroupe l'ensemble des caractéristiques mentionnées en amont, que nous avons regroupées. Seules les caractéristiques du travail et construction organisationnelle n'est pas présentée comme telle dans la littérature, mais nous semblait correspondre à deux catégories du modèle d'Isaksen (2000).

Caractéristiques du travail et construction organisationnelle	Le sens par l'attachement au lieu de travail et à ses procédures (Isaksen, 2000) et par le sentiment qu'il contribue au développement des procédures de travail, aux routines et conditions de travail (Isaksen, 2000)
Qualité des relations	Le sens par l'engagement dans les relations sociales (Isaksen, 2000) Le sens dépend de « l'autre » pour sa réalisation (Wrzesniewski, 2003) La qualité des relations professionnelles (Morin et Forest, 2007) Sentiment d'appartenance ou de contribution (Lips-Wiersma & Morris, 2009) Avec différentes parties prenantes : échanges avec les collègues, clients, supérieurs, collaborateurs (Morin & Cherré, 1999) et bénéficiaires, membres de la communauté, membres de la société (Florian et al., 2019) Résolution de conflit, découverte du potentiel des autres et esprit communautaire (Antal et al., 2018)
Apprentissage	Le sens par le plaisir d'apprendre dans le travail (Isaksen, 2000) Occasions d'apprentissage et de développement (Morin & Forest, 2007) Nouvelles manières de se voir et de voir le travail et l'organisation (Antal et al., 2018)
Utilité du travail	Le sens par le sens des responsabilités et la fierté des produits de son travail (Isaksen, 2000) Utilité sociale du travail (Morin & Forest, 2007) Le travail a une incidence positive sur la vie d'autrui (Grant, 2008) Une meilleure compréhension des attentes des clients, patients et usagers (Antal et al., 2018)
Rectitude morale	Le sens par le sentiment que son travail est important pour le bien-être des autres (Isaksen, 2000) Le sens en considérant le travail comme un élément nécessaire d'un contexte significatif plus large (Isaksen, 2000) Rectitude morale du travail (Morin & Forest, 2007) Les individus travaillent pour s'accomplir (Rosso et al., 2010) Vivre une vocation est associé à un travail significatif (Duffy et al., 2013) Le travail comme une vocation (Bunderson & Thompson, 2009 ; Irigaray et al., 2019)
Autonomie	Le sens par l'expérience de l'autonomie qui donne un sens de liberté (Isaksen, 2000) L'individu exerce un contrôle sur son destin (Wrzesniewski & Dutton, 2001) Autonomie (Morin & Forest, 2007)
Reconnaissance	Reconnaissance (Morin, 2010) Reconnaissance du manager et des collègues (Montani et al., 2017)
Construction identitaire	Travail comme une construction identitaire (Irigaray et al., 2019)
Pratique masochiste	Travail comme une pratique masochiste (Irigaray et al., 2019)

Tableau 7 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : auteure)



Pour conclure, de nombreux travaux ont permis d'accroître notre connaissance des caractéristiques du sens dans le travail. Pour autant, des questions restent sans réponse. En effet, Bailey et al. (2019a) soulignent que nous ne comprenons pas comment un travail significatif est vécu par les employés, ni les facteurs au niveau organisationnel et individuel qui peuvent servir à promouvoir un sentiment de sens. Nous essayerons donc, à travers ce travail doctoral, de mettre en lumière ces éléments.

### **I.2.3. Les facteurs d'élaboration du sens dans le travail à différents niveaux**

Maintenant que nous avons saisi ce qu'est le sens dans le travail à travers ses définitions et ses caractéristiques, il nous paraît primordial de comprendre quels sont les facteurs qui permettent son élaboration. En effet, comme la littérature précédemment développée en témoigne, le sens dans le travail serait une construction individuelle, l'individu interprétant le sens de son travail. Pour autant, de précédents travaux mentionnent également l'importance des conditions de travail et de l'organisation dans la construction. En effet, le sens dans le travail, et notamment sa signification est une construction à plusieurs niveaux / multidimensionnelle (Bailey et al., 2019b) : « *La signification est une évaluation subjective, mais elle est également ancrée dans un contexte externe et objectif qui façonne et légitime ce qui peut être considéré comme significatif par l'individu.* » (491). Le sens dans le travail, et particulièrement sa signification, serait ainsi influencée par « *la conception du travail (job design), les styles de leadership et de gestion, les cultures professionnelles et les relations sur le lieu de travail.* » (Bailey et al., 2019b : 483). De fait, un individu qui exercerait a priori une profession gratifiante pourrait ne pas trouver de sens à son travail (Lepisto & Pratt, 2017 dans Bailey et al., 2019b), et l'inverse serait également vrai. « *Mais que se passe-t-il lorsque l'individu trouve son travail subjectivement significatif, mais qui ne répond pas aux critères objectifs : le travail peut-il être considéré sans signification, même si ce n'est pas le cas aux yeux de l'individu ? Sur quelle base faut-il imposer de tels critères, plutôt que d'autres ?* » (Bailey et al., 2019b : 491). Nous allons donc commencer par développer quels sont les facteurs individuels de la construction du sens dans le travail. Nous développons ensuite les facteurs organisationnels qui alimentent ce sens. Enfin, nous terminons par les facteurs contextuels qui jouent un rôle sur l'élaboration du sens dans le travail.

### **I.2.3.1. Des antécédents individuels**

Dans cette partie, nous évoquons les antécédents individuels contribuant à la construction de sens dans le travail d'un individu. Les études qui se sont concentrées sur les facteurs individuels d'un travail significatif sont moins nombreuses que celles qui se sont intéressées aux facteurs organisationnels qui créent le cadre dans lequel un travail significatif peut être vécu (Bailey et *al.*, 2019a). Notre étude tentera donc de réduire ce « gap » théorique.

Certaines variables ont été mises en évidence comme conditionnant le sens que les individus accordent à leur travail. Il s'agit des variables personnelles et familiales, mais également de variables sur l'emploi actuel et l'historique de carrière des individus (Morin & Cherré, 1999). Pour autant, Bailey et *al.* (2019a) affirment qu'il existe tout de même une pénurie de ces recherches qui tentent d'explicitier les différences individuelles dans la signification du travail. La littérature dévoile ainsi certaines caractéristiques telles que la scolarité, l'âge, la personnalité, le revenu familial ou les croyances religieuses comme pouvant expliquer les différences de perception du sens dans le travail entre les individus (Morin, 2010).

D'autres caractéristiques individuelles ont été mises en évidence. C'est par exemple le cas de Littman-Ovadia & Steger (2010 dans Bailey et *al.*, 2019a) qui évoquent les forces de caractères personnelles et la capacité à les déployer ou encore, nous l'évoquions, le fait que l'individu vive une vocation (Duffy et *al.*, 2013 dans Bailey et *al.*, 2019a). Une étude ultérieure, celle d'Allan et *al.* (2016 dans Bailey et *al.*, 2019a) a abordé la classe sociale comme un facteur prédisant positivement les niveaux inférieurs de travail significatif. En effet, Lips-Wiersma et *al.* (2016 dans Bailey et *al.*, 2019a) ont constaté une différence entre les cols blancs, roses et bleus<sup>6</sup> dans leur expérience d'un travail significatif. Ces derniers ont ainsi perçu une différence entre l'expérience d'un travail significatif entre les différentes professions.

Ces facteurs individuels ne sont pas les seuls à influencer le sens dans le travail des individus. Nous développons dès à présent les facteurs organisationnels.

---

<sup>6</sup> Les cols blancs correspondent aux travailleurs de bureau. A l'inverse, le terme de « col bleu » est utilisé pour désigner les travailleurs exécutant des tâches manuelles. Enfin, les cols roses font référence aux métiers traditionnellement réservés aux femmes.

### **I.2.3.2. De nombreux facteurs organisationnels**

La littérature fait également état de plusieurs facteurs permettant aux individus de trouver, ou de retrouver, un sens à leur travail et sur lesquels les managers exercent une influence. A ce jour, la littérature ne semble pas distinguer les particularités propres à chaque organisation.

#### ***I.2.3.2.1. Des travaux sur les attributs du sens dans le travail : quels modèles ?***

En 1996, Guevara et Ord mettent en évidence six attributs du domaine du travail qui impactent la construction de sens chez l'individu. Il s'agit des pratiques de travail (1), de la culture (2) et structure (3) organisationnelle, des règles et procédures (4), du style de gestion (5) et enfin de la paye et de la récompense (6). Les conditions de travail doivent donc être favorables, c'est-à-dire qu'il y ait un environnement propice à la santé et à la sécurité, un environnement physique fonctionnel et agréable, des équipements adéquats, une organisation et des processus de travail efficaces (Morin, 2010).

Ensuite, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) propose une liste de 18 facteurs permettant de mesurer l'engagement des individus lors des changements organisationnels, à travers la création de sens dans le travail. Il s'agit, tout d'abord, des facteurs relatifs à la culture de l'organisation (perception de la culture, opérationnalisation de la culture, légitimité de la culture, attractivité de la culture, capacité projective de la culture et capacité identitaire de la culture). Viennent ensuite les facteurs liés à la stratégie de l'organisation (lisibilité de l'action stratégique et compréhension de la stratégie par rapport aux environnements). Enfin, les facteurs correspondent également à la dimension structurelle de l'organisation (formulation d'un contrat ressources/résultats, rétribution individuelle et rétribution collective, perception des risques, rôles des acteurs explicites, accès aux ressources, affichage d'un fonctionnement, être écouté et associé, autonomie et liberté d'initiative et enfin capitalisation de l'expérience).

Ces 18 facteurs sont ainsi issus de trois sources de sens (Autissier & Wacheux, 2008), que sont la culture, la stratégie et la structure.

La culture est reconnue comme les valeurs de l'institution, l'idéologie à laquelle les individus adhèrent. À ce titre, la culture est un puissant facteur permettant de tirer du sens de l'environnement du contexte de travail (Guevara & Ord, 1996). En effet, la culture organisationnelle permet à l'individu de construire du sens dans son travail (Guevara & Ord, 1996) et est utilisée par certains groupes dominants, tels que la direction, dans le but de définir

les valeurs des autres membres (Vardi & Wiener, 1996). En effet, les attributs culturels invisibles permettent aux individus d'extraire un sens de leur présence et de leur appartenance à l'organisation. « *Par exemple, les valeurs et les croyances partagées, les règles non écrites, le réseau de communication informel, les rituels, les mythes et les tabous permettent aux individus de créer des significations partagées à travers lesquelles ils peuvent se situer dans le contexte du travail.* » (Guevara & Ord, 1996). Dans des travaux ultérieurs, Lorient (2011) confirme que le sens dans le travail est une construction sociale, propre à chaque époque et à chaque milieu de travail (Lorient, 2011). C'est une construction collective, qui s'appuie notamment sur le métier car « *chaque métier se caractérise par un savoir-faire reconnu, des règles et des valeurs qui définissent le travail, et les efforts nécessaires pour y parvenir.* » (Lorient, 2011 : 2). Lorient (2011) évoque ainsi la notion de culture partagée, permettant de donner du sens collectivement au travail, malgré les contraintes. Au-delà de la culture, la relation avec les autres permet également aux individus de construire des significations collectives (Guevara & Ord, 1996). Tout comme le sens dans le travail à l'échelle individuelle, la construction du sens collectif du travail s'appuie sur les caractéristiques des individus, mais également sur les conditions organisationnelles qui façonnent la perception du sens dans le travail d'un collectif. Deux conditions doivent ainsi être réunies, d'une part, il faut qu'un collectif de travail existe pour qu'un sens partagé puisse se construire et se diffuser ; d'autre part, que l'organisation et les conditions de travail n'entravent pas sa mise en œuvre (Lorient, 2011).

Ensuite, la stratégie correspond au « *discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun (...) les individus [ayant] besoin de visualiser le chemin qui va leur permettre de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés.* » (Autissier & Wacheux, 2008 : 23). Cette définition de la stratégie fait directement référence à la notion de mission organisationnelle développée en amont, comme source importante de signification du travail (Carton, 2018). Enfin, la structure relève de la relation entre la structure formelle de l'organisation, son cadre institutionnel, et la structure informelle, réalisée à partir des interactions entre les individus.

Pour finir, la construction de sens s'établit donc, entre autres, en référence aux valeurs et aux missions organisationnelles (Havard & Ingham, 2017).

### ***1.2.3.2.2. Des groupes de facteurs d'un travail significatif***

Les travaux de Bailey et al. (2019a) ont également permis de mettre en évidence quatre groupes d'antécédents d'un travail significatif à l'échelle organisationnelle.

Tout d'abord, nous retrouvons la conception de l'emploi (« *job design* »). Les auteurs ont proposé cinq dimensions objectives de l'emploi dont trois répondent à un état psychologique d'expérience de la signification du travail. L'expérience de la signification du travail est renforcée principalement par trois des dimensions fondamentales : la variété des compétences, l'identité de la tâche et l'importance de la tâche. Bailey et al. (2019a) incitent les chercheurs à approfondir les recherches sur l'importance des différentes caractéristiques de la conception des emplois pour le sens dans le travail afin de mieux comprendre le lien entre la conception des emplois et le sens dans le travail. (Bailey et al., 2019a). En effet, le sens est un élément important dans les débats sur la conception des emplois, pouvant conduire à des niveaux plus élevés de satisfaction, de motivation et de performance au travail et à des niveaux réduits d'absentéisme et de rotation (Hackman & Oldham, 1976 dans Bailey et al., 2019a). Là encore, selon Chalofsky (2003 dans Bailey et al., 2019a), le sens dans le travail contribue de manière significative à donner aux individus le sentiment d'avoir atteint leur but dans la vie, ce qui est important non seulement pour la santé mentale des employés, mais aussi pour des organisations saines et performantes.

Variété des compétences	Degré auquel un emploi exige une variété d'activités différentes dans l'exécution du travail, ce qui implique l'utilisation d'un certain nombre de compétences et de talents différents de l'employé.
Identité de la tâche	Degré auquel le travail exige l'accomplissement d'un travail comme un tout et identifiable, c'est-à-dire l'exécution d'un travail du début à la fin avec un résultat visible.
Importance de la tâche	Degré auquel le travail a un impact substantiel sur la vie ou le travail d'autres personnes, que ce soit dans l'organisation immédiate ou dans l'environnement externe.

Tableau 8: Les trois dimensions fondamentales de la conception de l'emploi (source : Hackman et Oldham, 1975)

Par exemple, Kahn (1990) a établi un lien entre une série de caractéristiques de tâches et de rôles et un travail significatif, notamment un travail stimulant, créatif et autonome (Bailey et al., 2019a). Des études ont également appliqué le modèle des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975) et ont constaté que la variété des compétences, l'importance des tâches et l'identité des tâches étaient associées positivement à un travail significatif (Schnell et al., 2013 dans Bailey et al., 2019a). Plus récemment, Fletcher et al. (2017) ont démontré l'association entre la clarté des tâches, l'accès aux ressources et le travail significatif (Bailey et al., 2019a). Les éléments de conception des emplois favoriseraient donc un sentiment de signification conduisant à des niveaux plus élevés de satisfaction personnelle et au travail (Hackman & Oldham, 1976 dans Bailey et al., 2019a ; Blake et al., 2019 dans Bailey et al., 2019b), de motivation et de performance (Hackman & Oldham, 1976 dans Bailey et al., 2019a), mais également une prédiction à l'engagement professionnel et à l'implication (Blake et al., 2019 dans Bailey et al., 2019b). Ces éléments redonneraient, à leur tour, une image positive de la performance et de la citoyenneté organisationnelle (Blake et al., 2019 dans Bailey et al., 2019b).

Ensuite, un groupe de facteurs d'antécédents sont relatifs au *leadership* et au management. En effet, des travaux ont constaté des liens positifs entre un travail significatif et le *leadership* transformationnel (Arnold et al., 2007 dans Bailey et al., 2019a) et spirituel (Duchon & Plowman, 2005 dans Bailey et al., 2019a)), le sens du leader (Carton, 2018), la relation entre le leader et ses membres (Tummers & Knies, 2013 dans Bailey et al., 2019a), le soutien du superviseur (Gloria & Steinhardt, 2016 dans Bailey et al., 2019) ou encore des styles de gestion participatifs et constructifs (Pavlish & Hunt, 2012 dans Bailey et al., 2019a).

Dans cette continuité, Bailey et al. (2019a) classent dans un troisième groupe de facteurs, les antécédents organisationnels. Ces derniers s'inscrivent dans la lignée des travaux précédemment mentionnés. En effet, les recherches ont montré que les climats de travail spirituels (Duchon & Plowman, 2005 dans Bailey et al., 2019a), les climats organisationnels socio-moraux et à l'orientation auto-transcendante de l'organisation (Schnell et al., 2013 dans Bailey et al., 2019a), ou axés sur l'apprentissage (Pavlish & Hunt, 2012 dans Bailey et al., 2019a) sont liés à un travail significatif. Enfin, Albuquerque et ses collaborateurs (2014 dans Bailey et al., 2019a) ont constaté que les niveaux de signification du travail étaient plus élevés dans les milieux caractérisés par l'autonomie, des équipes autosélectionnées et une orientation communautaire.

Pour terminer, les relations sur le lieu de travail sont primordiales. Nous l'évoquons, les relations professionnelles font partie des caractéristiques mêmes du sens dans le travail des individus (Kahn, 1990 ; Morin & Cherré, 1999 ; Isaksen, 2000 ; Morin & Forest, 2007 ; Florian et al., 2019). Nous le mentionnions également, Montani et al. (2017 dans Bailey et al., 2019a) ont montré un lien positif entre la reconnaissance du manager et un travail significatif, modéré par la reconnaissance des collègues. Lips-Wiersma et Morris (2009 dans Bailey et al., 2019a) ont aussi constaté que l'unité avec les autres et le service aux autres représentaient deux dimensions constitutives importantes du travail utile.

Pour conclure les facteurs organisationnels influençant le sens dans le travail et *in fine* le travail significatif sont nombreux. Nous allons dès à présent achever cette présentation des facteurs avec ceux contextuels.

### **I.2.3.3. Des facteurs contextuels participant au sens dans le travail**

Des facteurs contextuels ont également été mis en évidence dans la littérature. Bien que la littérature à ce sujet soit très récente, il nous semble extrêmement important d'en avoir pleinement conscience pour mener à bien cette recherche. En effet, les travaux récents ont montré que ce que les individus considèrent comme subjectivement significatif est régi par leur contexte sociétal et culturel plus large qui encadre les notions de valeur intrinsèque du travail, l'individu rendant compte de la valeur de son travail en fonction du contexte social, culturel et institutionnel (Lepisto & Pratt, 2017 dans Bailey et al., 2019b) : « *Comme l'affirme Note (2010, p. 140), les gens sont « intrinsèquement ancrés dans des contextes discursifs et sociaux qui influencent leurs hypothèses ontologiques sous-jacentes, leur compréhension de soi, leurs « choix » de ce qu'ils font et ne considèrent pas comme significatif.* » (Bailey et al., 2019b : 491).

En effet, en 2019, Florian et al. (2019) montrent que les discours sociétaux influencent le sens dans le travail des individus. Ainsi, les récits individuels faisant écho aux normes et valeurs sociales sont plus susceptibles de conférer de la valeur par le biais de la validation et du soutien social (Bailey et al., 2019b). En s'appuyant sur Bailey et al. (2017), Florian et al. (2019) nomment « *un trop plein de significations* », les discours sociétaux fournissant une signification et un but en abondance en catégorisant certains travaux comme extraordinairement emplis de sens. Les individus connectent ainsi les discours à leurs pratiques quotidiennes, le sens dans le travail étant toutefois mis en péril lorsque le contexte change et se stabilise : « *Cela peut servir de force mobilisatrice mais, lorsque le contexte change, cela peut également approfondir le*

*sentiment d'inutilité qui en résulte pour les individus, les amenant à compenser entre les domaines de signification, ou à recadrer leur travail et leur environnement de travail de manière dysfonctionnelle dans un effort pour maintenir la signification.* » (Bailey et al., 2019b : 487).

Pour autant, des travaux antérieurs ont montré que les discours sociétaux n'influençaient pas nécessairement le sens qu'accordait les individus à leur travail. C'est, à ce titre, ce que Doherty (2009) a constaté : le travail considéré de l'extérieur comme non qualifié et de mauvaise qualité est néanmoins souvent perçu par les travailleurs eux-mêmes comme étant investi dans des interactions sociales et des significations complexes. Les significations qui sont accordés à un travail peuvent donc être différentes entre ceux qui le réalisent, de ceux qui le perçoivent d'un œil extérieur. Les fonctions ayant des objectifs jugés moins valables par la société peuvent acquérir une signification valable pour ceux qui les réalisent, ce qui peut à son tour recadrer l'évaluation de la valeur des activités par la société (Yeoman, 2014 dans Bailey et al., 2019b). Bailey et al. (2019b) reprennent ainsi l'interrogation précédemment formulée par Lips-Wiersma et Morris (2009) : « *Qui a le pouvoir de déterminer si le travail a un sens ?* »

Ces auteurs encouragent donc, pour approfondir ces facteurs, de s'intéresser à des changements contextuels plus restreints, à explorer des dynamiques de significations dans des contextes changeants dans le travail rémunéré ainsi qu'à réaliser plusieurs périodes d'entretiens en plus de l'observation participante (Florian et al., 2019). De plus, il existe d'importantes lacunes dans notre compréhension de la manière dont la signification est façonnée par le contexte politique, sociétal et institutionnel plus large, ainsi que de la manière dont la diversité, le pouvoir et la résistance peuvent être impliqués dans l'expérience de la signification (Bailey et al., 2019a). À travers notre recherche-action, mobilisant des entretiens semi-directifs ainsi que de nombreuses observations participantes, nous nous ancrons dans le dépassement de ce « gap » théorique en explorant l'implication de la transgression sur l'expérience de la signification du sens dans le travail.

Pour conclure, bien que le sens dans le travail, et *in fine* le travail significatif, soit considéré comme une expérience subjective, il n'en reste pas moins influencé par des dimensions objectives. Par conséquent, il est important pour les praticiens de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) de mieux comprendre ce qu'est un travail significatif et comment un sentiment de sens peut être encouragé par des interventions organisationnelles (Bailey et al., 2019a). Il est donc nécessaire d'étendre les recherches sur le lien entre les dimensions



subjectives et objectives de la signification (Bailey et al., 2019a), mais également celles portant sur les caractéristiques objectives du travail et du lieu de travail (Antal et al., 2018). « *Notre argument n'est pas que la GRH puisse créer un travail significatif en soi ; plutôt, qu'il peut aider à créer les conditions dans lesquelles cela pourrait se produire.* » (Barel et al., 2019 : 28). Par exemple, comme nous l'évoquions, comment les emplois qui manquent objectivement de sens peuvent-ils être perçus comme significatifs par l'individu ? A l'inverse, nous pouvons nous poser la question inverse : comment les emplois qui sont objectivement porteurs de sens peuvent-ils être perçus comme subjectivement insignifiants par l'individu ? De plus, Bailey et al. (2019a), s'appuyant sur Schnell et al., (2013) ont signifié l'intérêt émergent pour les travaux constructivistes qui permettent d'examiner le travail significatif en utilisant les approches de création de sens et d'interprétation. Malgré la croissance des études de ce type, cette littérature reste, selon eux, encore insuffisamment développée. À travers notre travail doctoral, nous répondons ainsi à ce « gap » théorique, et saisissons tout l'intérêt de notre recherche pour les managers de lutter contre la perte de sens afin que les individus trouvent ainsi un sens à leur travail.

### ***1.3. Le sens dans le travail : une préoccupation managériale pour lutter contre la perte de sens***

Nous décidons d'achever cette partie dédiée au sens dans le travail, à sa dimension managériale afin de prévenir la perte de sens des individus. A la suite de la présentation réalisée en amont relative à la compréhension du concept à travers ses définitions, caractéristiques et facteurs, nous comprenons l'enjeu que représente le management du sens dans le travail pour les managers. Pour autant, nous devons garder en tête qu'il existe « *une multiplicité de sens possibles au travail, de sorte qu'il serait fallacieux de parler d'un management du sens au travail.* » (Frémeaux, 2014 : 60). Ainsi, il faut entendre le management du sens « *comme un management du travail auquel il est possible de donner un sens.* » (*loc. cit.*). Pour ce faire, nous développons, tout d'abord, le rôle central des managers dans la construction de sens dans le travail des individus. Nous revenons ensuite sur les évolutions du monde du travail, pouvant entraîner une perte de sens chez les individus. Pour terminer, nous achèverons cette partie sur les pertes de sens dans le travail à l'œuvre au sein des organisations.

### **I.3.1. Le sens dans le travail pour les managers et le management du sens**

La présentation du premier concept phare de cette thèse serait incomplète sans mentionner les enjeux managériaux que le sens dans le travail engendre. À ce titre, la littérature suivante mobilise le cadre théorique du sens dans le travail, mais s'inscrit également dans les travaux relatifs à la théorie de la construction de sens (*sensemaking*) qui nous développons dans le chapitre suivant (chapitre II). Notre travail de recherche s'inscrit dans la continuité du positionnement de Frémeaux (2014) pour qui une réflexion sur le sens dans le travail, et particulièrement de son management, doit appréhender le travail comme une catégorie anthropologique. Ainsi, le management du sens dans le travail passe avant tout par un management du travail, ne considérant pas l'individu comme une ressource qu'il faudrait gérer, mais bien davantage comme le sujet d'un management centré sur son activité de travail. « *Cette réflexion anthropologique amène donc à poser le travail comme objet du management et à penser le management comme un management du travail, et non un management des individus.* » (Frémeaux, 2014 : 49).

#### **I.3.1.1. Le management : activité essentielle pour le sens dans le travail**

La littérature sur le sens dans le travail témoigne de l'importance des managers dans la construction du sens dans le travail. Les managers, et particulièrement les praticiens des Ressources Humaines « *ne sont pas toujours capables de créer du sens au travail pour augmenter la motivation, l'implication ou l'attachement. Cependant, ils pourraient être en mesure de créer les conditions dans lesquelles un travail significatif pourrait avoir lieu.* » (Frémeaux et Michelson, 2017 : 32).

##### ***I.3.1.1.1. Le manager, acteur incontournable de construction de sens***

Tout d'abord, il est important de mentionner que les travaux sur le sens dans le travail mettent en avant que la construction du sens se réalise dans les interactions inter-individuelles. À ce titre, l'ensemble des parties prenantes d'une organisation contribue à la construction de sens dans le travail. Pour autant, il semblerait que les acteurs organisationnels ne soient pas forcément motivés pour donner du sens aux autres individus, notamment lorsque les managers remplissent ce rôle. Cette implication de la part des individus pour impulser du sens se produirait uniquement lorsqu'elles perçoivent une part de responsabilités dans une situation problématique (Maitlis & Lawrence, 2007). Cela s'explique, entre autres, parce que les individus pensent que c'est à leurs dirigeants d'assumer les rôles principaux de construction de

sens au sein des organisations (Gioia & Chittipeddi, 1991). À ce titre, plus ils ont l'impression que la compétence de leurs dirigeants est élevée, moins ils ont de motivation à donner du sens aux autres et comptent ainsi sur l'expertise de leurs managers (Maitlis & Lawrence, 2007). De fait, les individus exerçant des responsabilités managériales apparaissent comme des acteurs incontournables de la création de sens au sein des organisations.

De plus, de nombreux salariés ont du mal à comprendre l'environnement dans lequel ils exercent leurs compétences, ainsi que les choix de leurs managers. De fait, le sens dans le travail doit être appréhendé comme une finalité pour le manager, afin de susciter le plein engagement de l'individu dans l'action collective (Autissier & Wacheux, 2008 : 1). Un management du sens dans le travail ne peut, à proprement parlé, être conçu. Pour autant « *la question demeure de savoir comment les managers peuvent prendre en compte le besoin humain de donner sens au travail.* » (Frémeaux, 2014 : 17). Pour Frémeaux (2014), nous l'évoquerons, il y existe un réel danger de vouloir agir sur le psychisme des individus. Selon elle, le management doit donc se concentrer sur les activités réelles de travail, et des conditions de travail qui permettent aux individus de bien faire leur travail et, *in fine*, de donner du sens à leur travail. « *Le management ne peut pas porter exclusivement sur les personnes au risque d'occulter ce qui les rend libres, à savoir le travail. Les sources du sens au travail résident dans le travail, travail par lequel je transforme, j'entre en relation et j'accepte le monde.* » (Frémeaux, 2014 : 78).

Le manager semble ainsi là pour faciliter la perception qu'a l'individu du sens de son travail, en l'accompagnant, par exemple, dans sa recherche d'autonomie et d'implication (Baumann, 2017), en créant les conditions nécessaires et favorables à celles-ci. Pour cela, Lorient (2001) affirme qu'il est important que l'organisation ait une « *politique du personnel, une organisation du travail, des temps et des lieux, qui permettent aux salariés d'échanger sur le travail, de définir collectivement ce qu'est le travail « bien fait » et de donner un sens positif aux différentes activités réalisées.* » (Lorient, 2001 : 12). Ces éléments rejoignent les nombreux facteurs organisationnels mis en évidence dans la littérature précédente.

Pour autant, des lacunes existent, notamment dans notre compréhension de la contribution de la formation et du développement sur le travail significatif (Thory, 2016 dans Bailey et al., 2019a). Les managers sont des parties prenantes nécessaires dans la transmission de sens (Rouleau & Balogun, 2011 dans Havard & Ingham, 2017), spécifiquement les managers de proximité, ceux qui sont en contact direct avec les individus. Ces derniers jouent un rôle de création de sens mais également de mise en œuvre de ce sens, et c'est, à ce titre, que la formulation des attentes, des jugements et des décisions a été étudiée dans la littérature sur le sens dans le travail (Vidaillet, 2003 ; Laroche, 2006 ; Havard & Ingham, 2017).

Il est également important de prendre en compte le sens dans le travail pour les managers, ce qui est également une porte d'entrée afin d'étudier la construction de ce sens. En effet, il s'agit de comprendre ce qu'est un travail qui a du sens pour les salariés, mais également, de fait, pour ceux qui sont chargés de mettre en place les conditions dans lesquelles il s'effectue (Morin, 1997). « *Connaître les représentations que les cadres se font du travail est utile afin de les aider à trouver des moyens de redonner du sens à l'intérieur des organisations qu'ils administrent.* » (Morin & Cherré, 1999 : 84). Il est primordial que le manager soit soucieux du sens dans le travail, et que ce dernier se sente suffisamment libre de défendre ses valeurs pour permettre, à leur tour, aux collaborateurs de pouvoir expérimenter cette signification : « *Le manager ne peut être soucieux du sens au travail et de la liberté humaine de ses collaborateurs que s'il se sent lui-même libre de relayer et de porter des orientations juridiques et intellectuelles qu'il choisit pour les valeurs qu'elles véhiculent.* » (Frémeaux, 2014 : 84).

L'étude menée auprès de cadres du Québec et de la France démontre que la définition donnée au travail est très culturelle (Morin, 1997). Dans les deux cas, il s'agit d'une conception relativement positive du travail. Pour les gestionnaires français, une activité est considérée comme un travail si elle produit une valeur ajoutée, contribue à la société, leur permet de s'améliorer, s'ils perçoivent un salaire et enfin s'ils ont le sentiment d'appartenir à un groupe, une communauté. Le travail apparaît ainsi être une activité qui permet de s'insérer dans le tissu social, bien au-delà de la seule problématique financière. « *Faire un travail pour le seul but d'en tirer un salaire ou qui ne profite à personne, qui n'apporte rien aux autres, ça n'a pas de sens.* » (Morin, 1997 : 41). Les dispositifs légaux sont également des éléments clés dans la construction du sens dans le travail des managers. En effet, ces derniers « *peuvent entrevoir dans le droit les manifestations d'un sens commun qui les dépasse et les transforme, qu'ils peuvent s'approprier et qui peuvent les aider à donner une orientation au travail.* » (Frémeaux, 2014 : 63-64).

Pour conclure, il est important de prêter attention au sens dans le travail pour les managers et aux significations qu'ils lui accordent, mais également leurs salariés, dans le but de comprendre ce qui est significatif pour eux dans l'exercice de leur fonction. Au-delà, le management ne doit pas simplement s'intéresser aux individus mais bel et bien au travail qu'ils réalisent. « *Le management doit moins porter sur la personne du travailleur que sur son travail et sur la qualité de son travail. Un management du travail qui fait sens est un management qui a pour objet le travail réel.* » (Frémeaux, 2014 : 64). Nous allons désormais voir en quoi consiste ce management du travail.

#### ***1.3.1.1.2. Le management du travail pour mieux manager le sens***

Pour Frémeaux (2014), pour manager le sens, il est nécessaire de s'intéresser au travail réel. Le travail réel peut être compris comme « *activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite.* » (Dejours, 2005 dans Barel et al., 2019 : 41). Ainsi, le management du travail doit davantage porter sur la qualité du travail, plutôt qu'à la personne du travailleur : « *Un management ciblé sur les personnes et occultant le travail réel aboutirait à mettre les difficultés du travail sur le compte des seules fragilités humaines des collaborateurs en évacuant la responsabilité du système organisationnel et managérial.* » (Frémeaux, 2014 : 64).

En effet, Frémeaux (2014) met en avant l'importance d'un travail « bien fait » pour que celui-ci ait du sens aux yeux des individus. « *Un management du travail permet au contraire aux salariés de faire ce qu'ils considèrent nécessaire pour que le travail soit bien fait.* » (Frémeaux, 2014 : 65) De cette manière, des emplois qui paraîtraient de prime abord peu valorisant, peuvent être fortement significatifs pour des individus, tant qu'ils peuvent le réaliser avec soin (Frémeaux, 2014). « *La valeur du travail pour un acteur dépend moins des regards extérieurs que de la liberté de faire ce qui lui semble être important dans l'exercice de son métier.* » (Frémeaux, 2014 : 65).

Dans cette continuité, Frémeaux (2014) met en avant trois sources managériales du sens dans le travail. Il s'agit de la contribution sociale, le développement personnel et professionnel et enfin les relations sociales (figure 5). En effet, le management doit favoriser « *la réalisation individuelle et collective du travail réel en donnant une orientation économique et éthique, en valorisant et en permettant la contribution sociétale du travail, en permettant aux individus de bien faire leur travail, en accueillant et en favorisant les compétences professionnelles et les*

*projets professionnels.* » (Frémeaux, 2014 : 72) Cette littérature n'est pas sans lien avec les caractéristiques d'un travail significatif mis en lumière en 2018 par Antal et *al.* (2018). Le manager ne peut pas créer ces trois sources de sens dans le travail mais une prise de conscience du rôle joué par celui-ci dans la construction de ces éléments est primordiale. « *Je pense cependant qu'il ne peut y avoir de management sans une conscience aiguë de ce qui peut faire ou défaire le sens d'un travail.* » (Frémeaux, 2014 : 78).

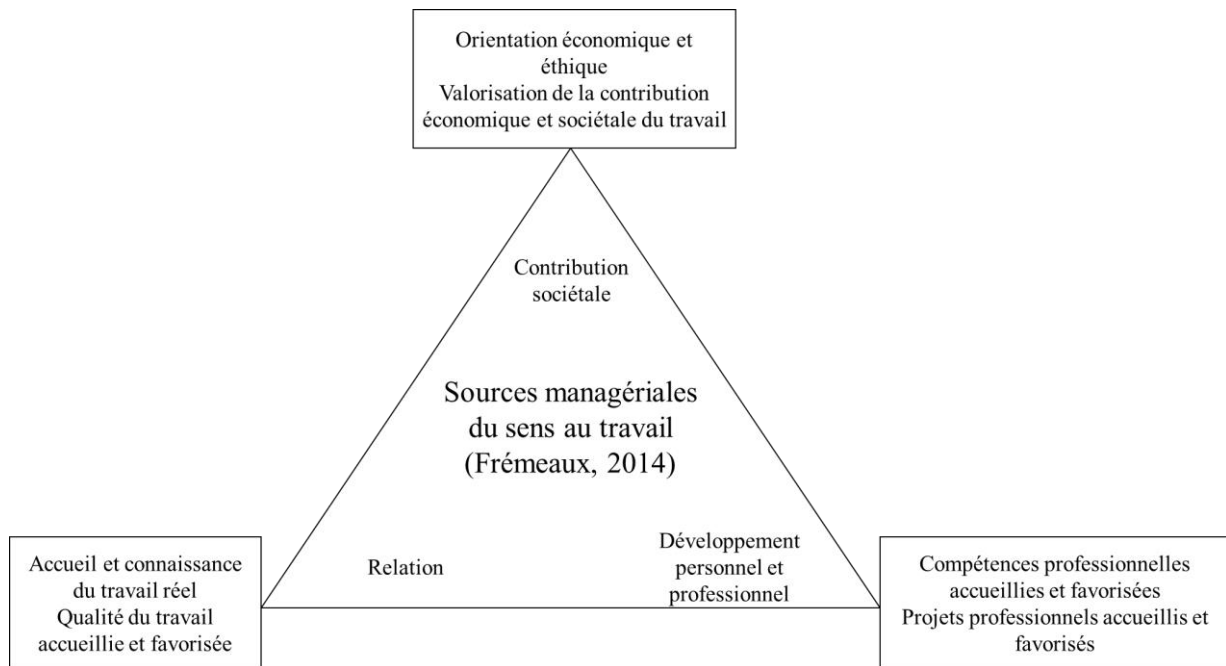


Figure 5 : Les sources managériales du sens au travail (source : Frémeaux, 2014)

Selon Gomez (2013 dans Frémeaux, 2014), le travail réel comporte une reconnaissance de trois dimensions du travail : une dimension subjective (le travailleur est reconnu), une dimension objective (les résultats du travail sont reconnus) et enfin une dimension collective (la solidarité est reconnue). Pour lui, il est nécessaire de prendre en considération ces trois dimensions du travail, afin de le comprendre dans sa globalité.

Cette conception du management du travail est à rapprocher de celui des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), prônant l'utilité sociale du travail accompli (Frémeaux, 2014). Bien qu'il soit impossible de généraliser, les acteurs organisationnels de ce type de structures peuvent avoir davantage de facilités pour expérimenter du sens dans leur travail. « *Assurément, les salariés de certaines structures, en particulier des grandes associations du secteur sanitaire, social ou éducatif, peuvent plus aisément donner du sens à leur travail, parce que celui-ci leur permet de participer à une activité socialement utile qui sert l'intérêt général.* » (Frémeaux, 2014 : 83).

Pour autant, le management du travail n'est pas aisé. Selon Detchessahar (2013, dans Frémeaux, 2014), il existerait un divorce entre management et travail, rendant plus complexe l'attribution d'un sens dans le travail, car « *les managers, en particulier les managers de proximité, sont empêchés de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail, car ils sont de plus en plus sollicités par les machines de gestion (comptes rendus, enquêtes, indicateurs, planning, procédures...) et les réunions d'information descendante.* » (Frémeaux, 2014 : 15).

Enfin, le travail réel est fortement perceptible lors des espaces de discussion, ces derniers portant à la fois sur le travail prescrit à travers des objectifs stratégiques, mais également à leur opérationnalisation. « *Ces espaces de discussion s'intéressent non seulement aux objectifs stratégiques mais aussi et surtout à la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité quotidienne.* » (Detchessahar, 2001 dans Frémeaux, 2014 : 64). À ce titre, certaines situations de gestion, pouvant être assimilées à des espaces de discussion, apparaissent être des moments propices à la création du sens dans le travail.

### **I.3.1.2. Des situations de gestion favorisant la création de sens**

En effet, nous pouvons considérer que la formulation des attentes, des jugements mais également des décisions sont des situations de gestion hautement significatives, permettant d'établir un lien entre la production de sens pour soi et les pratiques des managers.

Une situation de gestion « *se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » (Girin, 1990 : 142). À ce titre, les moments collectifs où des managers, avec ou sans d'autres parties prenantes, se retrouvent collectivement pour formuler leurs attentes, leurs jugements ou encore pour prendre des décisions, sont typiquement des situations de gestion.

Ces situations de gestion sont donc des occasions particulières de construction du sens. Etudier la formulation des attentes et préoccupations des dirigeants permet de repérer l'attention qui est accordée à certains événements, et non pas à d'autres, ou encore de voir les informations qui sont sélectionnées afin de donner du sens à l'expérience (Vidaillet, 2003). Au même titre que la formulation des attentes, la formulation des jugements des managers peuvent être des formes provisoires de construction de sens (Laroche, 2006). En effet, à l'intérieur même de son organisation, le manager fait face à un environnement ambigu. De plus, Havard et Ingham (2017) mettent en exergue que la création de sens se réalisent souvent lorsque les managers

expliquent les enjeux aux parties prenantes ou encore lorsqu'ils les associent à la décision. Ces résultats se limitent toutefois aux managers intermédiaires dans un contexte spécifique, celui de La Poste, empêchant une réelle généralisation. Selon eux, il existe un vrai besoin d'approfondir la recherche sur l'importance et le rôle de l'attribution de sens pour et par les managers en fonction des contextes.

Finalement, la gestion peut permettre d'assurer cette cohérence entre l'individu et son travail, au sein des organisations, car c'est dans la discussion collective, dans la confrontation des points de vue, qu'il est possible de redonner du sens à l'action (De Gaulejac, 2005). Nous pensons donc que ces situations de gestion sont des situations propices à la construction du sens dans le travail spécifiquement. En effet, il est incontestable que le travail doit donc être porteur de signification pour l'individu afin que les résultats soient atteints. De fait, les managers ont la responsabilité d'établir les conditions de travail favorables à cette création de sens. Pour cela, nous veillerons dans ce travail de thèse « à identifier les dimensions du travail que les gens trouvent généralement significatives » (Antal et al., 2018 : 376), impliquant ainsi de s'intéresser au *leadership* exercé par les managers.

### **I.3.1.3. Le *leadership* : puissante source de création de sens**

Nous l'évoquons, les organisations ont un rôle ambigu à jouer le processus de construction de sens (Michaelson et al., 2014 dans Bailey et al., 2019b). En effet, la signification apparaît malléable par l'employeur à travers des activités telles que la conception du poste, la gestion des ressources humaines, les valeurs et la culture, et le *leadership* (Pratt & Ashforth, 2003 dans Bailey et al., 2019b) ou encore à travers différentes sources telles que la contribution sociétale, le développement personnel et professionnel et enfin les relations sociales (Frémeaux, 2014). Le sens dans le travail ne peut donc être trouvé dans une absence totale d'engagement de l'organisation, du lieu du travail (Antal et al., 2018). En effet, les travaux affirment que, bien que le sens dans le travail ne relève pas exclusivement de la responsabilité des leaders, il est lié au *leadership*. (Michealson, 2005 dans Frémeaux & Pavageau, 2020).

#### ***1.3.1.3.1. Le leadership au service du sens dans le travail***

Des travaux ont ainsi constaté des liens positifs entre un travail significatif et le *leadership*, particulièrement le *leadership* transformationnel (Arnold et al., 2007 dans Bailey et al., 2019a) et spirituel (Duchon & Plowman, 2005 dans Bailey et al., 2019a). À ce titre, il



semblerait que le *leadership* transformationnel soit le type de *leadership* le plus à même d'influer sur la perception qu'ont les individus sur la signification de leur travail (Bono & Judge dans Rosso et *al.*, 2010). En effet, Tummers et Knies (2013) ont démontré que lorsque les employés et les managers entretiennent une bonne relation, les individus perçoivent leur contribution comme plus significative et discernent davantage la relation entre leur travail et l'organisation globale. De cette manière, les leaders fournissent à leurs employés une meilleure vue de la manière dont l'organisation fonctionne et leur donne ainsi plus de responsabilités. Cependant, il existe, à ce jour, peu d'études sur l'influence des managers sur les représentations que se font les employés de la hiérarchie des objectifs à atteindre dans l'organisation (Bateman & Barry, 2012 dans Carton, 2018).

Au-delà, le sens du leader (Carton, 2018), la relation entre le leader et ses membres (Tummers & Knies, 2013 dans Bailey et *al.*, 2019a), le soutien du superviseur (Gloria & Steinhardt, 2016 dans Bailey et *al.*, 2019) ou encore des styles de gestion participatifs et constructifs (Pavlish & Hunt, 2012 dans Bailey et *al.*, 2019a) influencent significativement la construction du sens dans le travail.

De manière générale, les dirigeants sont ceux qui définissent la mission, les objectifs, la raison d'être et l'identité de l'organisation et influencent donc la perception qu'ont les individus du sens de leur travail et des significations qui en découlent (Smircich & Morgan, 1982 dans Rosso et *al.*, 2010). À ce titre, une des fonctions centrales du *leadership*, généralement incarné par les dirigeants, est la construction de sens (Pfeffer, 1981 dans Maitlis & Lawrence, 2007). Le sens dans le travail est ici entendu comme l'une de ses composantes, c'est à dire la signification du travail, et correspond au fait que les individus perçoivent leurs responsabilités quotidiennes comme ayant une importance plus large (Rosso, Dekas & Wresniewski, 2010 dans Carton, 2018).

Pour Carton (2018), le sens dans le travail se base donc sur la relation entre les tâches quotidiennes de l'individu et les aspirations ultimes de l'organisation, c'est-à-dire les objectifs organisationnels les plus larges et les plus ambitieux. Les leaders sont ainsi vus comme des architectes qui motivent leurs employés (Carton, 2018), à la recherche d'un lien entre leur travail et les aspirations organisationnelles, mais également entre ces aspirations et leurs valeurs. En effet, les leaders structurent et cartographient les connexions entre le travail quotidien des individus et les aspirations ultimes de l'organisation.

Pour autant, l'établissement de cette connexion n'est pas aisé et nous comprenons qu'il peut être difficile pour les individus d'établir ce lien. Au-delà, évoquer les aspirations ultimes de l'organisation peut même décourager les employés, l'individu ne discernant pas le lien entre son travail quotidien et les aspirations qui sont très éloignées de ses pratiques (Carton, 2018). En effet, les aspirations ultimes de l'organisation, bien qu'elles soient plus significatives pour l'individu, sont aussi plus éloignées de leur représentation du travail, plus déconnectées de leur quotidien, de leur réalité immédiate (Trope & Liberman, 2010 dans Carton, 2018). Pour Berson et al. (2015 dans Carton, 2018), les leaders boostent la motivation des employés en communiquant des messages abstraits, de grande portée et intemporels plutôt que des objectifs spécifiques, ambitieux et limités dans le temps.

Carton (2018) prend donc l'exemple de John Fitzgerald Kennedy lorsqu'il était à la tête de la NASA dans les années 1960. Les aspirations qu'il a choisies étaient porteuses de sens car elles étaient intemporelles, d'une grande portée et à grande échelle (Bass & Riggio, 2005 dans Carton, 2018). Elles incarnaient, de plus, les valeurs de l'organisation et son idéologie (Bateman, O'Neill & Kenworthy-U'Ren, 2002 dans Carton, 2018). John Fitzgerald Kennedy a ainsi décomposé en cinq étapes la construction de connexion entre le travail des employés et les aspirations ultimes de l'entreprise.

Tout d'abord, il s'agissait de déclencher la perception de la proximité en modifiant l'attention des membres organisationnels sur un objectif concret (1).

Ensuite, il a défini des tremplins, tels des paliers, afin que les employés ne soient pas perdus dans un plan d'action très détaillé (2) et a cherché à rendre plus claire la contribution de chaque individu (3). Le but était que chaque employé comprenne son rôle vers l'accomplissement d'un objectif collectif, l'individu se percevant ainsi comme une « pièce » d'un puzzle.

Par la suite, John Fitzgerald Kennedy a cherché à reconstruire le travail quotidien comme l'objectif de l'organisation (4), en fusionnant ces deux représentations cognitives par l'utilisation du présent à la place du futur. « *Les employés ne ressentaient pas simplement un lien de causalité direct entre le travail quotidien et l'objectif de la NASA. Au contraire, l'objectif était si omniprésent sur le plan cognitif qu'il dominait leur attention et, à son tour, changeait le sens même du travail quotidien pour le définir comme la poursuite continue de l'objectif.* » (Carton, 2018 : 348).

Enfin, il fallait reconstruire le travail quotidien comme un symbole de l'aspiration ultime de l'organisation (5), celle-ci étant incarnée par l'objectif. « *Lorsque les employés ont reconstitué la signification du travail quotidien en tant que symbole de l'aspiration ultime de la NASA aux progrès de la science, ils étaient bien placés pour faire l'expérience de la plus grande signification possible.* » (Carton, 2018 : 350). De cette manière, les employés de la NASA se sont retrouvés motivés par des objectifs qui transcendaient leurs responsabilités individuelles.

Pour conclure, les leaders motivent les employés en créant un schéma directeur cognitif composé d'une petite constellation de connexions qui relie leur travail quotidien et les aspirations ultimes (Carton, 2018). Pour autant, cette « manipulation symbolique des significations » (Gabriel, 1999 dans Bailey et al., 2019b) a ses limites. En effet, comme le soulignent Bailey et al. (2019b), le respect « *des pratiques organisationnelles visant à contrôler le sens de l'individu peut conduire à des problèmes de « travail existentiel » ou agir « comme si » le travail avait un sens, au lieu de ressentir un sens authentique (Bailey et al., 2016).* » (483). Il ne faut pas oublier que bien que l'organisation puisse jouer sur le sens dans le travail de l'individu, l'expression du sens, et de ses significations, il n'en reste pas moins un phénomène subjectif. C'est l'un des paradoxes même de ce concept (Bailey et al., 2019b). Au-delà, cela peut avoir des conséquences négatives sur les individus. Les organisations peuvent se servir de leur influence pour contraindre les employés à accepter de mauvaises conditions de travail, sous prétexte que le travail ait un sens (Bailey et al., 2016 dans Bailey et al., 2019b). Au-delà, Bailey et al. (2019b) incitent les chercheurs à mener des études sur le lien entre l'employé et l'employeur, ou son supérieur hiérarchique, dans la construction du sens. Cela permettrait d'envisager le sens dans son contexte organisationnel et donc d'examiner la création et la gestion de significations collectives et non plus seulement individuelles (Bailey et al., 2019b).

#### ***1.3.1.3.2. Vers un leadership du sens***

Frémeaux et Pavageau (2020) conceptualisent le *leadership* significatif, qu'ils définissent comme la combinaison de deux dimensions à savoir « *le sens de la cohérence entre les caractéristiques du poste attendues et perçues par les leaders (composantes du leadership significatif), et leur capacité, issue de leurs expériences relationnelles passées et présentes, de favoriser un sentiment de cohérence entre les caractéristiques du poste attendues et perçues par leurs employés (dynamique de leadership significatif).* » (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 22).

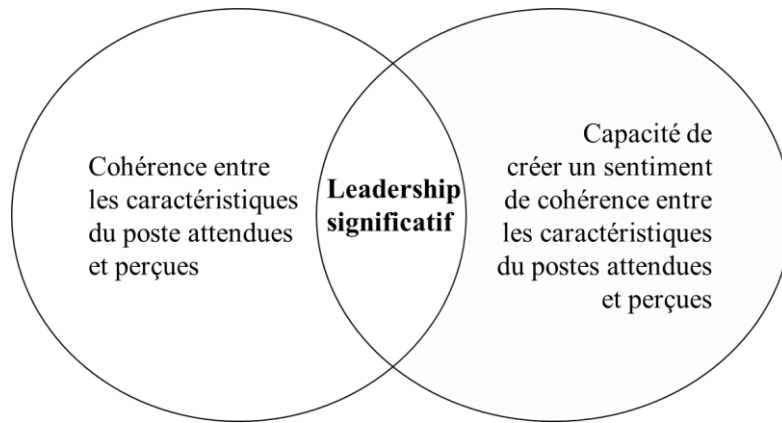


Figure 6 : Le leadership significatif (source : auteure, adaptée de Frémeaux et Pavageau, 2020)

Dans leur étude, Frémeaux et Pavageau (2020) soulignent la prise de conscience des dirigeants des interactions entre le sens qu'ils donnent à l'activité de *leadership* et le sens que leurs équipes donnent à leur travail. Ce *leadership* significatif est composé de quatre dimensions que sont la personne du leader (épanouissement personnel du leader), les salariés (attention portée aux qualités des membres de l'équipe), la relation entre dirigeants et salariés (relations de confiance et de soutien) et les objectifs sociétaux (vision commune). Le leader doit donc être ouvert à ces dimensions du travail significatif : « *Le leadership peut être l'une des activités les plus significatives puisque les leaders ne peuvent aider les employés à donner du sens au travail que s'ils sont eux-mêmes ouverts à toutes les dimensions du travail significatif.* » (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 8-9).

Ainsi, ce *leadership* se décline en six catégories que sont l'exemplarité morale des dirigeants, la conscience de soi des dirigeants, l'accompagnement professionnel et personnel, l'esprit de communauté, l'engagement de travail partagé, et enfin l'attitude positive envers les autres et les événements (Frémeaux & Pavageau, 2020). Pour commencer, l'exemplarité morale des dirigeants est en lien avec la rectitude morale, c'est-à-dire qu'ils s'engagent à respecter des valeurs morales qu'ils veulent transmettre. « *Ils [les dirigeants] sont convaincus que la manière dont ils respectent les valeurs morales dans leurs relations avec certaines personnes peut avoir un impact positif sur le comportement de tous leurs collègues.* » (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 15). La conscience de soi des dirigeants est également primordiale et est, entre autres, permise par le statut de leader. Par la suite, l'accompagnement professionnel et personnel participe au développement personnel et professionnel, mis en avant comme sources managériales du sens dans le travail. Les leaders tentent de donner du sens aux activités de travail des membres de leur équipe, et à ces derniers également. Cela peut prendre la forme de projets communs, de conseils et d'informations spontanément partagés (Frémeaux & Pavageau, 2020). L'esprit de

communauté correspond à l'émergence d'une communauté de personnes partageant une cause commune, leur permettant ainsi de vivre un sentiment d'appartenance. En ce qui concerne l'engagement de travail partagé, « *il est encore plus facile pour les dirigeants de donner du sens à leur travail avec leur équipe lorsqu'ils donnent l'exemple en investissant du temps et des efforts dans leur propre travail, invitant ainsi les salariés à s'engager à leur tour dans leur travail.* » (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 17). Enfin, l'attitude positive envers les autres et les événements reflète une vision positive de l'avenir et de la confiance éprouvée envers les membres de l'équipe.

Ces composantes mettent « *en évidence les liens étroits entre le leadership signifiant des dirigeants et le travail signifiant des salariés.* » (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 5). Pour autant, ces catégories de *leadership* significatif ne pourraient voir le jour sans quatre sources de sens, provenant des relations professionnelles passées (Frémeaux & Pavageau, 2020 : 19). Il s'agit de la relation avec les anciens dirigeants (les dirigeants imitant ou rejetant leur comportement), de l'éducation morale (les valeurs véhiculées par les parents pour servir d'exemples pour le futur leader), les expériences non professionnelles (les activités extra-professionnelles participent au sens donné au travail) et enfin les succès professionnels (les réussites professionnelles renforcent la détermination des dirigeants à donner un sens particulier à l'activité de *leadership*).

Pour conclure, les managers ont un rôle primordial à jouer dans la construction de sens dans le travail de leurs collaborateurs, et leur permettre ainsi de conserver ce sens malgré les évolutions du monde du travail.

### **I.3.2. Les évolutions du monde du travail : focus sur le secteur public et le tiers-secteur**

La littérature démontre un intérêt croissant pour le sens dans le travail et le travail significatif. En effet, le travail significatif est devenu un sujet d'intérêt pour les universitaires et les praticiens ces dernières années (Bailey et *al.*, 2019a). Cela est en partie à cause du mécontentement suscité par les impératifs organisationnels à court terme, les préoccupations croissantes concernant la qualité de l'emploi ou encore l'importance croissante accordée au travail en tant qu'arène permettant aux individus de trouver un sens et un objectif (Chalofsky, 2010 ; Lepisto & Pratt, 2017 ; Taylor, 2017 dans Bailey et *al.*, 2019). De fait, nous commençons cette partie par développer l'essor de la gestion au sein de la société. Par la suite, nous

présentons les mutations du travail dans le secteur public, avant de terminer par la professionnalisation des associations. Ces trois phénomènes n'étant pas sans conséquences, d'après la littérature, sur le sens que trouvent les individus dans leur travail et *in fine* sur la perte de sens.

### **I.3.2.1. La société malade de la gestion**

Afin de comprendre le phénomène de perte de sens au sein des organisations, il est nécessaire de revenir sur l'évolution de la société. En effet, les mutations sociétales contribuent à remettre en cause le sens que l'être humain accorde à sa vie, puis à son travail, ainsi que l'évolution des lieux de travail. Les organisations sont soumises à des pressions croissantes de compétitivité mondiale et locale, à la multiplication des indicateurs et des évaluations, à des contraintes de temps et des réunions (Antal et *al.*, 2018).

Pour revenir aux origines de ce phénomène, Frankl (1967 dans Morin, 1996) a, le premier, distingué deux causes de la perte de sens au sein de la société actuelle, repris par les travaux De Gaulejac (2005). Tout d'abord, avec la socialisation, l'individu a du mal à suivre son propre instinct et doit trouver un sens dans des comportements acceptables pour lui-même mais également pour la société. Ensuite, l'affaiblissement des traditions, notamment dans la religion, a privé l'individu d'une source de sens importante. La socialisation et l'affaiblissement des traditions ainsi que la diminution des valeurs morales, religieuses et/ou spirituelles qu'elles véhiculent, interrogent le sens de l'existence des individus, existence largement marquée par le travail (De Gaulejac, 2005). Le travail d'aujourd'hui est à l'image d'une nouvelle société, marquée par l'essor des instruments de gestion.

En effet, les outils et les techniques au service de la performance des organisations se développent au sein de la société tout entière, et la gestion voit s'élargir le spectre de théories et méthodes pour les comprendre. Bien qu'ils représentent 76% des indicateurs de mesure de l'efficacité organisationnelle, pour Morin (1996), les critères d'efficience, de productivité, de croissance ou encore de compétitivité sont importants mais ne peuvent être suffisants. La rationalité instrumentale, au profit de l'économie, semble triompher, en dépit du bon sens (De Gaulejac, 2005).

Devant cette « *gestionniste* » (De Gaulejac, 2005), les incohérences et les paradoxes de la société se multiplient, participant à la naissance et à l'accroissement de certains symptômes, telles que la perversion des valeurs, l'éclatement des collectifs, la volonté de puissance démesurée, la transformation de l'humain en ressource, la pression de la compétition entre les individus, le harcèlement généralisé, l'exclusion, le stress, la perte de confiance dans le politique ou encore la perte de sens (De Gaulejac, 2005).

En lien avec cette mutation, de nouvelles méthodes d'évaluation voient le jour, permettant ainsi aux salariés de réaliser des diagnostics et de prendre conscience des transformations en cours dans les organisations. Cette prise de conscience facilite l'implication des individus dans la mise en œuvre de ces changements (De Gaulejac, 2005). Cet engagement est toutefois difficile lorsque l'activité ne fait pas « sens » pour l'individu, sens qui, lorsqu'il est présent, facilite son adhésion et lui permet de mobiliser ses capacités de réflexion et de création (De Gaulejac, 2005).

Toutefois, malgré cette potentielle « maladie » de la gestion (De Gaulejac, 2005), des solutions peuvent voir le jour pour repenser cette discipline autrement. Il s'agit de mettre à jour un nouveau fonctionnement des organisations telles des microsociétés, de considérer l'homme comme un sujet plutôt qu'une ressource ou encore d'analyser l'entreprise d'un point de vue social et non plus seulement comme une finalité économique (De Gaulejac, 2005). De même, construire une économie plus solidaire et soucieuse du lien social doit envisager l'organisation comme une construction sociale, mettant en avant l'activité de travail au détriment des résultats et prônant la subjectivité et le vécu, là où la production et la rentabilité sont aujourd'hui mots d'ordre.

Les outils et les modes de gestion ont donc réduit la dimension humaine dans l'organisation (Lafaye, 2017), qui, lorsqu'elle sera retrouvée, permettra à la gestion de regagner « *la crédibilité qu'elle a perdue si elle peut apporter plus de sens et moins d'insignifiance, plus de compréhension et moins de prescription, plus d'analyse qualitative et moins de mesure quantitative.* » (De Gaulejac, 2005 : 237).

### I.3.2.2. Les mutations du travail dans le secteur public

Le monde du travail a donc connu de profondes mutations dès les années 1990, qui se sont accentuées dans les années 2000, amenant avec elles un accroissement de certains maux tels que le stress, le burn-out, l'absentéisme, les accidents du travail etc. (Lafaye, 2017). Dès les années 1990, le New Public Management (en français, Nouvelle Gestion Publique) éclot et amène avec lui des techniques du privé au secteur public, mais également des valeurs (Vandenabeele & Hondeghem, 2004). « *Cette approche théorique pose l'intérêt personnel comme principal élément de motivation du comportement.* » (92).

La nature du travail s'est donc transformée en réponse aux pressions économiques, mais également face aux évolutions technologiques (Guevara & Ord, 1996). La tertiarisation du travail a également rendu difficile l'évaluation de l'activité de travail (De Gaulejac, 2005). En effet, il est complexe de mesurer la qualité d'un service rendu, d'autant plus que la contribution d'un individu est bien souvent dispersée dans un réseau de contributeurs ayant participé de loin ou de près à la réalisation de celui-ci (Guevara & Ord, 1996). A cela s'ajoute le fait que la valeur de l'activité travail dépend en grande partie de ce qu'elle rapporte, c'est-à-dire de sa valeur marchande. En effet, cette philosophie de la « nouvelle gestion publique » prône l'intérêt personnel comme principal élément de motivation des individus. « *Les valeurs traditionnelles de l'administration publique telles que la sécurité, l'équité et l'égalité devaient être remplacées par des valeurs telles que l'économie, l'efficacité et l'efficacé.* » (Hondeghem & Perry, 2009 : 5). De la même façon, les salariés sont étiquetés du nom « d'employés », voire de « ressources humaines » (Barel et al., 2019), limitant la personne à ce qu'elle accomplit pour l'organisation. « *Le danger que véhicule une telle conception est qu'elle mène tout droit à la non-reconnaissance de leur humanité et à l'adoption d'attitudes impersonnelles soi-disant objectives.* » (Morin, 1996 : 264). Or, comme le soulignent Barel et al. (2019), il est primordial « *de traiter l'acteur humain comme une fin plutôt que simplement comme un moyen (ou une ressource) pour un objectif organisationnel.* » (27). Ainsi, il est nécessaire de changer de perspective et de parler du management des hommes, plutôt que des ressources humaines : « *Notre objectif était de changer radicalement d'orientation et de privilégier l'humain dans la gestion des ressources humaines.* » (Frémeaux & Michelson, 2017 : 39).

Le travail évolue, face notamment aux exigences économiques et les prescriptions contradictoires et cela même dans le secteur public, engendrant des répercussions sur l'activité de travail des individus. Ce secteur, bien que complexe et ambigu dans ses buts (Jung, 2011 ;



Rainey & Bozeman, 2000 dans Tummers & Knies, 2013), attire les individus, à la recherche d'un travail empli de sens et souhaitant contribuer à la société (Perry & Hondeghem, 2008 dans Tummers & Knies, 2013). En effet, l'action publique se fonde sur le principe de l'intérêt général qui relève de « *l'expression d'une volonté générale supérieure aux intérêts particuliers* », bien qu'il ne soit pas défini de façon précise (Hély, 2006). Cet intérêt général apparaît comme une idéologie dont la vocation est de légitimer l'action publique (Rangeon, 1986 dans Hély, 2006). Cependant, nous l'évoquons, cette légitimité s'est peu à peu détériorée et a conduit les administrations publiques à se doter des outils de management du secteur privé pour prouver son efficacité.

Le secteur public voit donc l'introduction d'une nouvelle logique, émanant du privé et de pratiques gestionnaires. Prenant l'exemple d'un service de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), Detchessahar et Grévin (2009) montrent que les organisations publiques ne sont pas épargnées par le « tournant gestionnaire » qui se traduit notamment par une recherche de rationalisation au risque d'une autonomisation de l'activité de gestion et d'une focalisation sur la seule dimension économique (De Gaulejac, 2005 ; Detchessahar & Grevin, 2009). Ces dispositifs gestionnaires ont un certain nombre de conséquences sur les organisations, telles qu'une croissance de tensions, de contradictions voire de paradoxes (Detchessahar & Grevin, 2009). « *Cette montée en puissance des contraintes ne manque pas de multiplier, dans l'activité, des tensions contradictoires qui obligent les acteurs à effectuer un travail important de gestion des décalages entre le travail prescrit et le réel.* » (Detchessahar & Grevin, 2009 : 28). Dans cette perspective, la transgression des règles paraît être un mode de conciliation de contraintes contradictoires, « *comme une négociation silencieuse nécessaire au fonctionnement de l'action organisée. (...) A condition que l'organisation reconnaisse et autorise ce « jeu avec la règle », plutôt que de le sanctionner comme une déviance.* » (Detchessahar & Grevin, 2009 : 29).

La littérature témoigne ainsi de nombreuses injonctions paradoxales rencontrées par l'individu dans la réalisation de son travail (Hanique, 2010). Par exemple, l'individu est incité à faire preuve d'initiatives, alors qu'il doit dans le même temps répondre à de nombreuses prescriptions (De Gaulejac, 2005). « *Des règles dont on dit qu'elles doivent être scrupuleusement respectées, doivent aussi être détournées pour remplir les objectifs* » (De Gaulejac, 2005 : 128). Un réel travail d'organisation voit donc le jour pour les équipes, devant jongler entre des attentes parfois contradictoires, afin de trouver des « accords locaux » permettant de poursuivre l'activité de travail. Ce travail de régulation n'est pas sans

conséquences sur la santé mentale des équipes : « *ce travail de coordination est souvent une part invisible et non reconnue du travail des soignants (Raveyre, Ughetto, 2003 ; Minvielle, 2000). Mais il peut, à l'inverse, être un vecteur de construction du collectif et de mobilisation vertueuse des subjectivités, à condition que ce travail de coordination trouve des espaces de soutien, d'explicitation et, in fine, de reconnaissance.* » (Detchessahar & Grévin, 2009 : 28).

Reprenant le terme employé par Girin (1983), les organisations deviennent des « machines de gestion » (Detchessahar & Grévin, 2009). Force est de constater que ces mutations amènent la notion même de travail à évoluer, poussant à bout les frontières traditionnelles qui prévalaient entre les organisations, les individus, la vie familiale et la communauté (Guevara & Ord, 1996). L'évolution du travail engendre un questionnement sur ce que signifie et représente le travail aujourd'hui, amenant avec lui l'interrogation sur son sens (Morin & Cherré, 1999). « *Alors même que les prémisses du nouveau paradigme de gestion publique se déployaient, certains chercheurs ont critiqué ses prémisses. Les gens ne sont pas seulement des êtres humains égoïstes qui recherchent leur propre intérêt, mais ce sont aussi des êtres sociaux qui veulent aider les autres et agir selon ce qu'on attend d'eux.* » (Hondegheem & Perry, 2009 : 6). Ces changements affectent la création de sens pour les individus dans le cadre de leur travail, les individus ressentant un manque de contrôle sur l'ensemble des éléments contextuels et environnementaux qui encadrent leur activité de travail (Guevara & Ord, 1996).

### **I.3.2.3. La professionnalisation des associations**

Les associations entretiennent une relation étroite avec le secteur public en assurant, pour certaines, des missions de service public. La première définition législative de la délégation de service public apparaît dans la loi du 11 décembre 2001, la définissant comme « *un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.* » (Lafaye, 2017 : 26). En effet, celles-ci sont liées par des conventions aux institutions publiques, qui leur imposent des normes, des conditions afin d'obtenir des financements dédiés aux services d'intérêt général (Hoarau & Laville, 2013) qui, depuis 1970 et les lois de décentralisation, n'est plus le monopole de l'État (Hély, 2006). Cette puissance publique doit donc le partager avec les acteurs de la société civile, dont fait inexorablement partie le secteur associatif. Le concept de bien commun rediscute ce concept d'intérêt général, défini comme « *l'ensemble des besoins pris en charge ni par le marché, ni par l'État* » (Hély, 2006) ou encore comme « *un travail collaboratif, qui permet de développer les connaissances, la compétence,*

*la vertu, la relation à l'autre, et qui permet de répondre aux besoins de la société par la production de biens et de services.* » (Sison & Fontrodona, 2013 dans Frémeaux, 2014 : 80). Au-delà, l'État, notamment en termes de cohésion sociale, s'est toujours appuyé sur une partie du secteur associatif (Valéau & Annette, 2012). L'État, mais également les collectivités, financent les certaines associations Loi 1901 en échange de la mise en œuvre de leurs politiques. « *Compte tenu du pouvoir financier et de la directivité ainsi exercés sur elles, ces associations (...) sont alors considérées comme plus proches des pouvoirs publics que d'un tiers secteur véritablement indépendant.* » (Valéau & Annette, 2012 : 139).

La décentralisation a ainsi joué un rôle important en déplaçant le pouvoir, engendrant une nécessité au partenariat et à la gestion de proximité. C'est le début d'une alternative à la « *crise de l'État providence* » (Rosanvallon, 1981 dans Hély, 2006), instaurant une nouvelle forme de régulation de l'offre de services publics associatifs par la mise en place de réseaux et partenariats. De plus, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) votée en 2001, devient plus méfiante dans le versement des subventions versées par l'État aux associations. En effet, l'objectif est de piloter davantage les dépenses publiques. « *La politique du chiffre au cœur du système de la LOLF, s'inscrit dans le New Public Management et dans un mouvement de réforme de l'État.* » (Royer, 2014 : 21). Or, les associations, au sein desquelles les fonctions exercées l'étaient exclusivement par des bénévoles (Hély, 2006), sont « *suspectées de mal utiliser ces crédits publics – alors que l'État leur concède, de fait, des pans entiers de l'action publique en matière éducative et sociale.* » (Royer, 2014 : 20).

Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), auquel appartiennent les associations, a donc connu un tournant gestionnaire, au même titre que les organisations publiques, se traduisant par une recherche de rationalisation visant l'efficacité économique, au risque d'une autonomisation de l'activité de gestion et d'une focalisation sur la seule dimension économique (De Gaulejac, 2005). Cette logique économique ferait sens pour elle-même, et serait ainsi en confrontation avec la sphère du travail, qui perdrait ses significations premières (*loc. cit.*). Ce tournant gestionnaire a donc de grandes répercussions sur la perte de sens dans le travail au profit d'une focalisation sur les objectifs financiers (Dejours & Bègue, 2009 dans Petrella et al., 2019). « *Le principal grief relatif au tournant gestionnaire porte ainsi sur sa relation au sens. La gestion contribuerait à dénaturer l'activité et dès lors à entraîner un processus de déperdition du sens.* » (Petrella et al., 2019 : 6).

Dans les faits, cette rationalisation s'est traduite par « *une diminution des subventions et croissance du recours aux appels d'offres* », engendrant une augmentation de la concurrence entre les organisations et un renforcement des exigences gestionnaires associées à l'obtention de fonds publics (Petrella et al., 2019 : 5). En effet, en 1993, la loi SAPIN consacre les appels d'offres, incitant les acteurs associatifs à une construction gestionnaire de leur projet. « *Pour être bien placé dans la concurrence lors des appels d'offres, il fallait faire des économies. Pour tenir les objectifs de coûts affichés, il fallait s'astreindre à une rigueur de gestion. Les militants devaient devenir gestionnaires.* » (Lafaye, 2017 : 25). Le recours à la procédure de marché public, grâce aux appels d'offres, a ainsi transformé les associations en « prestataires » de service. Cette transformation a réduit la force d'innovation et de proposition des acteurs associatifs, favorisant l'exécution d'une commande publique et engendrant un isomorphisme des partenariats publics/privés ainsi qu'une certaine exclusion des petits opérateurs (Lafaye, 2017). Ce nouveau fonctionnement d'obtention de subventions laisse donc craindre l'émergence d'un processus d'isomorphisme entraînant une banalisation du projet social et ainsi une perte de sens dans la réalisation de l'activité (Petrella et Richez Battesti, 2011 dans Petrella et al., 2019). Les organisations de l'ESS sont ainsi partagées entre leur projet social et le besoin de répondre aux évolutions de leur environnement en adoptant des pratiques gestionnaires. À ce titre, Rousseau (2004) introduit la possibilité d'un conflit dans le rapport dialectique entre la gestion d'une association et le militantisme, entendu bien souvent comme l'origine de l'engagement dans l'action associative. Le retrait de la dimension militante engendrerait une banalisation du projet social et du fonctionnement de l'association et *in fine* une perte de sens dans l'action (Rousseau, 2004). « *Le risque réside dans le glissement vers un fonctionnement effectif qui ne serait plus en cohérence avec la finalité sociale du fait d'une perte de sens de l'action et qui introduirait des dissonances dans l'organisation.* » (Petrella et al., 2019 : 10).

Ce tournant gestionnaire engendre également une distanciation entre les acteurs gestionnaires et les autres acteurs organisationnels, « *les premiers ayant accès aux réalités de l'activité des seconds au prisme des indicateurs fournis par les outils de gestion sollicités.* » (*loc. cit.* : 6). Les managers de proximité sont tournés vers le haut et l'extérieur, et non plus vers l'intérieur pour « *organiser le travail d'organiser et la coordination de l'activité* » (Detchessahar & Grevin, 2009 : 36). Ces auteurs constatent que la communication engendrée par ce tournant gestionnaire est une communication essentiellement descendante, générant une absence d'écoute et de dialogue, ne permettant pas aux équipes de terrain de faire entendre leurs exigences, leurs attentes liées à leur activité quotidienne (Detchessahar & Grévin, 2009).

Toutefois, il ne faut pas sous-estimer l'influence que peuvent exercer les associations sur les pouvoirs publics. En effet, bien que soumises à de nombreuses exigences, les associations, de par leurs activités, participent à l'évolution de la régulation publique. Valéau et Annette (2012) se sont ainsi intéressés aux associations dites « parapubliques », c'est-à-dire financées par les pouvoirs publics mais « *qui ne peuvent être réduites à de simples exécutants.* » (139). Leur travail met en lumière la résistance, voire la désobéissance, de ces organisations à l'égard de leurs financeurs : « *celles-ci ne sont pas toujours parfaitement soumises. Elles résistent, contredisent et parfois même désobéissent, en d'autres mots, elles adoptent des comportements « déviants ».* » (Valéau & Annette, 2012 : 139). Ces auteurs mettent ainsi en avant ce que nous développerons ultérieurement, c'est-à-dire la transgression de ces organisations associatives. « *Comme le notent Haeringer et Sponem, diriger une association ne signifie pas seulement se conformer à des injonctions managériales. Ce peut être aussi construire, en interne et en externe, une capacité d'innovation* » (Hoarau & Laville, 2013). C'est ainsi, en contestant le monopole étatique dans la promotion de l'intérêt général que le secteur associatif a pu se développer. À ce titre, « *l'essor actuel du secteur associatif est souvent décrit comme résultant d'un désengagement de l'État à l'égard de sa fonction de garant de la solidarité nationale et de cohésion sociale.* » (Hély, 2006). Le secteur associatif se professionnalise et le nombre de salariés employés par les associations loi 1901 ne cessent de s'accroître. Une nouvelle forme de salariat voit le jour : un salarié de droit privé au service de l'action publique, ayant pour vocation de servir une fonction d'utilité sociale (Hély, 2006).

Cette professionnalisation n'a toutefois pas été si aisée. En effet, les associations au même titre que le secteur public ont longtemps rejeté la gestion, cette dernière étant contraire à l'informalité prégnante de ce type d'organisations et de peur qu'elle vienne entraver les performances naturelles de celles-ci (Valéau, 2003 dans Hoarau & Laville, 2013). Malgré l'importante critique gestionnaire, les associations importent de plus en plus les techniques managériales issues du secteur privé, ne pouvant faire abstraction de l'exigence de gestion. Ainsi, « *la gestion apparaît ainsi tour à tour comme insupportable ou incontournable.* » (Hoarau & Laville, 2013). En effet, le secteur est touché par l'augmentation des procédures d'évaluation, de mutualisation, ainsi que par de nouvelles contraintes réglementaires et financières (Joffre & Tissioui, 2019). A l'origine, les organisations du secteur sont fondées sur une importante culture du métier et fortement ancrées dans l'histoire, mais de plus en plus soumises à de nombreuses règles provenant de l'environnement (Bauduret & Jaeger, 2002 dans Joffre & Tissioui, 2019). La multitude de règles que doivent gérer les organisations du secteur

tend à s'opposer à son caractère traditionnel et autonome, mais également à une culture parfois assez revendicatrice. « *Les travailleurs sociaux (...) sont partagés entre le pôle de la vocation, qui transfigure leur activité quotidienne en mission de charité ou de solidarité (...) et celui de la profession salariée.* » (Schnapper, 2003 dans Hély, 2006).

Pour conclure, les associations tout comme le secteur public ont tout d'abord rejeté les outils du privé, avant de s'y contraindre. L'évolution du monde du travail, symbolisée par les mutations successives de l'environnement du travail, notamment dans le secteur public et les associations, a grandement remis en question ce sens dans le travail qui pourrait, de prime abord, être perçu comme indéfectible dans des activités de travail si vocationnelles.

### **I.3.3. Lorsque le manque de sens se fait ressentir chez les individus et les collectifs**

Nous assistons dans notre société, nous l'évoquions, à un phénomène de perte de sens, symbolisée par des antagonismes, des incertitudes, des contresens etc. Pour Morin (1996), la perte de sens dans nos organisations est due à la rupture entre la réalité administrative et les réalités socioculturelles. « *De cette manière, le manque de sens peut être le résultat soit (a) de mauvaises conditions de travail, (b) d'une mauvaise adéquation entre les intérêts des travailleurs et les possibilités d'emploi, ou (c) d'un manque de croyance en ses propres tentatives pour construire un sens.* » (Isaksen, 2000 : 102). Les individus sont renvoyés à eux-mêmes pour trouver des solutions face aux incohérences qui ponctuent leurs expériences (De Gaulejac, 2005), et a une demande d'efficacité organisationnelle s'appuyant sur des données économiques, au détriment des valeurs et de critères humanistes, moraux, écologiques ou spirituels (Buber, 1963 dans Morin, 1996).

Pourtant, le sens n'est pas uniquement du ressort de l'individu. Au contraire, « *il devient plutôt un impératif moral et institutionnel.* » (Bailey et al., 2019). L'expérience de la signification n'est pas une évaluation purement subjective comme le suggèrent les approches psychologiques mais enveloppe également des caractéristiques objectives. En effet, les pratiques de Gestion de Ressources Humaines (GRH) ou plus généralement de management ont un rôle à jouer dans la présence ou l'absence de sens des individus. « *Même si un travail qui a du sens n'est pas le résultat délibéré de choix de gestion, la capacité de l'individu à donner du sens au travail peut être en partie liée aux pratiques RH.* » (Frémeaux & Michelson, 2017 : 31).

De fait, l'absence d'un travail qui a un sens, la perte de sens, expose l'individu à des conséquences négatives, pour laquelle il ne peut être tenu pour seul responsable. Nous développons ainsi, dans cette partie, les différents types de perte de sens à l'échelle individuelle mais également l'effondrement de ce dernier qui touche les collectifs.

### **I.3.3.1. La perte de sens dans le travail des individus**

Pour commencer, les individus peuvent ressentir une perte de sens dans leur travail. Nous mettons, tout d'abord, en lumière l'existence du *brown-out* et de la fatigue spirituelle, avant de nous intéresser à la perte de sens dans le secteur public.

#### ***I.3.3.1.1. Le Brown-out et la fatigue spirituelle : vers l'absence de sens***

Le *brown-out* et la fatigue spirituelle semble recouvrir une même réalité : la perte ou le manque de sens chez les individus. Nous débutons par le *brown-out*, conceptualisé comme une nouvelle pathologie, avant de nous intéresser aux travaux sur la fatigue spirituelle.

##### **I.3.3.1.1.1. La pathologie de la perte de sens : le *brown-out***

Le *brown-out* « se présente d'abord, comme une diminution brutale de motivation et d'engagement au travail et qui va se traduire rapidement par un manque d'envie de s'investir dans ce que l'on faisait habituellement. » (Baumann, 2017 : 78).

Cette pathologie semble aujourd'hui prendre de l'ampleur et se traduit par une « baisse de courant ». Elle a été mise en lumière par François Baumann en 2017. Ce *brown-out* est une conséquence directe de ce que David Graeber nomme en 2018 les « *bullshit jobs* » (« jobs à la con »). Cette pathologie, moins connue que ses voisines le « *burn-out* » ou encore « *bore-out* », est directement liée à l'absurdité de la société actuelle. Le *brown-out* se traduit par un « sentiment d'inutilité, d'absurdité, voire de nuisance » et repose sur une « incompréhension croissante par rapport aux finalités et aux objectifs du travail à effectuer » (Baumann, 2017 : 14).

Par la suite, la littérature témoigne qu'il n'est pas impossible de s'adapter à une situation de travail qui nous paraît absurde, mais cela se fait toujours au détriment de quelque chose, telle que l'ajustement des valeurs, le détournement de l'attention vers la valeur attribuée au salaire, une désaffection à l'égard du travail ou encore un affaiblissement de l'estime de soi (Kasl, 1992 dans Morin, 2010). À ce titre, étonnement, ce couronnement de non-sens habite la majorité des

professions, même celles qui sont chargées de significations, telles que les activités de soins et d'accompagnement. Dans ces activités, plus qu'ailleurs, la déliaison éthique s'exprime douloureusement (Hanique, 2010).

En effet, les activités vocationnelles portées par les « pulsations de l'idéal » (Clot, 1995 dans Hanique, 2010) se retrouvent en confrontation directe avec les nouvelles exigences du travail et ne sont pas exclues des objectifs de rentabilité et de productivité. En effet, « *les activités chargées d'un maximum de significations en elles-mêmes sont précisément celles qui risquent le plus rapidement de perdre leur sens. C'est aussi celles qui vont devenir le plus rapidement pathogènes.* » (Baumann, 2017 : 53). Ces exigences sont, selon De Terssac (2012 dans Frémeaux, 2014), l'effet direct d'une « *démultiplication des intermédiaires et des strates hiérarchiques, d'une perte de vue de la qualité du service et de la contribution à un bien sociétal, d'un décalage entre le travail prescrit et le travail réel, et au final, d'un déni généralisé du sens au travail.* » (20).

Dans le brown-out, l'individu n'arrive plus à laisser s'exprimer ses caractéristiques et ses valeurs, et perd les raisons même de son activité. Ce dernier oublie le sens de ce qu'il fait : le travail ne l'intéresse plus, travail qui est constitué de tâches répétitives et sans intérêt, qui ne sollicite plus l'intelligence, ni la créativité de l'individu. Il n'y a donc plus de but fixé derrière l'action de l'individu alors que c'est bien là que le sens de l'action se réalise. « *Retrouver du sens au travail est long et difficile et devra se faire dans l'action.* » (Baumann, 2017 : 69). Pour permettre aux individus de retrouver ce sens, notamment par des préconisations managériales, il est important de comprendre quels sont les différents types de perte de sens qui s'expriment chez les individus.

#### **I.3.3.1.1.2. Le manque de sens : la fatigue spirituelle**

A l'instar de Baumann (2017), Frémeaux (2014) a conceptualisé la notion de fatigue spirituelle. « *On est épuisé par le déficit de sens auquel on est confronté dans son travail.* » (Barel & Frémeaux, 2016 : 337). Cette fatigue correspond ainsi à un manque de sens « *On pourrait parler d'un « trop » vide de sens, ou plus simplement, d'un manque de sens. Il n'y a pas qu'une fatigue quantitative par excès, il y a une fatigue qualitative liée à un manque.* » (Frémeaux, 2014 : 37).



Tout comme le brown-out, ce mal-être est la conséquence de « situations de travail désajustées » (Barel & Frémeaux, 2016). Les auteurs évoquent ainsi « *un écart entre le poste de travail et la formation du travailleur, entre l'évaluation formelle du travail et les compétences utiles pour le poste, ou encore entre l'investissement consenti et la reconnaissance retirée.* » (Barel & Frémeaux, 2016 : 337). Au-delà de ces éléments en lien avec la conception du travail, des éléments managériaux peuvent être invoqués comme source de la fatigue spirituelle. Pour Detchessahar (2013), « *la fatigue spirituelle est la résultante d'un déficit managérial explicable par un divorce entre management et travail. Absorbé par le suractivisme gestionnaire (réunionites, reporting, etc.), le management n'a plus pour objet le travail réel.* » (Barel & Frémeaux, 2016 : 341). Barel et Frémeaux (2016) ont ainsi mis en avant trois formes de déficit managérial pouvant entraîner de la fatigue spirituelle chez les collaborateurs : l'autoritarisme (centré sur les résultats visibles et occultant le travail réel), le laisser-faire (flou dans la répartition du travail et des responsabilités), et le management pervers (contradiction entre le discours bienveillant et l'absence de management). Cette fatigue serait également le résultat d'un excès de pression sur le travail, symbolisé par un nombre important d'heures réelles de travail hebdomadaire, d'objectifs irréalistes ou encore d'incitation au départ pour les collaborateurs les moins performants (Barel & Frémeaux, 2016).

De plus, le sens peut être dénié, notamment lors de déficit managérial, de culture managériale, de contraintes externes etc. (Frémeaux, 2014). En effet, les discours et les pratiques des collaborateurs exerçant des responsabilités peuvent être contre-productif, en mettant sur le devant de la scène de nombreuses valeurs mobilisatrices, mais dissimulant le sens dans le travail (Frémeaux, 2014). Cela participerait au phénomène de « théâtralisation de l'entreprise » (Legendre, 2007 dans Frémeaux, 2014). Le danger peut-être qu'un discours prôné comme le sens unique (prêchant le bien et le mal) vienne empêcher les individus de trouver une autre signification à leur travail. Cela est en lien direct avec les effets pervers que peuvent avoir les démarches qualité ou encore la Responsabilité Sociale des Entreprises (Frémeaux, 2014 : 36). « *Le travers des démarches faussement responsables, déléгатives et qualité est d'interdire le désaccord (...) On parle de qualité du service, mais le seul critère de décision est la rentabilité financière ; on parle de travail en équipe, mais l'évaluation des performances est individuelle et la compétition entre les individus est fortement valorisée ; on parle d'autonomie, alors que les méthodes de travail sont formatées ; on sollicite l'engagement, mais on suggère que les individus peuvent être licenciés, ou du moins, que leur fidélité n'est pas l'objet des préoccupations de l'entreprise, induisant un sentiment d'insécurité.* » (Frémeaux, 2014 : 36).

Pour finir, afin de compenser ce manque, l'individu s'engage dans une quête de sens, un surinvestissement pouvant aboutir à des pathologies telles que le burn-out. Le rôle du manager prend alors toute son importance dans l'accompagnement de l'individu dans cette quête de sens. « *La sensation de fatigue est donc plus qu'une simple affaire individuelle et renvoie à des considérations d'ordre organisationnel et managérial.* » (Barel & Frémeaux, 2016 : 337).

### ***1.3.3.1.2. Différents types de perte de sens dans le travail chez les individus***

La littérature distingue différentes sortes de perte de sens, correspondant à des passages par lesquels passent les individus lorsqu'ils perdent le sens de leur travail (Hanique, 2010).

Tout d'abord, Aubert (2001) en distingue trois : la perte de sens de la mission, la perte de sens en l'avenir et la perte de sens de l'identité professionnelle. La perte de sens de la mission est particulièrement intéressante car elle met en évidence l'importance des facteurs contextuels sur la construction de sens pour les individus. En effet, dans l'exemple du groupe de la Poste, les individus mettent en avant l'opposition permanente entre le fait de se rendre utile en distribuant le courrier, tout en devant « faire » de l'argent en répondant à une nouvelle logique commerciale. Dans ce cas précis, la perte de sens de la mission est couplée avec une perte de lien social (Aubert, 2001).

Hanique (2010) met en exergue également trois types de perte de sens, accentués par l'ensemble des mutations évoquées précédemment, illustrées par la modernisation des entreprises publiques. Dans un premier temps, il s'agit du déboussolement du fait des contradictions ou des paradoxes organisationnels, engendrant une réelle interrogation sur le statut de la norme qui est mise en échec. Dans un deuxième temps, nous retrouvons la déliaison éthique qui s'explique comme l'intervention, par l'individu, d'une norme éthique dans l'action afin de pallier les insuffisances de la prescription organisationnelle. Cette déliaison éthique, également nommée « *risque éthique au travail* » désigne « *l'existence d'une tension ou d'un stress entre les valeurs sociétales prescrites aux individus avec les valeurs réelles vécues dans l'exécution du travail par ces mêmes individus au sein des organisations.* » (Cherré et al., 2014 : 145-146). La déliaison éthique se rapproche du concept de dissonance éthique. Elle correspond à une incohérence entre l'éthique d'un individu, ses valeurs morales, et son travail (Cherré et al., 2014). Dans un troisième et dernier temps, la perte de sens se traduit par un véritable sentiment d'incompréhension.

Perte de sens de la mission	Aubert, 2001
Perte de sens en l'avenir	
Perte de sens de l'identité professionnelle	
Débousolement du fait des contradictions	Hanique, 2010
Déliasion éthique	
Véritable sentiment d'incompréhension	

Tableau 9 : Les six formes de perte de sens (source : auteure)

Le tableau ci-dessus (n°9) nous permet d'appréhender un récapitulatif de ces pertes de sens à l'échelle individuelle. L'individu va donc mettre en place des stratégies défensives, telles que le présentéisme (le travail se limite à être physiquement présent), le stress, l'absentéisme, les conflits, le rendement minimal, les comportements contre productifs, la désaffection, l'inattention etc. (Morin, 2010). Regardons désormais l'effondrement de sens vécu par les collectifs.

### **I.3.3.2. L'effondrement de sens à l'échelle collective**

Nous l'évoquons : cette perte de sens ne s'exprime pas seulement à l'échelle individuelle. Les collectifs sont également soumis à cette perte de sens, entendue comme des difficultés de structuration du groupe, empêchant alors la production d'interprétations stabilisées sur la mission à accomplir. Cela induit et entretient des controverses attisées par des confrontations d'intérêts et d'identités (Laroche & Steyer, 2012). Cette perte de sens a été caractérisée comme une « spirale négative de perte de sens » par Patriotta et Spedale (2009 dans Laroche & Steyer, 2012). La perte de sens engendre ainsi une situation de blocage, l'équipe étant dans l'incapacité de démarrer sa mission, n'arrivant pas à agir ni à construire une interprétation de l'expérience vécue.

#### ***I.3.3.2.1. L'épisode cosmologique ou un type d'effondrement du sens***

Le sens, et particulièrement sa construction, est « *particulièrement visible dans les situations de « brisure » qui obligent les acteurs à entreprendre un travail actif pour (re)construire du sens* » (Giordano, 2006 : 158). Ces situations renvoient à des moments où les individus font face à des événements non familiers, les obligeant à entreprendre un travail de *sensemaking* à travers l'interaction avec autrui (Giordano, 2006).

Ces situations de brisure se produisent au sein d'une organisation, appréhendée comme une « série de routines invariables, de schémas d'action appuyés sur l'habitude qui rassemblent les mêmes gens autour des mêmes activités dans les mêmes temps et lieux. » (Westley, 1990 dans Weick, 2003 : 339).

Reprenant les caractéristiques du *sensemaking*, que nous développerons dans le chapitre suivant, la construction de sens s'effondre lorsque l'identité n'est pas claire, le contexte social et les signaux deviennent ambigus, la rétrospection devient plus difficile, les événements en cours deviennent résistants à la liaison, la plausibilité est tendue et l'action sondée devient plus contrainte (Weick, 1995 dans Sandberg & Tsoukas, 2015). Cet effondrement de sens est nommé « épisode cosmologique » (Weick, 2003), c'est un anéantissement du récit (Laroche, 2003). « *Il n'y a plus d'histoire, il n'y a plus que des événements qui se succèdent, sans liens, parce que les sujets sont incapables de faire les liens* » (Laroche, 2003 : 55). Weick en donne ainsi la « recette » : « *mettez brutalement les gens dans des rôles qui ne leur sont pas familiers, laissez quelques rôles sans titulaires, rendez la tâche à accomplir plus ambiguë, discréditez le système de rôles, et procédez à tous ces petits changements dans un contexte où de petits événements peuvent, par combinaison, produire quelque chose de monstrueux.* » (Weick, 2003 : 70).

## **Encadré 1 : Les accidents de Tenerife et de Mann Gulch :**

### **Deux illustrations de l'épisode cosmologique**

Dans l'accident aérien de Tenerife du 27 mars 1977, deux Boeing 747, se sont percutés sur la piste de l'aéroport de Los Rodeos, aux Canaries, alors envahie d'un puissant brouillard. Alors que le Boeing de la PANAM était en train de remonter la piste, le Boeing de KLM entama son décollage et percuta le premier Boeing. Les propos de la tour de contrôle étaient difficilement audibles dans le cockpit. Malgré cela, le commandant était convaincu que la piste était dégagée. A ses côtés, le co-pilote, moins expérimenté que le commandant, n'a pas alors osé faire part de son doute. Ce drame entraîna la mort de 583 personnes (Weick, 1990).

Dans la situation de Mann Gulch, une équipe de pompiers se sont retrouvés coincés, lors d'une opération, par un feu de forêt. La situation fut catastrophique car seuls trois membres de l'équipe survécurent. Le chef d'équipe leur avait demandé de retirer leurs armes, entraînant, selon Karl E. Weick (1993) une perte symbolique de leur fonction et *in fine* une paralysie du groupe dans la construction de sens. Les trois seuls survivants furent le chef d'équipe, Dodge, qui avait fait preuve d'ingéniosité en allumant un feu de secours, ainsi que Sallee et Rumsey qui sont restés ensemble et ont ainsi réussi à trouver un chemin dans un buisson afin de s'échapper.

*Encadré 1 : Les accidents de Tenerife et de Mann Gulch (source : auteure, adapté de Weick, 1990,1993)*

Weick s'est ainsi appuyé sur les événements de Tenerife (Weick, 1990) et de Mann Gulch (Weick, 1993), comme situations de crise, « *caractérisées par un stress intense, dans lesquelles la communication directe entre acteurs est une condition centrale de la survie du système* » (Giordano, 2006 : 161), pour définir cet effondrement de sens. Dans ces situations, notamment celle de Mann Gulch, l'organisation s'est retrouvée dans l'incapacité de gérer l'événement, engendrant un repli des individus sur eux-mêmes et une situation humainement catastrophique.

Pour conclure, ces travaux s'intéressent à l'effondrement de sens durant une situation de crise. Cette littérature ne traite pas d'une perte de sens « au quotidien » pour les organisations et les individus en leur sein, et ne s'intéresse qu'aux situations extrêmes.

### ***1.3.3.2.2. Des éléments constitutifs de l'effondrement du sens***

Dans la continuité de ces travaux, Nестea et *al.* (2015) ont mis en évidence les éléments constitutifs de l'effondrement de sens sur trois terrains de recherche. Ces éléments, au nombre de quatre, sont l'immobilisme, l'incapacité à considérer les cadres de références des autres, les procédés de travail rigides, et les interactions dépourvues de respect.

Pour commencer, l'immobilisme apparaît comme un manque de volonté manifeste à agir, et à s'en remettre à l'expertise des autres (Nестea et *al.*, 2015). Le système semble alors être la seule solution possible, les individus se plaçant dans une attitude d'attente envers un système dont ils font partie. Vient ensuite, l'incapacité à considérer les cadres de références des autres. Les individus manquent de prise en compte réciproque de la façon de penser des autres (Nестea et *al.*, 2015). Par la suite, des procédés de travail rigides font obstacles à la construction de sens. Les agents perdent du temps dans l'application de règles et dans l'utilisation de dispositifs de gestion. Enfin, des interactions dépourvues de respect, voire violentes, viennent freiner la construction de sens au sein d'un collectif.

Pour conclure, ces éléments sont constitutifs d'un réel effondrement du sens, au même titre que l'épisode cosmologique développé lorsqu'un collectif fait face à une situation de crise (Weick, 2003).

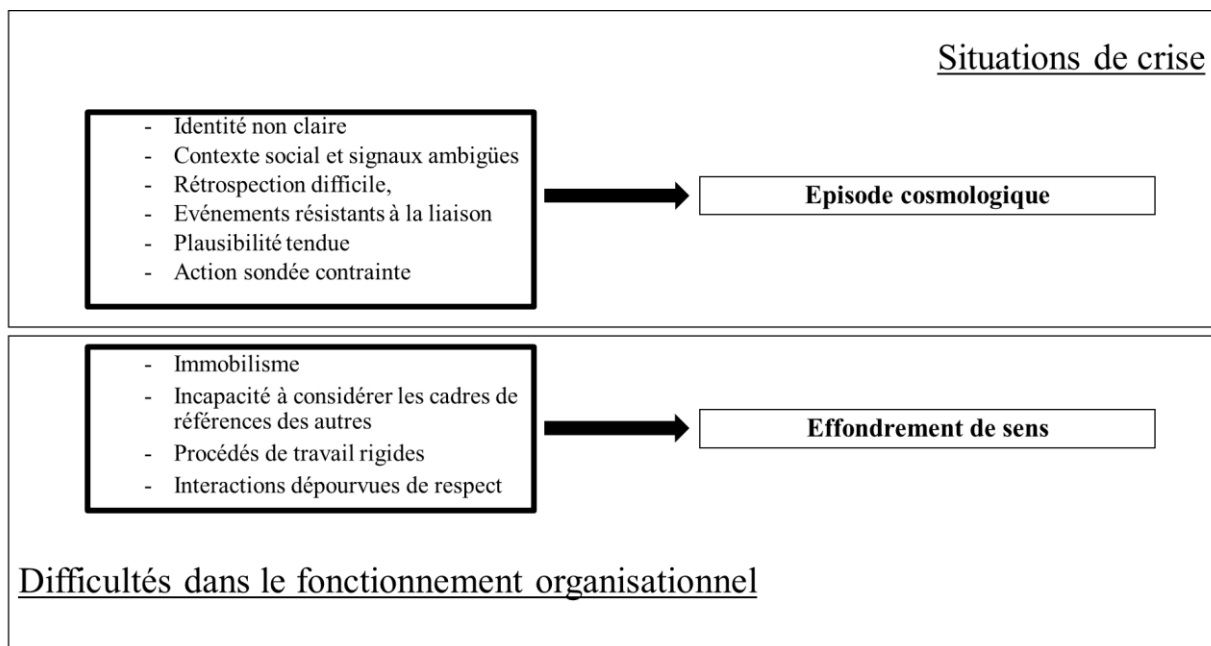


Figure 7 : L'effondrement de sens au sein des collectifs : type et éléments constitutifs (source : auteure)

De nombreuses causes peuvent donc être à l'origine de cet effondrement global du sens, et n'est pas sans conséquences sur les individus et les collectifs. La perte de sens entraîne inexorablement des conséquences sur la mobilisation des individus. Elle se voit décroître faute de trouver un sens au projet collectif et a des incidences en particulier au niveau des relations sociales. Les individus n'arrivent alors plus à inscrire leur sens personnel dans le travail dans une signification sociale commune au sein d'un collectif d'appartenance (Aubert, 2001).

## ***Conclusion de chapitre***

Ce chapitre consistait à saisir les fondements du sens dans le travail.

Pour commencer, nous avons compris que la quête de sens est la quête d'une vie, qui s'incarne également dans l'exercice du travail. Les individus ne peuvent travailler et vivre sans donner un sens à leur action (De Gaulejac, 2005). Un point de précision, mais qui a toute son importance, est à rappeler : le sens au travail et le sens du travail sont bien souvent confondus dans les études sur le sens dans le travail (Cherré et *al.*, 2014 ; Petrella et *al.*, 2019). Il nous semble difficile, dans les faits, de dissocier le travail du contexte dans lequel il se déroule, et donc de séparer le sens du travail du sens au travail. De fait, dans ce travail de doctorat, nous employons donc le concept de « sens dans le travail ». Enfin, malgré la dimension individuelle de cette quête de sens, nous avons vu l'importance pour les organisations de créer des conditions nécessaires à son obtention (Bailey et *al.*, 2019b).

Par la suite, nous avons développé les composantes, caractéristiques et facteurs de ce sens dans le travail. Nous avons ainsi compris que le sens dans le travail se compose de la cohérence entre l'individu et son travail, de l'orientation de l'individu vers son travail ou encore, composante sur laquelle nous insistons davantage, sur la signification de celui-ci (Morin, 1996). Nous avons ensuite développé les caractéristiques du sens dans le travail, que nous avons regroupées en neuf catégories : la construction organisationnelle, la qualité des relations, l'apprentissage, l'utilité du travail, la rectitude morale, l'autonomie, la reconnaissance, la construction identitaire et enfin la pratique masochiste. Au même titre que les caractéristiques, des facteurs d'élaboration du sens ont été mis en évidence, à trois niveaux distincts : individuel, organisationnel et contextuel. Parmi eux, il serait intéressant de creuser les facteurs organisationnels et contextuels afin de distinguer des particularités, des spécificités entre les organisations.

Enfin, nous souhaitons achever ce chapitre en démontrant le rôle central joué par les managers dans le maintien du sens dans le travail des individus, mais également la possibilité pour ces derniers de le perdre. Notre travail montre ainsi que le manager est un acteur incontournable dans la construction de sens des individus, notamment lors de situations de gestion particulières que sont les prises de décisions. Pour autant, cette construction de sens n'est jamais acquise. En effet, des travaux mettent en lumière la perte de sens, des individus, mais également des collectifs, bien que cela soit deux littératures distinctes. Nous avons ainsi mis en évidence la nouvelle pathologie du *brown-out*, ou « baisse de courant », symbolisée par la perte de sens, et



directement liée à l'absurdité de la société actuelle ou encore ce que Frémeaux (2014) nomme la fatigue spirituelle. À ce titre, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux de Barel et Frémeaux (2010) qui ont mis en avant les démarches handicap ayant ou non du sens. Nous souhaitons, à travers notre travail doctoral, mettre sur le devant de la scène les puissantes significations que le travail rencontre pour les professionnels et les collectifs du secteur de l'asile, mais également comprendre l'origine et les facettes d'une éventuelle perte de sens dans ces organisations.

Enfin, notre thèse sur le sens dans le travail, notamment à travers la perte et l'effondrement de sens, nous a amené à nous interroger sur la construction de sens. C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons à la manière dont se construit le sens, à travers la théorie du *sensemaking*, dans le prochain chapitre (chapitre II).

## Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

### *Introduction de chapitre*

Ce deuxième chapitre est entièrement consacré à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995), théorie centrale de notre étude. En effet, cette théorie nous permet de lier nos deux concepts centraux : le sens dans travail (chapitre I) et la transgression (chapitre III).

Tout d'abord, nous revenons sur les fondements de cette théorie de la création de sens, les origines du processus, sa définition et ses niveaux de construction, mais également sur ses caractéristiques (II.1).

Nous présentons ensuite les concepts clés de la construction de sens, ainsi que la théorie du *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991), théorie complémentaire à la théorie du *sensemaking* (II.2). Cette théorie du « don de sens » correspond à des phases d'influence et d'action dans la construction du sens d'autrui, là où le *sensemaking* porte davantage sur de la compréhension par l'individu, du sens de la situation. Cette phase d'influence est mise en lien avec le management, la littérature mettant en avant son rôle prépondérant.

Enfin, le sens contribue à la résilience des organisations, notamment à travers les pratiques de bricolage qui sont mises en place lors du processus de construction de sens (II.3). Nous achèverons ainsi ce chapitre dédié à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995) en proposant, dans le cadre de notre travail de thèse, une nouvelle source de résilience qu'est la transgression.

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## ***II.1. Le sensemaking ou la création de sens***

Dans cette première partie du chapitre II, nous nous intéressons à la théorie du sensemaking en portant la focale sur l'origine du processus de la construction de sens et ses différentes caractéristiques.

### **II.1.1. Les origines, définition et niveaux de construction du sens**

Nous allons, dès à présent, développer ce qu'est la théorie du *sensemaking*, en commençant par l'origine du processus, sa définition ainsi que les différents niveaux dans lesquels la construction de sens se réalise.

#### **II.1.1.1. A l'origine du processus : une situation ambiguë, équivoque ou incertaine**

La littérature identifie deux origines au processus de construction de sens. Il s'agit des situations porteuses d'ambiguïté et d'équivocité, et les situations emplies d'incertitude. Entendons le terme de « situation » comme « *la combinaison des conditions extérieures telles qu'elles sont perçues par les acteurs et les dispositions intérieures résultant d'expériences antérieures.* » (Koenig, 2003 : 17).

##### ***II.1.1.1.1. L'ambiguïté et l'équivocité***

Pour commencer, l'ambiguïté et l'équivocité doivent être comprises comme des synonymes, signifiant qu'il est possible d'interpréter une situation de plusieurs manières (Vidaillet, 2003). L'ambiguïté est inhérente au travail réel (Dejours, 1995), et c'est cette « ambiguïté perturbatrice » qui déclenche le *sensemaking* (Weick et al., 2005).

À ce titre, l'équivocité est la matière première du *sensemaking* (Koenig, 2006) et signifie donc qu'il existe plusieurs définitions du réel (Koenig, 2003, 2006). Dans ce cas, « *ce n'est pas tant le manque d'information qui fait ici problème, mais bien plutôt l'abondance des interprétations possibles* » (Koenig, 2003 : 26). En effet, la multiplicité des interprétations rend complexe l'accord collectif sur l'origine d'un problème et engendre des difficultés de coordination des différents membres d'un groupe (Allard Poesi, 2003). « *La coordination des comportements implique dès lors de réduire l'équivocité de la situation, c'est à dire de choisir entre les différentes significations et interprétations de la situation dont ils disposent.* » (Allard Poesi,

2003 : 100). En ce sens, « *l'objectif fondamental de l'organisation n'est pas, en premier lieu, la génération de profit, ni même la production de biens ou de services, ou même de décisions, mais plutôt la réduction de l'ambiguïté.* » (Giroux, 2006 : 32).

Lorsque les individus tentent de réduire ces interprétations et donc l'équivocité, ils participent à un processus d'organisant (« *organizing* »), c'est-à-dire qu'ils construisent collectivement du sens. Ce processus, que nous développons par la suite, se construit à partir d'échanges et de négociations entre les membres d'une organisation, ces derniers partageant leurs perceptions et interprétations d'une situation. En effet, « *c'est parce que la réalité est confuse et équivoque que les acteurs ont besoin de s'influencer réciproquement pour parvenir à une stabilité de leurs représentations suffisante pour leur permettre d'agir.* » (Vidaillet, 2003 : 43).

Laroche (2006) souligne également que l'environnement interne est également porteur d'équivocité, et pas seulement, comme l'a développé Weick (1995), l'environnement externe. Pour l'auteur, trois raisons expliquent l'ambiguïté interne des organisations. Il s'agit des enjeux, des moyens pour satisfaire des exigences et enfin la relation d'agence (contrat impliquant une délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à un agent) qui engendre une asymétrie d'information (Laroche, 2006). Toutefois, le jugement permet aux membres d'une organisation, particulièrement aux managers, de maîtriser l'ambiguïté interne en produisant des jugements évaluatifs des actions et des personnes en lien avec leur action. Ces jugements ne sont parfois pas simples à produire, engendrant ainsi un processus de *sensemaking* « *qui aboutit, par la reconstitution de cadres stables, à la restauration d'une capacité à juger.* » (Laroche, 2006 : 105).

Pour finir, le sens doit se trouver dans le cours de l'action (Koenig, 2003), mais cette création collective de sens ne va pas de soi. En effet, les individus possèdent des informations éparses et différentes d'une situation, ce qui rend la compréhension collective difficile. A cela s'ajoute le fait que même lorsque les individus possèdent des informations similaires, ils peuvent en avoir des interprétations différentes. De plus, les individus ne savent pas quelle est la représentation finale qui doit être atteinte. C'est pourquoi, l'organisation doit permettre de faciliter l'interprétation de l'action par les individus (Daft & Weick, 1984 dans Giroux, 2006).

### **II.1.1.1.2. L'incertitude**

Contrairement à l'ambiguïté et l'équivocité, les situations porteuses d'incertitude manquent cruellement d'informations pour permettre aux individus d'interpréter la situation (Vidaillet, 2003). Dans ce cas, les individus n'ont pas suffisamment d'éléments pour permettre l'interprétation de la situation dans laquelle ils se trouvent.

Ces incertitudes sont notamment portées par les règles qui régissent le fonctionnement organisationnel (Joffre & Tissioui, 2019). Les moments d'innovation sont également des situations porteuses d'incertitude puisque l'ordre social est en permanence renégocié (Thuderoz, 1995). Ces périodes sont des zones de liberté pour les individus, ce que Crozier (1977) nomme des « zones d'incertitudes », « *permettant aux salariés de faire preuve d'une capacité de créativité et d'adaptation en fonction des modifications de leur environnement immédiat.* » (Frémeaux & Baudry, 2006 : 45). Ces zones d'incertitude sont nécessaires, et leur existence inéluctable (Frémeaux & Baudry, 2006).

Pour conclure, le processus de construction de sens a plus de chance d'être déclenché lors d'événements inattendus dans la vie organisationnelle, de moments de surprises et d'interruption dans l'action (Vidaillet, 2003). De ce fait, Weick s'est intéressé aux situations de catastrophes car elles sont le meilleur moyen d'analyser la construction d'un sens nouveau au sein duquel émergeront des solutions innovantes (Vidaillet, 2003). Selon lui, l'enjeu de la fabrication du sens est de conserver le lien avec le contexte (Steyer & Laroche, 2012).

### **II. 1.1.2. Une définition de ce processus de construction de sens**

Pour faire « *face à l'imprévu, face au chaos du contexte, l'acteur cherche, dans un premier temps, des explications pour lui permettre de poursuivre l'activité interrompue et continuer à déployer son pouvoir d'agir.* » (Nestea et al., 2016 : 4). Nous allons déterminer la manière dont ce processus de construction de sens se définit, permettant de faire face à l'ambiguïté et l'incertitude que nous venons de développer.

### ***II.1.1.2.1. Le sensemaking : théorie de la construction de sens***

Dans un monde complexe et mouvant, les individus éprouvent le besoin de construire du sens autour de leurs actions. Chaque individu « *doit donc construire sa zone de sens, sa « réalité », en extrayant des configurations significatives à partir des expériences et des situations vécues* » (Vidaillet, 2003 : 116). Pour construire cette réalité, les individus ont besoin de s'inscrire dans un processus de construction collective du sens « *qui renvoie aux processus psychosociaux à l'œuvre lorsque plusieurs personnes communiquent ensemble et qu'elles cherchent à synthétiser et à mettre en commun leurs pensées, intentions et sentiments individuels dans une interaction respectueuse.* » (Weick, 1993 dans Nестea et al., 2015 : 3).

La théorie du *sensemaking* s'intéresse donc à la construction du sens pour l'individu. Ainsi, ce dernier ne doit pas attendre que le système lui fournisse un sens préétabli (Autissier et al., 2014). Bien au contraire, c'est à lui de construire le sens pendant l'action, en interaction avec les autres membres de l'organisation. Il s'agit donc d'une construction sociale au sein de laquelle l'organisation n'est pas présente pour donner un sens prédéfini à ses membres, mais plutôt pour leur apporter un environnement de travail favorable à cette construction de sens. Selon Nестea et al. (2015), le *sensemaking* propose une réponse à l'effondrement de sens et « *repose sur une construction collective du sens qui renvoie aux processus psychosociaux à l'œuvre lorsque plusieurs personnes communiquent ensemble et qu'elles cherchent à synthétiser et à mettre en commun leurs pensées, intentions et sentiment individuels dans une interaction respectueuse* (Weick, 1993). » (3).

La construction de sens s'inscrit ainsi dans ce que Burrell et Morgan (1979) nomment l'oscillation ontologique, c'est-à-dire que l'individu construit par l'action et la cognition, une réalité (Laroche, 1995). En ce sens, « *le sens ne se donne pas, il se construit.* » (Laroche, 1995 : 226). Il se construit pendant l'action, qui donne par la suite lieu à une activité cognitive, permettant de donner du sens à cette action. Cette réflexion a donné lieu à une phrase de Weick devenue célèbre « *Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis ?* ». Weick rejette ainsi la conception dualiste opposant la pensée à l'action car, selon lui, « *séparer la pensée de l'action ne peut conduire l'acteur de la situation qu'à manquer l'essentiel.* » (Koenig, 2003 : 17).

L'individu structure ainsi l'inconnu, qui le structure également en retour. En effet, « *pour découvrir ce qui se passe autour de soi, il faut d'abord faire en sorte que quelque chose se produise.* » (Rojot, 2006 : 129).

#### ***II.1.1.2.2. Une construction à plusieurs niveaux***

A ce sujet, la littérature distingue trois niveaux d'études du *sensemaking* : l'individu, le groupe et l'organisation (Nestea et al., 2015).

Premièrement, nous l'évoquons, le sens se construit au niveau individuel, dans la tête des êtres humains (Weick, 1979 dans Nestea et al., 2015). L'individu extrait des éléments, des signaux, de l'expérience qu'il est en train de vivre et les relie à une représentation ordonnée de cette expérience afin de lui donner un sens (Vidaillet, 2003).

Deuxièmement, le sens se construit à l'échelle interindividuelle (Vidaillet, 2003), dans les interactions au sein d'un groupe (Weick, 1993 dans Nestea et al., 2015). En effet, nous le mentionnions, le sens s'élabore dans les interactions entre les individus. « *Pour Weick, c'est en effet dans l'interaction réciproque des définitions de la situation et des modes d'interactions activées que se constituent le système d'actions organisées et l'élaboration collective du sens.* » (Allard Poesi, 2003 : 94). C'est l'interaction qui permet « *aux membres d'un groupe de se mettre d'accord sur les éléments qu'ils retiennent de la situation et sur les liens qu'ils font entre ces éléments.* » (Vidaillet, 2003 : 45). Il est toutefois important de préciser que les interactions entre les individus leur permettent de construire collectivement du sens, mais ce sens n'est pas pour autant collectif. En effet, il est nécessaire de distinguer la « construction collective de sens » du « sens collectif ». Le sens collectif renvoie à une réelle réflexion sur le contenu du sens au-delà de sa construction collective (Allard Poesi, 2003).

Troisièmement, nous retrouvons le niveau organisationnel (Weick, 1995 ; Weick & Sutcliffe, 2001 ; Vidaillet, 2003). À ce titre, Weick possède une vision cognitive de l'organisation. Pour lui, il s'agit d'un ensemble de comportements interreliés (Allard Poesi, 2003).

Nous pouvons retenir que parmi ces multiples niveaux, l'échelle interindividuelle est privilégiée par Weick (1995). En effet, l'unité d'analyse dans ses travaux est le groupe, plus particulièrement l'interaction entre les individus. Il est donc important de porter attention au contenu du sens collectif qui découle de l'élaboration collective du sens, notamment en menant des études en gros plan et sur le long terme, en prenant en compte les discours et représentations



individuelles (Allard Poesi, 2003). Sur la base de cette remarque, c'est ce que nous tentons de réaliser à travers cette recherche-action auprès d'une équipe œuvrant dans un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA).

#### ***II.1.1.2.3. Une dynamique à double sens***

Dans cette continuité, la construction de sens implique deux dynamiques (Allard Poesi, 2003). D'une part, le sens émerge par la mise en commun des subjectivités personnelles, c'est ce qu'il nomme l'intersubjectivité ; d'autre part, le sens peut être imposé, il s'agit alors de la subjectivité générique (Laroche, 1995). La subjectivité générique fait réellement écho à un « soi » générique, qui, en période de stabilité, prend le pas sur les processus interpersonnels (Koenig, 2003). La première est porteuse d'innovation, là où la seconde relève du contrôle. C'est à travers le processus de *sensemaking* et par la communication, que la réconciliation entre ces deux dynamiques se stabilise.

#### ***II.1.1.2.4. Un processus de construction de sens***

Le processus de construction de sens s'analyse en trois temps (Laroche, 1995). Dans un premier temps, il s'agit de comprendre quand et pourquoi la construction de sens se déclenche. Nous y avons en partie répondu. De manière générale, c'est parce que l'action est interrompue, soit « *parce qu'il se produit quelque chose qui n'était pas attendu, soit parce que quelque chose qui était attendu ne se produit pas.* » (Laroche, 1995 : 228). Dans un deuxième temps, il s'agit de repérer la relation entre un cadre, général et hérité du passé, et un signe, élément ponctuel qui est extrait du flux de l'action (Laroche, 1995). Il existe six types de cadres : les idéologies organisationnelles, le contrôle des prémisses, les paradigmes organisationnels, les théories pour l'action, les traditions et les histoires. Dans un troisième et dernier temps, la littérature distingue deux types de processus, d'une part les croyances ; d'autre part, les actions. Les croyances permettent d'orienter l'extraction de signes qui donnent lieu à la construction de sens puisqu'« *on ne voit que ce qu'on est disposé à croire* » (Laroche, 1995 : 229). Le *sensemaking* peut donc être basé sur des croyances, correspondant ainsi à des argumentations ou des attentes (Laroche, 1995). Les actions, quant à elles, produisent des écarts qui dépassent les croyances et qui « *réclament d'être mis en ordre cognitivement* » (Laroche, 1995 : 229). Le processus de construction de sens *via* les actions est représenté par un fort engagement ainsi qu'une manipulation de l'environnement (Laroche, 1995).

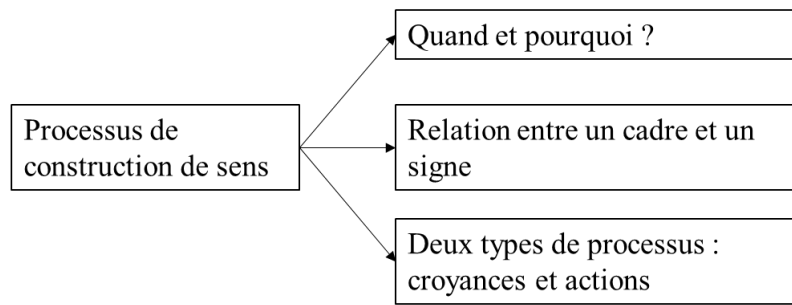


Figure 8 : L'analyse en trois temps d'un processus de construction de sens (source : auteure, adaptée de Laroche, 1995)

La littérature identifie cinq étapes dans le processus de création de sens (Weick 1985 dans Giroux, 2006 ; Weick, 1995). Il s'agit tout d'abord de recueillir les informations signifiantes et donc de prendre connaissance des indices (1). Vient ensuite la triangulation des données, provenant de plusieurs sources (2) et la négociation est la construction collective du sens qui est donné par les individus (3), à travers l'interaction. Par la suite, les individus délibèrent individuellement afin de traiter l'ensemble des données et les indices significatifs (4) avant de consolider et mettre dans son contexte, en perspective, le sens retenu (5). C'est donc bien l'action qui permet de fournir l'information, comme matériau de base à la réflexion. Pour Weick (1995, dans Nester et al., 2015), « l'action est [donc] produite à travers une compréhension rétrospective et elle se fonde à partir de la production de sens, selon un processus d'enaction (enactment) par lequel les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent. » (4).

1- Recueillir et prendre connaissance
2- Plusieurs sources
3- Négociation du sens entre eux
4- Délibération individuelle
5- Consolidation du sens dans son contexte

Tableau 10 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Weick, 1995)

En 2006, Vandangeon-Derumez et Autissier proposent un nouveau modèle de création de sens en sept étapes. Le processus débute ainsi par une situation marquée soit par de l'ambiguïté, soit par de l'équivocité (1), origines que nous avons présentées en amont. En effet, « c'est lorsqu'il [l'individu] ne dispose pas de solutions historisées et mémorisées qu'il est obligé de s'engager dans un processus d'explicitation et de recherche de solutions. » (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006 : 171). Dans cette situation, les individus interagissent entre eux afin de produire de l'organisant (2), c'est-à-dire que les individus se coordonnent en communiquant afin « de

*transformer leurs points de vue et de construire une connaissance partagée subjective.* » (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006 : 172). Cette mise en commun permet à l'individu de se construire une réalité, construction qui est nommée par Weick « éaction » (« *enactment* ») (3). Nous dédierons une partie ultérieurement à ce concept Weickien. Par la suite, le modèle évoque une seconde confrontation entre les individus qui « *communiquent leurs représentations du réel pour permettre une entente non pas sur les objectifs mais sur les actions à entreprendre.* » (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006 : 172). Cette communication aboutit donc à une entente (4) sur les actions à mettre en œuvre. De cette entente découle l'engagement dans l'action (5), engagement possible grâce à la plausibilité des moyens, lorsque ces derniers apparaissent envisageables pour l'individu. Cette mise en action passe, notamment, par de l'improvisation ou du bricolage (6) afin que l'individu construise sa représentation de son action. Le processus s'achève ainsi par la résilience (7) du groupe.

1- Equivocité - ambiguïté
2- <i>Organizing</i> (organisant)
3- Enaction
4- Entente
5- Engagement dans l'action
6- Improvisation/bricolage
7- Résilience

Tableau 11 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006)

Enfin, pour Sandberg et Tsoukas (2015), le processus de *sensemaking* est constitué de trois étapes : la création, l'interprétation et l'éaction. La création correspond à l'extraction des signaux lors de l'action. L'interprétation développe le sens initial. L'éaction permet alors d'agir sur le sens créé afin de restaurer l'activité interrompue. « *Les acteurs créent d'abord ce sur quoi ils se concentrent ensuite pour l'interprétation et agissent en fonction de ces interprétations, le cycle se poursuit.* » (Sandberg & Tsoukas, 2015 : 14).

1- Création (extraction des signaux)
2- Interprétation (développement du sens initial)
3- Enaction (action sur le sens créé)

Tableau 12 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Sandberg & Tsoukas, 2015)

Ces trois recherches se complètent et ne mettent pas toutes en avant les mêmes étapes relatives au processus de construction de sens. Comme en témoigne le tableau suivant (tableau 13), nous pouvons finalement identifier 8 étapes du processus de construction de sens. Ce processus débute avec une situation équivoque et ambiguë (1), nécessitant de recueillir des informations, d'extraire des signaux (2). Ensuite, les individus interprètent collectivement le sens de la situation afin de construire l'organisation (3). Ce n'est qu'une fois ce sens collectif produit, que l'individu réfléchit individuellement afin d'agir sur le sens créé (4). Vandangeon-Derumez propose que s'en suive une entente collective entre les individus (5) afin de s'engager dans l'action et de consolider le sens dans son contexte (6). Cet engagement peut prendre la forme de pratiques d'improvisation ou encore de bricolage (7), menant à la résilience (8).

Numéro étapes	Weick (1995)	Vandangeon-Derumez et Autissier (2006)	Sandberg et Tsoukas (2015)
1		Equivoque/ambiguïté et incertitude	
2	Recueillir et prendre connaissance		Création
	Plusieurs sources		
3	Négociation du sens entre eux	<i>Organizing</i> (organisant)	Interprétation
4	Délibération individuelle	Enaction	Enaction
5		Entente	
6	Consolidation du sens dans son contexte	Engagement dans l'action	
7		Improvisation/bricolage	
8		Résilience	

Tableau 13 : Les étapes du processus de construction de sens (source : auteure)

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous ne prétendons pas être en mesure d'approfondir notre compréhension de l'ensemble du processus de construction de sens, étape par étape. Pour autant, notre travail doctoral nous permet d'enrichir l'étape n°1 en développant les situations d'ambiguïté et d'incertitude, mais également l'étape n°7 en proposant que la transgression soit une autre forme d'engagement dans l'action, au même titre que l'improvisation et le bricolage.

En effet, le *sensemaking* offre un cadre théorique pour comprendre comment se crée du sens par l'action dans les organisations, et nous pensons qu'il serait ainsi possible de faire un focus sur les actions transgressives.

### **II.1.2. Les caractéristiques du processus de *sensemaking***

Par la suite, Weick distingue sept caractéristiques du *sensemaking*, repris dans la définition suivante. Le *sensemaking* est « *un processus social rétrospectif enraciné dans la construction de l'identité, contribuant à l'enaction d'environnement, de manière continue, et qui est régi par un principe de plausibilité plutôt que d'exactitude.* » (Weick, 1995 dans Nester et al., 2015).

#### **II.1.2.1. Un processus identitaire**

Le *sensemaking* est tout d'abord un processus identitaire (Weick, 1995). En effet, « *c'est à partir de notre identité que s'élabore le processus par lequel nous donnons du sens.* » (Vidaillet, 2003 : 40). Le *sensemaking* suppose donc de construire une représentation de la réalité, influencée par l'identité de l'individu (Vidaillet, 2006). « *Ce que la situation veut dire pour moi est dicté par l'identité que j'adopte.* » (Rojot, 2006 : 128).

#### **II.1.2.2. Un processus rétrospectif**

La construction de sens est également rétrospective. En effet, l'action précède l'intention (Rojot, 2006), c'est-à-dire que l'interprétation est construite rétrospectivement à l'action menée par l'individu. « *Le caractère rétrospectif est lié au fait que les gens ne peuvent savoir ce qu'ils sont en train de faire qu'après l'avoir fait.* » (Rojot, 2006 : 130). Des critiques ont été émises par Sandberg et Tsoukas (2015) face à une dissolution du *sensemaking* prospectif. Pour pallier ce manque de prospective, Gioia et Chittipeddi (1991) ont élaboré la théorie du « *sensegiving* ». Nous développons ultérieurement cette théorie, qui se veut être orientée vers le futur et qui s'appuie sur la communication des managers auprès des parties prenantes d'une organisation lors d'un changement organisationnel.

### **II.1.2.3. Un processus de création cognitive : éaction**

Le *sensemaking* est un processus de création cognitive, basé sur l'éaction.

Cette notion, mentionnée au préalable, peut se résumer à « *délimiter une fraction du flux d'expériences* » (Koenig, 2003). Les individus agissent en fonction de leurs croyances et personnalisent la réalité, en lui donnant rétrospectivement un sens. « *En d'autres termes, en entreprenant une action, qui est nécessairement fondée sur des croyances jusque-là considérées comme allant de soi, les individus personnalisent leur réalité, qu'ils cherchent donc rétrospectivement à donner un sens et, sur la base du sens provisoire, aux individus agir à nouveau, donner un sens rétrospectif à leur nouvelle action, et ainsi de suite.* » (Sandberg et Tsoukas, 2015 : 9).

Nous comprenons ainsi que dans ce processus de construction de sens, les individus tentent de faire sens à partir des ressources dont ils disposent. « *Cela demande une grande créativité et une capacité d'improvisation. Le bricolage des ressources à disposition, au sens de capacité à recombinaison et à créer de nouveaux agencements apparaît comme plus important que la quantité de ressources possédées.* » (Weick, 1993 dans Nester et al., 2015 : 8).

### **II.1.2.4. Un processus social**

Le processus de construction de sens est aussi « *un phénomène éminemment social* » (Weick, 1995 dans Giroux, 2006 : 31).

En effet, ce processus n'est pas une activité solitaire et implique toujours plusieurs personnes (Vidaillet, 2003). L'individu doit s'engager dans un processus interactionnel pour construire une dynamique d'action et de sens (Autissier et al., 2014). Le *sensemaking* consiste à faire des liens entre des signaux issus d'un contexte, mais également entre les éléments que les différents individus retiennent de la situation (Vidaillet, 2003). À ce titre, l'organisation ne fournit pas un sens, mais un cadre devant favoriser sa construction (Autissier et al., 2014). Le *sensemaking* s'appuie sur les relations, mais les façonnent également en retour, Weick soulignant que les contacts en face à face sont « *le médium le plus riche pour construire collectivement du sens par la discussion et la délibération collective* » (Weick, 1995 dans Nester et al., 2015 : 5).

Bien que la construction collective de sens ne soit pas toujours une construction d'un sens collectif, ce phénomène n'en reste pas moins profondément social (Florian et *al.*, 2019). En effet, « *c'est de l'interaction entre les membres de l'organisation qu'émerge le sens.* » (Koenig, 2006 : 10-11).

### **II.1.2.5. Un processus continu**

Le *sensemaking* n'oppose pas le sens et l'action, bien au contraire, car « *le sens est à trouver dans le cours de l'action.* » (Koenig, 2003 : 27). C'est donc la mise en action et le caractère dynamique de la situation qui permet au processus de construction de sens de voir le jour. Aussi, cette théorie de construction de sens permet de revoir la définition statique et traditionnelle de l'organisation, en ce qu'elle est perçue comme un processus de construction continue et dynamique (Giordano, 2006), où le changement est omniprésent (Giroux, 2006).

À ce titre, le *sensemaking* porte une attention toute particulière aux « *petits événements (qui) peuvent avoir de grands effets.* » (Vidaillet, 2003). En effet, des petites expériences peuvent être extrêmement importantes pour l'organisation. Cette vision est donc indissociable d'une conception dynamique de l'organisation, comme un ensemble de microprocessus formé par l'ensemble des micro-interactions existantes (Vidaillet, 2003).

### **II.1.2.6. Un processus sélectif**

La construction de sens est de plus un processus au sein duquel l'individu doit faire des « liens » entre la situation qu'il est en train de vivre et son vécu, afin de sélectionner certains signaux de ce contexte (Allard Poesi, 2003). Il s'agit donc de « *définir des limites autour d'une partie du flux dans laquelle une personne a été projetée lors de la réalisation d'une activité ou d'un projet.* » (Sandberg & Tsoukas, 2015 : 9). En ce sens, l'individu doit sélectionner certains éléments de son environnement pour construire sa réalité.

### **II.1.2.7. Un processus plausible**

Pour finir, le *sensemaking* repose sur la plausibilité des moyens d'action qui sont envisagés par l'individu. En effet, ce dernier cherche à simplifier le réel à travers ce qui lui paraît envisageable (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006).

## ***II.2. Les concepts clés du sensemaking et la théorie du sensegiving : un point de vue managérial***

Les travaux suivants ceux de Weick (1995) ont approfondi la théorie du *sensemaking*, en essayant, entre autres, de la managérialiser. Ainsi, de nombreux chercheurs en Sciences de Gestion ont cherché à faire « leur » cette théorie de construction de sens.

### **II.2.1. Les concepts clés du *sensemaking***

Pour débiter, il nous semble primordial de revenir sur les concepts corrélés à la théorie du *sensemaking* et qui permettent d'en améliorer la compréhension.

#### **II.2.1.1. *L'organizing* : définition d'un processus organisant**

*L'organizing*, ou processus organisant (Giroux, 2006), peut être défini comme un mouvement de construction organisationnelle (Vandangeon-Derumez, 2006), un système d'actions organisées (Allard Poesi, 2003), « *un processus de construction continue d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction.* » (Giordano, 2006 : 154). *L'organizing* est indissociable du *sensemaking*. « *En d'autres termes, le sensemaking est homologue à l'organizing : le dernier est réalisé dans la mesure où le premier est accompli.* » (Sandberg & Tsoukas, 2015 : 8).

Cette élaboration d'un système d'actions organisées n'implique pas le développement d'un sens collectif, simplement d'une démarche de construction collective de sens (Allard Poesi, 2003). « *Les individus s'impliquent donc dans l'élaboration d'un système d'actions organisées non parce qu'ils ont des buts communs, mais parce que cette participation est susceptible de satisfaire leurs intérêts personnels. (...) dès lors qu'ils ont une vision commune des moyens à entreprendre pour satisfaire leurs intérêts propres, un système d'actions organisées est possible.* » (Weick, 1979 dans Allard Poesi, 2003 : 97). Nous l'évoquons en effet, le sens collectif relève de points d'accord temporaires qui sont négociés par les membres d'un groupe lors de leurs interactions, leur permettant d'aboutir ainsi à un consensus sur les actions à entreprendre (Vidaillet, 2003) mais pas nécessairement sur le sens de l'action.

*L'organizing* est donc indispensable au développement d'une organisation, mais également à sa résilience, c'est-à-dire à sa capacité à faire face aux imprévus (Vandangeon-Derumez, 2006), nous le développerons par la suite.



### II.2.1.2. Un processus basé sur la communication

La communication, « *séquences ininterrompues de messages de co-présence ou différés* » (Giordano, 2006 : 163), est au cœur de l'organisation. Plus encore, elle la construit (Giroux, 2006), l'organisation étant le produit de processus de communication intersubjective (Weick, 1995 dans Giordano, 2006). La communication « *apparaît tour à tour comme fondatrice de l'organizing ou, plus radicalement, l'équivalent de celui-ci.* » (Giordano, 2006 : 155). La communication « *se dévoile via les interactions constitutives de l'organisation* » (Giordano, 2006 : 155), et est donc inhérente au processus d'action organisante.

D'ailleurs, tel qu'en témoigne les études portant sur la catastrophe de Tenerife (Weick, 1990) et celle de Mann Gulch (Weick, 1993), incidents que nous développons ultérieurement dans notre travail, le manque de communication peut conduire à des situations désastreuses. Elle est donc une condition centrale à la survie de l'organisation. La qualité de *l'organizing* participe ainsi à bâtir la résilience d'une organisation, c'est-à-dire sa capacité à savoir faire face à des situations imprévues (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006).

Pour cela, le manager est encouragé à instaurer du dialogue (Weick, 1995 dans Giordano, 2006). Nous l'avons vu, les managers ont une place toute particulière dans la construction de sens. Ils sont le lien entre les individus et l'organisation. Ils doivent ainsi favoriser le dialogue et le débat au sein de l'organisation, afin de réduire l'équivocité.

### II.2.1.3. Le modèle ASR

*L'organizing* se base sur le modèle ASR, qui se décline en trois phases : l'activation, la sélection et la rétention. Ce modèle s'inscrit dans une dynamique, d'une part de changements dits « écologiques » (Autissier et al., 2014), c'est-à-dire des contraintes liées à l'environnement des individus et qui exigent une adaptation. D'autre part, cette dynamique repose sur des séquences de comportements interreliées (Giordano, 2006), qui constituent le cœur même de *l'organizing*.

Le modèle ASR se décline tout d'abord par l'activation de l'environnement (1), également connu sous le terme d'« *enactement* » ou encore d'énaction (de sa traduction française). Rappelons que l'énaction consiste à « *délimiter une fraction du flux d'expériences* » (Koenig, 2003). Cette phase d'activation est suivie d'une phase de sélection (2) qui consiste à choisir une interprétation, parmi l'ensemble de celles qui ont été générées. Cette sélection est le résultat

d'un débat et d'échanges entre les individus, d'un cycle d'interactions, visant à réduire cette équivocité (Autissier et al, 2014). La troisième phase est enfin celle de la rétention (3). Il s'agit de stocker de nouveaux segments d'expérience, de normaliser l'interprétation sélectionnée. Pour Bensebaa et Le Goff (2006), la rétention permet de constituer une mémoire organisationnelle.

Ce modèle a été défini par les auteurs Sandberg et Tsoukas (2015) : « *en entreprenant une action qui est nécessairement fondée sur des croyances jusqu'ici prises pour acquies, les individus adoptent leur réalité, qu'ils cherchent ensuite à comprendre et, sur la base du sens provisoire, les individus agissent de nouveau, rétrospectivement, sens de leur nouvelle action, et ainsi de suite.* » (Sandberg & Tsoukas, 2015 : 9). Ce modèle, et particulièrement sa définition, témoigne de la proximité entre *l'organizing* et le processus de *sensemaking*.

#### **II.2.1.4. L'énaction**

L'énaction consiste à « *délimiter une fraction du flux d'expériences* » (Koenig, 2003), à « *faire émerger* » (Varela, 1989 dans Koenig, 2006) des questions pertinentes qui ne sont pas prédéfinies mais qui s'appuient sur un arrière-plan (Koenig, 2006), à personnaliser la réalité (Sandberg & Tsoukas, 2015).

L'énaction se présente sous deux facettes selon Koenig (2003), sous une double dimension (Brabet, 2006). Tout d'abord, l'énaction permet de délimiter une fraction du flux d'expériences (Koenig, 2003) puisqu'elle est la représentation de ce que vit l'individu (Brabet, 2006). Puis, elle contraint l'activité ultérieure de l'action (Koenig, 2003), elle est l'influence qu'exerce l'individu sur les objets, par la manière dont il se les représente (Brabet, 2006). Nous illustrons ainsi l'énaction à partir d'un exemple, montrant le fait que l'environnement est une production sociale des membres de l'organisation (Koenig, 2003). Cet auteur prend la situation de trois arbitres en désaccord sur la tâche consistant à siffler une faute. « *Le premier assure « Je siffle s'il y a faute ». Le second dit « Je siffle ce qui m'apparaît être une faute », et le troisième observe de façon malicieuse : « Les fautes n'existent pas, tant que je n'ai pas sifflé.* » (Koenig, 2003 : 21).

Pour finir, l'individu agit donc sur son environnement, qui en retour, vient le contraindre par une co-construction de sens (Rojot, 2006). Au même titre que l'environnement, l'organisation est également une construction. Le manager la façonne autant qu'elle l'influence (Koenig, 2003). L'énaction permet donc à l'individu d'affirmer son identité, mais également la cohérence

entre ses capacités et ce qu'on lui demande de faire (Rosso et *al.*, 2010). Cette éaction peut notamment porter sur les objectifs et les aspirations ultimes de l'organisation à travers la réalisation du travail quotidien de l'individu (Carton, 2018).

### **II.2.1.5. La variété requise**

L'éaction repose sur la variété requise, c'est-à-dire que pour gérer des systèmes complexes, les individus ont besoin de l'être également (Weick, 1987 dans Vidaillet, 2003). « *Il faut de la nuance pour comprendre les nuances du monde et cette capacité permet également d'agir de manière complexe et nuancée, donc d'« enacter » un environnement complexe et nuancé.* » (Vidaillet, 2003 : 37). En effet, la littérature avance qu'il faut de la variété pour essayer de saisir cette même variété. L'environnement est complexe, aucun individu ne peut prétendre cerner l'ensemble de l'environnement qui l'entoure. Il saisit donc des bribes de cet environnement, des portions d'informations. Toutefois, cette sélection d'informations ne peut se faire sans une connaissance relativement élargie du contexte. Nous revenons donc à cette idée de variété requise comme pré-requis pour l'éaction, et *de facto*, pour la construction de sens. L'individu doit avoir cette capacité à faire attention aux choses (Vidaillet, 2003), ce qui lui permet de se réapproprier une partie de cette variété inhérente à son contexte de travail, en effectuant un travail d'interprétation. C'est une condition *sine qua non* à la mise en place d'un processus de construction de sens.

Karl E. Weick (1995) distingue ainsi trois ressources fondamentales à la variété. Il s'agit de la sagesse, de l'identité et du langage. La sagesse est cette capacité à avoir conscience de la complexité du monde qui nous entoure et donc de remettre en doute ce que nous pensons savoir. Nous retrouvons ensuite l'identité puisque les individus interprètent leur environnement à partir de ce qu'ils sont. Enfin, le langage qui, lorsqu'il est riche, permet une réflexion riche et « *les mots que je dis affectent les pensées que je formule quand je vois ce que je dis.* » (Weick, 1995 dans, Vidaillet 2003 : 90). Ce n'est donc qu'à travers ces conditions que les individus sont en mesure d'appréhender une situation et donc de cerner la variété en question.

Pour conclure, la variété requise est un pré-requis à l'éaction, permettant d'appréhender une situation dans sa complexité. L'ensemble de ces concepts occupent une place de choix dans la théorie du *sensemaking*. À ce titre, une autre théorie a vu le jour à la suite de celle-ci, mise en lumière par Gioia et Chittipeddi en 1991. Il s'agit du *sensegiving*.

## II.2.2. Le *sensegiving* et le management

Par la suite, nous développons la théorie du *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991) qui a notamment permis d'inscrire cette littérature dans les Sciences de Gestion.

### II.2.2.1. Une théorie de Gioia et Chittipeddi

Le *sensegiving* est un concept inventé par Gioia et Chittipeddi en 1991 et qui correspond à un « *processus pour tenter d'influencer la construction du sens et la construction du sens d'autrui vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle.* » (Gioia & Chittipeddi, 1991 : 442).

Lors d'un changement, les valeurs existantes ainsi que les systèmes de significations sont altérés (Gioia, 1986 dans Gioia & Chittipeddi, 1991), créant une instabilité dans la manière dont les membres comprennent l'organisation. Les individus doivent donc réaliser un nouvel effort de création de sens. Dans leur travail de théorisation du *sensegiving*, Gioia et Chittipeddi (1991) l'ont distingué du *sensemaking*. Ils avancent ainsi que les phases de *sensemaking* sont des phases de compréhension et de cognition, tandis que les phases de *sensegiving* correspondent à des phases d'influence et d'action.

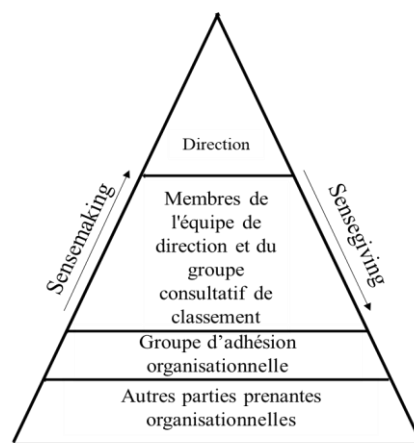


Figure 9 : Le cycle de *sensemaking* et *sensegiving* (source : Gioia & Chittipeddi, 1991)

De plus, contrairement aux travaux de Weick, Gioia et Chittipeddi (1991) se sont intéressés à une situation de non-crise, certainement plus commun dans les organisations qui doivent répondre par un changement stratégique à des situations menaçantes. Ce changement stratégique est perçu comme un processus de négociation. « *Dans ce processus de négociation, chaque groupe essaie de vendre sa vision de l'avenir aux autres (donner du sens), tout en*

*essayant de comprendre ce que les autres veulent et de lui donner un sens (sensemaking). »* (Gioia & Chittipeddi, 1991 : 446). Le manager peut ainsi être appréhendé comme un architecte de ce changement stratégique. « *Les PDG (et finalement la haute direction) peuvent être considérés comme des architectes, des assimilateurs et des facilitateurs du changement stratégique. Donner un sens à l'interprétation d'une nouvelle vision de l'institution et donner du sens à celle-ci constituent des processus essentiels pour susciter et gérer le changement.* » (Gioia & Chittipeddi, 1991 : 446).

### **II.2.2.2. La place des managers et autres parties prenantes dans le *sensegiving* et le *sensemaking***

La littérature qui a prolongé les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) a permis de développer la théorie du *sensegiving* et, en parallèle, celle du *sensemaking*, dans une direction managériale.

#### **II.2.2.2.1. La place des managers**

La construction de sens est particulièrement visible, nous l'évoquons en amont de ce travail, lors des actions entreprises par les managers. Au cours des périodes de changement, les managers sont perçus comme des créateurs (Gioia, 2006). Les prises de décision sont, à ce titre, de véritables supports au processus de *sensemaking* (Steyer & Laroche, 2012). En effet, les décisions sont des réels espaces de transmission de sens : « *Les liens entre production de sens pour soi et les pratiques des managers se manifestent en particulier dans la prise de décisions.* » (Havard & Ingham, 2017 : 14).

Des études ont approfondi ce phénomène, montrant que les leaders dits « opérationnels » aident les employés à construire des connexions du fait de leur rôle de superviseur direct et de proximité (Berson et al., 2015 dans Carton, 2018). En effet, les managers permettent de donner du sens pour eux-mêmes, il s'agit du *sensemaking*, mais également aux personnes de leur entourage, ce qui correspond au *sensegiving* (Rouleau & Balogun, 2011 dans Havard & Ingham, 2017). « *Par le biais d'un langage évocateur et de la construction de récits, de symboles et d'autres moyens de donner du sens, les dirigeants aident à façonner les processus de création de sens des membres de l'organisation en vue de la définition de la réalité.* » (Maitlis & Lawrence, 2007 : 58).

Selon Balogun (2003), les managers donnent du sens d'une part, au changement initié par leur direction et d'autre part, au rôle qu'ils occupent dans le changement. Cette interprétation est produite sur la base des signaux et à travers les interactions avec leurs collègues. Ce n'est qu'ensuite qu'ils aident leurs collègues à interpréter le changement survenu, notamment en adoptant des rôles exemplaires mais aussi en communiquant de manière formelle et informelle. « *Par ce processus, ils deviennent individuellement mais aussi collectivement de véritables acteurs du changement en adaptant les orientations stratégiques (Balogun et Johnson, 2004).* » (Havard & Ingham, 2017 : 8).

Carton (2018) met ainsi en avant les quatre étapes de *sensegiving* suivi par John Fitzgerald Kennedy au sein de la NASA. La première fut de réduire le nombre d'aspirations ultimes à une seule. La deuxième de changer cette aspiration ultime en un objectif organisationnel concret. La troisième fut de communiquer les étapes permettant de connecter le travail quotidien des employés à cet objectif concret. Enfin, la quatrième étape fut d'utiliser des concepts incarnés (« embodied concepts ») pour ajouter les aspirations ultimes à l'objectif concret, en utilisant, par exemple, des métaphores, analogies etc. « *Il a rendu l'abstrait et le concret inextricablement liés.* » (Carton, 2018 : 338).

Pour conclure, les managers ont un rôle à jouer dans la construction de sens pour « soi » et pour autrui, notamment lors des prises de décisions puisqu'« *en effet, les répondants déclarent fréquemment ou très fréquemment donner du sens aux décisions qui sont prises en expliquant les enjeux aux parties-prenantes et en associant les collaborateurs à la décision.* » (Havard & Ingham, 2017 : 14).

#### ***II.2.2.2.2. Les autres parties prenantes***

Au-delà de cela, d'autres parties prenantes peuvent avoir recours au *sensegiving*. Balogun (2003) a, par exemple, montré que le *sensegiving* est une fonction clé des managers intermédiaires durant le changement organisationnel, mais également une activité importante du conseil d'administration (Maitlis & Lawrence, 2007). « *Nous comprenons que le partage de sens est une activité importante à la fois pour les dirigeants et les autres parties prenantes de l'organisation, avec des impacts importants sur le changement, la stratégie et la création de sens de l'organisation (Bartunek et al., 1999 ; Corley & Gioia, 2004 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Maitlis, 2005).* » (Maitlis & Lawrence, 2007 : 58).

En s'intéressant aux conditions qui permettent de déclencher et de faciliter le *sensegiving*, Maitlis et Lawrence (2007) ont également démontré que les leaders, évidemment, participent à des actions de *sensegiving*, mais également d'autres parties prenantes, telles que les managers intermédiaires, les directeurs et autres employés. De cette manière, les auteurs démontrent que le *sensegiving* n'est pas seulement réalisé par les leaders, mais qu'il peut également l'être par des parties prenantes diverses, même celles n'ayant pas de fonction d'encadrement. Les actions de *sensegiving* de ces derniers peuvent d'ailleurs avoir de profondes conséquences sur les prises de décision (Balogun, 2003 dans Maitlis & Lawrence, 2007).

Ensuite, la littérature démontre que les acteurs organisationnels s'engagent dans un processus de *sensegiving* lorsqu'ils perçoivent ou anticipent un manque de *sensemaking*, et que l'habileté du discours ainsi que les processus facilitateurs (routines, pratiques et structures) induisent du *sensegiving* (Maitlis & Lawrence, 2007). Dans cette perspective, Carton (2018) définit le *sensegiving*, appliqué à son cas qui est la NASA, comme « *une tactique discursive dans laquelle les dirigeants définissent les relations entre le travail quotidien et les objectifs intermédiaires, les objectifs et les aspirations ultimes de la NASA.* » (Carton, 2018 : 335).

Pour conclure, le *sensegiving* n'est pas l'apanage des leaders, la littérature évoquant même, bien que rapidement, le fait que le changement peut s'opérer par la clientèle (Rouleau, 2005 dans Havard & Ingham, 2017). Pour autant, la littérature manque de précision sur les rôles de chacune des parties prenantes dans le processus de *sensegiving*, ce que nous souhaitons clarifier. Cet éclaircissement sur les rôles de l'ensemble des parties prenantes permettrait également de mettre en avant l'importance de la construction de sens pour la résilience.

### ***II.3. Le bricolage comme source de résilience***

Le processus de *sensemaking* concourt à la résilience des individus et collectifs, notamment par la mise en place de pratiques de bricolage.

#### **II.3.2.1. Les sources de résilience chez Karl E. Weick**

À la suite de l'accident de Mann Gulch qui laissa la vie sauve à Dodge, Rumsey et Sallee, Karl E. Weick distingua quatre facteurs individuels de résilience que sont l'improvisation et le bricolage, les systèmes de rôles virtuels, la sagesse comme attitude et enfin l'interaction respectueuse (Weick, 2003).

Le premier d'entre eux est l'improvisation, également appelé, bricolage (1). Cette source de résilience fait référence au feu de secours déclenché par le chef d'équipe Dodge. Ce « bricolage » montre l'expérience de l'individu, puisque « *s'il y a quelque chose que nous ne nous attendons pas à trouver sous la pression d'une menace vitale, c'est bien de la créativité.* » (Weick, 2003 : 70). Cette créativité n'a toutefois pas permis d'éviter la paralysie du groupe (Koenig, 2003) et la mort d'un grand nombre d'individus.

Le système de rôles virtuels (2) correspond à la deuxième source de résilience, qui n'a justement pas été mis en œuvre par l'organisation de Mann Gulch. Ce système de rôle correspond au fait que chaque individu doit être en mesure d'endosser les différents rôles de l'organisation. « *Si, dans l'équipe, chaque individu assure mentalement tous les rôles et de ce fait peut alors noter les voies de secours, enregistrer les ordres et faciliter la coordination, alors, littéralement, chaque personne devient un groupe.* » (Schutz, 1961 dans Weick, 2003 : 71).

La troisième source de résilience est la sagesse comme attitude respectueuse (3). Karl E. Weick souligne ici l'importance de remettre en question ses connaissances, de douter de ce que l'on croit savoir. « *La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités et compétences admises, c'est une tendance à douter que celles-ci soient nécessairement vraies ou valides, et à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces qu'on puisse connaître.* » (Weick, 2003 : 73). Une confiance extrême peut justement détruire la résilience d'une organisation et l'empêcher de créer du sens et de s'adapter à l'évolution de son environnement (Weick, 2003).

Enfin, l'interaction respectueuse permet de créer de l'intersubjectivité lors des échanges entre les individus. C'est ce qui s'est produit entre Sallee et Rumsey, puisqu'ils sont restés ensemble, ce qui leur a permis de conserver un certain sens de leur action. « *Un partenaire facilite la construction sociale.* » (Weick, 2003 : 75).

### **II.3.2.2. Des sources de résilience approfondies**

Des auteurs ont proposé d'autres sources de résilience, en se basant sur les travaux de Karl Emmanuel Weick.

Ainsi, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) et Autissier et Wacheux (2008) ont précisé que les sources de résilience de Weick ne sont des pistes d'actions concrètes que « *si l'organisation offre à ses salariés les trois sources de sens que sont la stratégie, la culture et la*



*structure.* » (Autissier & Wacheux, 2008 : 23). Selon eux, il manque dans les travaux de Weick, les moyens mis à disposition des organisations pour favoriser leur propre résilience. Weick parle de la structure et des différents styles de management, auxquels les auteurs ajoutent la culture, la stratégie et la structure.

Bien que l'organisation ne donne pas de sens préétabli à ses membres, elle doit tout de même favoriser un cadre permettant l'émergence de ce sens. C'est dans cette optique que les auteurs ont mis en évidence trois sources de sens que sont la stratégie, la culture et la structure. Ces sources de sens sont complémentaires à celles de Weick.

La culture (1) est entendue comme les « valeurs reconnues » de l'institution, telles une idéologie à laquelle l'individu adhère. Les auteurs suggèrent que des valeurs communes accroissent l'engagement de l'individu dans l'organisation, et donc dans le processus de construction de sens. La stratégie (2) concerne quant à elle, une vision davantage formelle des liens qui unissent l'individu à son organisation, notamment par son contrat. « *Les individus ont besoin de visualiser le chemin qui va leur permettre de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés.* » (Autissier & Wacheux, 2008 : 23). Cette vision claire des rôles de chacun permet aux individus de connaître les moyens par lesquels ils peuvent prétendre arriver à leur résultat. Enfin, la structure (3) est, au même titre que l'organisation et *l'organizing*, appréhendée sous le terme de « processus de structuration ». Une structure est une mise en relation entre une structure formelle (cadre institutionnel) et une structure informelle (interaction des individus et a fortiori création d'un sens partagé).

Pour conclure, la résilience d'une organisation dépend donc, entre autres, de son *organizing* (Autissier et al., 2014). Nous allons désormais développer la notion de bricolage, qui correspond au fait d'agir avec les ressources dont chacun dispose (Nestea et al., 2015). « *Le bricolage des ressources à disposition, au sens de capacité à recombinaison et à créer de nouveaux agencements apparaît comme plus important que la quantité de ressources possédées.* » (Weick, 1993 dans Nestea et al., 2015 : 8).

### **II.3.2.3. Un focus sur le bricolage**

Le bricolage, entendu comme synonyme d'improvisation, contribue à la résilience organisationnelle. Cette résilience, nous l'évoquons, correspond à la capacité des organisations à résister aux imprévus (Autissier et al., 2014), et est la finalité même du *sensemaking* (Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006). Le devenir d'une organisation dépend donc de sa

capacité à faire face aux imprévus (Koenig, 2003), le bricolage étant ainsi indispensable pour éviter la paralysie lorsqu'une forme organisationnelle s'effondre (Koenig, 2003). À ce titre, le bricolage est l'une des quatre sources de résilience identifiées par Weick (2003).

Tout d'abord, le bricolage repose sur le fait de faire des choses avec ce que l'individu a sous la main (Lévi Strauss, 1996 dans Duymedjian & Ruling, 2010 : 133). C'est également un processus par lequel les membres organisationnels font sens et mettent de l'ordre dans le monde, dans un contexte de contrainte matérielle et sociale (Linstead & Grafton-Small, 1990 dans Duymedjian & Ruling, 2010 : 134). En effet, l'improvisation consiste à l'assemblage d'éléments basés sur de simples règles afin de produire une composition originale. Les organisations sont ainsi caractérisées par un compromis entre du préconstruit et du spontané. Le bricolage permet donc de caractériser des pratiques organisationnelles (Weick, 1998 dans Duymedjian & Ruling, 2010) et promeut une capacité d'adaptation face aux situations déstabilisantes.

Il ne faut pas oublier que le bricolage s'appuie sur le répertoire, le dialogue et enfin le résultat (Duymedjian & Ruling, 2010). Le répertoire correspond aux ressources matérielles et immatérielles qui sont collectées indépendamment d'une utilisation précise. Ces éléments sont hétérogènes, et c'est leur potentiel qui intéresse le bricoleur. Le bricoleur a donc besoin d'en avoir une intime connaissance, sa principale compétence résidant dans son savoir-faire. Vient ensuite le dialogue, processus qui consiste à assembler les objets, et peut être compris comme une conversation qui démarre lorsque le bricoleur est confronté à un objectif ou une fonction pratique à réaliser. Il doit faire l'inventaire de son répertoire et reconsidérer les réponses possibles, c'est à dire les assemblages possibles. Enfin, le résultat peut être vu comme un nouvel arrangement des éléments, qui diffère de la version originelle. *« En tant que processus de création et d'utilisation continues de connaissances pratiques et d'exploitation de divers types de ressources, le bricolage dépend de l'existence de la mémoire organisationnelle. »* (Duymedjian & Ruling, 2010 : 135). Le bricolage repose donc sur un *« un type particulier de connaissance développé au cours d'un processus d'apprentissage qui correspond à une vision du monde particulière. »* (Duymedjian & Ruling, 2010 : 142).

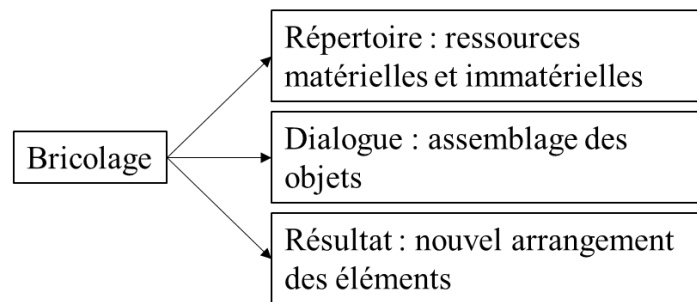


Figure 10 : Les composantes du bricolage (source : auteure, adaptée de Duymedjian & Ruling, 2010)

De plus, le bricolage peut être familial ou basé sur une convention (Thévenot, 2001 dans Duymedjian & Ruling, 2010). Dans le bricolage familial, les bricoleurs constituent librement leur stock personnel et leur connaissance du monde. Ils entrent individuellement en dialogue avec leur répertoire et créent leurs arrangements personnels pour résoudre un problème qu'ils rencontrent. Lorsque le bricolage familial est collectif, les individus fusionnent leur accès aux répertoires individuels. Ils s'engagent alors dans un dialogue et un partage de l'environnement matériel concret. Cela demande donc un long temps d'apprentissage mutuel et un haut degré de confiance. Le bricolage basé sur une convention, quant à lui, compte sur les négociations entre les acteurs d'une situation pour interagir dans un temps et/ou des espaces limités et/ou plus ou moins choisis.

Pour conclure, le problème fondamental du bricolage dans les organisations est la reconnaissance et la légitimité du bricoleur (Duymedjian & Ruling, 2010). Les bricoleurs au sein des organisations se trouvent dans des situations que Michel de Certeau (1990) analyse comme des tactiques dans la vie quotidienne. « *Le jeu d'un acteur devient tactique et consiste à jouer avec le temps et les événements afin de créer des opportunités.* » (146). Cependant, la particulière utilisation des ressources rend difficile pour une organisation d'utiliser un arrangement indépendamment de son créateur. Les organisations cherchent donc souvent à s'assurer de la transmission de l'arrangement lui-même et rarement des capacités du bricoleur (Duymedjian & Ruling, 2010). Au même titre que le *sensemaking* donc, l'organisation doit encourager le bricolage permettant de préserver la capacité de bricolage des organisations, « *ce qui signifie qu'il faut identifier les connaissances et l'expérience des individus, assurer leur légitimité et leur visibilité organisationnelles et offrir des possibilités d'apprentissage par essais et erreurs.* » (Duymedjian & Ruling, 2010 : 147-148).

## ***Conclusion de chapitre***

Ce troisième chapitre a été entièrement consacré à la théorie du *sensemaking* de Weick (1995), théorie centrale de notre étude. Pour cela, nous sommes revenue aux origines du processus de construction de sens, à savoir les situations porteuses d'ambiguïté ou d'incertitude. Nous avons également défini ce processus, ainsi que ses différentes caractéristiques. Il s'agissait pour nous d'évoquer les différents niveaux de construction du sens, à savoir l'échelle individuelle, inter-individuelle et organisationnelle, et de revenir sur les étapes du processus. Nous avons regroupé les travaux en la matière afin de définir sept étapes de construction de sens. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous veillerons à enrichir certaines de ces étapes du processus de construction de sens, notamment en proposant que la transgression soit une autre forme d'engagement dans l'action, au même titre que l'improvisation et le bricolage (étape n°7).

Par la suite, nous nous sommes intéressés aux différents concepts présents dans la théorie du *sensemaking*, tels que *l'organizing* (organisation en train de se faire) et l'énaction, qui est le fait d'agir sur le sens créé. Nous avons également développé la théorie du *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). Au sein de cette dernière, la place des managers et de l'ensemble des parties prenantes d'une organisation est extrêmement importante. En effet, les acteurs organisationnels ont un rôle à jouer dans la création de sens en influençant celle des autres (Maitlis & Lawrence, 2007 ; Carton, 2018). Pour autant, la littérature manque de précision sur les rôles de chacune des parties prenantes dans le processus de *sensegiving*, ce que nous souhaitons éclaircir.

Enfin, nous avons présenté différentes sources de résilience. Nous avons ainsi réalisé un focus sur le bricolage, que nous avons mentionné en amont comme dernière étape du processus du *sensemaking*, et que nous souhaiterions remplacer par la transgression. De cette manière, la théorie du *sensemaking* nous permettrait de mettre en avant les pratiques de transgression que les individus sont amenés à mettre en œuvre pour construire ou reconstruire du sens dans leur travail, idée que nous développons dans le chapitre suivant (chapitre III). En effet, le *sensemaking* offre un cadre théorique intéressant pour comprendre comment se crée du sens par les actions transgressives dans les organisations. En effet, « *pour accéder à la notion de sens du travail, il est nécessaire de prendre en compte les activités suspendues, contrariées, ou empêchées, voire les contre-activités, qui pèsent de tout leur poids dans l'activité présente.* » (Clot & Litim, 2003 dans Frémeaux, 2014 : 65).



## **Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail**

### ***Introduction du chapitre***

Ce troisième chapitre est dédié au deuxième concept majeur de ce travail de thèse : la transgression. En ce sens, nous exposons, dans un premier temps, les fondements du concept de transgression (**III.1**). Nous nous appuyons, pour cela, sur des études permettant de le définir et de comprendre les concepts proches auxquels on l'associe, tels que la déviance (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011).

Nous montrons, par la suite, que la littérature met en évidence plusieurs motifs de la transgression, autrement dit des « bonnes raisons » (Honoré, 2000), dont certains sont directement en lien avec le sens dans le travail, développé dans le chapitre I (**III.2**).

Enfin, nous présentons les différents processus auxquels correspond la transgression. En effet, la transgression est appréhendée comme un processus de négociation entre des logiques contradictoires (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019), mais également comme un processus d'innovation organisationnelle (Honoré, 2000 ; Appelbaum et al., 2007 ; Babeau & Chanlat, 2011). De plus, nous ne pouvons terminer ce chapitre sans évoquer les risques liés à la réalisation de ces pratiques transgressives dans le cadre de son travail et donc les éléments permettant de s'en prémunir (**III.3**).

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

### ***III.1. Etudier le travail à partir des pratiques transgressives***

Dans cette partie, nous explorons le concept de transgression, à travers ses définitions et le peu d'études s'y référant, avant de le rapprocher des études sur la déviance. En effet, de nombreuses études tendent à confondre les deux termes et à les utiliser comme synonyme (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Frémeaux, 2014). Nous continuerons donc en revenant sur ces études. Nous passerons ensuite aux différents concepts s'y rapportant.

Il est important de noter que dans de nombreux travaux (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Frémeaux, 2014), les termes de transgression et de déviance sont utilisés comme synonymes. Pour autant, nous préférons, autant que faire se peut, employer le terme de transgression afin de ne pas directement faire écho au corpus théorique en sociologie sur la déviance (Goffman, 1961 ; Becker, 1985). La notion de déviance résulte d'une construction sociale dans laquelle les institutions désignent un individu ou un groupe comme déviant. C'est pourquoi, nous ferons le choix dans cette étude de privilégier le concept de transgression, qui ne comporte pas cette notion de jugement.

#### **III.1.1. La transgression : une définition non stabilisée**

Le concept de transgression est une banalité pour la sociologie (Babeau, 2008) alors même que cette dimension est une oubliée du management (Chanlat, 1990 dans Babeau, 2008). « *Le contraste entre le foisonnement des observations sociologiques concernant la transgression des règles et l'absence de ce thème dans les manuels de gestion est particulièrement frappant.* » (Babeau, 2008 : 163). Bien qu'il soit difficile d'évoquer un management de la déviance positive, « *il reste possible de concevoir le management du travail réel à la lumière des théories de la déviance positive.* » (Frémeaux, 2014 : 70). À ce titre, dès 1992, Alter (dans Babeau, 2008) met en évidence l'utilité des désordres dans l'entreprise et plus généralement dans les organisations. Dans l'optique d'une science de gestion fondée sur l'observation et l'épreuve des faits, la transgression ne doit pas être comprise comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément constitutif dans le fonctionnement de celle-ci. « *L'accomplissement effectif de l'activité ne s'accommode jamais d'un respect absolu des règles. Celles-ci sont, au minimum, interprétées, ajustées, assouplies, au maximum, ignorées ou violées.* » (Girin & Grosjean, 1996 : 5).



### **III.1.1.1. L'étymologie et les définitions de la transgression**

Tout d'abord, revenons à l'étymologie de ce concept. La transgression vient du latin « *transgressum* », de « *transgredi* », signifiant « aller au-delà ». La transgression est donc, selon la définition qui en est donnée par le Larousse en ligne, l'action de transgresser une loi, un ordre, un interdit. Ces définitions témoignent de la vision extrêmement péjorative, dans le langage courant, de l'acte de transgression.

Ensuite, la littérature relative à la transgression accorde plusieurs significations à ce concept, le rapprochant dans l'ensemble des cas à un « écart » face à une norme, une règle, une loi etc. Pour Girin et Grosjean (1996), la transgression se définit comme « *l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites)* » (163). Pesqueux, en 2010, reprend cette idée en rajoutant le caractère profondément social de la transgression, qui émane des interactions entre un individu et des situations. En effet, il s'agit d'« *un écart à la norme (...) une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations.* » (Pesqueux, 2010 : 4). Alors que la première définition reste vague à ce sujet, la seconde définition soulève la dimension individuelle de la transgression, propre à un individu et n'évoque pas la transgression à une autre échelle, par exemple celle d'un collectif. En effet, l'auteur n'évoque que la dimension individuelle sans tenir compte du collectif, en affirmant que « *le fait générateur de la transgression peut être considéré comme relatif à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques).* » (Pesqueux, 2010 : 4).

### **III.1.1.2. Lorsque la typologie de la transgression se mêle à celle de la déviance**

Nous constatons également, dans la littérature, différents types de transgression (Honoré, 2006 ; Babeau, 2008 ; Valéau & Annette, 2012 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011 ; Joffre & Tissioui, 2019). Ces travaux jonglent parfois entre les concepts de déviance et de transgression afin de qualifier ces comportements qui s'écartent des normes. Pour autant, nous constatons que les auteurs sont en désaccord sur les caractéristiques qu'ils accordent à l'un ou à l'autre des concepts, notamment dans ce que nous pourrions appeler la « gravité » de la transgression (Honoré, 2006 ; Babeau, 2008).

Pour commencer, Honoré (2006) distingue deux types de déviance. D'une part, la déviance comprise comme écart à la règle et à la norme qui est moteur de progrès et d'apprentissage, de l'autre, la déviance comprise comme transgression qui est là un facteur de dysfonctionnement de l'organisation. Selon Honoré (2006), la transgression serait dommageable à l'organisation et ne serait pas un écart à la règle ni à la norme.

Ensuite, dans son étude sur les pratiques de transgression des consultants comme facilitateur dans la prise de décision stratégique des managers, Babeau (2008) utilise, quant à lui, la transgression et la déviance comme synonymes. S'appuyant sur la sociologie de la déviance de Becker (1985) et d'Ogien (1995), Babeau affirme que les déviances sont des transgressions « extrêmes ». « *A l'extrémité du spectre des transgressions se trouvent les « déviances » étudiées par exemple par Becker (1985).* » (Babeau, 2008).

S'appuyant sur les travaux d'Alter (1992), la transgression ordinaire apparaît être une banalité pour les organisations (Babeau & Chanlat, 2011). Elle est au cœur et dans le quotidien de la vie organisationnelle. Cette transgression est socialement acceptée et ne fait pas forcément l'objet d'une stigmatisation. « *Il s'agit en l'espèce de pratiques contrevenant aux règles, mais de façon si légère, si subreptice, sur des points de si peu d'importances par rapport aux déviances graves (escroquerie, vol, etc.), qu'il convient de les distinguer de l'objet dont traite la littérature concernant la déviance.* » (Babeau & Chanlat, 2011 : 5). En pratique, Babeau et Chanlat (2011) utilisent les termes de déviance ordinaire pour qualifier la transgression ordinaire. Toutefois, dans un souci de bien distinguer cette transgression de la transgression extraordinaire, ils préfèrent ne pas utiliser le terme de déviance, qu'ils rapprochent bien davantage de la transgression extraordinaire, c'est-à-dire des actes d'une plus grande ampleur, correspondant davantage à la littérature sociologique sur la déviance (Becker, 1985 dans Babeau & Chanlat, 2011).

Dans cette continuité, des auteurs ont cherché à classer les déviances réalisées au sein des associations. Valéau et Annette (2012) en distinguent ainsi trois types. Premièrement, nous retrouvons les déviances de type 1. Ces derniers restent à l'intérieur des cadres de références et sont des déviances mineures car elles ne remettent pas en question la politique des pouvoirs publics. Ce premier type pourrait être rapproché de la déviance dite « ordinaire ». Ainsi, les auteurs mentionnent que « *l'association profite des incertitudes et des contradictions des demandes de ses partenaires pour pouvoir développer ses propres stratégies, valeurs et intérêts.* » (143). Deuxièmement, les auteurs évoquent les déviances de type 2 qui visent à

développer des marges de manœuvre plus importantes mais sans oppositions frontales. Il s'agit davantage de protestations et de résistances destinées à remettre en cause tout ou une partie du système. Troisièmement et dernièrement, le troisième type de déviance va plus loin en essayant « *d'influencer les politiques des pouvoirs publics dans le cadre de revendications plus profondes et plus ouvertes.* » (*loc. cit.*). Ces deux derniers types de déviations correspondraient davantage à une déviance dite « extraordinaire ».

Enfin, pour Joffre et Tissioui (2019), l'appréhension de ces deux notions est quelque peu différente. La transgression ordinaire est toujours vue comme un écart aux règles et sans conséquences sur le bon fonctionnement de l'organisation. Ils ajoutent que cet écart n'est que temporaire dans la transgression ordinaire, contrairement à la transgression extraordinaire. Ils vont au-delà en associant d'une part, la transgression ordinaire à un processus de négociation amenant à l'adaptation des règles ; d'autre part, la transgression extraordinaire à une non-application volontaire de la règle. Dans le premier cas, les règles sont perçues de manière positive, les individus souhaitent adapter les règles à leurs réalités et à la complexité du terrain. L'implication du manager est indispensable pour mener à bien cette adaptation. Dans le second cas, la règle est négativement perçue, engendrant une réticence quant à son application. La transgression extraordinaire est rapprochée de la notion de régulation autonome de Reynaud (1997 dans Joffre & Tissioui, 2019), c'est-à-dire des règles implicites émanant du bas de l'échelle organisationnelle. Enfin, Joffre et Tissioui (2019) affirment qu'un processus de construction de sens (« *sensemaking* »), à l'échelle individuelle ou collective, permet d'aboutir à ces deux cas de figures. Ces transgressions ne sont pas ainsi un *continuum*, mais bien deux processus en permanente interaction.

Pour conclure, face au peu de recherches sur la transgression et à l'entremêlage qui se fait de ces deux littératures, nous avons pris le parti d'explorer la littérature relative à la déviance et nous sommes rendu compte qu'elles étaient finalement très proches, souvent employées l'une à la place de l'autre.

<b>Honoré, 2006</b>		
<u>Déviance</u>	<u>Transgression</u>	
La déviance est un écart à la règle, moteur de progrès.	La déviance comprise comme transgression, qui est un facteur de dysfonctionnement de l'organisation	
<b>Babeau, 2008</b>		
<u>Transgression</u>	<u>Déviance</u>	
Ecart à la règle	La déviance serait une transgression extrême	
<b>Babeau &amp; Chanlat, 2011</b>		
<u>Déviance ordinaire</u>	<u>Déviance extra-ordinaire</u>	
Au cœur du travail, du quotidien. Déviance acceptée et non stigmatisée	De grande ampleur	
<b>Valéau &amp; Annette, 2012</b>		
<u>Déviance de type 1</u>	<u>Déviance de type 2</u>	<u>Déviance de type 3</u>
Déviances mineures, ne remettant pas en cause les politiques publiques	Déviances permettant de développer des marges de manœuvre mais sans oppositions frontales (résistances, protestations par exemple)	Revendications plus profondes pour influencer les politiques publiques.
<b>Joffre et Tissioui, 2019</b>		
<u>Déviance ordinaire</u>	<u>Déviance extra-ordinaire</u>	
Déviance volontaire mais routinière, temporaire, sans conséquences sur l'organisation, cherchant à adapter les règles et s'inscrivant dans un processus de négociation.	Déviance remettant en question la légitimité de la règle qui est perçue négativement. La non-application de la règle est volontaire.	

*Tableau 14 : Les différents types de transgression (source : auteure)*

Le tableau ci-dessus (tableau 14) dresse ainsi un « spectre » de la littérature sur la transgression allant de la plus socialement acceptée, à gauche, à la plus controversée (à droite).

### III.1.2. La transgression se rapporte aux études récentes sur la déviance

Nous l'évoquions, nombreux sont les travaux sur la déviance qui utilisent ce concept en lieu et place de la transgression (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011).

#### III.1.2.1. Un retour sur l'évolution du concept de déviance : virage à 180°

Tout d'abord, « déviant » vient du latin « *de* » et « *via* » qui signifie « chemin », ce qui correspond à « hors des sentiers battus » (Spreitzer & Sonenshein, 2003). La littérature sur le rôle (Goffman, 1961 dans Honoré, 2006) définit la déviance comme une distance au rôle. « *La déviance apparaît lorsque la distance prise par rapport au rôle induit une rupture, c'est-à-dire une remise en cause du rôle lui-même.* » (Honoré, 2006 : 18).

La littérature sociologique, qui est la plus prolifique à ce sujet, offre quatre perspectives majeures sur la déviance : statistique, supraconformité, réactive et normative. L'approche statistique est l'approche la plus commune, considérant que les déviants se trouvent à l'extrémité droite d'une distribution normale des comportements. L'approche de la supraconformité considère que le déviant dépasse les standards de conformité aux normes, conduisant à des dysfonctionnements (exemple du body-builder). L'approche réactive considère un comportement déviant, si autrui condamne l'acte (Dodge, 1985). Enfin, l'approche normative définit la déviance comme un écart aux normes (Dodge, 1985).

A l'origine, les travaux sur la déviance s'intéressent à la nature de celle-ci plutôt qu'à ses visées. A l'époque, ces approches considèrent la déviance comme une opposition entre l'individu et l'organisation, forcément dans une connotation négative. En effet, Robinson et Bennett (1995) définissent la déviance sur le lieu de travail « *comme [des] comportements volontaires d'employés qui violent des normes, des politiques ou des règles organisationnelles importantes et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres, ou les deux.* » (Fagbohunge et al., 2012 : 208).

Suite à cette vision très péjorative, une approche centrée sur l'individu, ainsi que sur sa relation avec le contexte se développe. Les auteurs s'intéressent alors au fait que la déviance puisse être liée à la perception qu'ont les individus de leur travail. Trois déviations sont ainsi distinguées. La déviance comme réponse agressive à une situation où l'individu voit l'atteinte de ses objectifs bloquée par l'organisation (Chen & Spector, 1992 dans Honoré, 2006), la déviance

comme une réponse à une situation perçue comme injuste pour l'individu (Greenberg, 1990 dans Honoré, 2006) et enfin la déviance comme perte de contrôle de l'acteur lorsque le fonctionnement de l'organisation réduit ses marges de manœuvre et son autonomie (Ashford, 1989 dans Honoré, 2006).

Par la suite, les travaux ont défini le concept de sous-culture déviante (Cohen, 1955 dans Honoré, 2006) comme un système de valeurs et de normes propre à un groupe. Son évolution se fait en opposition, ou du moins en référence, au système antérieur de normes et de valeurs. A ce même titre, pour être déviant, l'individu doit passer par un certain apprentissage de la pratique déviante (Honoré, 2006 ; Appelbaum et al., 2006) : « *L'individu doit être socialisé dans un groupe déviant au sein duquel il apprend les conditions de la pratique déviante (valeurs, normes de comportements) et acquiert les compétences nécessaires pour tenir un rôle donné.* » (Honoré, 2006 : 16). « *Selon la théorie de l'apprentissage social, les modèles de comportement déviants dans une organisation ou dans un groupe en général inciteront également les autres membres du groupe à commettre des actes de déviance.* » (Appelbaum et al., 2006). La qualité de déviant engendre donc un double processus, d'une part de socialisation dans une sous-culture, d'autre part, d'une mise en jeu des dispositifs de contrôle et de normalisation. C'est l'interaction entre ces deux processus qui permet à l'individu de savoir la distance qu'il peut prendre par rapport à son rôle.

A ce jour, et pour conclure, la littérature tend à confondre les concepts de transgression et de déviance (Babeau, 2007, 2008 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011). La déviance et la transgression sont souvent prises l'une pour l'autre. Toutefois, en nous appuyant sur le positionnement de Babeau et Chanlat (2011), nous préférons utiliser dans le cadre de cette étude le terme de transgression afin de ne pas mélanger nos réflexions au corpus théorique de la sociologie de la déviance. En effet, la notion de déviance résulte d'une construction sociale dans laquelle les institutions désignent un individu ou un groupe comme déviant. Il s'agit donc d'un acte de jugement (Becker, 1973 dans Honoré, 2006), allant jusqu'à étiqueter l'individu de déviant sans évidence apparente d'un écart à la norme (Becker, 1963 dans Warren, 2003). C'est ce que Becker (1963) et Goffman (1963) ont appelé la théorie de l'étiquetage. C'est pourquoi, nous ferons le choix dans cette étude de privilégier le concept de transgression, qui ne comporte pas cette notion de jugement.

### **III.1.2.2. Les déviations dites « positives » sur le lieu de travail**

La déviance, lorsqu'elle est bénéfique à l'organisation, est empreinte des noms d'ordinaire (Babeau & Chanlat, 2011), de positive (Spreitzer & Sonenshein, 2003, 2004 ; Warren, 2003) ou encore de constructive (Warren, 2003). Ces trois termes désignent le même phénomène : un écart à la norme socialement acceptée, bénéfique à l'organisation.

#### ***III.1.2.2.1. Les déviations ordinaires, positives et constructives***

Pour commencer, la déviance, qu'elle soit destructive ou constructive, réfère à un comportement qui s'écarte des normes d'un groupe de référence (Warren, 2003). La déviance est « *entendue largement comme tous les comportements, y compris les microdécisions quotidiennes, qui s'écartent des règles et habitudes inhérentes au fonctionnement de l'organisation.* » (Barel & Frémeaux, 2010 : 93). Pour autant, il est nécessaire de prendre en considération qu'un fait déviant à un niveau social, peut être considéré comme conforme à un autre niveau. À ce titre, toute une organisation peut adopter des normes informelles qui s'écartent de la loi (Brief et al., 2001 dans Warren, 2003). Ainsi, il est primordial de connaître les normes en question afin de faciliter, par la suite, l'identification des spécificités des groupes étudiés. La déviance, tout comme la transgression, est donc située et dépend fortement de son contexte.

Ensuite, la déviance positive correspond à des « *comportements intentionnels qui s'écartent des normes d'un groupe de référence de manière honorable.* » (Spreitzer & Sonenshein, 2004 : 832). Ce sont « *des comportements qui traduisent non pas une résistance au changement mais un désir de changement afin d'atteindre d'une autre façon les objectifs de l'entreprise.* » (Barel & Frémeaux, 2010 : 98). Concrètement, les comportements déviants positifs s'écartent des attentes (Goode, 1991 dans Spreitzer & Sonenshein, 2004) mais contribuent aux objectifs organisationnels (Appelbaum et al., 2007). La déviance positive s'inscrit dans la littérature sur les études organisationnelles positives s'intéressant ainsi aux comportements qui améliorent la condition humaine (Spreitzer & Sonenshein, 2003).

Écarts importants par rapport aux normes

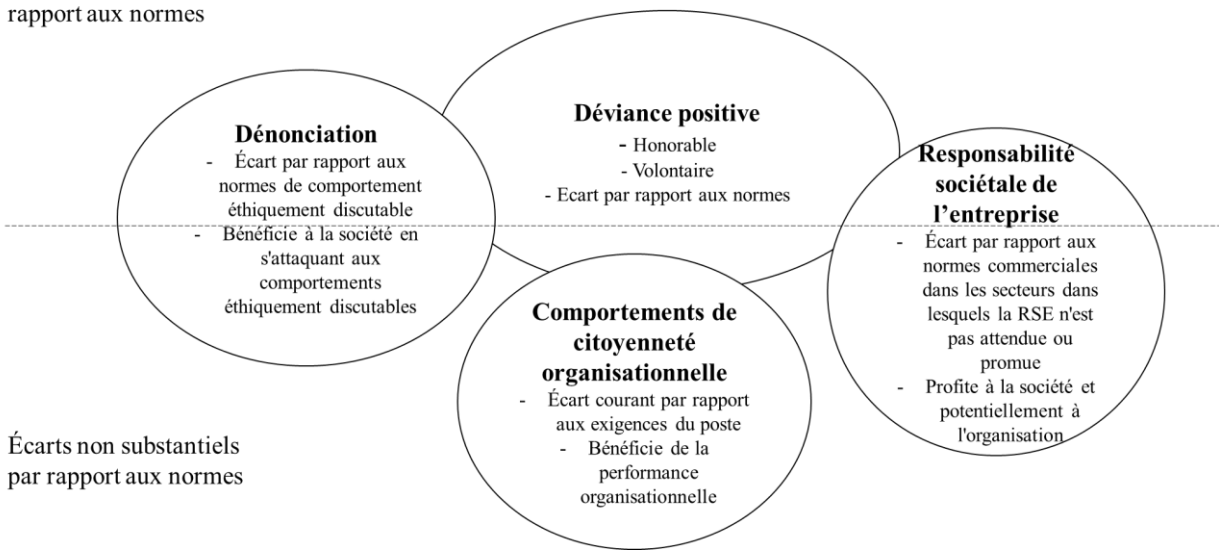


Figure 11 : Une typologie de la déviance positive (source : Spreitzer & Sonenshein, 2004)

Enfin, la déviance positive possède trois caractéristiques majeures que sont d'être honorable, volontaire, et de s'éloigner des normes (Spreitzer & Sonenshein, 2004). La littérature va donc jusqu'à présenter la déviance positive comme une vertu inhérente aux organisations (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, dans Spreitzer & Sonenshein, 2004). À ce titre, trois concepts appartiennent, en partie, à la déviance positive : la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les comportements de citoyenneté organisationnelle et la dénonciation (Spreitzer & Sonenshein, 2004). « Ainsi, les comportements déviants positifs peuvent inclure des comportements tels que des comportements novateurs, le non-respect de directives dysfonctionnelles et la critique de supérieurs incompetents (Galperin, 2002). » (Appelbaum et al., 2007 : 587). À ce titre, la responsabilité sociale des entreprises est un réel stimulant du sens dans le travail, lorsqu'elle prend en compte le travail réel des acteurs, et ne se contente pas d'être purement normative (Frémeaux, 2014). « Elles [les démarches de RSE] correspondent à des idéaux organisationnels auxquels les individus adhèrent d'autant plus volontiers. » (Frémeaux, 2014 : 28).

#### **III.1.2.2.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : leur appartenance à la déviance positive mais également au travail significatif**

Il est intéressant de développer plus précisément les travaux relatifs aux comportements de citoyenneté de l'organisation, définis comme des « comportements en dehors des exigences requises d'une personne à un moment donné, mais qui encouragent le fonctionnement efficace de l'organisation. » (Appelbaum et al., 2007 : 590).



Au-delà des travaux qui assimilent les comportements de citoyenneté de l'organisation à un type de déviance positive (Spreitzer & Sonenshein, 2004), la littérature montre qu'un travail significatif est lié au comportement de citoyenneté de l'organisation (Chen & Li, 2013 dans Bailey et *al.*, 2019a). En effet, un travail qui a du sens encourage l'engagement ou encore la satisfaction au travail. Ces éléments redonnent à leur tour une image positive de la citoyenneté organisationnelle (Bailey et *al.*, 2019b).

Ce type de déviance permet donc d'améliorer l'efficacité de l'organisation puisqu'il concourt directement à donner du sens au travail (Chen & Li, 2013 dans Bailey et *al.*, 2019).

### **III.1.3. La transgression à travers les termes d'infraction, d'indiscipline ou encore de violation délibérée**

Enfin, au-delà du concept de déviance, la transgression peut prendre la forme d'une infraction, d'une indiscipline ou encore d'une violation délibérée, se retrouvant ainsi dans ces littératures fortement liées.

#### **III.1.3.1. La transgression comme infraction**

Tout d'abord, la littérature utilise le terme d'infraction tel un synonyme de la transgression (Dejours, 1996 ; Dodier, 1996 ; Koenig et *al.*, 2016).

À ce titre, Dejours (1996) en distinguent quatre types : l'infraction inévitable, lorsque les règles qui encadrent le travail sont contradictoires ; l'infraction à corps défendant, c'est-à-dire que l'individu enfreint de manière consciente pour autrui ; l'infraction faite de mauvaise foi, dans le but de tromper autrui ; et enfin l'infraction pour soi, qui est réalisée dans le but de nuire mais pour soi-même. Pour Dodier (1996), l'infraction peut être établie par rapport à une règle mais contestable par rapport à une autre. Il faut donc hiérarchiser les règles les unes par rapport aux autres. L'infraction à une règle est aussi susceptible de circonstances atténuantes.

Enfin, reprenant les mots de Dejours (2003 : 15), « *bien travailler c'est toujours faire des infractions.* » (Koenig et *al.*, 2016 : 4).

### **III.1.3.2. La transgression comme indiscipline**

L'indiscipline est également un terme utilisé au même titre que la transgression.

L'indiscipline n'est pas synonyme d'incompétence, bien au contraire « *elle est l'expression d'une « habileté » de l'acteur, témoin de la complexité des relations qu'il entretient avec les règles.* » (Fredy Planchot, 2002 : 36).

En agissant de manière indisciplinée, c'est-à-dire en transgressant, l'individu démontre une réelle habileté dans sa pratique professionnelle.

### **III.1.3.3. La transgression comme violation délibérée**

La transgression est également appelée « violation délibérée » mettant en avant le caractère volontaire, qui n'implique pas, pour autant, une intention malveillante (Reason, 1997 dans Koenig et *al.*, 2016).

Contrairement à une erreur donc, la violation est intentionnelle et répond à trois motifs principaux que sont, de parvenir à effectuer le travail en dépit de l'obstacle de la règle, d'éprouver le plaisir de la transgression ou encore d'économiser ses efforts (Reason, 1997 dans Koenig et *al.*, 2016).

Pour finir, nous pouvons retenir que pour transgresser, les individus doivent être suffisamment familiers des tâches qu'ils réalisent.

## ***III.2. Pourquoi les individus transgressent-ils ?***

Cet écart de comportement trouve dans la littérature une principale raison. La transgression résulterait « *d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux agents sociaux et les modèles légitimes de conduite.* » (Pesqueux, 2010 : 6). En effet, la transgression est considérée comme la résultante d'un écart entre les objectifs ou intérêts de l'organisation et ceux des acteurs ou de groupes d'acteurs (Joffre & Tissioui, 2019). Afin d'atteindre leurs idéaux culturels, les individus mettent en place des modes d'adaptation tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes ou encore la rébellion correspondant à un remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Bien que cette raison, c'est-à-dire l'écart entre les objectifs de l'organisation et ceux des acteurs, soit souvent invoquée, la littérature évoque plusieurs autres motifs poussant les individus à transgresser.

La transgression est donc un phénomène inhérent au monde social qui le structure (Thuderoz, 1996). « *La transgression de la règle ne serait donc pas ainsi un accroc, une scorie, une rupture dans l'harmonie de la règle et son application, mais plutôt un mode permanent de régulation sociale, une façon coutumière pour la règle de fonctionner.* » (Thuderoz, 1996 : 123). La transgression doit donc être perçue comme un élément naturellement présent dans la vie des organisations, qui s'opère toujours face à un cadre de référence. On transgresse une loi, une norme, une règle etc. L'enjeu de cette partie est donc de saisir les différentes raisons invoquées par les acteurs organisationnels lors d'actes transgressifs, à travers une structuration en cinq motifs.

### **III.2.1. L'individu recherche du sens à son travail**

Pour commencer, il existe une distinction entre le sens prescrit par l'institution et le sens produit par les acteurs de terrain (De Gaulejac, 2005). Dès lors, il se peut que la prescription institutionnelle ne fasse pas sens pour les acteurs de terrain et ne leur semble plus légitime. Or, tout individu a besoin, dans l'exercice de son travail, de s'accomplir. « *Tout individu, quelles que soient les conditions de travail, quel que soit le degré d'instrumentalisation dont il est l'objet, a besoin de donner de la valeur à ce qu'il produit, de mettre de la cohérence face au chaos, de la régulation face au désordre, de la rationalité face aux contradictions, de la créativité face à l'uniformité. Cela lui permet de s'accomplir en accomplissant sa tâche.* » (De Gaulejac, 2005 : 124).

Ce motif de « sens » puise sa source principalement dans deux formes du sens dans le travail évoquées en amont dans cette littérature, à savoir la congruence et la signification. « *Le simple travail d'exécution n'existant pas, c'est précisément « dans cet écart entre le prescrit et le réel (réalisé) que se joue, en partie tout du moins, le sens du travail.* » (Clot & Litim, 2003 dans Barel & Frémeaux, 2016 : 340-341).

#### **III.2.1.1. Pour retrouver de la congruence**

Dès 1996, Vardi et Wiener mettent en avant les facteurs motivant les méconduites organisationnelles, qui sont l'une des formes de déviance. Parmi l'ensemble de ces facteurs, individuels et organisationnels, certains exercent une influence directe sur le sens dans le travail. Dans les facteurs individuels nous retrouvons, entre autres, la congruence.

Ce facteur de congruence est l'une des définitions même du sens dans le travail, et correspond à la cohésion entre les valeurs de l'individu et celles de son organisation (Morin, 1996, 2010 ; Morin & Forest, 2007). L'individu va alors transgresser en espérant ainsi rendre son travail plus en accord avec ses valeurs personnelles. La littérature sur les méconduites organisationnelles identifie trois degrés de cohérence (Vardi & Wiener, 1996), que sont l'identification (grande cohérence entre les valeurs personnelles et celles de l'unité sociale de référence), le détachement (les valeurs ne sont pas liées ou neutres) et enfin l'aliénation (les valeurs sont en conflit).

La déviance permet aux individus d'être davantage en accord avec leurs valeurs dans l'accomplissement de leur travail. À travers la déviance, l'individu fait preuve d'« *une volonté de faire face au risque de faire ce que l'on pense juste* » (Webster's New World Dictionary, 1982 dans Spreitzer & Sonenshein, 2003 : 216). Ce que l'on pense juste, est directement en lien avec l'idée de réaliser, pour un individu, des activités qui sont en adéquation avec ses valeurs.

### **III.2.1.2. Pour retrouver de la signification**

Parmi les facteurs motivant les méconduites organisationnelles, nous retrouvons également un facteur organisationnel qui a trait aux buts organisationnels (Vardi & Wiener, 1996). Nous l'évoquons en amont dans cette revue de littérature, la signification du travail s'appuie grandement sur la perception qu'ont les individus des aspirations ultimes de l'organisation (Morin, 1996 ; Rosso et al., 2010 ; Carton, 2018).

Spreitzer et Sonenshein (2003) confirment ce lien en évoquant que la signification est un facilitateur de la déviance positive. « *Lorsque les gens se soucient profondément de quelque chose, ils désirent agir (Wrzesniewski, 2003). La signification donne aux individus une raison de risquer de ne pas respecter les normes d'un groupe de référence.* » (Spreitzer & Sonenshein, 2003 : 212).

Finalement, l'individu transgressif peut être à la recherche de sens dans son travail en vue d'augmenter son bien-être (Spreitzer & Sonenshein, 2003).

### **III.2.2. L'individu aménage le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien la mission**

La littérature témoigne également du fait que la transgression est souvent empreinte d'un désir de réaliser au mieux la mission face à des règles jugées impertinentes dans l'atteinte de la mission et des objectifs organisationnels (Appelbaum et al., 2007). « *Les pratiques transgressives témoignent d'une réappropriation du projet d'organisation que la règle est censée servir.* » (Barel & Frémeaux, 2010 : 95).

Ce désir de mener à bien la mission est empreint d'un intérêt personnel en lien avec la signification du travail, mais pas seulement. En effet, ce motif de transgression peut également correspondre à une envie de servir la cause de l'organisation. L'acteur peut transgresser dans l'intérêt de l'organisation bien que cela comporte des risques et lui soit potentiellement facteur de souffrance (Babeau & Chanlat, 2011). Honoré (2000) observe ainsi que les employés de banque aménagent les règles de l'entreprise afin d'en améliorer le fonctionnement ou l'efficacité, et transforment ainsi le fonctionnement de l'organisation. « *C'est le niveau d'une redéfinition des objectifs à atteindre et des moyens à utiliser pour cela. Il s'agit d'une dérive du fonctionnement qui aboutit à en redéfinir le sens et la forme de manière, partiellement ou totalement, opposée au point de départ.* » (Honoré, 2006 : 10-11).

La déviance permet ainsi de retrouver une efficacité sur le long terme et de faire évoluer l'organisation mais également les normes communes (Spreitzer & Sonenshein, 2003). Ce motif n'est d'ailleurs pas sans rappeler le concept de « comportement de citoyenneté organisationnelle » défini comme « *comportement en dehors des exigences requises d'une personne à un moment donné, mais qui encouragera le fonctionnement efficace de l'organisation.* » (Appelbaum et al., 2007 : 590). Ces comportements sont à l'image de cette déviance pour améliorer l'efficacité de l'organisation puisqu'ils concourent directement à donner du sens au travail (Chen & Li, 2013 dans Bailey et al., 2019). Comme nous l'évoquions, il n'est pas possible de gérer « *la déviance positive pour assurer un travail significatif dans l'organisation* » (Antal et al., 2018 : 383) mais il est possible « *d'encourager l'apprentissage des expériences de déviance positive* » (*loc. cit.*) afin que les individus trouvent du sens dans leur travail.

### **III.2.3. L'individu transgresse pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel**

Nous l'avons vu, la transgression est un phénomène constitutif des organisations et les activités en son sein sont sujettes à des déformations. Ainsi, la tâche prescrite ne coïncide pas nécessairement avec la tâche réalisée.

Les travaux démontrent le décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Girin & Grosjean, 1996 : 5), particulièrement lorsque, les situations de travail sont ponctuées d'imprévus, d'incidents et d'ambiguïtés. Dès lors, « *il ne peut exister de travail d'exécution, car il apparaît toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation (Clot, 1995 : 102 ; Dejours, 2003 : 13 ; Friedberg, 1992 ; Girin et Grosjean, 1996 : 5 ; Reynaud, 1993 : 35).* » (Koenig et al., 2016 : 4). Dans de telles situations, la transgression est inévitable afin d'éviter l'interruption de l'activité. L'individu doit pouvoir combler le « gap » entre le travail prescrit et le travail réel, à travers l'acte transgressif, amenant ainsi l'organisation à poursuivre son activité et à être résiliente. La transgression advient nécessairement dès lors que les sphères du travail prescrit et celles du travail réel entrent en contradiction (Babeau & Chanlat, 2011). « *Travailler, c'est [donc] combler l'écart entre le prescrit et l'effectif.* » (Dejours, 2003 dans Koenig et al., 2016 : 14). Comblé ce « gap » suppose donc de « *passer par des chemins qui s'écartent des prescriptions.* » (Dejours, 2003).

Pour finir, bien que nous nous inscrivions dans cette vision, elle n'est pas unique. En effet, certains auteurs rejettent l'idée que le travail réel s'écarte nécessairement du travail prescrit (Koenig et al., 2016). Certains précisent, par exemple, que lorsque les prescriptions sont élémentaires, la transgression n'a pas lieu d'être, voire est potentiellement dangereuse pour l'organisation. En effet, en ce qui concerne les règles élémentaires, « *il est possible d'attendre de la part d'acteurs compétents qu'ils les respectent strictement.* » (Koenig et al., 2016 : 5).

### **III.2.4. L'individu jongle face à des contraintes externes contradictoires**

Tout d'abord, la transgression ne doit pas être comprise comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément positif dans le fonctionnement de l'organisation. Ce phénomène a une réelle utilité car il s'agit d'un processus de négociation (Thuderoz, 1996 ; Joffre & Tissioui, 2019), permettant de concilier les logiques antagonistes (Babeau & Chanlat, 2008) et de jouer sur les prescriptions floues (Faita Duc, 1996).

En effet, les règles portent en elles une zone d'incertitude, qui permet aux acteurs de jouer sur leurs ambiguïtés. Cela est surtout le cas lorsque les règles formelles sont antagonistes, c'est-à-dire qu'elles font coexister des logiques inconciliables et que seules des pratiques transgressives permettent de concilier. Au-delà, ce sont ces situations d'incertitudes qui permettent aux individus d'être libres et de faire des choix : « *L'incertitude garantit la liberté de l'individu. (...) Mais parce que l'individu accepte de faire face à l'incertitude et de « se soumettre à ce à quoi il s'oblige », il peut accéder à la liberté (A. Caille, 2000).* » (Frémeaux et Baudry, 2006 : 46). Ces règles, lorsqu'elles sont contradictoires ou floues, confèrent donc une certaine marge de manœuvre aux individus. En effet, les individus ne les interprètent pas forcément de la même manière et n'y accordent pas le même sens. « *Les raisons pour lesquelles les individus agissent sont incertaines (...) Non que ces raisons n'existent pas ou soient seulement hasardeuses, mais on ne peut pas connaître le sens précis d'une action.* » (Frémeaux & Baudry, 2006 : 46). En ce sens, les règles de l'entreprise s'obtiennent par une négociation, une élaboration complexe entre les différents rôles et rapports de pouvoir, menée par la direction (Reynaud & Richebé, 2011). « *En un sens elle [l'entreprise] est donc aussi un ensemble de négociations permanentes et d'accords temporaires.* » (Reynaud & Richebé, 2011 : 68). On pourrait, à ce titre, parler de signification située, « *le sens accordé à l'objet dépendant à la fois des positions sociales des individus et de la nature de leurs interactions.* » (Thuderoz, 1996 : 127). Un jeu s'opère autour donc autour des règles. « *On n'applique pas les règles : en réalité, on s'en sert.* » (Fredy Planchot, 2002 : 40). La pratique réelle évolue sans cesse, ramenant la pratique à cette notion de négociation, de lutte pour faire reconnaître la norme que l'on conçoit comme légitime. « *La transgression est ainsi ni plus ni moins que le reflet d'un conflit de légitimité : chacun tente de rapprocher la régulation conjointe des règles qui lui sont propres.* » (Fredy Planchot, 2002 : 209). La transgression est ainsi un compromis entre la régulation autonome et la régulation de contrôle (Reynaud, 1997 dans Barel & Frémeaux, 2010), et entre les pratiques et les règles (Alter, 2005 dans Barel & Frémeaux, 2010). La transgression est ainsi un moyen de dépasser les insuffisances des règles formelles. Cette transgression permet d'assurer la coordination de ces règles inhérentes au fonctionnement quotidien d'une organisation, et devient ainsi « *un réel vecteur d'efficacité organisationnelle* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 214). Il s'agit d'un vecteur d'efficacité organisationnelle puisque la transgression permet, nous l'avons compris, de répondre aux injonctions paradoxales qui traversent l'organisation. Ce phénomène est ainsi perçu comme un « *mode particulier de résolution de conflits* » (Babeau & Chanlat, 2008), où l'écart à la règle formelle permet de surmonter les contradictions des tâches prescrites.

De plus, nous l'évoquons, le secteur public ainsi que le secteur associatif ont été touchés par l'introduction d'une nouvelle logique émanant du privé, et de pratiques gestionnaires, mettant ainsi l'individu face à un accroissement d'injonctions paradoxales. Prenant l'exemple d'un service de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), Detchessahar et Grévin (2009) ont montré que les organisations publiques ne sont pas épargnées par le « tournant gestionnaire » qui se traduit notamment par une recherche de rationalisation au risque d'une autonomisation de l'activité de gestion et d'une focalisation sur la seule dimension économique (de Gaulejac, 2005 ; Detchessahar & Grevin, 2009). Ces dispositifs gestionnaires ont eu un certain nombre de conséquences sur les organisations, telles qu'une croissance de tensions, de contradictions voire de paradoxes (Detchessahar & Grevin, 2009). « *Cette montée en puissance des contraintes ne manque pas de multiplier, dans l'activité, des tensions contradictoires qui obligent les acteurs à effectuer un travail important de gestion des décalages entre le travail prescrit et le réel.* » (Detchessahar & Grevin, 2009 : 28). Dans cette perspective, la transgression des règles paraît être un mode de conciliation de contraintes contradictoires, « *comme une négociation silencieuse nécessaire au fonctionnement de l'action organisée. (...) A condition que l'organisation reconnaisse et autorise ce « jeu avec la règle », plutôt que de le sanctionner comme une déviance.* » (Detchessahar & Grevin, 2009 : 29).

La transgression des règles repose donc en grande partie sur la négociation et les relations de pouvoir entre les acteurs. En effet, la négociation serait ainsi « *la résultante logique de pratiques transgressives* » (Joffre & Tissioui, 2019 : 115), le « *monde social [étant] un monde de transgression et de négociation* » (Thuderoz, 1996 : 125-126). La transgression apparaît ainsi comme « *un moyen de défense adopté en réponse aux contraintes venues d'en haut, mais cette réaction peut, dans le même temps, présenter tous les caractères d'un effort pour dépasser l'imperfection et l'inefficacité de ces mêmes contraintes venues d'en haut.* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 207).

### **III.2.5. L'individu souhaite atteindre une norme supérieure, au service d'autrui**

Enfin, la littérature sur la transgression fait écho au désir d'être au service d'autrui, d'une cause qui transcende l'individu, à ce que nomme Honoré (2000), la « problématique sociale » invoquée par les acteurs organisationnels pour transgresser. « *C'est toujours au nom d'une conception différente du bien, donc d'une norme supérieure, que l'on transgresse (Alter, 2002a : 27).* » (Babeau & Chanlat, 2011 : 8). Ce motif de la transgression n'est pas sans faire écho au sens dans le travail. Il s'agit en partie de ce souhait d'être au service des autres qui est



à l'origine de la recherche de sens à travers une activité qui est utile à autrui, à la société (Spreitzer & Sonenshein, 2003). « *En prenant le point de vue des autres, les déviants positifs sont poussés par le désir de servir les autres plutôt que par la chance de réaliser leur gloire personnelle.* » (Spreitzer & Sonenshein, 2003 : 213).

Cette raison est d'ailleurs directement invoquée par les managers dans l'étude de Barel et Frémeaux (2010), qui est la seule à ce jour à s'être intéressée à la transgression de l'encadrement. Ils se sont ainsi rendu compte que la transgression n'avait pas lieu dans un but de nuire à l'organisation, mais au contraire d'être au service des collaborateurs et des clients, là où la règle est défaillante. En effet, la déviance ne serait pas motivée par un désir d'opposition mais par un réel désir d'être au service des collaborateurs et des clients. Les managers sont donc à l'origine des pratiques transgressives servant leurs collaborateurs. La littérature avance que cette transgression est particulièrement une spécificité des managers dits « militants » du secteur de l'économie sociale et solidaire (Lafaye, 2017).

De plus, la transgression, dans un souci de servir une norme supérieure, a des influences directes sur l'environnement et *in fine* sur les institutions. « *La transgression des règles n'est finalement pas aussi scandaleuse que l'on pourrait initialement le supposer, puisqu'elle représente une sorte d'anticipation sur le développement des institutions* (Alter, 2002a : 28). » (Babeau & Chanlat, 2011 : 14). Honoré (2000) témoigne ainsi du souhait, pour les employés de banque, de redéfinir la politique générale de la banque, au-delà de remettre en cause le sens de leur activité et de leur rôle.

Pour conclure, nous constatons évidemment le lien étroit que peuvent entretenir ces cinq motifs poussant les acteurs organisationnels à la transgression.

<b>Motifs positifs de transgression</b>	<b>Auteurs</b>
Donner du sens à son travail	Vardi & Wiener, 1996 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003
Aménager le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien la mission	Honoré, 2000, 2006 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Appelbaum et <i>al.</i> , 2007 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011
Combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel	Girin & Grosjean, 1996 ; Dejours, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Koenig et <i>al.</i> , 2016
Jongler face à des contraintes externes contradictoires	Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019
Atteindre une norme supérieure, au service d'autrui	Honoré, 2000 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011

Tableau 15 : Les motifs positifs de transgression (source : auteure)

Le tableau ci-dessus (tableau 15) permet d'en apprécier une synthèse.

### ***III.3. La transgression, un processus innovant mais risqué***

Dans cette dernière sous-partie dédiée à la transgression, nous souhaitons mettre en avant la complexité du processus transgressif, mais également les risques encourus par les individus, et les collectifs, qui agissent de manière transgressive. Nous terminons par la présentation des éléments qui permettent de se prémunir des éventuels risques encourus.

#### **III.3.1. La transgression est un processus complexe permettant l'innovation organisationnelle**

La transgression est un processus d'innovation (Honoré, 2000 ; Appelbaum, 2007 ; Babeau & Chanlat, 2011). Reprenant les propos d'Alter (1992), les auteurs affirment que la déviance ordinaire est une constituante de l'innovation organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2011). Cette innovation nécessite, au moins à son origine, un écart aux normes organisationnelles (Galperin, 2002 dans Appelbaum, 2007). Cette affirmation est en adéquation directe avec le cycle de vie de l'innovation d'Alter (1992), qui débute par des pratiques transgressives qui s'opposent à une règle en vigueur. A la suite de quoi, une nouvelle norme naît et prend le pas sur l'ancienne, puis est définitivement remplacée par la nouvelle (Babeau & Chanlat, 2011).

Les pratiques transgressives apparaissent également quand les individus n'ont pas suffisamment d'autonomie et/ou de marges de manœuvre afin d'innover (Honoré, 2000). « *Ce qui donne un caractère de transgression aux comportements que nous avons observés, c'est l'absence, pour l'acteur, de possibilités d'innover sans transgresser les règles.* » (Honoré, 2000 : 29).

Pour aller plus loin, en prenant l'exemple des associations, des travaux font directement le lien entre la capacité d'innovation de ce type d'organisation et leurs pratiques transgressives (Valéau & Annette, 2012). Les auteurs montrent que les pouvoirs publics recourent aux associations parce qu'elles apportent une capacité d'innovation, alors que ces organisations présentent, pourtant, des risques de transgresser. En effet, des pratiques informelles se développent en leur sein, également nommées « des jeux et des négociations », du fait des « *incertitudes, les vides et les contradictions des règles définies par les pouvoirs publics.* » (Valéau & Annette, 2012 : 141). Les associations jouent ainsi un rôle d'éclaireur ou de contre-pouvoir démocratique et « *tentent de faire progresser la société qui les entoure.* » (Valéau & Annette, 2012 : 140). Les auteurs reconnaissent que « *les motivations qui poussent les associations à un moment donné à « dévier » (...) sont souvent liées à la réalisation de son objet social ou fondées sur le respect de ses valeurs.* » (Valéau & Annette, 2012 : 146) et prenant ainsi « *le sens d'une « désobéissance civique » luttant contre les « déviances » des pouvoirs publics eux-même.s.* » (Valéau & Annette, 2012 : 151).

Pour conclure, la transgression entendue comme innovation est toujours porteuse d'un désir d'innover, mais également de culpabilité de le faire en transgressant (Dodier 1996 dans Honoré, 2000). La transgression n'implique pas nécessairement du plaisir, et dans la plupart des cas, c'est le résultat qui en produit, et non pas l'acte de transgression en lui-même (Dejours, 1996).

### **III.3.2. La transgression de règles perçues comme illégitimes**

A l'origine, les organisations utilisent les règles pour maîtriser les comportements transgressifs de leurs travailleurs, conduisant à une inefficacité dans la réalisation du travail par rapport à ce qui est prescrit (Honoré, 2000 : 29).

Notre démarche vise donc à comprendre, à l'opposé, comment les règles sont utilisées à des fins d'être détournées, pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Nous le savons, les activités au sein d'une organisation sont sujettes à des déformations : la tâche prescrite ne coïncide pas nécessairement avec la tâche réalisée. En effet, les travaux démontrent le décalage

entre le travail prescrit et le travail réel (Girin & Grosjean, 1996 : 5), particulièrement lorsque les situations de travail sont ponctuées d'imprévus, d'incidents et d'ambiguïtés. Dès lors, « *il ne peut exister de travail d'exécution, car il apparaît toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation* (Clot, 1995 : 102 ; Dejours, 2003 : 13 ; Friedberg, 1992 ; Girin et Grosjean, 1996 : 5 ; Reynaud, 1993 : 35). » (Koenig et al., 2016 : 4). Dans de telles situations, la transgression est inévitable afin d'éviter l'interruption de l'activité. L'individu doit pouvoir combler le « gap » entre le travail prescrit et le travail réel, à travers l'acte transgressif, amenant ainsi l'organisation à poursuivre son activité et à être résiliente. La transgression advient nécessairement dès lors que les sphères du travail prescrit et celles du travail réel entrent en contradiction (Babeau & Chanlat, 2011). Comme nous le mentionnions, « *travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif* » (Dejours, 2003 dans Koenig et al., 2016 : 14). Combler ce « gap » suppose donc de « *passer par des chemins qui s'écartent des prescriptions.* » (Dejours, 2003). Ce fait n'est donc plus à prouver et s'applique à l'ensemble des organisations lorsqu'il s'agit d'observer leur fonctionnement quotidien. Dans la continuité des travaux sur la transgression, nous souhaitons poursuivre ces recherches permettant de donner aux pratiques une vision réaliste. Cette idée s'inscrit dans le prolongement des études critiques sur le management.

Dans la continuité des travaux d'Enriquez (1997 dans Babeau & Chanlat, 2008), la règle appelle la transgression, c'est-à-dire qu'il y a la nécessité d'existence, pour un élément, de son contraire. À ce titre, la règle peut concerner la décision d'un supérieur hiérarchique, un règlement intérieur ou encore une norme tacite (Reynaud, 2000 dans Barel & Frémeaux, 2010). De plus, les discours normatifs ne doivent pas tous être traités sur le même plan, qu'ils s'agissent de recommandations, de conseils, d'obligations, d'ordres etc. (Dodier, 1996). Reynaud (1997) distingue, au sein des organisations, les règles explicites, qui ont trait à la régulation de contrôle des règles implicites qui elles, constituent la régulation autonome (Fredy Planchot, 2002). Les règles explicites sont donc celles qui émanent des organes de direction, tandis que les règles implicites proviennent du terrain. La régulation de contrôle correspond donc à la logique de contrôle de la direction pour réduire la marge de liberté de l'exécutant. A l'inverse, la régulation autonome encourage la liberté des individus.

Nous le voyons, les règles sont nombreuses et de différents types. De plus, la règle est par nature ambiguë et peut donc induire de nombreux comportements. D'un côté, la règle donne du sens à l'action et est habilitante, de l'autre, elle érige des contraintes et des interdits pour les acteurs. Les acteurs comprennent les règles en les mettant en pratique, ce qui fait appel à un processus

de construction de sens, de *sensemaking* (Joffre & Tissioui, 2019) et les façonnent en retour (Dumez & Suquet, 2009 dans Joffre & Tissioui, 2019). Les règles ne sont pas toujours pertinentes dans l'ensemble des situations (Favereau & Le Gall, 2009 dans Joffre & Tissioui, 2019), et deviennent donc l'objet d'interprétation par les acteurs.

De fait, les acteurs jouent sur et avec les règles au sein de l'organisation (Thuderoz, 1996). « *Ce n'est pas là une spéculation ou un soupçon, mais bien un fait indiscutable qui concerne le fonctionnement quotidien de toutes les entreprises.* » (Babeau, 2008 : 163). Cela s'explique notamment du fait que l'action transgressive est toujours située, alors que la règle est censée s'appliquer aux généralités (Girin & Grosjean, 1996). De plus, cette dernière est dépersonnalisée de la personne à qui elle s'adresse (Dodier, 1996). Les règles ne sont donc légitimes que si les individus les acceptent. Les règles qui fondent les normes sont donc un construit collectif, un objet social, qui reflète l'ordre dominant. Ces règles sont toutefois remises en cause par les individus qui ne trouvent pas toujours la norme légitime. C'est ainsi que des luttes « de légitimité » apparaissent, des conflits d'interprétation. Leur symbole en est la transgression. « *Dans la lutte stratégique, chacun joue en respectant ou transgressant les normes, selon les moments.* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 204). À ce titre, les pratiques de transgression peuvent être le fruit d'individus isolés, mais également à plus grande échelle, ce que nous souhaitons démontrer dans ce travail doctoral. En effet, nous voulons mettre en avant le caractère collectif des pratiques transgressives, notamment la dimension innovante de ces pratiques au sein des organisations.

Au sujet du respect de la règle, deux littératures s'opposent. D'une part, la règle doit toujours être respectée (Weber, 1921) et d'autre part, la règle ne peut jamais être respectée (Reynaud, 1997). Pour Reynaud (1997), bien qu'ils existent des règles « prêtes à l'emploi » qui demandent peu d'interprétation et des « règles interprétatives » qui supposent un travail important d'interprétation, dans les deux cas « *l'incomplétude de la règle [est] le plus souvent élevée, [conférant] une marge de manœuvre importante aux acteurs.* » (Barel & Frémeaux, 2010 : 94). C'est pourquoi, Koenig et al. (2016) ont tenu à distinguer les règles complexes, des règles élémentaires et rejettent ainsi la critique radicale de la règle. Les règles complexes ne peuvent être strictement respectées alors que les règles élémentaires doivent l'être. Ils définissent la règle élémentaire comme « *à l'instar de la règle du stop, est consensuelle, efficace au regard de l'objectif poursuivi, complète du point de vue des acteurs qui doivent l'appliquer.* » (Koenig et al., 2016 : 7). Selon eux, la transgression des règles n'est donc pas nécessaire à leur amélioration, contrairement au positionnement d'Alter (2002) qui l'envisage comme nécessaire

pour innover au sein d'une organisation. Ils prônent ainsi le respect scrupuleux des règles dites élémentaires. « *L'analyse de Leplat et Hoc (1983) montre que l'accomplissement de la tâche ne nécessite nullement que les prescriptions soient transgressées lorsqu'elles sont complètes.* » (Koenig et al., 2016 : 7).

Pour conclure, afin d'analyser les comportements vis-à-vis d'une règle, il faut d'une part connaître le système de règles de conduite de l'environnement social déterminé, d'autre part, la pratique professionnelle (Barel & Frémeaux, 2010). En effet, le cadre de référence d'un groupe n'est pas forcément le cadre normatif et réglementaire imposé par l'administration, mais la norme du groupe, du collectif (Poirot-Delpech, 1996). Il est également important de noter que l'usage fait des règles n'est pas le même pour tous les individus (Dodier, 1996) et que, de fait, la transgression n'est pas un acte sans risques pour l'individu ou le collectif qui en fait usage.

### **III.3.3. Transgresser comporte des risques : comment s'en prémunir ?**

L'individu ou le collectif prend des risques puisqu'il agit dans un environnement ambigu, « *dans un contexte d'incertitudes qui fait peser un doute quant à l'intérêt ou aux éventuels dangers* » (Everaere, 2008 : 56). Transgresser a donc des répercussions sur le psychisme de l'individu, « *notamment en raison des éventuels risques à transgresser des règles, à prendre des initiatives, à imaginer des solutions inédites à des problèmes imprévisibles.* » (Everaere, 2008 : 51). Pour autant, la littérature témoigne de onze facilitateurs de la transgression.

Tout d'abord, transgresser collectivement semble plus aisé que transgresser seul (1). En effet, « *c'est parce qu'elle se pratique dans un cadre collectif structuré, cohérent, que la transgression des règles, non seulement n'est pas culpabilisante du point de vue subjectif (même si elle n'est pas moins stressante) mais n'est pas dangereuse.* » (Poirot-Delpech, 1996 : 49). Nous comprenons ainsi que lorsque l'acte transgressif n'est pas de la responsabilité d'un individu isolé, les risques sont amoindris. En effet, la transgression collective sous-entend une non-adhésion partagée entre les membres de ce collectif face à des règles perçues comme illégitimes.

De plus, l'autonomie (2), également nommée auto-détermination (Appelbaum et *al.*, 2007) et la compétence (3) apparaissent être des puissants facilitateurs de la transgression. À ce titre, Everaere (2008) propose un outil d'évaluation de l'autonomie des individus sur quatre niveaux : niveau 0 (incompétence), niveau 1 (poser de bonnes questions), niveau 2 (adapter les règles) et enfin niveau 3 (remettre en cause et améliorer). Dans cette évaluation de l'autonomie, l'auteur montre ainsi que pour transgresser, il faut disposer de suffisamment d'autonomie et *in fine* être compétent. « *Cette capacité à adapter intelligemment les règles suppose une certaine ancienneté dans le poste ; laquelle permet de distinguer, selon les contextes et les expériences vécues, le degré de pertinence des règles.* » (Everaere, 2008 : 52-53). De plus, la littérature sur le comportement organisationnel montre qu'il y a une probabilité importante que les employés engagés dans un comportement de déviance positive soient psychologiquement autonomisés dans leur environnement de travail (Spreitzer & Doneson, 2005 dans Appelbaum et *al.*, 2007). Sur ce même modèle d'évaluation de l'autonomie des individus, il serait intéressant de proposer un modèle d'évaluation des risques encourus lors de pratiques transgressives. En effet, la littérature laisse présager des disparités d'intensité des risques, sans pour autant en proposer un outil de gradation.

Il semblerait également que les traits de personnalité de l'individu (4), en combinaison avec la nature de la situation de travail, facilitent la déviance positive (Peterson, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007). A cela s'ajoute d'autres facteurs déterminants que sont l'injustice dans le traitement des collaborateurs (5), la culture et le climat organisationnel (6) ainsi que le comportement du superviseur (7), Caruana, 2001 dans Appelbaum et *al.*, 2007).

La littérature souligne aussi qu'un individu ayant un statut élevé (8) et possédant de nombreux groupes de référence (9) est plus susceptible de se livrer à des comportements déviants (Galperin, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007). En continuité, les personnes ayant un haut statut (10) sont plus enclin à recevoir un soutien dans leur engagement dans un comportement déviant positif que ceux ayant un statut inférieur (Galperin, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007).

Enfin, la transgression apparaît parfois nécessaire lorsque « *la norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée.* » (Honoré, 2000 : 20). L'individu se retrouve donc dans une situation d'absence de possibilités d'innover sans transgresser (10).

L'ensemble de ces éléments facilitent la transgression pour les individus. Appelbaum et al. (2007) suggèrent aux organisations de s'intéresser aux facteurs organisationnels et pas seulement individuels. Nous essayerons de combler ce « gap » théorique dans notre travail de thèse, en proposant également des facilitateurs organisationnels, mais aussi les éléments pouvant contraindre et inhiber la transgression.

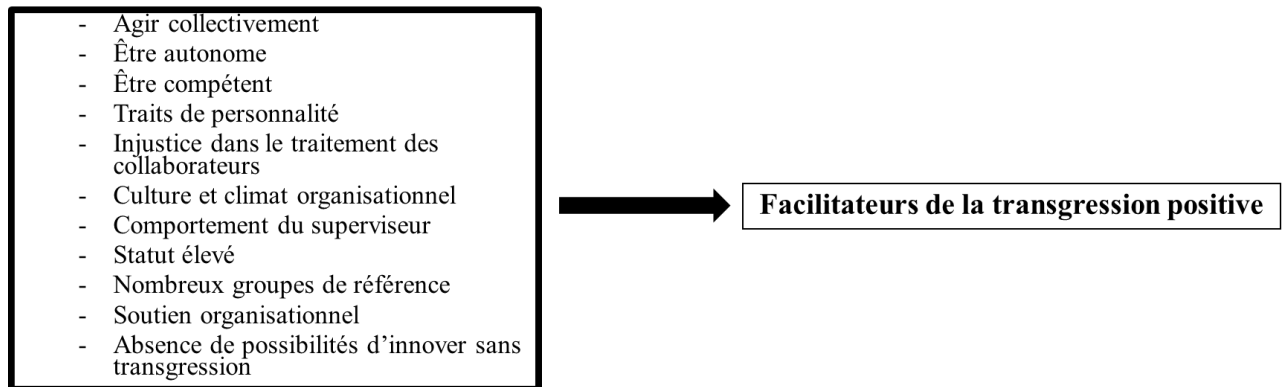


Figure 12 : Les facilitateurs de la transgression (source : auteure)

Enfin, l'individu qui se sent efficace est plus à même de s'engager pour atteindre ses objectifs, quitte à sortir « *des sentiers battus qui leur permettent de défier les normes.* » (Spreitzer & Sonenshein, 2003 : 216). En complément, il serait intéressant de mettre en évidence, pour les recherches futures, les facilitateurs contextuels qui encouragent, ou au contraire découragent, la déviance positive (Vardi & Wiener, 1996).



## ***Conclusion de chapitre***

L'objectif de ce chapitre était de saisir les fondements de la transgression, définie comme « *un écart à la norme (...) une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations.* » (Pesqueux, 2010). Nous avons ainsi mis en évidence les différentes caractéristiques relatives à la transgression, en rapprochant cette notion du concept de déviance. En effet, nous l'avons compris, les termes de transgression et de déviance sont souvent utilisés comme synonymes (Honoré, 2000, 2006 ; Babeau, 2007, 2008 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011). Nous avons fait le choix dans notre thèse de privilégier le concept de transgression, qui ne comporte pas cette notion de jugement, contrairement à la déviance. Nous avons également vu que les définitions de la transgression ne développent pas une possible dimension collective de celle-ci, ce que nous explorons pourtant dans ce travail doctoral.

Par la suite, nous avons souhaité mettre en avant les motifs de la transgression en proposant une nouvelle classification, qui ne se retrouve pas dans la littérature. Nous avons ainsi distingué cinq motifs ou « bonnes raisons » énoncées par les individus pour transgresser. Nous nous inscrivons donc dans les travaux de Frémeaux (2014) pour qui la déviance positive est une condition de la reconnaissance et aide à l'identification du travail réel et proposons qu'il s'agisse d'une pratique motivant la recherche de sens et participant *in fine* à sa construction. Ce travail de littérature nous a ainsi amené à nous interroger : plusieurs individus peuvent transgresser, mais le font-ils collectivement ? Et si oui, leur transgression collective est-elle forcément motivée par le même but ? Nous l'évoquons, ce sujet n'est pas développé dans la littérature sur la transgression et nous veillerons à l'éclaircir à la suite de notre travail doctoral.

Enfin, nous avons également rappelé que la transgression est appréhendée comme un processus de négociation entre des logiques contradictoires (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019), mais également comme un processus d'innovation organisationnelle (Honoré, 2000 ; Appelbaum, 2007 ; Babeau & Chanlat, 2011). Les managers s'inscrivent dans ces processus de transgression, ce qui n'a, pour autant, fait l'objet que peu d'études (Barel & Frémeaux, 2010). Nous explorons donc ce « gap » théorique dans ce travail doctoral. De plus, nous ne pouvons terminer ce chapitre sans évoquer les risques liés à la réalisation de pratiques transgressives dans le cadre du travail. Il semble ainsi légitime de se demander comment l'individu construit-il du sens dans son travail, à travers la mise en œuvre de pratiques transgressives, malgré les risques encourus ?

## Conclusion de partie intermédiaire

Notre revue de littérature repose sur un long travail d'abduction que nous développons dans le chapitre suivant. Elle nous amène vers l'élaboration d'un cadre d'analyse (figure 13).

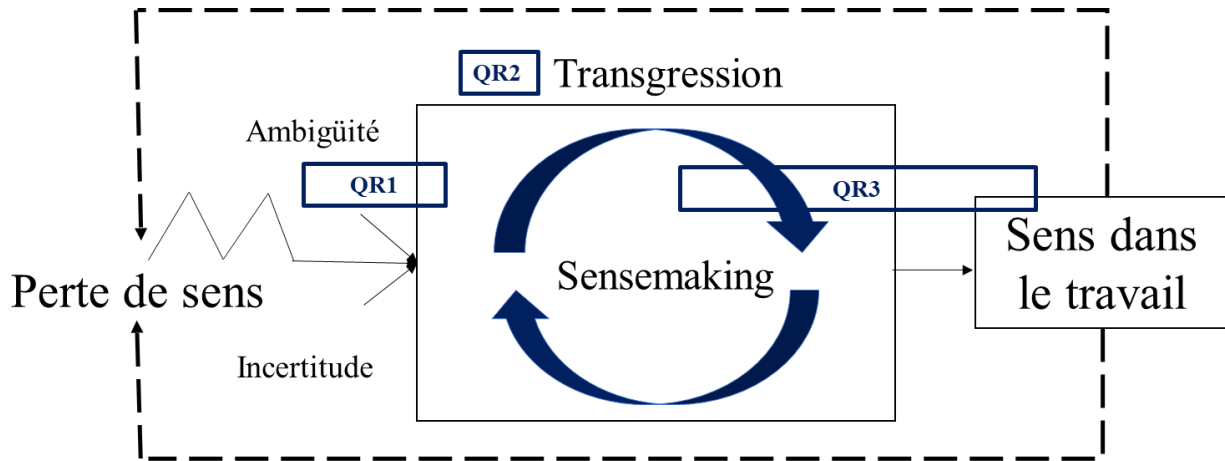


Figure 13 : Le cadre d'analyse de notre recherche (source : auteure)

Ce cadre d'analyse s'axe donc sur les concepts et théories mobilisés dans notre revue de littérature, à savoir le sens dans le travail, la transgression et la théorie du *sensemaking*. Cette figure met en exergue nos principaux enjeux. Tout d'abord, nous voulons comprendre la perte de sens dans le secteur de l'asile et l'incidence qu'elle peut avoir sur la volonté de transgresser (QR1). Ensuite, nous cherchons à comprendre les caractéristiques du phénomène transgressif présent au sein de notre recherche action et la perception qu'en ont les acteurs (QR2). Enfin, ces éléments nous amènent à nous interroger sur l'implication de la transgression dans le processus de construction de sens, de *sensemaking*, notamment de la part des managers, et *in fine* sur le sens dans le travail construit par les individus (QR3). Ces enjeux ont été déclinés et retranscrits à travers une problématique ainsi que trois questions de recherche, figurant dans le tableau suivant (tableau 16).

**Problématique : En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux collectifs sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?**

---

**Question de recherche 1 : Dans quelle mesure les pratiques transgressives répondent-elles à une perte de sens dans le travail et à un besoin de (re)trouver du sens ?**

**QR1.1 :** Comment se caractérise la perte de sens en centre d'accueil pour demandeurs d'asile ?

**QR1.2 :** Quels sont les motifs, facilitateurs et/ou inhibiteurs soulevés par les acteurs organisationnels, notamment managériaux, pour transgresser ?

**Question de recherche 2 : Quelles sont les pratiques transgressives individuelles et collectives ainsi que leurs caractéristiques ?**

**QR.2.1 :** Quelles sont les pratiques transgressives portées par les individus et par les collectifs ?

**QR2.2 :** Quelles sont les caractéristiques de ces pratiques transgressives et quels sont les acteurs organisationnels, notamment managériaux, qui les mettent en œuvre ?

**Question de recherche 3 : Comment les pratiques transgressives contribuent-elles à la création de sens lors du processus de sensemaking ?**

**QR3.1 :** Les individus expérimentent-ils tous le même sens dans le travail ou bien le sens construit peut-il être différent entre les individus ?

**QR3.2 :** En quoi la transgression est-elle une pratique d'engagement dans l'action, résultante de l'incertitude et de l'ambiguïté, dans le processus de sensemaking ?

**QR3.3 :** Quelles pratiques objectives, notamment managériales, peuvent-elles être mises en place à l'échelle organisationnelle pour développer le sens dans le travail ?

*Tableau 16 : Un tableau récapitulatif de la problématique et des questions de recherche (source : auteure)*

## Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### *Introduction du chapitre*

Ce quatrième chapitre s'attache à expliciter le cadre épistémologique et méthodologique de notre travail de thèse. Dans un premier temps, nous présentons le positionnement épistémologique de la chercheuse (IV.1). Il s'agit pour nous de justifier notre ancrage dans une posture épistémologique : le constructivisme pragmatique.

Dans un second temps, nous présentons de manière générale notre méthodologie de recherche ainsi que le terrain de ce travail de thèse (IV.2). Notre méthodologie de collecte de données a été mise en œuvre à travers une recherche-action menée auprès d'une équipe socio-éducative et de leur hiérarchie au sein d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA). De plus, des entretiens semi-directifs ont également été menés dans trois autres organisations, choix que nous explicitons dans cette partie. Ces terrains s'inscrivent tous dans un secteur largement méconnu des Sciences de Gestion qu'est le secteur de l'asile, que nous ne manquons pas de présenter.

Dans un troisième et dernier temps, nous nous attachons à restituer le mode de collecte et d'analyse de notre matériau empirique (IV.3). Nous développons ainsi nos trois méthodes de collecte de données que sont l'observation directe, les entretiens semi-directifs et enfin les données secondaires. L'ensemble de ces données ont été analysées suivant une analyse de contenu thématique *via* le logiciel NVIVO 12 ainsi qu'Iramuteq. Dans le même temps, nous présentons la construction de notre grille de codage semi-structurée qui s'inscrit dans une démarche abductive. Elle est constituée d'éléments provenant directement de la littérature (codes a priori) et de codes émanant de notre terrain (codes émergents). Cette grille a donc été élaborée à partir de la revue de littérature puis retravaillée lors de la recherche-action.

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : *Le sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## ***IV.1. Le choix d'un positionnement épistémologique en Sciences de Gestion***

Cette partie porte sur l'épistémologie, c'est-à-dire « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967 dans Avenier & Gavard Perret, 2012). L'épistémologie est apparue au début du XXème siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Avenier & Gavard Perret, 2012). Il s'agit, en effet, d'étudier la constitution des connaissances. L'épistémologie est donc complémentaire à la méthodologie, qui est « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Avenier & Gavard Perret, 2012). Tous les chercheurs ne partagent pas la même vision de la manière dont sont constituées ces connaissances. Nous parlons alors de paradigmes épistémologiques, c'est-à-dire « *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie.* » (Avenier & Gavard Perret, 2012 : 23). Dans ce chapitre, nous développons ainsi l'épistémologie d'une discipline, les Sciences de Gestion, et le paradigme spécifique du constructivisme pragmatique dans lequel nous nous inscrivons.

### **IV.1.1. L'épistémologie en Sciences de Gestion**

La recherche sur les organisations se développe à partir de la première moitié du XXème siècle (Chanlat, 2005). En effet, la naissance des Sciences de Gestion pourrait être arrêtée à 1953, année durant laquelle fut parue la première revue de management, intitulée « Management Sciences », aux États-Unis (Le Moigne, 1988). Dès 1960, les Québécois se saisissent de l'expression « management science » pour la transformer en « science de l'administration ». La décennie suivante, durant les années 70 et à la suite de la révolution de 1968, les universités françaises homologuent la nouvelle discipline intitulée « Sciences de Gestion ». Pour autant, ce n'est qu'en 1982 que le CNRS convient que « *cette jeune discipline était passible, non seulement d'enseignement, mais aussi de recherche scientifique.* » (Le Moigne, 1988 :176)

La diffusion de la gestion au début des années 1970 en France, s'est exprimée par le développement du « management » au sein des organisations. Les formations de cette discipline et les institutions d'enseignement supérieur en gestion se multiplient, au même titre que les revues et ouvrages qui lui sont consacrés. L'usage des mots de gestion devient de plus en plus courant. En France, l'étude des organisations passe par l'étude du travail, notamment avec Crozier et la création du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) (Chanlat, 2005).

Les Sciences de Gestion apparaissent ainsi comme une discipline « jeune », au carrefour entre théorique et pratique, et s'intéressant à un objet commun à d'autres disciplines. La prise en compte de l'histoire des Sciences de Gestion apparaît importante dans la constitution épistémologique des Sciences de Gestion (Le Moigne, 1988). Cette réflexion épistémologique ne s'est toutefois pas développée de pair avec l'émergence des Sciences de Gestion (Le Moigne, 1990). Les Sciences de Gestion se réclament généalogiquement des sciences de l'action (Le Moigne, 1993 dans David, 2000). Les Sciences de Gestion sont donc des sciences de conception, au sens des sciences de l'ingénierie de la spirale de Piaget (1970). Ainsi, le chercheur va participer à la construction de la réalité composée d'artefacts. Le chercheur peut intervenir de deux manières distinctes : soit de manière indirecte en concevant les représentations, soit de manière directe en construisant concrètement la réalité (David, 2000). Ces modes sont toutefois plus ou moins importants en fonction du positionnement épistémologique dans lequel se trouve le chercheur. Pour autant, la réalité d'un point de vue gestionnaire « est un processus de construction et de transformation permanent. » (David, 2000 : 101).

#### IV.1.2. Le constructivisme

« Pour apprécier une recherche à sa juste valeur il est indispensable de tenir compte des options qui la fonde. » (Koenig, 1993 : 5). Ces options portent, pour Koenig, sur deux points essentiels que sont le réalisme de la théorie et le statut ontologique de la réalité. Le réalisme de la théorie concerne la distinction entre les théories « réalistes » cherchant à décrire le monde tel qu'il est, et les théories « instrumentalistes » pour lesquelles cet objectif est vain. Le statut ontologique repose quant à lui sur l'idée d'une réalité qui serait soit ordonnée, soit construite. Le croisement de ces deux éléments permet de fonder quatre zones épistémiques que sont « la découverte des régularités » (assimilable au positivisme), « le développement d'instruments prédictifs », « la construction d'artefacts » (assimilable au constructivisme) et enfin « la recherche-action ».

Oppositions thématiques et zones épistémiques		Essence de la réalité	
		Ordonnée	Construite
Réalisme de la théorie	Fort	Découverte des régularités	Recherche-action
	Faible	Développement d'instruments prédictifs	Construction d'artefacts

Tableau 17 : Les positionnements épistémologiques (source : Koenig, 1993)

Le modèle proposé par Koenig (1993) met en avant la dualité opposant les positionnements dits « positivistes », de ceux « constructivistes ». Le Moigne, très critique à l'égard du positivisme, s'est attaché en 1990 à décrire ces deux réflexions épistémologiques, afin de justifier sa prise de position : « *Je prétends que le positivisme, pris au sérieux, ne permet pas de construire une discipline académique enseignable telle que la science de gestion.* » (Le Moigne, 1990).

Le tableau ci-dessous (tableau 18) illustre les divergences entre ces deux positionnements. D'une part, le positivisme prétend découvrir la réalité du réel, le réel étant déterminé et rationnel. Dans cette réflexion épistémologique, le chercheur prône une totale objectivité et une moindre influence sur son objet d'analyse. D'autre part, le constructivisme postule que la connaissance est fondée sur nos représentations, et de fait que l'univers est un construit. Ainsi, le chercheur influence nécessairement son objet en des termes difficilement mesurables. Nous appréhendons les expériences vécues à l'aide de notre raison, en élaborant une forme de raisonnement entre la situation perçue et un projet conçu (Le Moigne, 1990 : 113).

<u>Positivisme</u>	<u>Constructivisme</u>
Principe ontologique (réalité du réel)	Principe de représentabilité (la connaissance est fondée sur nos représentations)
Principe de l'univers câblé (le réel est déterminé)	Principe de l'univers construit
Principe d'objectivité	Principe de projectivité ou d'interaction sujet-objet (influence non maîtrisable de l'instrumentation sur le résultat de l'observation)
Principe de naturalité de la logique (rationalité)	Principe de l'argumentation générale (appréhension intelligible de nos expériences par notre raison) par des méthodes de raisonnement
Principe de moindre action ou de l'optimum unique	Principe d'action intelligente

Tableau 18 : L'opposition positivisme et constructivisme (source : Le Moigne, 1990)



Le constructivisme ne recherche donc pas une représentation iconique d'une réalité ontologique, mais s'intéresse à la connaissance de cette réalité, la représentation qu'en fait un sujet, « *ce que l'homme connaît en le construisant, en le formant par ses actions.* » (Von Glaserfeld, 1988, cité par Koenig, 1993 : 10). Ce positionnement est ainsi en adéquation avec le projet des Sciences de Gestion « *qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations.* » (Le Moigne, 1990 : 116).

Le Moigne encourage donc les recherches optant pour le paradigme constructiviste. Pour lui, c'est un enjeu majeur afin de faire des Sciences de Gestion des réelles sciences de « *l'organisation complexe, sciences de l'ingénierie organisationnelle...sciences qui tiennent la gestion, non plus pour un objet, mais pour un projet.* » (Le Moigne, 1988 : 177). De cette manière, Le Moigne (1990) affirme que la recherche en Sciences de Gestion pourrait influencer l'épistémologie en reconstruisant ses fondements.

#### **IV.1.3. Le positionnement épistémologique choisi : le constructivisme pragmatique**

Au sein du paradigme constructiviste, se côtoient deux paradigmes que sont le constructivisme radical (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 2002) et le constructivisme selon Guba et Lincoln. Nous avons choisi, dans ce travail de thèse, le paradigme épistémologique du constructivisme radical (Glaserfeld, 2001), également appelé constructivisme téléologique (Le Moigne, 2002) ou encore pragmatique (Avenier, 2011).

Dans le constructivisme pragmatique, le monde est une construction de la réalité qui est située, en fonction de l'expérience vécue et de la perception du chercheur à ce moment-là, et pas au-delà. Dans ce courant, « *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène.* » (Avenier, 2011 : 380). Cela veut donc dire que la nature du réel en elle-même existe peut-être, mais qu'un individu ne peut prétendre la connaître. En effet, ce dernier ne connaît que sa propre expérience du réel et ne peut ainsi affirmer la connaître de manière objective et exhaustive (Avenier & Gavard Perret, 2012). En effet, l'expérience d'un individu est influencée par de nombreuses caractéristiques, telles que son histoire, ses valeurs, sa culture, mais également l'ensemble de son projet de recherche dans une étude scientifique. « *Il s'en suit que dans le paradigme épistémologique constructiviste radical, l'élaboration de connaissances ne vise pas à développer des théories du réel tel qu'il peut être en lui-même. Il s'agit exclusivement de mettre en ordre et d'organiser un monde constitué par l'expérience humaine.* » (Avenier, 2011 : 379).

Le constructivisme a connu son tournant pragmatique dès 1977 grâce à Nicholas Rescher et son ouvrage sur le pragmatisme méthodologique (Le Moigne, 2003). L'hypothèse fondatrice de ce paradigme repose sur l'inséparabilité, c'est-à-dire que la connaissance d'un phénomène ne peut être séparée des sujets qui l'étudient (Avenier, 2011 ; Avenir & Gavard Perret, 2012). Deux autres hypothèses fondent ce paradigme. D'une part, le fait que l'élaboration de connaissances est un « *acte de construction de représentations intelligibles, forgée par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent.* » (Avenier, 2011 : 376) ; d'autre part, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique rejette l'idée d'une vérité absolue.

En effet, le constructivisme pragmatique postule que le chercheur peut se faire une image du monde qui l'entoure, mais que cela reste une image en lien avec l'expérience vécue par le chercheur (Avenir & Gavard Perret, 2012). Ce paradigme vise donc à mettre de l'ordre à un monde constitué par l'expérience humaine (Avenier, 2011). Le constructivisme pragmatique ne doute pas de l'existence d'un monde réel, mais affirme qu'il est impossible d'y avoir accès. Il adopte une posture agnostique : « *même s'il existe un réel en soi, indépendant de l'attention que tout humain peut lui porter, un humain ne connaît que sa propre expérience du réel : il ne peut pas prétendre connaître le réel de manière objective et exhaustive.* » (Avenier, 2011 : 385).

Au même titre que l'observation des faits, le recueil des discours est interprété en fonction des concepts que le chercheur a en sa possession (Glaserfeld, 2001), de son projet de connaissance, du contexte, de ses valeurs, de sa culture et même de son histoire (Le Moigne, 1977, 1995 dans Avenier, 2011). Enfin, selon Le Moigne et Avenier (dans Avenier, 2011) au sein du paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique, le chercheur doit respecter trois principes directeurs. Au sein de notre travail de thèse, nous avons donc veillé à respecter ces trois principes essentiels que sont d'adopter un comportement éthique, de faire preuve d'une rigueur critique du processus de recherche et enfin de donner à voir une explicitation détaillée des questions de recherche de ce travail doctoral. Passons désormais à la présentation de notre méthodologie de recherche ainsi que de notre terrain de recherche.

#### ***IV.2. La méthodologie de recherche et la présentation de notre terrain***

Dans cette recherche, nous nous sommes basée sur une méthodologie d'analyse qualitative de données qualitatives. Nous en présentons ainsi les modalités ainsi que les informations relatives à notre terrain d'étude.

## **IV.2.1. Une recherche qualitative : justification de la recherche et présentation du canevas**

Lors de l'émergence en Europe des Sciences de Gestion, les méthodes qualitatives ont été mises de côté, au profit de méthodes quantitatives. Il importait à l'époque de produire des données de masse, dans une logique de forte industrialisation. Elles ont toutefois été peu à peu remises en cause, notamment par Beyer et Trice (1982) et l'émergence de la théorie néo-institutionnelle en 1983. En effet, les méthodes quantitatives ne semblent plus suffisantes pour comprendre ce qui est « atypique », « hors-norme ». Les méthodes qualitatives reviennent alors sur le devant de la scène pour saisir ce qui interpelle le chercheur.

### **IV.2.1.1. Une recherche qualitative et compréhensive**

Les approches qualitatives permettent de comprendre les phénomènes organisationnels. Pour autant, Dumez (2013) favorise l'utilisation du terme « compréhensive » à la place de la notion de « qualitative », afin de dépasser l'opposition « stérile » entre recherche qualitative et recherche quantitative. De fait, nous n'hésitons pas à utiliser ces deux termes lorsque cela est pertinent.

Les phénomènes organisationnels se déroulent dans ce que Jacques Girin (1990) appelle une situation de gestion. « *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » (Girin, 1990 : 142). Pour comprendre une situation de gestion, il faut la saisir dans sa globalité et les méthodes qualitatives permettent, à ce titre, de faire le lien entre l'ensemble des éléments susceptibles de faire sens (Chanlat, 2005). La situation de gestion se définit donc par trois éléments : des participants, une extension spatiale et une extension temporelle. La situation de gestion permet de prendre de la distance par rapport à un objet de recherche bien délimité et donc d'objectiver les données recueillies. La mise en place d'un dispositif de recherche permet de répondre au problème de l'interaction entre le chercheur et le terrain. « *Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche.* » (Girin, 1990 : 161).

Ainsi, le dispositif de recherche se fonde sur trois éléments : une instance de gestion, du côté terrain, une instance de contrôle, composée des institutions de la recherche et enfin la mémoire, préservée par un enregistrement magnétique ou un compte rendu écrit. Nous en proposons ainsi une illustration (figure 14).

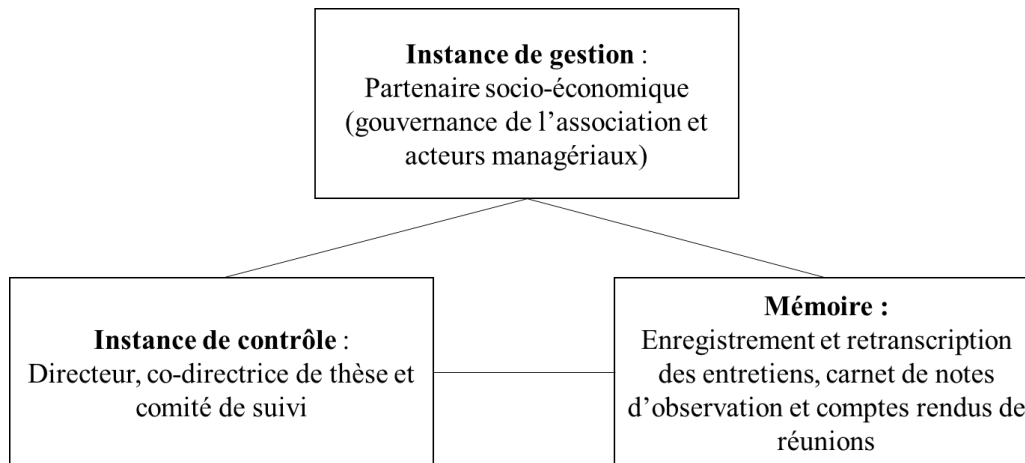


Figure 14 : Le dispositif de recherche (source : auteure)

La méthodologie qualitative semble pertinente dans le cadre de ce travail de thèse, cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, notre recherche porte sur un terrain encore méconnu qu'est le secteur de l'asile, et particulièrement une équipe d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA). Les professionnels en son sein, issus principalement de formations en travail social, inscrivent leur travail dans un environnement juridique complexe, un contexte politique fort et des problématiques sociétales importantes des personnes accompagnées. Nous leur dédions la sous partie IV.2.3. afin de cerner l'ensemble des enjeux liés à cette thèse. Ensuite, la théorie du *sensemaking*, et les travaux relatifs au sens dans le travail sont en cours de managérialisation, étant principalement issus d'autres disciplines. Dans cette continuité, la littérature relative à la transgression est relativement émergente. Enfin, les approches qualitatives sont adaptées à la finalité de notre recherche qui est de comprendre comment le manager joue un rôle important dans la construction individuelle et collective de sens au sein de son équipe, grâce notamment aux pratiques transgressives qu'il soutient, voire qu'il impulse. Cette enquête qualitative nous a donc permis de redéfinir les concepts existants et les théories, d'élaborer des typologies mais surtout de construire une nouvelle littérature réunissant la construction du sens dans le travail et les pratiques transgressives.

#### IV.2.1.2. Des pratiques, à l'origine, incertaines

Dans ce travail de thèse, nous nous intéressons aux pratiques de professionnels au sein d'une équipe d'un CADA. Certaines d'entre-elles sont des pratiques de gestion, qui sont des pratiques sociales. *« Elles sont le résultat de l'action de nombreuses personnes, laquelle se produit dans un univers organisé. Elles sont aussi enracinées dans un espace et un temps particuliers. Elles visent l'efficacité et l'efficience de l'organisation. »* (Chanlat, 2005 : 168).

Chaque organisation est socialement construite, et est en constante évolution. Ainsi, toutes les organisations laissent place à de l'incertitude (Livian, 2000), et ceci est à l'origine de bon nombre de processus organisationnels, tels que la construction de sens ou encore la transgression, comme cela est le cas dans cet écrit. C'est pourquoi, les gestionnaires ont cherché à organiser l'action, en passant par la coopération entre les individus dans le but de créer un objectif commun. *« L'analyse des organisations a précisément pour but d'étudier les processus communs inhérents à toute action organisée. »* (Livian, 2000 : 9).

De plus, les caractéristiques essentielles d'une organisation sont l'existence d'une division des tâches, d'une hiérarchie, de règles officielles et de procédures, et enfin d'une certaine stabilité (Livian, 2000). *« Analyser une organisation [c'est donc] est être capable d'en voir les composantes, d'en décrire les éléments et de comprendre comment ceux-ci s'articulent dans un ensemble. »* (Livian, 2000 : 25). Pour autant, les organisations sont tout autant constituées de règles formelles, que de règles informelles, s'influençant mutuellement. C'est pourquoi, il est également important de prêter attention à toutes ces règles informelles, émanant bien souvent du discours des acteurs de terrain. *« Le langage du formel est principalement celui des dirigeants, c'est ce qui explique qu'il occupe le plus de place dans les théories du management. Une analyse de l'organisation, si elle se veut utile, doit être élargie à celle du comportement de tous les individus qui y travaillent. »* (Livian, 2000, 40). Notre thèse porte donc un intérêt équivalent aux discours et pratiques des managers, qu'à ceux des acteurs de terrain, c'est-à-dire ceux qui agissent sur notre terrain d'étude, qu'ils aient donc des responsabilités ou non. Il est important et nécessaire *« de s'intéresser aux professions à tous les niveaux hiérarchiques en leur appliquant les mêmes outils [d'analyse]. »* (Avril et al., 2010 : 11).

Ainsi, « *analyser l'organisation, c'est aussi analyser le travail.* » (Livian, 2000 : 87). Analyser les situations de travail, c'est analyser le travail réel, tel qu'il est concrètement réalisé par les acteurs. Cela veut donc dire qu'il est primordial de s'intéresser aux dimensions non officielles du travail et de le considérer comme le produit d'interactions entre les travailleurs. Analyser les situations de travail implique donc d'étudier le contexte de travail et le point de vue du travailleur. Il s'agit de l'articulation « *dont le travail s'impose aux travailleurs et la manière dont ils le redéfinissent activement.* » (Avril et al., 2010 : 17). Ainsi, il est nécessaire de s'intéresser à la définition officielle du travail, le travail prescrit, et à la réalité de sa réalisation. Pour analyser ces dimensions, il faut donc prêter une attention particulière aux documents, mais également aux observations et entretiens. Nous veillons à être extrêmement attentifs à ces différents éléments dans notre travail doctoral, afin de mettre le travail réel sur le devant de la scène, ce qui n'est que trop rarement le cas.

Le travail réel est donc constitué de ces pratiques informelles, qui ont une place toute particulière dans l'analyse des situations de travail, notamment dans cette thèse. Les significations accordées à ces pratiques informelles peuvent varier d'un individu à un autre, ou bien même d'un groupe à un autre. Il est pour cela important de recourir à l'observation, ainsi qu'aux entretiens, permettant de saisir le vocabulaire spécifique du groupe étudié « *L'attention portée aux catégories indigènes permet aussi (...) de repérer les activités qui s'écartent des dimensions officielles du travail.* » (Avril et al., 2010 : 48). Nous devons analyser les décalages entre les discours et les observations, mais également les différences de point de vue entre les travailleurs ainsi que les autres parties prenantes, telles que les clients ou les usagers. Ces éléments permettent de rompre avec des catégories institutionnelles pré-définies. Nous pouvons ainsi proposer de nouvelles catégories savantes, mettant en lumière des pratiques de travail nouvelles ou cachées.

Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons particulièrement à ces pratiques informelles, le travail tel qu'il est réellement, émanant non plus seulement des acteurs organisationnels exerçant des responsabilités, mais bien de l'ensemble des parties prenantes au sein de l'organisation. Nous portons également un intérêt particulier au sens qui est donné par les individus et les collectifs à ces pratiques informelles.

### **IV.2.1.3. La justification de notre recherche et notre canevas de recherche**

Le chercheur se doit de garantir les principes directeurs que sont la validité de la recherche (validité interne de la recherche et validité externe des connaissances élaborées) et la fiabilité du processus de recherche.

#### ***IV.2.1.3.1. La validité de la recherche***

Tout d'abord, la validité repose sur l'assurance de la pertinence et de la rigueur des résultats, et l'évaluation du niveau de généralisation de ces résultats (Drucker-Godard et al., 2014).

Premièrement, la validité interne s'appuie sur « *la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche* » (Avenier & Gavard Perret, 2012 : 41). La validité du construit (1) se réfère au processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche (Drucker-Godard et al., 2014). « *Lorsque l'on se pose la question de la validité du construit, il convient donc de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique.* » (Drucker-Godard et al., 2014 : 301). Cette cohérence interne repose sur le design de la recherche, c'est-à-dire le cadre épistémologique, l'objet de la recherche, le but principal de la recherche, la question centrale, les références théoriques majeures, la méthode de recherche, le contexte du travail empirique, la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement. Cette validité s'appuie donc sur « *la cohérence mutuelle de ses différentes composantes* » (Parmentier Cajaiba & Avenier, 2013 : 204), c'est à dire l'établissement « *que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (...) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche.* » (Drucker-Godard et al., 2014 : 303). À ce titre, le tableau 19 illustre notre design de recherche.

<b>Cadre épistémologique</b>	Constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 2002 ; Avenier, 2011).
<b>Objet de la recherche</b>	Des pratiques transgressives qui questionnent le sens dans le travail
<b>But principal de la recherche</b>	Comprendre comment la transgression peut permettre la construction de sens dans le travail des individus et des collectifs
<b>Question centrale</b>	Comment s'opère la création de sens dans une organisation caractérisée par l'existence de pratiques transgressives ?
<b>Références théoriques majeures</b>	Perte de sens (Aubert, 2001 ; Hanique, 2010) Sens dans le travail (Isaksen, 2000 ; Morin & Cherré, 1999 ; Morin & Forest, 2007 ; Morin, 2010 ; Rosso et al., 2010 ; Bailey et al., 2019a, 2019b) Management du sens (Gioia & Chittipeddi 1991 ; Maitlis & Lawrence, 2007 ; Frémeaux, 2014 ; Havard & Ingham, 2017 ; Carton, 2018) <i>Sensemaking</i> (Weick, 1995 ; Nestea et al., 2015 ; Sandberg & Tsoukas, 2015) Transgression (Honoré, 2000, 2006 ; Appelbaum et al., 2006, 2007 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011 ; Pesqueux, 2010 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Joffre & Tissioui, 2019)
<b>Méthode de recherche</b>	Recherche-action (Reason, 1994 ; Allard Poesi & Perret, 2004)
<b>Contexte du travail empirique</b>	Equipe au cœur d'une injonction paradoxale dominante, entre l'accompagnement d'un public vulnérable et le contrôle des flux migratoires)
<b>Tactique de collecte des informations</b>	Observation directe participante, entretiens semi-directifs et analyse documentaire
<b>Stratégies de traitement</b>	Analyse de contenu (Bardin, 2013) Utilisation des logiciels : Nvivo 12 et Iramuteq

Tableau 19 : Le canevas de notre recherche (source : auteure)

Quant à la rigueur du processus de recherche (2), il correspond à la rigueur avec laquelle a été élaboré le construit et s'appuie sur l'explicitation de l'élaboration du construit qui en est donnée. Dans ce travail de thèse, nous mettons un point d'honneur à développer la méthodologie de collecte de données et son analyse, en revenant, notamment sur l'abduction ayant permise la réalisation de la grille de codage (partie IV.3.2.2).

Deuxièmement, la validité externe des connaissances « désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées. » (Avenier & Gavard Perret, 2012 : 45). Il s'agit ainsi d'examiner les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche, à partir, notamment, d'une connaissance approfondie du contexte de la recherche (Drucker-Godard et al., 2014). « Plus généralement,



*c'est par une connaissance approfondie, riche, intime, du contexte de sa recherche, que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes.* » (Drucker-Godard et al., 2014 : 323). Il est donc extrêmement important de décrire le contexte d'une étude. Cette validité peut être effective en réalisant des études de cas, mais également de la recherche-action (Parmentier Cajaiba & Avenier, 2013) et autres mises à l'épreuve des connaissances sur un ou des terrains donnés. Pour autant, il est difficile, en Sciences de Gestion, de prétendre pouvoir comprendre les comportements des individus dans des cadres généraux, le contexte étant extrêmement important dans les différents systèmes organisationnels (Pasmore et al., 2008). Dans notre travail de thèse, nous avons souhaité mener des entretiens exploratoires au sein de trois terrains distincts de l'équipe de la recherche-action. L'objectif était justement d'accroître la validité externe des connaissances en confrontant notre question de recherche à d'autres terrains que celui dans lequel nous allions mener notre recherche-action.

#### ***IV.2.1.3.2. La fiabilité du processus***

Enfin, la fiabilité du processus est *« une des préoccupations majeures du chercheur [qui] est de vérifier que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier. »* (Drucker-Godard et al., 2014 : 304). En effet, la fiabilité de la recherche consiste à s'assurer que les opérations d'une recherche puissent être répétées et obtenir le même résultat. Il est important pour le chercheur de savoir transmettre sa manière de conduire une recherche et il doit pouvoir répliquer à l'identique une recherche précédemment menée. La fiabilité concerne donc toutes les phases opératoires d'une recherche : collecte des données, codage, analyse et présentation des résultats, d'où l'importance de décrire avec précision le design de la recherche. *« Le chercheur doit décrire très précisément les différentes étapes de sa recherche, relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données, et enfin aux différents moyens utilisés pour contrôler l'influence du chercheur sur son terrain. »* (Drucker-Godard et al., 2014 : 317). Cette fiabilité ne peut être assurée sans rigueur scientifique et sans que celle-ci soit écrite et à la vue du lecteur. Elle *« dépend des moyens mis en œuvre pour permettre au lecteur de suivre le cheminement cognitif menant du matériau empirique de la recherche aux résultats revendiqués. »* (Parmentier Cajaiba & Avenier, 2013 : 204). En effet, ce dernier doit être un moyen de suivre le cheminement cognitif menant des données empiriques à l'analyse des résultats. Il est pour cela nécessaire de donner à voir les données recueillies et la manière dont elles ont été analysées, à travers le codage réalisé. C'est, à juste titre, le sujet central de la partie IV.3 relative à la collecte

et l'analyse de nos données, permettant d'explicitier au maximum notre cheminement cognitif aboutissant à nos résultats, à travers la présentation de notre méthode de collecte et d'analyse de données. Avant cela, nous souhaitons développer le cadre général de la recherche en présentant un type de recherche collaborative qu'est la recherche-action, ainsi que l'effort réflexif qui nous a été nécessaire de faire pour ce travail de thèse.

#### **IV.2.2. La recherche-action participante et le nécessaire effort réflexif**

Cette sous-partie est essentielle à plusieurs titres. Tout d'abord, elle nous permet de mettre l'accent sur le type de recherche menée. Ancrée dans les Sciences de Gestion, nous souhaitons réaliser une recherche particulièrement imprégnée du terrain qu'elle avait vocation à étudier. Pour ce faire, nous avons mené une recherche collaborative et avons fait le choix d'opter pour une recherche-action. Cela n'a pas été sans nous demander un certain effort réflexif sur notre place de chercheure.

##### **IV.2.2.1. Les recherches collaboratives**

Les recherches collaboratives reposent sur le modèle dialogique qui a été initialement développé dans le constructivisme pragmatique (Parmentier Cajaiba & Avenier, 2013). La collaboration entend qu'il y a un effort d'inclure la participation active des gestionnaires aux côtés des chercheurs, dans l'élaboration de la recherche (Pasmore et al., 2008). Le modèle dialogique présente deux particularités : il repose sur des dialogues productifs entre les chercheurs et les praticiens durant le processus de recherche, et sur le fait que les chercheurs s'efforcent d'élaborer des connaissances pertinentes sur le plan académique mais également pratique. En effet, l'objectif des recherches collaboratives, et de manière générale de la recherche en gestion, est de contribuer à des actions mieux fondées et à des théories plus adéquates, ce qui ne peut se faire sans une réelle prise en compte des pratiques de gestion et défis auxquels sont confrontées les organisations (Pasmore et al., 2008). Nous pouvons parler d'une collaboration sélective « *dans laquelle seuls quelques membres de la direction sont profondément engagés dans des activités d'enquête collaborative autour d'un sujet étroit, généralement sans qu'il y ait un programme solide pour transformer l'organisation entière de manière fondamentale.* » (Pasmore et al., 2008 : 13). En effet, dans notre recherche, seuls trois praticiens étaient réellement impliqués dans cette collaboration : le président de l'association, le directeur de l'association et enfin la cheffe de service du CADA. Du point de vue des chercheurs, notre directeur de recherche ainsi que notre co-directrice étaient fortement engagés

dans cette collaboration. Une première réunion s'est ainsi tenue le 27 septembre 2017 afin que l'ensemble des parties prenantes puissent se rencontrer. Par la suite, une deuxième réunion en date du 04 décembre 2017 a permis de sceller et d'opérationnaliser cette collaboration.

Ce modèle de collaboration comporte cinq types d'activités menées de manière itérative et interactive (Parmentier Cajiaba & Avenier, 2013). Premièrement, il s'agit **de la construction de la question de recherche et spécification du canevas de la recherche**. Pour nous, cette première étape a nécessité une mise à distance de six mois du terrain (de septembre 2017 à février 2018). Il était primordial, pour nous, que nous débutions ce travail de thèse en nous éloignant des problématiques quotidiennes que nous maîtrisions, afin de prendre le recul nécessaire. Lors de notre retour sur le terrain, et grâce à un échange avec la cheffe de service, nous avons décelé la problématique phare de l'établissement, qui n'était pas encore la question de recherche mais une question de terrain : *comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?* Cette question fait directement référence à une problématique pratique persistante et qui s'accroît : la perte de sens dans l'organisation face à la montée des injonctions paradoxales. En effet, le projet de recherche-action s'ancre toujours dans un problème pratique, problème qui se voit transformer en objet de recherche (Allard Poesi & Perret, 2004). Il s'agit d'une traduction du problème au travers de connaissances (Koenig, 1997), pouvant également viser l'émancipation des acteurs. « *Certes, les objets de recherche ici développés sont le fait d'une discussion et d'une construction avec les participants. Mais celle-ci s'inscrit dans le cadre de connaissances dont le chercheur détient, initialement au moins, le monopole.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 101). Une telle construction de question de recherche permet de réduire le fossé entre la théorie et la pratique. Cette prise de recul a été également l'occasion de prendre connaissance de la littérature sur les premiers concepts qui nous intéressaient et ainsi d'éviter l'écueil potentiel dans les recherches collaboratives, à savoir l'insuffisance d'ancrage théorique. Ensuite, une réunion a été organisée avec l'association, le 26 mars 2018, permettant ainsi de valider le déroulement de la recherche. Ce fut l'occasion de préciser l'unité d'analyse (individus et organisation).

Deuxièmement, la recherche collaborative implique **d'élaborer des savoirs locaux**, c'est-à-dire construits à partir de l'expérience des praticiens, ce qui suppose des interactions importantes pour comprendre comment ils expriment leur expérience relative au problème pratique. « *Il est important d'associer cela à des techniques comme l'observation et l'étude de*

*documents.* » (Parmentier Cajaiba & Avenier, 2013 : 215). Nous avons, pour cela, décidé de mener une observation directe participante en raison d'une journée par semaine de mars 2018 à juillet 2020. Nous avons ainsi assisté à de nombreuses réunions, dont l'une fut particulièrement importante pour saisir le point de vue des acteurs sur la thématique de notre recherche. En effet, une journée de réflexion s'est tenue le 18 octobre 2018 entre le président associatif, la direction et les chefs de service autour du « sens » dans leur travail. Notre présence régulière et continue sur le terrain nous a permis d'élaborer des savoirs locaux, que nous présentons dans la partie dédiée aux résultats ainsi que dans notre discussion. À ce titre, les acteurs organisationnels ont été impliqués dans l'élaboration de ces savoirs. En effet, à la suite de l'écriture des résultats et au moment de rédiger la discussion les acteurs ont été sollicités pour partager leurs points de vue et leurs idées quant aux premières préconisations managériales que nous avons formulées. La réunion s'est ainsi tenue le 11 août 2021 et a permis de valider ou rejeter certaines implications émises, d'opérationnaliser et d'enrichir celles retenues, voire d'en proposer de nouvelles.

Troisièmement, la recherche collaborative nécessite également d'**élaborer des savoirs conceptuels**, génériques à la suite de la conceptualisation et la décontextualisation de savoirs locaux. Cette élaboration se réalise à partir de comparaisons multiples et de théories. Dans notre cas, notre travail a été mené sur un terrain unique. Pour autant, afin de limiter les biais inhérents à une étude sur un seul cas, des entretiens exploratoires ont tout de même été réalisés auprès d'individus appartenant à des organisations relativement similaires, permettant de confirmer, ou non, la pertinence de notre problématique. Nous ressentions ce besoin, en début de thèse, de multiplier les points de vue auprès d'acteurs du secteur de l'asile avant de nous investir dans une recherche-action. Nous avons tout de même pu jouer sur l'abduction effectuée à partir des théories existantes, et permettre d'élaborer des régularités.

Quatrièmement, nous devons **communiquer les savoirs**. Une première restitution des résultats a eu lieu lors d'une réunion avec le groupe de travail le 04 juin 2019. Il s'agissait de revenir sur les entretiens qui avaient été menés en externe du terrain de la recherche-action et les premières pistes de réflexions qu'ils avaient fait émerger. Une seconde réunion s'est ensuite tenue le 17 juin 2021 pour communiquer les premiers résultats aux trois acteurs organisationnels impliqués dans cette collaboration. Une réunion à destination de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation sera également prévue à la suite du rendu de ce travail doctoral. Cela sera l'occasion d'informer davantage les membres qui n'ont pas été pleinement parties-prenantes de cette collaboration et de leur faire bénéficier des retombées de notre recherche. Cela est

d'ailleurs une des limites centrales de la recherche-action menée : nous n'avons pas suffisamment intégré l'ensemble des acteurs organisationnels, notamment les acteurs de terrains, et nous nous sommes contentés d'inclure, dès le départ, les acteurs exerçant des responsabilités organisationnelles.

Cinquièmement et dernièrement, **les savoirs doivent être activés dans des milieux variés**. Ce dernier type d'activités est en continuité directe avec la communication des savoirs. En effet, l'objet de la réunion post-thèse sera de permettre aux acteurs organisationnels de mettre en place les savoirs locaux, à travers des préconisations managériales, que nous mettons en évidence dans notre discussion. Il est également nécessaire d'envisager leur réplique dans des contextes possédant certaines similitudes, cela pouvant être une future piste de recherche.

Pour conclure, la recherche collaborative est bénéfique à la fois pour les pratiques de gestion, mais également pour les Sciences de Gestion et contribue ainsi à des apports théoriques et pratiques, plus proches des réalités de terrain (Pasmore et *al.*, 2008). La recherche collaborative peut ainsi permettre de découvrir une nouvelle théorie, d'inventer de nouveaux modèles pour l'application pratique, de s'approprier de nouvelles connaissances issues de la pratique et enfin d'améliorer la théorie avec une pratique connue (Pasmore et *al.*, 2008).

#### **IV.2.2.2. Une forme de recherche collaborative : la recherche-action participante**

Dans le cadre de cette recherche collaborative, nous avons choisi de mener une recherche-action (Allard Poesi & Perret, 2004 ; Reason, 1994 ; Pasmore et *al.*, 2008). La recherche-action, particulièrement participante, puise ses origines dans des préoccupations de pouvoir et d'impuissance, des valeurs démocratiques : « *cette vision du monde participative est au cœur des méthodologies d'enquête qui mettent l'accent sur la participation en tant que stratégie centrale.* » (Reason, 1994 : 3).

Différentes approches de la recherche-action existent et se différencient par la primauté soit du changement de la réalité, soit de la production de connaissances (Allard Poesi & Perret, 2004). Les uns avancent qu'il faut au préalable changer la réalité pour produire des connaissances, les autres partagent davantage le postulat qu'il est nécessaire de produire des connaissances pour changer la réalité. Avec la recherche-action participante, nous nous positionnons bien davantage dans ce deuxième cas de figure. Ces recherches ont « *une vision de la connaissance*

*comme moyen de changement de la réalité sociale, et non comme un objectif légitime en lui-même.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 94). Sont privilégiées ici la participation et l'émancipation des acteurs des systèmes sociaux plutôt que l'action et l'intervention. Dans ces approches, les préoccupations majeures de la recherche-action sont, en effet, la participation des acteurs comme méthode d'intervention ainsi que leur émancipation. « *Les sciences sociales doivent pouvoir apporter une aide concrète aux organisations humaines et notamment aux entreprises industrielles, c'est-à-dire faciliter la résolution de problèmes de fonctionnement, l'établissement de relations constructives, le traitement des tensions.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 95).

Un principe fondamental de la recherche-action est donc la participation des acteurs de terrain (Jacques, 1951 dans Allard Poesi & Perret, 2004). En effet, la recherche-action est une approche au sein de laquelle le praticien est impliqué auprès du chercheur. Elle est fondée sur l'interaction entre l'observateur participant et les participants observés (Koenig, 1993). La recherche-action est ancrée dans les travaux de Lewin et Dewey qui constituent le fondement du développement et de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schon, 1978 dans David, 2000). Les connaissances et expériences des personnes sont ainsi directement valorisées, notamment celles en bas de l'échelle sociale, voire des groupes opprimés. Une notion clé de la recherche-action participante est donc le dialogue parce que c'est à travers lui que le sujet/objet cède la place à une relation sujet/sujet, « *dans laquelle les connaissances académiques des personnes ayant reçu une éducation formelle fonctionnent en tension dialectique avec les connaissances populaires du peuple pour produire une compréhension plus profonde de la situation.* » (Reason, 1994 : 13). La recherche-action, appartenant aux recherches dites collaboratives, tire ainsi son questionnement des perceptions et des interrogations formulées par des acteurs de terrain. De cette manière, « *la recherche-action s'attache à donner prise à l'intelligence des acteurs, à favoriser la réflexivité et l'apprentissage.* » (Koenig, 1993 : 13). La recherche permet, en effet, aux acteurs de prendre pleinement conscience d'une situation, ou tout du moins de leur fournir davantage de clés de compréhension de celle-ci et des processus dans lesquels ils se retrouvent engagés.

Dans la recherche-action, le chercheur apparaît alors davantage comme un « aidant », un « facilitateur » permettant aux acteurs organisationnels de participer activement à la recherche. Le chercheur doit venir renverser une relation jugée inégalitaire entre le chercheur et le système social qu'il étudie. « *Il s'agit donc en premier lieu d'aider les participants à élaborer des connaissances qui leur soient « utiles » (qui servent leurs intérêts).* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 96). L'objectif de la recherche-action est, à ce titre, d'être utile aux acteurs, afin que ces derniers puissent s'approprier les résultats, qui leur sont d'ailleurs communiqués. L'enjeu crucial dans la recherche-action est de limiter l'asymétrie d'information entre le chercheur et les praticiens (Koenig, 1993). Le chercheur exerce donc une influence sur ce qu'il observe, et transforme son objet, ce qui est le propre des théories du social.

La recherche-action se définit ensuite comme une méthode d'enquête ayant « *un double objectif de changement concret dans le système social et de production de connaissances sur celui-ci.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 85). Le changement de l'objet étudié est donc un objectif à part entière de la recherche menée. En effet, la recherche-action se doit d'intervenir délibérément sur la réalité étudiée, en se démarquant du rôle d'un observateur neutre. Les connaissances produites doivent ainsi permettre de générer de la connaissance scientifique, mais également de résoudre des problèmes concrets. Au sein de la recherche-action, « *le caractère contextuel, relatif et temporaire des connaissances élaborées est clairement revendiqué.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 99). En effet, cela est en lien avec le fait que la recherche-action est issue d'une volonté de résoudre un problème concret. Ainsi, la visée de la recherche-action n'est pas de trouver une vérité objective mais plutôt de créer des espaces de discussions collectives (Allard Poesi & Perret, 2004).

Pour conclure, il est tout de même difficile de produire des connaissances utiles aux acteurs mais ayant également une portée théorique. « *L'objet et le dispositif de recherche risquent en effet à tout moment de devenir le monopole de l'une ou l'autre des parties.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 119). Il est également compliqué de trouver le juste milieu entre un chercheur engagé, et qui, dans le même temps, laisse libre court aux acteurs. « *Pourtant, paradoxalement, de nombreux projets de RAP n'auraient pas lieu sans l'initiative d'une personne compétente et engagée, une personne qui sera presque inévitablement membre d'un groupe privilégié. La RAP ne semble pas être à l'aise avec cela.* » (Reason, 1994 : 28). La réflexion quant à la place du chercheur lors d'une recherche-action est donc primordiale.

### IV.2.2.3. Le positionnement de la chercheuse : un effort réflexif primordial

Les recherches qualitatives supposent d'analyser le réel à partir d'une position consciente du chercheur sur le terrain afin d'en limiter les biais (Wacheux, 1996), tout en ayant conscience de ces derniers. « *La recherche d'informations qui sont les moins biaisées possible demande aussi à ce que le chercheur soit attentif à l'influence de l'image que l'interviewé a de lui.* » (Roussel & Wacheux, 2005 : 132). En effet, certaines méthodes d'enquête, telles que l'observation directe, rendent indispensable l'analyse réflexive (Arborio & Fournier, 2015), la participation du chercheur engendrant potentiellement une contamination des données. La contamination est définie comme « *toute influence exercée par un acteur sur un autre, que cette influence soit directe (persuasion, séduction, impression, humeur, attitude, comportement, etc.) ou indirecte (émission de message par un tiers, diffusion non contrôlée de signaux aux acteurs, diffusion d'un document influençant la population étudiée, choix des termes dans un guide d'entretien, etc.)*. » (Thiéart, 2014 : 284)

Le chercheur ne doit donc pas rester neutre dans le dispositif de recherche, mais doit être conscient et attentif aux « *multiples risques de contamination qu'engendrent ses relations avec les sources.* » (Thiéart, 2014 : 284). La difficulté d'une recherche en sciences sociales, qui plus est collaborative, est donc le problème de dépassement de cette réflexivité, ce que l'on appelle l'effet « Hawthorne » (Pasmore et al., 2008). En effet, le scientifique a inexorablement un impact sur ce qu'il observe. « *Le fait d'observer, d'intervenir ou de collaborer avec les gestionnaires de systèmes pour mener des recherches modifie ces systèmes de manière impossible à comprendre pleinement et, en outre, varie d'une organisation à l'autre ou d'un système à l'autre.* » (Pasmore et al., 2008 : 17). Nous partageons pleinement l'idée qu'il est utopique de penser que le chercheur a une position de neutralité face au terrain qu'il observe, ou encore lors des entretiens, dans la mesure où les acteurs se font une représentation du chercheur « *et, par conséquent, les situent nécessairement à des places dans le système organisationnel* » (Plane, 2006 : 145). Il est donc indispensable de prêter attention à la place que le chercheur occupe pour les personnes qu'il observe, ce qui permet d'éclairer « *sur le visage qu'ils se sont efforcés de lui montrer, en même temps que cela fait ressortir les positions et les stratégies des différents enquêtés dans l'espace social étudié.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 82).



De plus, le chercheur entretient forcément des relations de travail lors d'une recherche collaborative au sein d'une organisation. Ses interactions avec les acteurs qu'il étudie produisent des transformations. « *En ce sens, les chercheurs, par la nature même de leurs prestations immatérielles, développent les actes de gestion introspectifs des cadres ou des dirigeants concernés. Les groupes de projet d'amélioration favorisent le développement de l'introspection organisationnelle.* » (Plane, 2006 : 151). Notre réflexion a donc une dimension subjective (Devereux, 1980 dans Chanlat, 2005) ce qui nous permet d'avancer que les sciences sociales sont des sciences compréhensives qui « *permettent d'interpréter et de comprendre le sens que les gens donnent à leurs gestes, à leurs actions, à leurs pensées et à leurs existences.* » (Chanlat, 2005) et permettent ainsi d'agir sur le social. « *Le chercheur en gestion est en position d'agent de changement dans le sens où il a pour principale mission d'aider les acteurs à prendre conscience d'une série de problèmes (introspection) et à imaginer des transformations durables (conceptualisation).* » (Plane, 2006 : 146).

Dans cette continuité, le chercheur d'une recherche collaborative est parfois pris en étau entre l'envie d'intervenir lorsqu'une situation nécessite son aide, et celle de laisser libre cours aux événements afin de ne pas avoir d'influence majeure sur celle-ci (Pasmore et al., 2008). À ce titre, Plane (2006) avance qu'il est intéressant de prendre en compte l'image avec laquelle est perçu le chercheur sur le terrain car « *l'analyse peut être riche d'enseignements au regard du fonctionnement intime de l'organisation étudiée* » (144).

C'est pourquoi, nous nous sommes largement interrogée sur la position que nous occupions durant l'ensemble de la recherche-action. Nous prenions soin de noter systématiquement lorsque, durant une observation, les projections que pouvaient faire les enquêtés et la manière dont ils percevaient la chercheuse. L'encadré (N°2) ci-dessous en fournit quelques exemples.

## ENCADRÉ 2 : L'acceptation de la chercheuse entre méfiance et confiance

- 23 mai 2018 :

[Sonia, une travailleuse sociale] me confesse qu'en supervision, [Fiona, une travailleuse sociale] a abordé la dernière réunion d'équipe où j'étais présente. L'équipe n'avait pas été informée de ma présence, et elle aurait souhaité que cela soit discuté en amont. -> La position de la chercheuse est loin d'être neutre aux yeux des membres de l'équipe (...) J'apprends que Sonia a enregistré le rendez-vous de ce matin avec [une personne hébergée] et l'interprète. Elle l'écoute à mes côtés en haut-parleur, dans la salle de réunion, ça ne semble pas la gêner -> confiance instaurée

- 11 juillet 2018 :

[Nadia, une travailleuse sociale] : « *Il y a personne en haut, c'est Laura.* »

- 27 août 2018 :

Sonia me parle de la supervision. Elles ont eu de la peine pour [un remplaçant] qui s'est exprimé, notamment sur la réunion où il s'est senti pris à parti. Il est revenu sur le fait qu'il ne comprenait toujours pas ma place au CADA et qu'il avait peur que je rentre dans les suivis. Sonia aurait justifié mon ancienneté et que je connaissais ma place.

- 12 septembre 2018 :

[Coco, la cheffe de service] m'appelle aujourd'hui pour m'expliquer que demain la remplaçante de Nadia, [Fleur, une travailleuse sociale], arrive au CADA, mais qu'elle ne sera sûrement pas encore arrivée au CADA. Elle me demande si je peux m'occuper d'elle. Elle me briefe sur ce que je devrais faire avec elle.

- 24 septembre 2018 :

[Lou, une travailleuse sociale] vient me voir et me demande « *est-ce que c'est toi qui remplaces Coco quand elle est pas là ?* » Elle a besoin de faire un bon pour un prêt d'argent liquide à la famille. Je lui réponds que non mais que je peux le faire.

- 07 février 2019 :

Je rencontre [une nouvelle stagiaire]. Je crois au départ que c'est la stagiaire de l'enseignante de français, mais en fait elle est en stage d'observation pour une semaine chez nous. J'entends Sonia lui dire « *tu connais Laura ? C'est une mine d'informations.* » et elle lui dit de venir me voir si elle a des questions.

- 08 mars 2019 :

Réunion d'équipe N°6 : extrait du carnet de bord n°9 [Je prends beaucoup de temps à recopier les notes, mais je n'ose pas sortir mon ordinateur lors des réunions d'équipe, ça dénoterait totalement]

- 09 avril 2019 :

Sonia rentre dans le bureau afin de présenter la future stagiaire. Elle dit qu'elle ne sait pas comment me présenter, « *c'est une ancienne stagiaire, ancienne cheffe de service, maintenant en doctorat ...* »

- 15 mai 2019 :

Coco : « *Octave [le directeur] dans deux ans il sera plus là* », et elle me reparle du remplacement d'Octave, afin que j'occupe le poste de directrice. Elle me dit qu'elle me voit pour plusieurs raisons à la tête de l'association. Je lui réponds que je ne me sentirais pas à la hauteur. Elle me dit qu'elle elle croit en l'association, en ses valeurs, que sinon ça ferait bien longtemps qu'elle en serait partie, qu'il y a quelque chose à faire avec cette association.

- 04 octobre 2019 :

Mon portable s'allume, le « OK Google » se déclenche -> réflexe de Sonia « *tu nous enregistres ?* »

*Encadré 2 : L'acceptation de la chercheuse entre méfiance et confiance (source : auteure)*

Comme en témoigne ces courts extraits, la place du chercheur n'est jamais anodine, d'autant plus lorsque ce dernier entretient une relation étroite avec son terrain en amont de la recherche. En effet, cette recherche-action a débuté, nous l'évoquions, en septembre 2017. Pour autant, nous pouvons dire que nous étions, depuis 2014, un « *observateur incognito, pas même connu de soi-même* » (Arborio & Fournier, 2015 : 87). Nous avons donc un certain « passif » auprès de l'équipe sur laquelle porte notre enquête, nous amenant à ne plus être perçu en qualité d'observateur, mais comme membre « ponctuel » de l'équipe. Une situation est, à ce sujet, particulièrement parlante : lors de notre recherche-action, les membres de l'équipe ont décidé de créer un groupe de discussion instantanée sans la cheffe de service ni l'infirmière, mais seulement avec les membres de l'équipe socio-éducative. Nous avons été directement intégrée, sans même en faire la demande. C'est, à juste titre, cette position d'observateur « oublié » qui nous a permis d'observer les pratiques transgressives sur lesquelles nous enquêtons et de recueillir des informations, même les plus cachées, relatives à notre sujet d'étude. « *On lit parfois dans des comptes rendus d'observation que les enquêtés « oublient » la présence de l'observateur. Ce qu'ils oublient, c'est sa présence en qualité d'observateur. C'est à cette condition que peut être observé l'ensemble des pratiques du groupe, y compris les plus clandestines.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 86). D'une part, il s'agit d'une marque de garantie quant à la fiabilité des données recueillies, notamment lors de l'observation durant une recherche-action. « *Que ces informations soient confiées à l'observateur est un signe indéniable de sa bonne intégration dans le groupe et un gage de sérieux d'une situation observée faiblement perturbée par la présence du chercheur.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 86). D'autre part, cette familiarité reste une menace pesant sur le chercheur de ne pas prendre suffisamment de distance face à son terrain d'enquête (Arborio & Fournier, 2015).

Par conséquent, il est nécessaire lorsque nous menons une enquête de terrain, de maintenir tout de même un certain recul afin d'être le plus objectif possible par rapport au terrain étudié et d'éviter la contamination, en ayant notamment recours à la triangulation des données. « *Prendre un objet de recherche dans son environnement direct pose d'autres problèmes. La familiarité, confortée quand l'acceptation sur le terrain se fait sans difficultés, amène à ne savoir à quoi accrocher son regard tant ce que l'on observe semble aller de soi.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 65). Il était donc pour nous nécessaire de nous décentrer de ce que l'on observait afin de garder nos facultés d'étonnement et c'est justement ce que nous avons réalisé à deux reprises. Tout d'abord, lors des six premiers mois de thèse (septembre 2017 – février 2018), nous nous sommes extraite du service étudié et nous sommes restée au siège de l'organisation. Nous

voulions revenir avec un regard plus « neuf » qu’il ne l’était. C’est également ce que nous avons réalisé, lorsque nous avons commencé à analyser les données à partir de septembre 2020. Nous devions rompre avec cette proximité. En effet, « *après l’immersion dans la situation pour capter le détail de la pratique des acteurs à force de la partager avec le corps ou avec le regard, le cheminement vers l’analyse exige de rompre avec cette proximité, avec le sentiment que la pratique va de soi, donc de rompre avec les systèmes de références des acteurs qu’on a dû pénétrer pour en rendre compte.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 71). Nous allons désormais revenir sur le secteur auquel appartiennent les acteurs organisationnels enquêtés.

### **IV.2.3. Présentation du secteur de l’asile et de l’organisation choisie pour l’enquête**

Avant de présenter le terrain de notre recherche-action, il nous semble important d’éclaircir, par une brève littérature, le champ très spécifique dans lequel s’inscrit ce travail de thèse. En effet, les différents acteurs organisationnels enquêtés exercent leur mission dans le secteur de l’asile, entendu au sens de la prise en charge de personnes en demande d’asile en France, afin d’obtenir le statut de réfugié.

#### **IV.2.3.1. Le secteur de l’asile : un secteur méconnu des Sciences de Gestion**

L’asile est un secteur complexe, qui soulève de nombreuses interrogations pour les professionnels qui y interviennent. Avant de mettre en évidence les règles qui régissent l’accompagnement réalisé par les travailleurs sociaux, il convient de revenir sur le fonctionnement général de l’asile et son cadre légal. Nous souhaitons ainsi mettre en relief toute la complexité d’exercice de leur mission pour mieux comprendre l’environnement contraignant dans lequel ils assurent leur fonction. Nous commençons par une rapide présentation de la structuration du secteur de l’asile afin de comprendre quelles sont les différents établissements qui assurent l’accompagnement des demandeurs d’asile en France (Encadré 3).

### ENCADRÉ 3 : Structuration du secteur de l’asile<sup>7</sup>

Il est important de noter que différents types d’établissements assurent l’accompagnement des demandeurs d’asile en France. Ces centres sont gérés par de nombreux opérateurs, tels que des associations mais également des Sociétés d’Economie Mixte (SEM). Ces gestionnaires sont présents à l’échelle locale, régionale voire nationale pour les plus grandes organisations. Nous pourrions, à ce titre, citer ADOMA, France terre d’asile, COALLIA, ou encore Forum Réfugiés-Cosi. Depuis quelques années, et à l’occasion d’appels d’offres à création de places, le Groupe SOS ainsi que France Horizon se sont faits une place de choix dans le paysage de l’asile.

Nous présentons ainsi rapidement les cinq types de structures du secteur de l’asile les plus représentées et qui comptabilisent plus de 112 000 places d’accueil.

Historiquement, nous retrouvons les **Centres d’Accueil pour Demandeurs d’Asile (CADA)**, qui ont vu le jour à partir de 1991 à la suite, entre autres, de l’interdiction de travail pour les demandeurs d’asile. En 2021, les CADA comptabilisent 43 600 places sur l’ensemble du territoire national, et sont destinés à accueillir des demandeurs d’asile en procédure normale ainsi que ceux vulnérables en procédure accélérée<sup>8</sup>.

Ensuite, nous avons les **Hébergement d’Urgence des Demandeurs d’Asile (HUDA)** qui comptent 64 500 places. Ces hébergements se sont particulièrement développés entre 2000 et 2010. Depuis la circulaire du 31 décembre 2018, ce dispositif est voué à l’accueil des personnes accélérées ou Dublinées<sup>9</sup>. Parmi ces places, 5 351 ont été créées dans le cadre d’un Programme d’Accueil et d’Hébergement des Demandeurs d’Asile (PRAHDA) et sont toutes gérées par ADOMA, consistant dans le rachat et la gestion d’hôtels formule 1<sup>10</sup>.

Par la suite, nous identifions 4 500 places de **Centres d’Accueil et d’Etude de Situation (CAES)**. Ces établissements ont vu le jour en 2017 et hébergent sur une très courte durée (un

<sup>7</sup> Source : Site de la Cimade, « Dispositif d’accueil des demandeurs d’asile : état des lieux 2021 » [Consulté le 03/09/2021, en ligne] : <https://www.lacimade.org/schemas-regionaux-daccueil-des-demandeurs-dasile-quel-etat-des-lieux/>

<sup>8</sup> La procédure accélérée correspond à une étude rapide de la demande d’asile, notamment lorsque le demandeur provient d’un pays considéré d’origine sûre.

<sup>9</sup> Les personnes Dublinées sont en attente de renvoi vers le premier pays européen qu’elles ont traversé (et dans lequel leurs empreintes digitales ont été prises) afin d’y déposer leur demande d’asile.

<sup>10</sup> Ce type d’accueil ne fait pas l’unanimité dans le secteur de l’asile, notamment du fait des difficultés engendrées par des hébergements peu adaptés à un long séjour (chambre d’hôtel avec sanitaire sur pallier) et de l’absence de professionnels sociaux sur site.

ou deux mois) les personnes souhaitant demander l'asile, leur permettant ainsi un accès direct aux Plateformes d'Accueil des Demandeurs d'Asile (PADA).

Récemment, environ 1 000 places de **DPAR** ont également vues le jour. Elles sont destinées à l'assignation à résidence des déboutés du droit d'asile.

Enfin, il existe plus de 8 700 places de **Centre Provisoire d'Hébergement (CPH)** prévues pour les réfugiés et bénéficiaires de la protection subsidiaire. Ces centres sont historiquement la première forme de lieu d'accueil dédié à l'asile.

Finalement, nous devons préciser que ces 112 000 places ne couvrent pas l'ensemble des besoins : en octobre 2019, le nombre de demandeurs d'asile en cours d'instance était de 152 923. Or, sur ces 112 000 places, bon nombre sont dédiées aux demandeurs d'asile encore non enregistrés, mais également aux réfugiés, bénéficiaires de la protection subsidiaire ainsi qu'aux déboutés. Nous estimons donc qu'environ 70 000 demandeurs d'asile ne sont pas pris en charge, faute de places, dans les dispositifs dédiés.

*Encadré 3 : La structuration du secteur de l'asile (source : auteure, adapté de La Cimade)*

Après cette présentation de la structuration du secteur de l'asile en fonction des établissements présents sur le territoire national, il est important de développer le cadre légal dans lequel s'inscrivent les organisations du secteur.

Pour cela, nous devons dans un premier temps nous référer au Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers en France et du Droit d'Asile (CESEDA) qui régit comme son nom l'indique, l'accueil général des étrangers en France, dont les demandeurs d'asile. Ce code a été sujet à de nombreuses modifications en fonction des volontés politiques, dont les principales sont : l'arrêt officiel de « l'immigration de main d'œuvre » en 1974, la limitation des cours de français dans les Centres Provisoire d'Hébergement (CPH) à partir de 1986 (Sauvagnargues, 1992) ou encore la suppression du droit de travail pour les demandeurs d'asile en 1991.

Cette date marque ainsi la création des Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) distinguant les personnes en demande d'asile, de ceux ayant obtenu le statut de réfugié, logés désormais spécialement en CPH. En 2007, le ministère de l'Immigration, de l'Intégration et de l'Identité Nationale est créé et il prend en charge les établissements mentionnés ci-dessus, avant de passer la main au ministère des Affaires Sociales, puis au ministère de l'Intérieur. Un dernier changement intervient en 2015 et place à nouveau ces établissements sous la tutelle du ministère des Affaires Sociales.

Les années 2015 et 2016, ont quant à elles été successivement marquées par la réforme de la loi de l'asile, puis celle de la loi de l'immigration. La première d'entre elles a notamment permis d'accroître les missions dévolues à l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII), comme la gestion de l'Allocation pour Demandeurs d'Asile (ADA), autrefois entre les mains des gestionnaires de CADA. Quant à la seconde, elle a augmenté les capacités de contrôle exercées par la Préfecture, avec dans son article 48, la levée du secret professionnel pour les travailleurs sociaux. En parallèle, la situation politique se durcit, et connaît une fulgurante ascension de l'extrême droite qui est « *le reflet et le moteur d'une stigmatisation et d'une délégitimation croissante des immigrés.* » (Fassin, 2010).

Pour comprendre les activités de travail des professionnels de l'asile, il est important d'éclairer l'environnement juridique dans lequel ils exercent. Ainsi, à l'issue de la procédure d'asile, deux types de protection peuvent être accordées aux personnes en demande d'asile : le statut de réfugié et la protection subsidiaire.

Le statut de réfugié s'appuie sur le protocole de New York du 31 janvier 1967 et la Convention de Genève du 28 juillet 1951, affirmant que « *toute personne qui craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays.* » L'article 4 du préambule de la Constitution de 1946 est également important dans la prise en compte des critères relatifs à l'obtention du statut de réfugié puisqu'il affirme que « *tout homme persécuté en raison de son action en faveur de la liberté a droit d'asile sur les territoires de la République* ». Le statut de réfugié ouvre ainsi droit à une carte de résident de 10 ans, renouvelable.



La protection subsidiaire, quant à elle, est apparue en 2003 et se base sur l'article L.712-1 du CESEDA : « *(elle) est reconnue à la personne qui encourt une peine de mort, une torture ou une peine ou traitement inhumain et dégradant ou, s'agissant d'un civil, une menace contre la vie ou la personne en raison d'une violence généralisée résultant d'une situation de conflit armé.* » Elle accorde une carte de séjour d'un an seulement et son renouvellement peut être compromis si les circonstances justifiant l'octroi de la protection ne sont plus d'actualité ou si la personne constitue une menace sur le territoire Français.

Ces demandes sont étudiées par deux organisations distinctes. Dans un premier temps, il s'agit des officiers de protection de l'Office Français de Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA) qui reçoivent les personnes en demande d'asile. Dans un second temps, et en cas de recours contre la décision de l'office, les personnes doivent ensuite passer devant la Cour Nationale de Demande d'Asile (CNDA) qui étudie leur demande. Ce n'est bien souvent qu'après la décision de ces deux instances et à condition d'avoir apporté des preuves suffisantes sur l'impossibilité de rester dans son pays d'origine, que la personne peut obtenir une protection de la part de l'État français. « *Le candidat à une protection doit invariablement établir qu'il ne peut plus résider dans son pays d'origine en raison d'une situation d'insécurité caractérisée par l'absence de protection des autorités.* » (Tchen, 2011). Cet enjeu d'obtention de l'asile est d'autant plus prégnant que depuis 2001 et le règlement Dublin : un seul État a la charge de l'étude de la demande d'asile d'une personne. Mais ceci est largement remis en cause en 2017. En effet, les premiers pays d'entrée en Europe, tels que l'Italie, rencontrent de grandes difficultés et n'arrivent plus à accueillir dignement les personnes migrantes sur leur sol. Si l'on considère les chiffres additionnés de l'OFPRA et de la CNDA, la procédure d'asile n'aboutit positivement seulement que dans 31.5% des cas (Rapport d'activités de l'OFPRA, 2015). Les 68.5% deviennent ce que l'on appelle des « déboutés » du droit d'asile, et leur prise en charge n'est pas sans questionner les salariés et bénévoles du secteur, nous le verrons par la suite.

#### **IV.2.3.2. L'accompagnement effectué par des travailleurs sociaux**

A la vue des éléments mentionnés auparavant, la situation des personnes en demande d'asile apparaît donc relativement complexe. Nous pouvons légitimement nous interroger sur celle des travailleurs qui doivent, à juste titre, les accompagner dans leurs démarches. Notre travail de thèse, principalement à travers la recherche-action, s'intéresse aux professionnels d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA). Dans le cahier des charges de ces établissements figurent les missions principales que sont l'accompagnement juridique de la

demande d'asile, l'ouverture des droits sociaux, l'accompagnement à la santé et enfin la scolarisation des enfants. Nous nous questionnons toutefois sur la mise en place concrète de ces missions, qui selon la littérature, se complexifient.

En effet, et cela dès 1992, le GISTI, Groupe d'Information et de Soutien des Immigrés, publiait un article dans sa revue « plein droit » dans lequel étaient exposées les trois crises rendant difficile la mission d'accompagnement dévolue aux travailleurs sociaux prenant en charge les demandeurs d'asile et les réfugiés. Il s'agissait de la crise du travail social en général, la crise de l'intégration des étrangers et enfin la crise du dispositif d'accueil des réfugiés. Vingt ans plus tard, alors que la réforme de l'asile voit le jour, les rapporteurs de celle-ci affirment que « *la vérité des choses, c'est un système qui craque de partout.* » (Letard & Touraine, 2013).

Aujourd'hui, les interrogations semblent identiques. Les professionnels du secteur semblent de plus en plus être considérés comme des acteurs des politiques migratoires et « *de lois en lois, ils se sont vu confier des compétences de contrôle ou de sélection des migrants* » (Daadouch, 2017). Nous pouvons presque affirmer que ces missions sont contre la nature-même des formations sociales dont la plupart sont issus, ce qui induit de réels questionnements. Le manque de cohésion entre les professionnels, provenant en partie des logiques d'appels d'offres et donc de mise en concurrence des acteurs associatifs, l'évolution de leurs profils, notamment concernant leur formation ou encore les faibles coûts d'exploitation, sont autant de facteurs remettant grandement en cause l'essence même de leur engagement professionnel.

Plus encore, ces facteurs semblent donner lieu à de nouvelles missions dévolues aux travailleurs sociaux « *qui doivent, avec la plus grande célérité, « fluidifier » (euphémisme pour dire expulser) le parcours en Cada une fois que la demande d'asile des hébergés a été définitivement rejetée, là aussi sous peine de sanctions financières.* » (Daadouch, 2017). Ces nouvelles considérations engendrent des conflits en interne, qui viennent accentuer le fossé entre les salariés qui ne peuvent limiter leur activité à de la gestion de flux, et les directions qui se contentent de répondre aux pressions financières des pouvoirs publics (Wolmark, 2017). Ici encore, l'auteur reprend les conclusions des états généraux du travail social tenus le 31 janvier 2017, qui affirment que « *les velléités de nos gouvernants de casser un peu plus nos cadres de travail, de fouler aux pieds notre éthique professionnelle, de contribuer à l'illisibilité de nos missions et ainsi de faire évoluer le travail social vers du contrôle social.* » (Wolmark, 2017).

Ces interrogations ne sont toutefois pas nouvelles puisque déjà en 1992, nous l'évoquions, les transformations que subissaient le secteur n'étaient pas sans inquiéter les travailleurs. Ces derniers y voyaient, notamment par la disparition de la notion d'insertion dans les CADA, la précarisation de leur public vers des pratiques de clôture, voire de refoulement (Sauvagnargues, 1992). Ces mutations ont entre autres participé à un déplacement de la compétence, notamment vers le juridique pour cette catégorie de travailleurs sociaux (Sauvagnargues, 1992).

Ces tensions semblent donc particulièrement fortes dans le secteur de l'asile, où l'objet même de l'asile comme objet social est fortement remis en cause. Déjà en 2004, Gilles Frigoli annonçait que la politique de l'asile était sur la voie de la banalisation des politiques publiques liées à la migration et au contrôle. Selon lui, cet enjeu datant de l'année 2000 a entraîné avec lui l'émergence d'un nouveau paradigme : l'idée du vrai et du faux réfugié. On ne parle plus seulement de réfugiés mais désormais de demandeurs d'asile, ce qui induit le doute sur le bien-fondé des demandes. Certains auteurs parlent également de « crise de l'asile » (Legoux, 1995) ou encore d'« asile au rabais » (Legoux, 1996). À cette problématique s'ajoute celle du « débouté » du droit d'asile, qui est au cœur des tourments actuels. En 2003, la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) avait dû prononcer l'expulsion de familles sous la pression du ministère de l'Intérieur. Aujourd'hui cela est monnaie courante, notamment depuis la circulaire du 03 mars 2007 autorisant l'interpellation du débouté dans les espaces publics ou bien, sur accord du gestionnaire, dans les espaces collectifs du CADA. Cet exemple témoigne de la discordance entre les missions d'accueil des travailleurs sociaux et les dispositifs législatifs (Bouquet & Jaeger, 2011). Pour Carolina Kobelinsky, il s'agit même de l'antithèse du travail social. On ne se contente plus seulement de contrôler les personnes mais également d'expulser les déboutés.

L'activité des travailleurs sociaux est donc bien au cœur de réelles tensions, qui interrogent le sens même de leur action et la légitimité des méthodes qu'ils vont mettre en œuvre pour permettre au demandeur d'asile d'obtenir sa protection (D'halluin, 2010). On constate en effet un tiraillement entre une logique de compassion envers la personne qui souffre, et le fait d'être « *tributaire, acteur, voire co-responsable d'un dispositif global de traitement de la demande d'asile qui est par construction soupçonneux et excluant.* » (Frigoli, 2004). En allant au-delà, certaines associations font reposer leurs valeurs sur le militantisme. L'idée est de se faire entendre contre ce qui semble intolérable. En ce sens, le travail social est déjà un travail engagé (Frigoli & Rinaudo, 2009). Paradoxalement, les travailleurs sociaux se voient aujourd'hui endosser et partager la responsabilité des pratiques institutionnelles qui insistent sur la maîtrise

des flux migratoires, bien davantage que sur la protection des personnes (Frigoli, 2004). Les professionnels du secteur doivent donc répondre à une injonction contradictoire, paradoxale, et à l’ambivalence des politiques d’asile actuelles (Frigoli, 2004 ; D’halluin, 2010). Cette double logique (managériale et sécuritaire) pose de réels problèmes tant au niveau des valeurs, que celles de son application concrète. « *Cette logique viendrait s’opposer aux fondements du travail social, provoquant une véritable crise de la profession. Les intervenants sont pris entre le devoir d’accomplir les tâches qui leur sont données (parfois en contradiction avec leurs convictions) et le désir de lutter contre la politique mise en œuvre (au risque de perdre leur emploi).* » (Kobelinsky, 2010). Les professionnels du secteur se retrouvent alors en pris en étau entre d’une part, leur éthique professionnelle, et d’autre part, une actualité marquée par la mise en place d’un cadre politique et institutionnel toujours plus contraignant. (Bouquet & Jaeger, 2011). Il est donc important de s’intéresser à ces travailleurs et nous développons à ce titre le terrain ayant fait l’objet de notre étude.

#### **IV.2.3.3. Le terrain ayant fait l’objet de l’étude : le Centre d’Accueil pour Demandeurs d’Asile de l’association MJF – Jane Pannier**

Dans le cadre de notre recherche-action, nous avons principalement enquêté sur un seul terrain, bien que la première vague d’entretiens semi-directifs se soit déroulée auprès d’acteurs organisationnels de trois autres organisations du secteur de l’asile (tableau 20).

<b>Nom de l’organisation</b>	<b>Statut</b>	<b>Etablissement(s) enquêté(s)</b>	<b>ETP salarié général</b>	<b>Territoire</b>
Sara Logisol	Association loi 1901	Siège	130	Local
La Caravelle	Association loi 1901	CADA <sup>11</sup> et CPH <sup>12</sup>	30	Local
Forum Réfugiés	Association loi 1901	PADA <sup>13</sup>	350	National

Tableau 20 : La présentation des organisations enquêtées pour la première phase des entretiens semi-directifs (source : auteure)

<sup>11</sup> CADA : Centre d’Accueil pour Demandeurs d’Asile

<sup>12</sup> CPH : Centre Provisoire d’Hébergement

<sup>13</sup> PADA : Plateforme d’Accueil de Demandeurs d’Asile

Ces organisations sont toutes gérées par des associations loi 1901 et présentes sur un même territoire : la métropole Marseillaise. Elles accompagnent, à différents moments de leur procédure d'asile, des personnes en demande d'asile, ou déjà réfugiées, dans leur démarche juridique, administrative et sociale. Nous avons donc mené onze entretiens semi-directifs, auprès de directeurs, chefs de service et travailleurs sociaux. Nous développons dans la partie dédiée à la collecte des données (IV.3.2.2), le tableau des enquêtés.

#### ***IV.2.3.3.1. Une brève histoire de l'association et retour sur l'évolution du CADA***

La recherche-action, qui s'est déroulée de septembre 2017 à septembre 2021, porte principalement sur le CADA d'une association Marseillaise : la MJF - Jane Pannier.

Cette association est régie par la loi de 1901, et est fortement ancrée dans les valeurs du protestantisme ainsi que dans son territoire. Elle est le résultat d'une fusion produite en 1996, entre deux associations Marseillaises Protestantes : la « Maison de la Jeune Fille » créée par Ernestine Schloesing à la suite de la première guerre mondiale en 1919 ; et le « Centre Jane Pannier » fondé en 1948 par Renée Keller, à la fin de la seconde guerre mondiale. Depuis plus de cent ans donc, cette association s'évertue à accompagner les femmes en situation de marginalité. Afin de répondre aux besoins de son territoire, l'association commence par ouvrir un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) en 1998, puis un Hébergement Spécifique destiné aux demandeurs d'asile en 2001 de 5 places, qui deviendra deux ans plus tard un CADA de 27 places. Le CADA est un Etablissement ou Service Social ou Médico-Social (ESSMS) selon le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

Depuis 2003, celui-ci n'a cessé de se développer. En 2008, l'association répond à un appel à projet permettant l'ouverture de 15 places d'Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile (HUDA). Deux ans après, le CADA et l'HUDA reçoivent une extension de 5 places chacun passant respectivement de 27 à 32 places pour le CADA, et de 15 à 20 places pour l'HUDA. A partir de 2015, le pôle asile de l'association connaît une grande restructuration : les places HUDA sont transformées en places CADA (soit 52 places). A cela s'ajoute une augmentation de 10 places ainsi que l'ouverture d'un hébergement collectif adapté pour les demandeurs d'asile à mobilité réduite (soit 7 appartements). Début 2018, le CADA compte alors 85 places. L'année suivante, 15 nouvelles places ouvrent dans le cadre d'un dispositif expérimental nommé « Alternative à l'hôtel ». Bien que différent, ce dispositif est piloté par la cheffe de service du CADA et est assez intéressant du point de vue de l'objet de notre recherche, nous y reviendrons.

Cet établissement dispose donc aujourd'hui de 85 places et accueille des personnes en demande d'asile, plus particulièrement des femmes isolées ou avec des enfants, des familles, mais également des hommes isolés si ces derniers sont particulièrement vulnérables.

#### ***IV.2.3.3.2. Le fonctionnement de l'association et du CADA***

Depuis 1987, l'association s'est agrandie et professionnalisée, passant d'un salarié à une cinquantaine aujourd'hui (figure 15). Le même directeur est à sa tête depuis plus de trente ans. Leader charismatique, notamment par les valeurs qu'il transmet auprès de ses différentes équipes, il véhicule dans les établissements un fonctionnement relativement souple. Il a été rejoint il y a trois ans par un directeur adjoint. En ce qui concerne le conseil d'administration, un changement de présidence a eu lieu en 2018. Le directeur et le président collaborent étroitement à la stratégie de l'organisation et au bon fonctionnement des différents services de l'association.

Les tâches confiées à l'équipe de l'établissement CADA sont de veiller à l'hébergement, au suivi juridique et sanitaire des demandeurs d'asile, ainsi qu'à la scolarisation de leurs enfants. Cette équipe socio-éducative, sur laquelle porte la recherche-action, compte cinq référentes sociales : une juriste (ayant été dans la même promotion que la cheffe de service en master spécialisé en droit international), une diplômée de master en relations internationales (disposant d'importantes expériences à l'étranger), une assistante sociale (présente depuis 2012 dans l'association), ainsi que deux conseillères en économie sociale et familiale (l'une présente depuis dix ans dans l'association, et l'autre en reconversion professionnelle). Ces dernières ont une fiche de poste similaire, et ont donc en théorie, les mêmes missions. Cette équipe est également complétée par un poste d'infirmière et d'un agent technique. La cheffe de service (ancienne éducatrice spécialisée et diplômée, par la suite, en droit) coordonne les relations de l'équipe socio-éducative avec l'équipe médicale (l'infirmière) et l'équipe technique (l'agent).

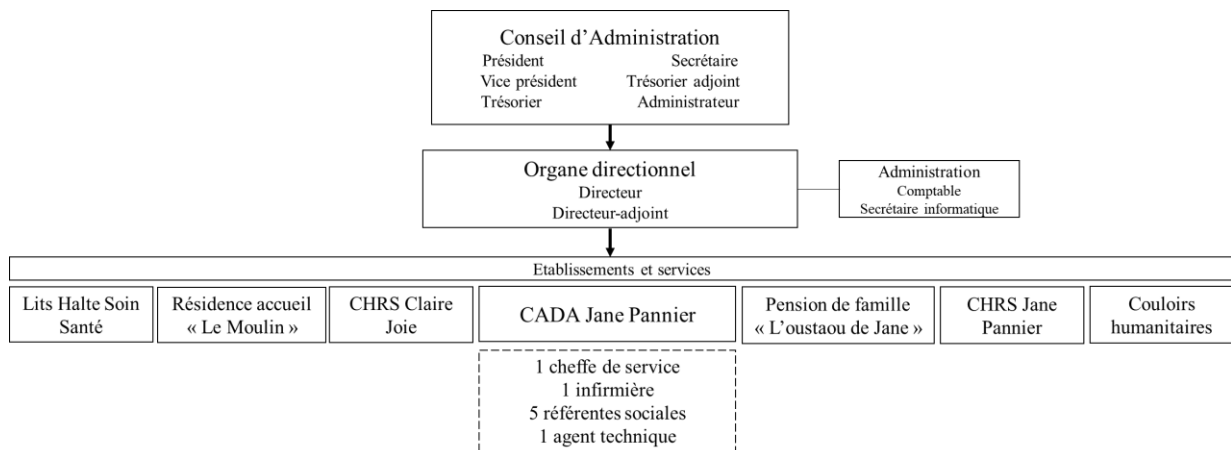


Figure 15 : L'organigramme de notre terrain de recherche : la MJF - Jane Pannier et son CADA (source : auteure)

Le fonctionnement du CADA est basé sur un travail d'équipe important. En effet, les référentes sociales travaillent en binôme. Chaque demandeur d'asile est donc suivi par un binôme de référentes sociales, ce binôme changeant en fonction du suivi. Ce mode de fonctionnement est particulièrement apprécié dans l'organisation, car il a l'avantage de faciliter le dialogue et la communication entre les salariés, notamment lorsque des suivis s'avèrent compliqués. Ensuite, cette organisation du travail permet de réduire les dérives qui pourraient advenir telles que la « toute puissance » d'une référente sociale sur un demandeur d'asile dans son suivi.

De plus, la cheffe de service s'inscrit dans la lignée du management du directeur : son management est souple, basé sur la confiance conférant ainsi une grande autonomie aux référentes sociales. Pour autant, cette dernière est très investie dans les suivis et se tient informée afin de pouvoir réagir en cas de difficultés et des besoins exprimés par son équipe.

Outre le fonctionnement et l'organisation générale du CADA, il est à ce stade important de noter que cet établissement n'échappe pas au contexte particulier du secteur de l'asile et aux difficultés relatives à l'accompagnement réalisé par les travailleurs sociaux. L'équipe du CADA, qui est au cœur de tensions émanant du système de l'asile, fait face à d'importantes injonctions paradoxales. Celles-ci sont symbolisées par le devoir d'accompagner des personnes en grande vulnérabilité et, dans le même temps, de participer au contrôle des flux migratoires. En parallèle, le cadre institutionnel évolue fortement vers un besoin accru de managérialisation et de professionnalisation (Joffre & Tissioui, 2019). Dans ce contexte de changements importants, les acteurs du CADA sont en perte de repères. L'équipe connaît ainsi de profondes réorganisations. À la suite d'une nouvelle législation, le champ d'exercice du CADA diminue, avec la baisse du prix de journée et le retrait de la gestion de l'allocation pour demandeurs

d'asile. L'équipe du CADA va connaître plusieurs changements : le public accueilli évolue (des hommes seuls à la suite du démantèlement de la « jungle de Calais ») et la capacité d'accueil augmente (passant de 52 à 85 places). Ainsi on notera en 2016, l'embauche d'un premier infirmier (il démissionnera en 2017) et le congé maternité de la cheffe de service que nous remplaçons à l'époque à mi-temps. L'année 2018 est également bouleversée par la démission de la seconde infirmière et d'une référente sociale, le licenciement d'une autre, et le déménagement des bureaux. En parallèle, un changement progressif de direction est en cours et peine à aboutir faute de profil en adéquation pour la reprise du poste. C'est dans ce contexte que nous avons étudié la problématique de la construction de sens dans cette équipe, et les pratiques de transgression qu'elle doit donc mettre en œuvre.

### ***IV.3. La collecte et l'analyse qualitative de données qualitatives***

La recherche-action semble convenir qu'il n'existe pas de règles quant aux choix de méthodes de collecte et d'analyse des données, « *tout outil de collecte et d'analyse des données est bon à prendre, dans la mesure où il est utile à la réalisation du projet initial, reflet, par-là, de l'esprit du pragmatisme à l'œuvre dans la recherche-action.* » (Allard Poesi & Perret, 2004 : 100). Lors de notre recherche-action, nous avons choisi de coupler trois méthodes d'enquête que sont l'observation directe participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire et ce, afin d'augmenter la validité de notre recherche, en collectant des données primaires, et secondaires (Drucker-Godard et al., 2014). L'ensemble des données a été traité selon une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013) à partir d'une grille de codage semi-structurée, issue d'une démarche d'abduction, avec l'utilisation du logiciel Nvivo 12 ainsi qu'Iramuteq.

#### **IV.3.1. La collecte de données : les trois méthodes choisies**

Nous présentons tout d'abord la collecte de données à travers la recherche-action que nous avons menée de septembre 2017 à septembre 2021 et les trois méthodes de recueil de données choisies, à savoir l'observation directe participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. La figure 16 ci-dessous précise cette méthodologie.



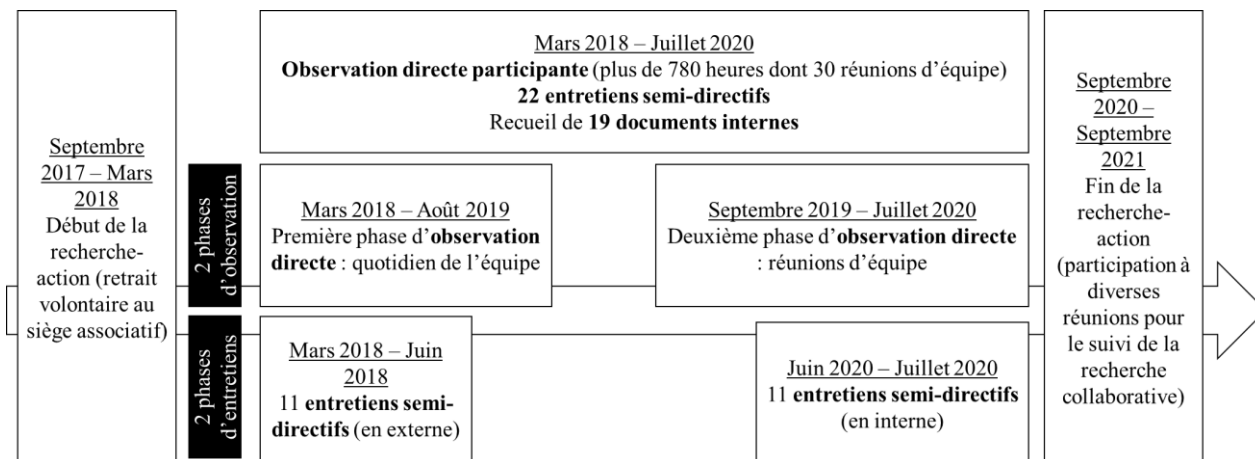


Figure 16 : La méthodologie de recueil des données (source : auteure)

Durant cette période, nous avons réalisé une observation directe durant plus de 780 heures, participé à 30 réunions d'équipe, mené 22 entretiens semi-directifs, et collecté 19 documents internes à des fins d'analyse.

La collecte des données est donc primordiale dans le processus de recherche, puisqu'elle permet de rassembler du matériel empirique sur lequel la recherche va se fonder (Thiétart, 2014). Ces données peuvent être des données primaires ou secondaires.

Dans le cadre de notre travail de thèse, l'essentiel des données sont donc des données primaires, c'est-à-dire que nous avons directement collectées. Quelques données secondaires viennent compléter ces données primaires, notamment de la documentation.

Il est important de préciser que l'accès aux sources fut facilité dans le cas de notre travail de thèse. En effet, étant donné nos expériences passées, nous n'avons pas eu besoin de négocier l'accès au terrain de notre recherche-action car nous avons déjà acquis la confiance des enquêtés. En ce qui concerne les trois terrains sollicités pour la première phase d'entretiens semi-directifs exploratoires, l'accès fut plus compliqué. Nous avons dû jouer de nos relations pour obtenir des entretiens auprès des acteurs organisationnels, mais étions tout de même « cataloguée » du fait de notre appartenance à l'association MJF – Jane Pannier. Les enquêtés n'avaient donc pas un regard réellement neutre à notre égard, si tenté que cela puisse être le cas.

### **IV.3.2.1. L'observation directe participante**

Nous débutons ainsi en présentant notre principale méthode de collecte de données que constitue l'observation directe participante, couramment nommée l'observation participante.

#### ***IV.3.2.1.1. L'observation : quelques généralités***

Nous commençons la présentation de nos méthodes d'enquête par l'observation, qui a été la plus importante, en termes d'investissement de la chercheuse, dans ce travail de thèse. « *L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période temps délimitée.* » (Thiéart, 2014 : 277).

Communément, deux formes d'observation peuvent être distinguées : l'observation participante (le chercheur adopte un point de vue interne) et l'observation non participante (le chercheur conserve un point de vue externe). En ce qui concerne l'observation participante, nous privilégions le terme d'observation « directe » (Arborio & Fournier, 2015). Nous partageons le point de vue de ces auteurs, avançant que l'observation est naturellement participante, puisque la présence d'un « observateur », même non participant, incognito ou non, a des incidences sur la scène qu'il observe.

L'observation consiste donc à rendre compte de pratiques sociales (Arborio & Fournier, 2015). La méthode de l'observation participante, directe, le permet particulièrement puisqu'elle « *consiste à s'immerger de manière prolongée dans un groupe afin d'en étudier les coutumes, les usages, les pratiques, autrement dit, l'organisation sociale et la culture.* » (Chanlat, 2005 : 165). L'idée est que toute culture a un univers social chargé de sens et que c'est grâce à une fréquentation prolongée dans ce milieu et une observation fine de ce qui se déroule, qu'il est possible d'en rendre compte (Chanlat, 2005). Il s'agit notamment, pour les gestionnaires, de réfléchir « *sérieusement sur la dynamique sociale induite par leurs décisions et les pratiques qu'ils ont mises en place* » (Chanlat, 2005 : 170).

Ainsi, l'observation cherche à extraire des connaissances objectives d'un terrain, en les rattachant aux situations de gestion dans lesquelles elles se sont produites (Plane, 2006). C'est, à ce titre, la méthode sur laquelle repose le plus la recherche ethnographique (Chanlat, 2005). L'enquête de terrain, *via* l'observation participante, permet de restituer ce qui se passe en situation « *[Le chercheur] peut alors montrer pourquoi il y a parfois des blocages, des*

*résistances, des oppositions mais aussi des ouvertures, de la souplesse et de la bonne volonté* » (Chanlat, 2005 : 170). Elle permet de recueillir le sens que donnent les acteurs à leurs pratiques sociales, puisqu'elle touche à l'univers symbolique des enquêtés, à leur rapport au monde (Arborio et Fournier, 2015). « *Le sens s'exprime bien sûr dans des propos en situation, dans les mots qui accompagnent la pratique, dans les attitudes d'engagement dans la pratique (le sérieux, la décontraction...), dans les signes des sentiments éprouvés par les acteurs en situation (la satisfaction, la déception...).* » (Arborio & Fournier, 2015 : 48).

Le chercheur doit donc être particulièrement vigilant au cadre contraignant et normatif de la situation, c'est-à-dire à toutes les règles formelles, mais également aux règles informelles telles que les rituels présents au sein de l'organisation. C'est sur ce dernier point que nous avons particulièrement orienté notre travail de thèse : les pratiques transgressives reposant sur des règles informelles. En effet, l'observation directe n'a d'autre instrument que le chercheur lui-même qui exerce une attention soutenue face à un nombre circonscrit de faits, d'objets ou encore de pratiques. Elle permet, comme cela est le cas dans notre travail de thèse, d'étudier des terrains difficiles d'accès, ayant des pratiques parfois clandestines. S'appuyant sur Schwartz (2011), Arborio et Fournier (2015) avancent que l'observation directe est particulièrement adaptée pour enquêter sur des comportements difficilement verbalisés ou qui déclenchent chez les enquêtés des réponses convenues et préparées en amont. « *Elle est également féconde pour saisir les « pratiques non officielles », qu'elles soient occultées ou « très visibles, quoique perçues comme trop peu « légitimes » par les acteurs pour qu'ils songent à les évoquer.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 22-23).

Ensuite, nous distinguons différents degrés d'implication du chercheur lors d'une observation (Chanlat, 2005 ; Thiétart, 2014). Selon Chanlat (2005), lorsqu'il s'agit d'une observation non dissimulée, « à découvert » (Arborio & Fournier, 2015), le chercheur peut s'impliquer à trois degrés différents. Il peut s'agir d'une appartenance participante périphérique (1) où le degré d'implication est secondaire. « *On pourrait parler de familiarité distante* » (Chanlat, 2005 : 166). Nous retrouvons également l'observation participante active (2) où le chercheur joue un rôle formel précis au sein du groupe. Il existe, enfin, l'observation participante complète (3) où le chercheur est déjà impliqué dans le groupe et situation qu'il étudie. De même, Thiétart (2014) propose trois degrés de participation pouvant être adoptés par le chercheur sur le terrain : le participant complet (le chercheur ne dévoile pas son rôle de chercheur, le chercheur est incognito), le participant-observateur (compromis, le chercheur peut compléter ses observations par des entretiens, mais sa position n'est pas neutre devant les observés), l'observateur qui

participe (participation marginale à la vie de l'organisation, rôle de chercheur non clairement défini auprès des observateurs). La figure 17 illustre ces différents degrés d'implication lors d'une observation.

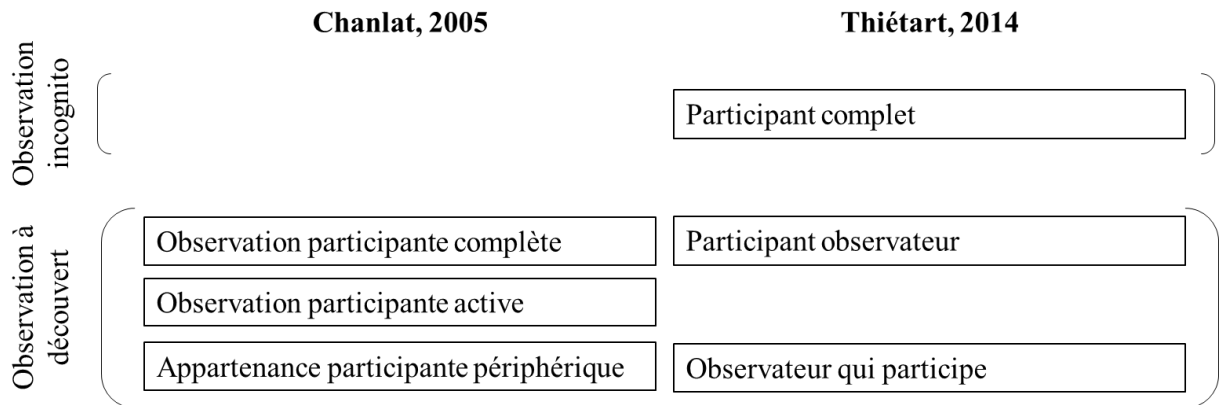


Figure 17 : Les degrés d'implication du chercheur lors d'une observation (source : auteure)

En ce qui concerne notre travail, selon cette classification, notre implication se trouve entre un « participant observateur » et un « observateur qui participe ». En effet, de par nos expériences passées, nous sommes identifiée comme membre à part entière du groupe que nous étudions, et ne sommes ainsi pas neutre à leur égard. Cette position nous permet de posséder une grande connaissance de ce terrain. Pour autant, notre présence est irrégulière, et nous n'avons pas un rôle précis à jouer au sein du groupe. Nous décelons ainsi un manque de subtilité dans ces degrés d'implication du chercheur, tout autant du côté des travaux de Chanlat (2005) que ceux du Thiétart (2014). En effet, l'observateur peut participer activement, être identifié par tous, reconnu comme tel, mais sans pour autant avoir des missions réellement définies et une présence quotidienne.

Ensuite, quatre conditions sont nécessaires pour qu'une observation participante puisse avoir lieu (Chanlat, 2005). Tout d'abord, il doit s'agir d'une volonté mutuelle du chercheur et du terrain de se rencontrer (1). Ensuite, le temps ne doit pas être un problème pour le chercheur (2). Enfin, il faut que le chercheur ait certaines qualités humaines (3) et soit prêt à composer avec la charge socio-affective de ce type de démarche (4). Sur ce dernier point, nous l'évoquons avec le positionnement du chercheur, ce dernier doit sans cesse faire un effort réflexif, ce qui n'est pas aisé lorsque nous sommes immergés au sein d'un terrain de recherche. Au-delà, une relation se crée avec les personnes étudiées, et il est bien souvent difficile de trouver le juste milieu entre une réelle distance, empêchant l'accès à des données importantes et convoitées, et une réelle proximité, venant biaiser le positionnement le plus objectif possible du chercheur. «

*L'observateur ne reste jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe. (...) Choisir un mode d'observation directe consiste donc à choisir un rôle social à occuper qui limite autant que faire se peut ce risque de déformation du réel, ou qui le rend connaissable pour l'intégrer dans le temps de l'analyse.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 30).

Réaliser de l'observation directe, également appelée observation participante, nécessite donc un réel effort réflexif. Ce dernier permet de limiter plusieurs biais. Le premier est celui apporté sur le terrain par le chercheur, en fonction de ce qu'il est, ses croyances, son milieu social et culturel. Il est donc nécessaire, même si cela est compliqué, « *de désapprendre ou de remettre en question tout ce qui était considéré comme objectivement normal dans sa propre vie avant d'entreprendre un travail de terrain recherche.* » (Evans, 2012). Le second biais est celui qui émerge du terrain face à la venue d'un « observateur ». Le positionnement du chercheur n'est jamais neutre, même dans une observation la plus effacée qu'il soit. Sa présence donne forcément lieu à des projections plus ou moins importantes de la part des enquêtés. Cette projection doit être prise en compte par le chercheur, qui doit au moins en avoir conscience, même s'il ne peut totalement l'évincer. C'est en ce sens que Plane (2006), reprenant les propos de Lévy Strauss (1950 : IV) affirme que « *dans une science où l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation* ».

#### ***IV.3.2.1.2. L'observation directe : méthode de collecte primordiale dans ce travail de thèse***

L'observation est une technique de collecte de données à part entière qui requiert de la rigueur. Cette rigueur est primordiale afin d'assurer la fiabilité des observations. Pour éviter les reproches, « *il est recommandé de décrire avec précision la procédure de prise de notes et le contexte d'observation (Kirk et Miller, 1986).* » (Drucker-Godard et al., 2014 : 309). C'est ce que nous allons, à juste titre, développer dans cette partie. En effet, nous avons mis en place un réel dispositif d'observation, délimitant les individus, les lieux ainsi que les actions observées. La période d'observation a été effectuée du mois de mars 2018 au mois de juillet 2020, de manière répétée, en raison d'une présence hebdomadaire sur plus de deux ans. Nous avons opté pour une approche « ouverte » et n'avons pas dissimulé notre projet de recherche aux yeux des enquêtés. Cela aurait été tout simplement impossible puisque l'organisation concernée participe à notre financement de thèse à travers la bourse « Emploi Jeunes docteurs » versée par la Région Sud.

Tout d'abord, nous avons décidé de porter notre attention sur l'équipe du CADA, qui compte, hors les remplaçants, le turn-over et les stagiaires, cinq travailleurs sociaux, ainsi que l'infirmière, l'agent technique et leur cheffe de service. Cette équipe a connu plusieurs réorganisations durant notre période d'observation. À la suite d'une nouvelle législation, le champ d'exercice de l'équipe diminue, notamment avec la baisse du prix de journée et le retrait de la gestion de l'allocation pour demandeurs d'asile, désormais confiée à l'Office Français de l'Intégration et de l'Immigration (OFII). Dès 2015, l'équipe se restructure : le public accueilli évolue (des hommes seuls à la suite du démantèlement de la « jungle de Calais ») et la capacité d'accueil augmente (passant de 52 à 85 places). En 2016, l'augmentation de la capacité d'accueil se poursuit, un premier infirmier est embauché. Il démissionne en 2017 alors que nous entamons notre travail de thèse. Cette même année, la cheffe de service part en congé maternité, donnant lieu à de larges conflits en interne entre les membres de l'équipe éducative, l'un d'entre eux ayant été encouragé par la cheffe de service à assurer son remplacement. L'année 2018 est également bouleversée par la démission de la seconde infirmière et d'une référente sociale, le licenciement d'une autre et le déménagement des bureaux. En parallèle, un changement progressif de direction est en cours, dont l'échéance est repoussée faute de profil en adéquation pour la reprise du poste.

C'est dans ce contexte que nous avons réalisé notre travail de thèse. Le tableau 21 permet ainsi de dresser le profil des onze principaux individus observés tout au long de notre travail de thèse au sein du CADA.

Fonction de l'enquêté	Sexe	Age	Ancienneté en années	Période d'observation
Cheffe de service	F	44	6	Mars 2018 – Juillet 2020
Référente sociale 1	F	36	10	Mars 2018 – Juillet 2020
Référente sociale 2	F	42	10	Mars 2018 – Juillet 2020
Référente sociale 3	F	35	7	Avril 2018 – Août 2018
Référente sociale 4	F	36	6	Avril 2018 – Août 2018
Référente sociale 5	F	35	5	Mars 2018 – Juillet 2020
Référente sociale 6	F	47	3	Mars 2018 – Juillet 2020
Référente sociale 7	F	29	2	Septembre 2018 – Juillet 2020
Référent social 8 (remplacement)	M	32	3	Avril 2018 – Août 2018
Référente sociale 9 (remplacement)	F	34	< 1	Mai 2020 – Juin 2020
Infirmière	F	64	2	Juillet 2018 – Juillet 2020

Tableau 21 : Le tableau des personnes observées (source : auteure)

L'ensemble de ces observations ont été mises par écrit. Pour la majorité d'entre elles, nous notions les observations sur un carnet de bord papier, avant de les rédiger informatiquement. En effet, il nous était parfois difficile de prendre des notes directement sur l'ordinateur. Dans un secteur, nous l'évoquons, à l'origine très informel malgré la professionnalisation en cours, rare étaient les réunions où les individus disposaient d'un ordinateur. Afin de conserver notre position de chercheuse intégrée à l'équipe, nous ne souhaitons pas dénoter de celle-ci. Cette prise de notes était donc fastidieuse, mais nous a semblé primordiale pour élargir le spectre des données collectées par l'observation.

De plus, nous avons scindé le temps d'observation en deux phases distinctes (figure 18) : la première (mars 2018 à août 2019), nous observions le quotidien de l'équipe un jour par semaine de manière aléatoire. Cela nous permettait de saisir les activités quotidiennes de l'équipe, mais également la gestion des imprévus, très fréquents dans ce type d'établissement. C'était aussi l'occasion de recueillir des témoignages de manière informelle, dans des discussions en face à face avec les observés. La deuxième phase (septembre 2019 à juillet 2020) était, quant à elle, principalement consacrée à l'observation des réunions d'équipe. Nous voulions observer les interactions entre les différents membres de l'équipe, notamment lors des prises de décision.

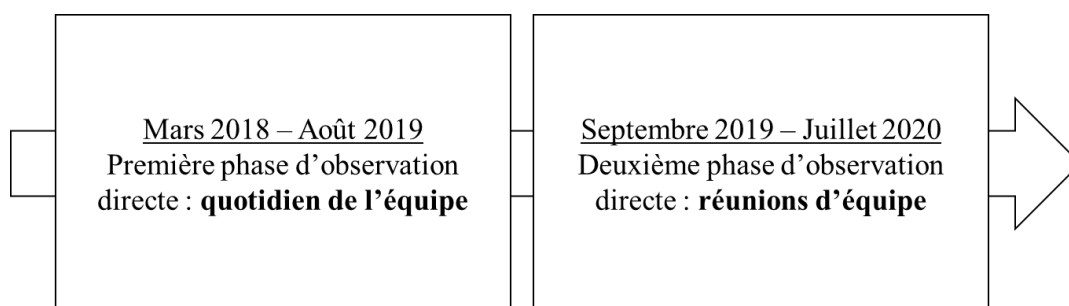


Figure 18 : Les deux phases d'observation directe participante (source : auteure)

De plus, nous nous sommes intéressée aux données recueillies lors de temps informels vécus par l'équipe. À ce titre, Miles et Huberman (2003) insistent sur l'importance des saisies au détour d'un couloir ou en marge d'une réunion. Pour ce faire, nous avons participé à de nombreuses pauses repas ainsi que prêté une grande attention aux propos échangés dans les couloirs, dans l'escalier (central dans l'ancien bureau de l'équipe), dans les bureaux à l'abri des regards etc. Notre présence récurrente nous a permis d'observer en profondeur la vie de cette équipe, notamment en étant systématiquement présente aux réunions d'équipe pendant plus de dix mois. En effet, l'observation n'a de sens que dans une certaine forme de stabilité ou de récurrence, permettant justement d'approfondir l'étude d'un phénomène. « *L'observation sur le terrain porte d'abord sur les pratiques sociales qui s'y déploient, qu'elles soient gestuelles ou verbales.* » (Arborio & Fournier, 2015 : 47). Il est à noter qu'une coupure a tout de même été réalisée durant toute la période de confinement pour cause de la COVID-19 entre le 06 mars 2020 et le 15 mai 2020. Le tableau 22 permet de donner un aperçu des carnets de notes issus de l'observation directe participante durant les trois premières années de doctorat.

Année	Nombre de pages	Nombre d'heures de présence	Nombre de réunions d'équipe
2017-2018	38	182 heures	3
2018-2019	75	329 heures	4
2019-2020	130	273 heures	25

Tableau 22 : Le tableau récapitulatif des données des carnets de bord (source : auteure)



Au-delà, nous avons également pu observer d'autres situations mettant en scène les enquêtés mais également d'autres membres de l'organisation. En effet, comme l'admet Girin (1989), il est possible de « réorienter le travail d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain » (Girin, 1990 : 175). Le chercheur se doit ainsi d'être flexible lors de l'utilisation de données primaires, étant donné la part d'imprévu que cela comporte. En effet, il apparaissait primordial, notamment en début de thèse, de pouvoir assister à des réunions externes avec des partenaires, mais également en interne, au niveau de la direction. Afin de saisir le travail de nos enquêtés, nous devons comprendre dans quel environnement organisationnel ils s'intégraient. Le tableau 23 permet ainsi d'apprécier les réunions auxquelles nous avons assistées, au niveau de l'organisation et de son environnement.

<i>Nom</i>	<i>Date</i>	<i>Nombre de pages</i>
• <i>Réunions organisationnelles</i>		
CR Rencontre ACS Consultants	24/05/2018	1
CR Assemblée générale	20/06/2018	1
CR Réunion COPIL Evaluation Externe	22/06/2018	2
CR Visite du GREVIO	10/10/2018	3
CR Journée de réflexion (direction, CA, chefs de service)	19/10/2018	16
CR Présentation ACS Consultants	08/11/2018	2
CR Rencontre direction/stagiaires	16/01/2019	7
• <i>Réunions externes</i>		
CR Réunion Observatoire asile	18/09/2017	2
CR Réunion DDCS CPOM	19/09/2017	1
CR Réunion asile/migrants DRDJSCS	04/10/2017	3
CR Observatoire asile	15/01/2018	5
CR d'observation PADA	25-26/06/2018	6
CR Réunion Coordasso	28/05/2019	1

Tableau 23 : Les réunions organisationnelles et externes observées (source : auteure)

De fait, les lieux d'observation pouvaient varier en fonction des endroits où se trouvaient les membres concernés par l'enquête. Cette équipe dispose, à ce jour, de deux locaux distincts. Le local principal regroupe le bureau de la cheffe de service, trois bureaux de travailleurs sociaux ainsi qu'une salle de réunion. Le second local est quant à lui présent dans un autre établissement de l'association dans lequel certaines familles du CADA résident. Ce local est composé d'une

seule salle, faisant office d’infirmierie, mais également de salle d’entretien pour les référents sociaux et les hébergés. Certaines réunions d’équipe se sont également tenues dans cette petite salle, notamment après des menaces de mort de la part du compagnon d’une des hébergées, ce qui a obligé l’équipe à s’y « réfugier » pendant plusieurs jours en attendant la sécurisation des bureaux principaux. Lors du début de ce travail de thèse (été 2018), nous avons vécu le déménagement du local principal. Ces nouveaux bureaux étaient censés être temporaires, un an environ. A la fin de ce travail de thèse, l’équipe est toujours en place dans ces mêmes locaux, avec toujours cette même incertitude quant à un éventuel nouveau déménagement.

Pour terminer, nous avons décidé de coupler cette technique de collecte de données avec, entre autres, les entretiens semi-directifs. En effet, l’atout de l’observation directe est qu’elle « constitue une façon de résister aux constructions discursives des interviewés en permettant de s’assurer de la réalité des pratiques évoquées en entretien. » (Arborio & Fournier, 2015 : 8). Cette méthode permet d’analyser le travail réel tel qu’il est, en dehors des règles et prescriptions qui l’entourent. Ainsi, le chercheur peut dépasser le discours des acteurs, acteurs qui n’ont pas nécessairement conscience des écarts entre le travail tel qu’il leur est prescrit et le travail tel qu’ils le réalisent. En ce sens, l’observation est une technique complémentaire aux entretiens, comme nous avons pu l’évoquer.

#### IV.3.2.2. Les entretiens semi-directifs

En plus de l’observation durant plus de 780 heures, nous avons conduit deux vagues d’entretiens semi-directifs, représentées sur la figure ci-dessous (figure 19).

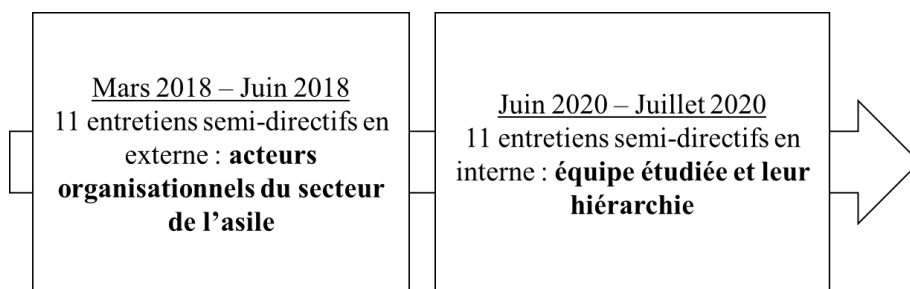


Figure 19 : Les deux phases d’entretiens semi-directifs (source : auteure)

Les entretiens sont destinés à collecter des données issues du discours, reflétant l’univers mental conscient ou non des individus (Thiéart, 2014). L’entretien peut être individuel ou collectif. L’entretien individuel met face à face un enquêté et le chercheur. Ce dernier peut avoir une attitude plus ou moins directive. Les entretiens sont traditionnellement classés selon leur degré

de directivité (Bardin, 2013). En effet, l'entretien peut être directif, non directif ou semi-directif. L'entretien directif est grandement assimilable au questionnaire (Evrard et *al.*, 2009 dans Thiétart, 2014), l'enquêté devant répondre scrupuleusement aux questions posées et ne dispose pas de marge de manœuvre. L'entretien non-directif repose sur la définition d'un thème général par le chercheur, qui n'intervient pas pour orienter les propos tenus par l'enquêté. L'entretien semi-directif repose quant à lui sur l'utilisation d'un guide d'entretien structuré par une série de thématiques définies au préalable. C'est « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche.* » (Romelaer, 2006 : 107). L'enquêté est ainsi libre de s'exprimer sur les thèmes qu'il souhaite, avec son propre langage tout en étant guidé par la trame du guide d'entretien. Le chercheur peut ainsi prétendre accéder à des informations auxquelles il s'attendait mais également à certaines dont il ignorait l'existence, ces dernières provenant directement de la réalité du terrain.

Lors des deux phases d'entretiens semi-directifs individuels, nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien. De manière générale, le guide peut être complété par d'autres questions durant l'entretien, notamment des questions de relance, et peut ainsi se voir modifier pendant l'entretien : « *Le guide des questions principales peut être modifié si, dans la dynamique de l'entretien, le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus. (...) Un entretien se déroule rarement comme prévu* » (Thiétart, 2014 : 275). C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté lors des entretiens menés. En effet, l'ordre des questions pouvaient être modulé, ainsi que le contenu, en fonction des propos des enquêtés. Lorsque ces derniers éprouvaient des difficultés à approfondir leurs argumentations, ou si elles ne semblaient pas suffisamment claires, nous étions amenée à poser de nouvelles questions qui n'étaient pas prévues en amont. L'ensemble des entretiens a également été enregistré, après l'accord des enquêtés, afin que nous ne soyons pas accaparée par la prise de notes. Par la suite, ils ont été intégralement retranscrits. L'avantage est que « *les données discursives seront ainsi plus exhaustives et plus fiables. Elles permettront des analyses plus fines, notamment une analyse de contenu.* » (Thiétart, 2014 : 275). Au-delà, ces types d'entretiens permettent de recueillir une parole assez spontanée, où la subjectivité de l'enquêté est bien présente. « *On a donc affaire à une parole relativement spontanée, à un discours parlé, qu'une personne – l'interviewé – orchestre plus ou moins à sa guise. (...) La subjectivité est toute présente : un sujet parle.* » (Bardin, 2013 : 93).

#### ***IV.3.2.2.1. La première vague d'entretiens semi-directifs***

La première vague, constituée de onze entretiens, a été menée auprès d'acteurs organisationnels partenaires de notre terrain de recherche-action (tableau 24). Ces derniers évoluent dans trois structures accompagnant des demandeurs d'asile et des réfugiés (CADA, PADA, CPH et siège associatif). Ces organisations sont toutes gérées par des associations loi 1901 et présentes sur un même territoire : la métropole Aix-Marseille. Elles accompagnent, à différents moments de leur procédure d'asile, des personnes en demande d'asile, ou déjà réfugiées, dans leur démarche juridique, administrative et sociale. Dans un souci d'hétérogénéité, nous avons interrogé plusieurs types d'acteurs organisationnels (directeur général, directeur opérationnel, chef de service et travailleur social). Les enquêtés présentent ainsi des profils variés : des hommes, des femmes, avec une expérience plus ou moins grande dans la fonction (de 1 à 25 années). Cette mixité a pour but d'obtenir des données différentes quant aux perceptions des acteurs en fonction de leur statut, ancienneté etc. Ce choix méthodologique a aussi pour objectif de diversifier les données collectées et d'explorer des pistes variées de comportements adoptés et évoluant selon le type de structure. Les 11 entretiens, d'une durée variant entre 30 minutes et 1 heure 42 minutes, ont été menés en 2018, à l'aide d'un guide d'entretien. Ils ont tous été enregistrés puis intégralement retranscrits (266 pages). Le guide d'entretien a volontairement été rédigé selon des thématiques larges que sont le fonctionnement de l'organisation, l'environnement de travail et enfin les pratiques de l'acteur interrogé. Le but était de laisser les personnes enquêtées s'exprimer librement sur les sujets en lien avec leur travail. Les concepts de « transgression » et de « sens » n'ont pas été directement abordés par la chercheuse. Ils ont émergé du discours des personnes interviewées lors des entretiens, ce qui nous a permis d'effectuer des relances ou demandes d'approfondissement à ce sujet. C'est donc avec une approche ancrée telle que la propose Glaser et Strauss (2010), que nous avons laissé émerger les éléments théoriques des données empiriques.

N°	Orga.	Fonction de l'enquêté	Genre	Ancienneté (en années)	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (en min)	Nm b de p.
A1	Siège A	Directeur général	M	25	27/02/2018	79	27
A2	Siège A	Directeur opérationnel	M	18	14/03/2018	78	26
B1	Siège et CADA B	Directeur et chef de service	M	12	13/03/2018	76	25
B2	CPH B	Cheffe de service	F	7	20/03/2018	102	35
B3	CPH B	Référente sociale	F	21	20/03/2018	30	14
B4	CADA B	Référente sociale	F	6	11/04/2018	84	27
B5	CPH B	Référente sociale	F	3	09/05/2018	57	16
B6	CPH B	Référente sociale	F	2	09/05/2018	60	25
C1	PADA C	Cheffe de service	F	2	25/06/2018	50	20
C2	PADA C	Référente sociale	F	2	25/06/2018	20	8
C3	PADA C	Référente sociale	F	>1	26/06/2018	43	17

Tableau 24 : Les caractéristiques de l'échantillon des acteurs interrogés – Phase 1 (source : auteure)

Il s'agissait pour nous, à travers cette première phase d'entretiens, de nous assurer de l'intérêt de notre recherche et de la généralisation possible des futurs résultats, et ainsi d'accroître la validité externe de nos résultats.

#### **IV.3.2.2.2. La seconde vague d'entretiens semi-directifs**

La seconde vague d'entretiens semi-directifs s'est, quant à elle, déroulée en juin et juillet 2020. Les huit membres de l'équipe du CADA (cheffe de service, référents sociaux dont les remplaçants) ont été interrogés, ainsi que leur hiérarchie (directeur adjoint, directeur général et président associatif). Contrairement à la première phase d'entretiens, le guide d'entretien a été élaboré a priori à partir de notre revue de littérature. Ce dernier figure en annexe 4. La durée moyenne des entretiens a été de : 1 heures et 46 minutes. Le tableau ci-dessous (tableau 25) présente les caractéristiques des personnes interrogées lors de notre deuxième phase d'entretiens semi-directifs.

La conduite de ces entretiens semi-directifs nous a permis d'accéder aux représentations que se font les individus de leur travail (Allard-Poesi, 1998 dans Vandageon-Derumez & Garreau, 2014), mais également d'obtenir des éléments de compréhension des phénomènes organisationnels (Goxe, 2013 dans Vandageon-Derumez & Garreau, 2014), que sont la construction de sens dans le cadre du travail et la transgression. Il était donc primordial de mener des entretiens en complément de l'observation directe participante afin d'approfondir les données issues de nos observations hebdomadaires.

<b>N°</b>	<b>Fonction de l'enquêté</b>	<b>Sexe</b>	<b>Age</b>	<b>Ancienneté en années</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>	<b>Nmb de p.</b>
M1	Président (bénévole)	M	77	10	02/07/2020	01 : 37 : 47	29
M2	Directeur	M	66	33	29/06/2020	02 : 08 : 17	36
M3	Directeur adjoint	M	60	3	17/06/2020	02 : 15 : 30	31
M4	Cheffe de service	F	44	6	03/06/2020	02 : 00 : 48	43
M5	Référente sociale	F	36	10	16/06/2020	01 : 14 : 55	29
M6	Référente sociale	F	42	10	08/07/2020	01 : 59 : 18	46
M7	Référente sociale	F	35	5	30/06/2020	02 : 07 : 15	43
M8	Référente sociale	F	47	3	17/06/2020	01 : 53 : 59	36
M9	Référente sociale	F	29	2	03/06/2020	01 : 50 : 53	36
M10	Infirmière	F	64	2	11/06/2020	01 : 32 : 56	26
M11	Référente sociale (remplacement)	F	34	<1	16/06/2020	01 : 09 : 55	25

Tableau 25 : Les caractéristiques de l'échantillon des acteurs interrogés – Phase 2 (source : auteure)

### IV.3.2.3. L'analyse documentaire de documents internes

Les ressources documentaires internes représentent la dernière méthode de collecte que nous avons utilisée. Les données secondaires sont nécessaires pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité (Thiétart, 2014). En effet, elles permettent d'obtenir des informations complémentaires à celles recueillies lors de l'observation et des entretiens. Au-delà, ces documents permettent de se familiariser avec le terrain d'étude. En effet, « *ces méthodes sont très utilisées pour analyser des discours « organisationnels » ou de groupe (...) [et] pour étudier la dynamique et le contenu d'interactions (retranscription de réunions, données de courrier électronique, par exemple.* » (Blanc et al., 2014 : 555).

Pour autant, les documents produits par d'autres ont parfois été considérés comme non pertinents, et sont « *loin d'être aussi utilis[és] dans les recherches pour générer de la théorie que le sont les entretiens et les observations.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 161). Selon Glaser et Strauss (1967), ces documents permettent, entre autres, au chercheur de comprendre le domaine qu'il a décidé d'étudier et peuvent l'aider à formuler ses questions de recherche. Ces données ne doivent pas être opposées aux enquêtes de terrain, symbolisées par les observations et les entretiens, mais bien comme des sources de données complémentaires. « *Pour de nombreux chercheurs, sinon la plupart, les données qualitatives sont pratiquement synonymes de travail sur le terrain et d'entretiens (...) Mais les sociologues doivent être aussi compétents et ingénieux dans l'utilisation du matériel documentaire que dans le travail de terrain. Ces matériaux sont aussi potentiellement précieux pour générer de la théorie que nos observations et nos entretiens* ». (Glaser & Strauss, 1967 : 162-163).

Nous n'avons personnellement pas rencontré de difficultés particulières dans l'accès aux documents. Nous en avons d'ailleurs rédigés certains lors de nos périodes de stage en amont du parcours doctoral (cf. prologue). Ces documents internes ne sont pas confidentiels, il est donc aisé de les consulter pour les acteurs de l'organisation. Notre position de chercheuse nous a ainsi facilité l'accès à ces données secondaires. Pour autant, cela a entraîné des conséquences sur la fiabilité de notre étude. En effet, de manière générale, les méthodes documentaires préservent des problèmes liés à la fiabilité de la collecte, car le chercheur n'intervient pas dans le processus de production des données. Cependant, ce n'est pas toujours le cas, tel qu'en témoigne notre thèse. Le chercheur peut être amené, en fonction de son « passif » avec l'organisation et la posture qu'il occupe au sein de celle-ci, notamment dans le cadre d'une recherche-action, à participer à la rédaction de documents qui serviront, ensuite, à son analyse.

Il sera ainsi important de prendre en compte le contexte dans lequel les documents ont été réalisés afin de limiter les biais liés à la subjectivité du rédacteur.

De plus, pour Avril (2010), l'analyse documentaire est nécessaire pour cerner les dimensions officielles d'une situation de travail. Elle permet ainsi de comprendre les règles, les plus éloignées des travailleurs, telles que les lois, les décrets, aux écrits produits par les individus eux-mêmes en passant par le niveau intermédiaire avec le règlement intérieur, les rapports, les notes de services, les emplois du temps etc. Au-delà, certains documents non officiels et non prescriptifs existent dans les organisations et doivent être tout autant considérés. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous avons collecté de nombreux documents internes à l'organisation (tableau 26). Nous l'évoquons, certains d'entre eux ont été écrits par nous, par exemple les projets d'établissement ou encore les différentes fiches de poste. Pour autant, la chercheuse n'était pas davantage qu'un intermédiaire permettant la mise en commun des idées et la mise à l'écrit des propositions des membres de l'équipe lors de la rédaction de ces documents.

<b>Nom</b>	<b>Année</b>	<b>Nombres de pages</b>
Rapports d'activités CADA	2012-2018	37
Projet d'établissement	2015	67
Rapport Evaluation Interne	2017	13
Rapport évaluation externe CADA Anesm Abrégé	2018	46
Présentation journée de réflexion	2018	2
Statuts de l'association	2018	8
Convention AAH	2019	5
Organigramme	2019	1
Fiche entrée CADA	2019	2
Résultats permanence Chabanon	2019	3
Fiche de poste Travailleur Social	2019	2
Fiche de poste Infirmier	2019	2
Fiche de poste Cheffe de service	2019	3
Document Unique	2019	2
Contrat de séjour	2019	7
Règlement de fonctionnement	2019	6
Plan de continuité de l'activité COVID 19	2020	20

Tableau 26 : Les documents internes servant à l'analyse documentaire (source : auteure)



L'ensemble de ces données secondaires a donc également occupé une place de choix aux côtés des carnets de notes d'observation et des entretiens semi-directifs. Toutes ces données ont ensuite été analysées grâce à une analyse de contenu, spécifiquement l'analyse thématique.

### **IV.3.2. L'analyse de contenu et la construction de notre grille de codage**

A la suite de la présentation de la collecte des données, il s'avère nécessaire d'explicitier notre méthode d'analyse. Nous avons choisi de réaliser une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo 12 et Iramuteq.

#### **IV.3.2.1. L'analyse de contenu : l'analyse thématique**

Les recherches en Sciences de Gestion s'appuient souvent sur des matériaux constitués de communications orales et ont pour objet d'analyser le contenu ou la structure de ces communications (Blanc et *al.*, 2014). Les discours sont un intermédiaire pour interpréter le monde qui nous entoure et lui donner forme. Nous avons ainsi choisi de réaliser une analyse de contenu pour l'ensemble de nos données récoltées. L'exploitation des données textuelles, repose sur le postulat de la répétition d'unités d'analyse de discours, c'est-à-dire des mots, des expressions, des phrases ou encore des paragraphes, révélant les centres d'intérêts et les préoccupations des auteurs du discours (Blanc et *al.*, 2014).

C'est pour cela que l'analyse des données « *revient à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données.* » (Blanc et *al.*, 2014 : 559). Cette analyse « *repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours.* » (Blanc et *al.*, 2014 : 552). Le chercheur tente donc de décrire le contenu des messages, par des procédures systématiques et objectives, permettant l'inférence de connaissances (Bardin, 2013). « *Le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non).* » (Bardin, 2013 : 43). L'inférence est ainsi comprise comme la procédure intermédiaire entre la description des caractéristiques du texte et l'interprétation des significations accordées à ces caractéristiques. Les inférences sont des « *déductions logiques* » qui peuvent s'intéresser aux causes ou antécédents du message, ou bien aux effets possibles de ces messages. L'inférence porte généralement sur la source (émetteur et situation) et parfois sur le destinataire, visant l'obtention des conditions de production des textes.

Les analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées par des entretiens, des méthodes documentaires etc. « *Plus généralement, tout type de communication verbale ou tout matériel écrit peut faire l'objet d'une analyse de contenu.* » (Blanc et al., 2014 : 554). Elles s'attachent à différents niveaux d'analyse que sont l'individu, le groupe, l'organisation, le secteur d'activités etc, et peut aussi s'appliquer directement sur des données produites par les membres de l'organisation. Ainsi, « *l'analyse de contenu peut être utilisée à des fins de description, de comparaison ou d'explication. En révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, l'analyse de contenu suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies.* » (Blanc et al., 2014 : 560).

L'analyse de contenu regroupe ainsi un ensemble de techniques d'analyse des communications, dont les plus courantes sont les analyses thématiques et les analyses lexicales (Bardin, 2013). « *L'analyse de contenu peut être une analyse des « signifiés » (ex. : l'analyse thématique) mais elle peut être aussi une analyse des « signifiants » (analyse lexicale, analyse des procédés).* » (Bardin, 2013 : 39). Les premières s'intéressent à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème. Les secondes, quant à elles, s'intéressent à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé et s'attachent ainsi à analyser la fréquence d'apparition des mots.

C'est justement l'analyse thématique que nous avons choisie de réaliser dans le cadre de ce travail de thèse. En effet, l'objectif d'une analyse qualitative est d'apprécier l'importance d'un thème dans le discours, et ainsi de constater la présence ou l'absence d'une catégorie. L'analyse thématique permet ainsi « *le comptage d'un ou de plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée.* » (Bardin, 2013 : 77). En d'autres termes, l'analyse de contenu thématique permet d'identifier l'occurrence de thèmes dans un objet (Roussel & Wacheux, 2005). Il s'agit de repérer et de décompter, puis classer des éléments de signification. Ces repérages, décomptages et classements ont été facilités par l'utilisation du logiciel Nvivo 12 ainsi que du logiciel Iramuteq.

#### **IV.3.2.2. La conception de notre grille de codage**

Nous terminons la présentation de notre analyse de contenu en expliquant la conception de notre grille de codage (annexe 5).

#### ***IV.3.2.2.1. Le codage des données***

L'ensemble des données collectées (*via* l'observation directe participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire) a été codé. Il est important de préciser qu'afin de préserver la confidentialité, nous avons anonymisé les noms des enquêtés dans l'ensemble des données. Le codage « *correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte.* » (Bardin, 2013 : 134). Ce processus de codage « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche. Ce processus nécessite deux étapes : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part.* » (Blanc et al., 2014 : 555). Le codage permet ainsi d'aboutir à une représentation du contenu de la communication et ainsi d'éclairer l'analyse qui en est faite, notamment sur des caractéristiques du texte pouvant servir d'indices (Bardin, 2013). Il est pour cela nécessaire de comprendre, tout d'abord, pourquoi nous analysons afin de savoir comment nous allons analyser nos données (Bardin, 2013).

Le codage nécessite donc de s'organiser en choisissant les unités, les règles de comptage et enfin les choix de catégories. En effet, le chercheur décide de découper, suivant une unité d'analyse choisie au préalable, et d'ordonner le texte selon une méthodologie de codage (Blanc et al., 2014). Dans notre étude, nous avons opté pour l'unité d'analyse des thèmes, qui peut ainsi correspondre à une partie de phrase, une phrase entière voire parfois à un paragraphe, en lien avec l'analyse thématique que nous souhaitons mener. S'appuyant sur la définition de Berelson, le thème est « *une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées.* » (Bardin, 2013 : 136). Les règles de comptage, encore appelées règles d'énumération, correspondent, dans notre cas, à la présence ou l'absence d'un thème, ou encore à sa fréquence d'apparition et de son ordre d'apparition. Nous avons également cherché à identifier les co-occurrences, c'est-à-dire « *la présence simultanée de deux ou plusieurs unités d'enregistrement dans une unité de contexte.* » (Bardin, 2013 : 144).

Enfin, nous avons classé nos unités d'analyse. Il s'agit d'une « *opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis.* » (Bardin, 2013 : 150). Cette démarche est structuraliste puisqu'elle consiste à réaliser l'inventaire des éléments, puis à les classer, c'est-à-dire à trouver une certaine organisation des messages.

Les catégories ont donc été choisies, pour certaines, au préalable à partir de la revue de littérature, alors que d'autres ont été définies *a posteriori* lors de l'analyse. En effet, la définition des catégories peut se faire *a priori* (avant le codage à partir de l'expérience ou de résultats de recherches antérieures) ou *a posteriori* (durant le processus de codage). Dans le premier cas, « *le système de catégories est donné et l'on répartit de la meilleure façon possible les éléments au fur et à mesure de leur rencontre. C'est la procédure par « boîtes ».* » (Bardin, 2013 : 152). Dans le second cas, « *le système de catégories n'est pas donné, mais est la résultante de la classification analogique et progressive des éléments. C'est la procédure par « tas ».* » (Bardin, 2013 : 152). Notre grille de codage regroupe donc ces deux catégories de codes. Pour les distinguer, nous avons rajouté un « (E) » après les codes émergents pour les dissocier de ceux extraits de la littérature.

#### ***IV.3.2.2.2. La grille de codage issue d'une démarche abductive***

Dans cette perspective, notre grille de codage a vu le jour suivant un processus abductif. En effet, nous avons combiné des codes tirés du matériau, c'est-à-dire des données purement émergentes de notre terrain, et des codes extraits de la théorie. Il s'agit d'une première boucle d'orientation, donnant ensuite lieu à des allers-retours successifs entre théorie et terrain, c'est l'abduction (Dumez, 2013). L'abduction « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993 : 7). Elle permet ainsi d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence (David, 2000). Dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons émis des postulats sur l'implication des pratiques transgressives dans le processus de construction de sens et *in fine* le sens dans le travail.

Notre grille de codage s'est ainsi structurée autour de cinq concepts centraux que sont l'effondrement du sens et la perte de sens (1), la transgression (2), le processus de sensemaking (3), le sens du travail (4) et enfin la résilience (5).

Concernant l'effondrement du sens et la perte de sens (1), nous nous sommes intéressée aux différents types d'effondrement de la construction, en ce qu'ils relèvent davantage de facteurs

d'effondrement, ainsi qu'aux types de perte de sens. En ce qui concerne la transgression (2), nous avons différencié les codes relevant des caractéristiques de la transgression (par exemple, individuelle ou collective, ordinaire ou extraordinaire), des caractéristiques spécifiques à la transgression positive. De plus, la construction de notre grille de codage a nécessité l'utilisation des motifs de la transgression, ainsi que des facilitateurs et/ou inhibiteurs de la transgression évoqués dans la littérature ou émergent de notre travail de codage de données. Le processus de *sensemaking* apparaît également dans notre grille de codage (3). Nous avons retenu trois dimensions de ce processus, à savoir ses différents niveaux d'élaboration (individuel, inter-individuel et organisationnel), sa typologie (croyances ou actions) et enfin ses origines, à savoir l'incertitude ou l'ambiguïté. Par la suite, nous avons largement fait reposer notre grille de codage sur le concept de sens dans le travail (4). Nous nous sommes ainsi appuyée sur la nature du sens dans le travail ainsi que ses nombreux facteurs individuels, organisationnels et contextuels. Enfin, notre grille de codage comprend des codes relatifs à la résilience (5), individuelle, organisationnelle et territoriale. Le tableau ci-dessous (tableau 27) permet de visualiser notre grille de codage allégée avec trois niveaux de codes<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> La grille de codage complète est visible en annexe 5.

## Grille de codage « allégée » (trois niveaux de codes)

### **EFFONDREMENT DU SENS ET PERTE DE SENS**

1. TYPOLOGIES DE L'EFFONDREMENT DE LA CONSTRUCTION DE SENS
1.1. Facteurs individuels d'effondrement du sens
1.2. Facteurs collectifs et organisationnels d'effondrement de sens
1.3. Facteurs environnementaux concourant à l'effondrement du sens
2. TYPOLOGIES DE LA PERTE DE SENS
2.1. De la mission
2.2. En l'avenir
2.3. En l'identité professionnelle
2.4. Déboussolement du fait des contradictions
2.5. Déliaison éthique
2.6. Véritable sentiment d'incompréhension
2.7. Relation d'accompagnement
2.8. Cohésion d'équipe

### **TRANSGRESSION**

1. PERCEPTION ET TYPOLOGIE DE LA TRANSGRESSION
1.1. Perception positive
1.2. Perception négative
1.3. Pratique collective
1.4. Pratique individuelle
1.5. Ordinaire
1.6. Extraordinaire
2. CARACTERISTIQUES DE LA TRANSGRESSION POSITIVE
2.1. Socialement acceptée - honorable
2.2. Volontaire
2.3. Correspondant à un écart
2.4. Démontrant une habileté dans la pratique professionnelle
2.5. Correspondant à un désir d'innover et de résister
3. MOTIFS DE LA TRANSGRESSION
3.1. Donner du sens à son travail
3.2. Répondre à la mission
3.3. Comblent l'écart entre le travail prescrit et le travail réel
3.4. Jongler entre les injonctions paradoxales
3.5. Atteindre une norme supérieure au service d'autrui
3.6. Pour soi, son bien-être psychologique
3.7. Sensibiliser l'environnement (E)
3.8. Accéder au droit (E)
3.9. Faire unité (E)
4. FACILITATEURS ET/OU INHIBITEURS DE LA TRANSGRESSION
4.1. Facilitateurs et/ou inhibiteurs individuels
4.2. Facilitateurs et/ou inhibiteurs organisationnels
4.3. Facilitateur et/ou inhibiteur institutionnel

### **PROCESSUS DE SENSEMAKING**

1. ELABORATION DU <i>SENSEMAKING</i>
1.1. Niveaux d'élaboration
1.2. Type de processus
1.3. Origines du <i>sensemaking</i>
2. MANAGEMENT & <i>LEADERSHIP</i> DU SENS
2.1. Les managers sont des créateurs de sens ( <i>sensegiving</i> )
2.2. Les prises de décisions sont des supports au <i>sensemaking</i>
2.3. Le rôle de <i>sensegiving</i> des parties prenantes
2.4. Les situations d'urgence dans le quotidien sont propices au sens (E)

## **SENS DANS LE TRAVAIL**

1. NATURE DU SENS DANS LE TRAVAIL
1.1. Individuel
1.2. Collectif
1.3. Signification du travail
1.4. Cohérence et congruence
1.5. Orientation
2. FACTEURS DU SENS DU TRAVAIL
2.1. Facteurs individuels
2.2. Facteurs organisationnels
2.3. Facteurs contextuels

## **RESILIENCE**

1. RESILIENCE INDIVIDUELLE
1.1. Improvisation et bricolage
1.2. Système de rôles virtuels
1.3. Sagesse
1.4. Interaction respectueuse
1.5. Compétence (E)
1.6. Perception de l'environnement sur l'individu (E)
2. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE
2.1. Styles de management
2.2. Culture
2.3. Stratégie
2.4. Structure
2.5. Environnement (E)
2.6. Acteurs organisationnels (E)
3. RESILIENCE TERRITORIALE (E)

Tableau 27 : Notre grille de codage "allégée" (source : auteure)

Pour répondre à notre première question de recherche, à savoir « *Dans quelle mesure les pratiques transgressives répondent-elles à une perte de sens dans le travail et à un besoin de (re)trouver du sens ?* » (QR1), nous avons utilisé les codes relatifs à l'effondrement et à la perte de sens, ainsi que les codes 3 et 4 de la transgressions (motifs, facilitateurs et/ou inhibiteurs de la transgression). Afin d'obtenir des informations à notre deuxième question de recherche, « *Quelles sont les pratiques transgressives individuelles et collectives ainsi que leurs caractéristiques ?* » (QR2), nous avons mobilisé le restant des codes relatifs à la transgression (1 et 2 correspondant à la perception, typologie et caractéristiques de la transgression). Enfin, nous avons pu présenter les résultats correspondant à notre troisième question de recherche, « *Comment les pratiques transgressives contribuent-elles à la création de sens lors du processus de sensemaking ?* » (QR3). Nous avons recouru aux codes appartenant au processus de *sensemaking* ainsi qu'au sens dans le travail. En ce qui concerne le sens dans le travail, nous n'avons pas eu l'occasion d'utiliser l'ensemble des codes dans notre travail doctoral, notamment la congruence/cohérence et orientation, ainsi que les facteurs individuels et contextuels. Cela pourra faire l'objet de pistes de recherche, au même titre que les données collectées à partir des codes sur la résilience.

Nous l'évoquons, les données analysées thématiquement ont été celles des entretiens semi-directifs (enregistrés puis retranscrits), de l'observation directe participante (carnets de notes retranscrits et des comptes rendus des réunions) et de l'analyse documentaire (documents internes). L'ensemble de ces matériaux a été codé en opérant un découpage du contenu d'un discours en unités d'analyse selon la grille de codage semi-structurée. Nous avons choisi de regrouper les thématiques similaires en utilisant plusieurs unités d'analyse (morceau de phrase, phrase entière ou paragraphe) et de les intégrer ensuite dans des catégories pré-sélectionnées. Ces catégories ont émergé de notre revue de littérature et ont été retravaillées à la suite de notre recherche-action. Elles ont permis de catégoriser les unités d'analyse sous la forme de thématiques plus larges. Ces catégories ont donc été définies *a priori*, à partir de la revue de littérature, et *a posteriori*, en même temps que la phase de codage. Nous avons par la suite établi un protocole de codage, se basant sur ces catégories *a priori*. Nous avons analysé les données qualitativement en repérant les valeurs des unités d'analyse et en les interprétant.

Finalement, il est important de mentionner que nous avons opéré des choix pour le développement de notre analyse. En effet, pour répondre à notre première question de recherche, nous mobilisons l'ensemble des données qui ont été recueillies. En revanche, pour amener des éléments de réponses à notre deuxième et troisième question, nous n'avons pas



utilisé les entretiens semi-directifs menés en externe. Avec notre première question de recherche, nous voulons dresser un état des lieux de la perte de sens et des transgressions dans le secteur de l'asile (Chapitre V). Concernant nos deux autres interrogations (Chapitre VI et VII), il nous semble pertinent de nous concentrer exclusivement sur notre matériau empirique portant sur le terrain de notre recherche-action, afin d'apporter des réponses concrètes et d'envisager par la suite des préconisations adaptées aux réalités et au contexte du CADA de l'association MJF – Jane Pannier. Cela s'inscrit dans la dynamique de notre recherche-action cherchant à produire des connaissances pour changer la réalité (Allard Poesi & Perret, 2004 : 94), mais également dans la théorie ancrée dans laquelle le chercheur, à travers sa compréhension générale du terrain, élabore une théorie sur la base des preuves données.

#### ***IV.3.2.2.3. Un codage prenant, en partie, appui sur la théorie enracinée***

Enfin, nous nous sommes largement appuyée sur la théorie ancrée, « *grounded theory* », de Glaser et Strauss (1967) pour réaliser l'analyse de nos données *via* la conception de notre grille de codage.

Glaser et Strauss (1967) ont porté un intérêt particulier à la découverte de la théorie à partir des données obtenues et analysées dans la recherche sociale. La théorie ancrée est particulièrement utile pour les Sciences de Gestion qui se veulent proches des terrains qu'elles étudient. Selon eux, « *générer une théorie ancrée est un moyen d'arriver à une théorie adaptée à ses supposées utilisations.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 3). En effet, la théorie ancrée émerge du terrain et s'applique donc dans un contexte donné. Au-delà, la théorie ancrée permet également d'instaurer un dialogue avec les acteurs organisationnels, qui sont en mesure de la comprendre. « *Et puisque les catégories sont découvertes en examinant les données, les profanes impliqués dans le domaine auquel s'applique la théorie seront généralement en mesure de le comprendre, tandis que les sociologues qui travaillent dans d'autres domaines reconnaîtront une théorie compréhensible liée aux données d'un domaine donné.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 3-4).

En outre, la théorie ancrée s'appuie sur l'analyse comparative qui est perçue comme une méthode stratégique pour générer la théorie, à partir d'unités sociales de différentes tailles « *grandes ou petites, allant des hommes ou de leurs rôles aux nations ou aux régions du monde.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 21-22). Dans notre étude, nous avons deux unités d'analyse que sont l'individu et le collectif. Dans cette théorie, les catégories conceptuelles sont, au moins en partie, générées à partir des preuves, qui elles-mêmes servent ensuite à illustrer le concept. Le parti-pris des auteurs est de dire que pour générer une théorie à partir des données, le nombre

de cas et le type de preuves ne sont pas cruciaux, « *un seul cas peut indiquer une catégorie conceptuelle générale ou une propriété.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 30). Le chercheur, à travers sa compréhension générale du terrain, élabore une théorie sur la base des preuves données. Libéré de l'exigence d'exhaustivité, il est en mesure de créer des concepts tangibles qui serviront d'appui à l'action des acteurs organisationnels. « *Son travail ne consiste pas à fournir une description parfaite d'un domaine, mais à élaborer une théorie qui explique une grande partie des comportements pertinents. (...) Son travail et sa formation consistent à faire ce que ces profanes [acteurs organisationnels] ne peuvent pas faire : générer des catégories générales et leurs propriétés pour des situations et des problèmes généraux et spécifiques. Ces catégories peuvent servir de guides théoriques à l'action du profane.* » (Glaser & Strauss, 1967 : 30).

Notre volonté en tant que chercheure est de générer des catégories générales et conceptuelles sur les faits, comportements et situations sur lesquels nous enquêtons, sans prétendre les connaître davantage que les acteurs organisationnels. Nous permettons ainsi une certaine prise de recul et une montée en abstraction de comportements non conscientisés, devenus parfois habituels, pour les enquêtés. Ainsi, l'analyse comparative, sur laquelle se base la théorie enracinée, permet de générer de la théorie substantive (sur un domaine empirique donné), et de la théorie formelle (domaine conceptuel de la recherche). Dans cette perspective, nos résultats nous amènent à proposer des contributions sur le plan empirique et conceptuel qui sont résumées dans le tableau suivant (tableau 28).

<i>Théorie substantive - Empirique</i>	<i>Théorie formelle - Conceptuelle</i>
<p><b>Mise en lumière d'un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de notre connaissance du secteur associatif et spécialement celui de l'asile,</li> <li>- Mise en lumière du travail réel des professionnels du secteur, et principalement du centre d'accueil pour demandeurs d'asile,</li> <li>- Mise en avant des pratiques transgressives positives au sein de ces organisations, mais également du sens dans le travail pour les individus, spécifiquement des significations du travail.</li> </ul>	<p><b>Développement des travaux sur le sens dans le travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en évidence de deux nouvelles pertes de sens,</li> <li>- Mise en lumière de deux significations dans le secteur de l'asile,</li> <li>- Proposition d'une définition de la signification du travail dans le secteur.</li> </ul> <p><b>Enrichissement de la littérature relative à la transgression :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport de la dimension collective de la transgression et essai d'une définition,</li> <li>- Mise en avant de deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive,</li> <li>- Emergence de cinq motifs de la transgression et quatre facilitateurs et inhibiteurs de la transgression (aspect multi-dimensionnel des motifs et distinction individuel/organisationnel/institutionnel des éléments facilitateurs ou inhibants)</li> </ul> <p><b>Apport à la théorie du <i>sensemaking</i> et du <i>sensegiving</i> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrait pour l'environnement interne et la vie quotidienne des organisations lors du processus de construction de sens,</li> <li>- Inscription des actions et des croyances transgressives dans le processus de <i>sensemaking</i>,</li> <li>- Proposition d'un modèle de trois sources organisationnelles du sens dans le travail.</li> </ul>

Tableau 28 : Les apports théoriques de la recherche (source : auteure)

## ***Conclusion de chapitre***

Dans ce quatrième chapitre, nous nous sommes attachée à expliciter le cadre épistémologique et méthodologique de notre travail de thèse. Nous avons pour cela présenté notre positionnement épistémologique qu'est le constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 2001, 2002 ; Avenier, 2010).

Par la suite, nous sommes revenue sur la méthodologie employée, axée sur une recherche qualitative et compréhensive (Dumez, 2013), portant sur les pratiques de travail (Avril et *al.*, 2010). Nous avons ainsi évoqué notre recours à un type de recherche collaborative : la recherche-action (Allard Poesi & Perret, 2004 ; Reason, 1994 ; Pasmore et *al.*, 2008). Ce fut également pour nous l'occasion de développer le secteur très particulier sur lequel porte ce travail de thèse : le secteur de l'asile. Méconnu des recherches en Sciences de Gestion, il nous semblait primordial de revenir rapidement sur la littérature, essentiellement sociologique, qui y est associée, avant de présenter le terrain de notre recherche-action.

Enfin, nous avons approfondi les informations relatives à la collecte des données grâce à l'utilisation de trois méthodes (l'observation directe participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire) avant de présenter l'analyse qualitative qui a été faite de ces documents : une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), *via* l'utilisation des logiciels Nvivo 12 ainsi qu'Iramuteq.



## Conclusion de la partie I

Pour conclure, cette première partie nous a permis d'exposer notre revue de littérature ainsi que notre cadre épistémologique et méthodologique.

Dans le **premier chapitre** théorique, nous avons pu appréhender le concept de sens dans le travail. Nous sommes revenue sur les origines des recherches sur le sens dans le cadre du travail, avant de développer les définitions, caractéristiques et facteurs qui lui sont attribués. Ce n'est que par la suite que nous avons montré que ce concept est une préoccupation managériale, du fait de l'évolution de la société vers davantage de gestion, notamment dans le secteur associatif, dont il est question dans le cadre de ce travail de thèse. Ainsi, nous avons terminé ce chapitre en développant les sources empêchant la construction de sens.

Par la suite, nous avons, dans le **deuxième chapitre**, exposé la théorie du *sensemaking* de Weick (1995). Nous avons développé les fondements de cette théorie de la création de sens, ses origines, sa définition et ses niveaux de construction, mais également les caractéristiques de ce processus. Nous avons poursuivi en présentant les concepts clés du *sensemaking* et notamment la théorie du *sensegiving*. Enfin, nous avons achevé ce chapitre par la mise en avant de la vocation du *sensemaking* : la résilience, en réalisant un focus sur le bricolage.

Le **troisième chapitre** fut, quant à lui, entièrement consacré aux fondements du concept de transgression, concept souvent utilisé comme synonyme de déviance. De plus, nous avons mis en avant les motifs de la transgression, dont certains apparaissent directement appartenir au sens dans le travail, tel que nous l'avons développé dans le premier chapitre. Nous avons, ensuite, présenté les différents processus auxquels correspond la transgression, et au sein desquels prennent part les managers. Enfin, nous avons terminé ce chapitre en évoquant les risques liés à la transgression, et avons développé notre problématique ainsi que nos questions de recherche qui en découlent.

Enfin, le **quatrième chapitre**, le dernier de cette partie, a été consacré à la présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique. Nous avons débuté en présentant notre positionnement épistémologique, qu'est le constructivisme pragmatique. Par la suite, nous avons développé notre méthodologie de recherche, ainsi que le secteur très particulier sur lequel porte ce travail de thèse : le secteur de l'asile. Pour terminer, nous avons détaillé notre collecte des données à travers trois méthodes (l'observation directe, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire) avant de présenter l'analyse de contenu thématique qui en a été faite.



## **Partie II : Résultats et discussion**

### **Introduction de la partie II**

La deuxième partie de ce travail de thèse présente les résultats de notre matériau empirique ainsi qu'une discussion de ces derniers. Cette partie se divise en quatre chapitres, trois dédiés à la présentation des résultats, et un chapitre relatif à la discussion.

Le **chapitre V** met en avant les pratiques transgressives comme résultat d'une perte de sens dans le travail. Nous débutons ce chapitre par la présentation de la typologie des pertes de sens dans le travail (V.1). Nous mettons, par la suite, en exergue les motifs de la transgression positive ainsi que les éléments facilitant, ou au contraire contraignant, les pratiques transgressives (V.2)

Le **chapitre VI** permet de comprendre les pratiques transgressives dans le secteur de l'asile. Nous commençons ce chapitre par la présentation des pratiques transgressives individuelles et collectives présentes au sein du terrain étudié (VI.1.) Ensuite, nous développons les caractéristiques de la transgression positive et proposons une nouvelle caractéristique de ce type de transgression (VI.2).

Le **chapitre VII** s'intéresse à l'utilisation des pratiques transgressives par les individus et les collectifs lors du processus de construction de sens. Nous commençons ainsi par présenter les différentes significations du sens (VII.1). Nous explorons ensuite la transgression comme une pratique d'engagement dans l'action du processus de *sensemaking* (Weick, 1995), au même titre que le bricolage (VII.2). Pour finir, nous mettons en avant les trois sources organisationnelles du sens dans le travail, permettant ainsi d'imaginer des pratiques managériales objectives pouvant être mises en place au sein des organisations (VII.3).

Le **chapitre VIII** discute la littérature à l'aune de nos résultats. Nous revenons ainsi sur les principaux apports théoriques et méthodologiques de notre thèse (VIII.1). Par la suite, l'ensemble de ces apports nous permettent de proposer deux préconisations managériales, qui ont été co-rédigées avec les acteurs associatifs participants à cette recherche-action (VIII.2). Enfin, nous mentionnons les limites de notre recherche, mais également les pistes de recherche envisageables (VIII.3).





## **Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail**

### ***Introduction de chapitre***

Dans ce chapitre V, qui est le premier présentant nos résultats, nous voulons préciser les caractéristiques des deux phénomènes que nous étudions, à savoir la transgression et la perte de sens. Au-delà, nous souhaitons comprendre la relation qu'entretiennent ces deux processus et en quoi les pratiques transgressives constituent une réponse à une perte de sens. Nous cherchons ainsi à répondre à notre première question de recherche qui est la suivante : *dans quelle mesure les pratiques transgressives répondent-elles à une perte de sens dans le travail et à un besoin de (re)trouver du sens ? (QR1)*

Tout d'abord, nous commençons par présenter les types de pertes de sens dans le travail au sein du secteur de l'asile, qu'ils s'agissent de pertes de sens extraites de la littérature ou bien émergentes à notre matériau empirique (V.1). Notre travail révèle ainsi deux pertes de sens émergentes, s'additionnant aux six présentes dans la littérature (Aubert, 2001 ; Hanique, 2010).

Enfin, nous avons décidé de mettre en exergue les motifs de la transgression positive et les éléments facilitant, ou au contraire contraignant, cette dernière (V.2). Là encore, notre travail doctoral met en avant neuf motifs de transgression positive, dont quatre émergents, et treize facilitateurs et/ou inhibiteurs de la transgression, dont quatre sont extraits de notre matériau empirique.

Dans ce chapitre, nous analysons l'ensemble de nos données, c'est-à-dire celles extraites de notre recherche-action mais également celles des entretiens menés lors de notre première vague d'entretiens en dehors de notre terrain d'étude principal. Cela nous permet ainsi de donner une image d'ensemble des pertes de sens chez les professionnels du secteur de l'asile, mais également les pratiques qu'ils mettent en œuvre au sein de leur organisation respective.

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## V.1. Une typologie de la perte de sens dans le travail

Pour commencer, notre analyse nous permet de mettre en lumière différents types de perte de sens dans le travail chez les individus. En effet, nos résultats mettent en lumière huit types de perte de sens auxquels sont confrontés les acteurs organisationnels. Certaines de ces pertes de sens ont été identifiées dans des travaux préalables (Aubert, 2001 ; Hanique, 2010), tandis que d'autres sont émergentes.

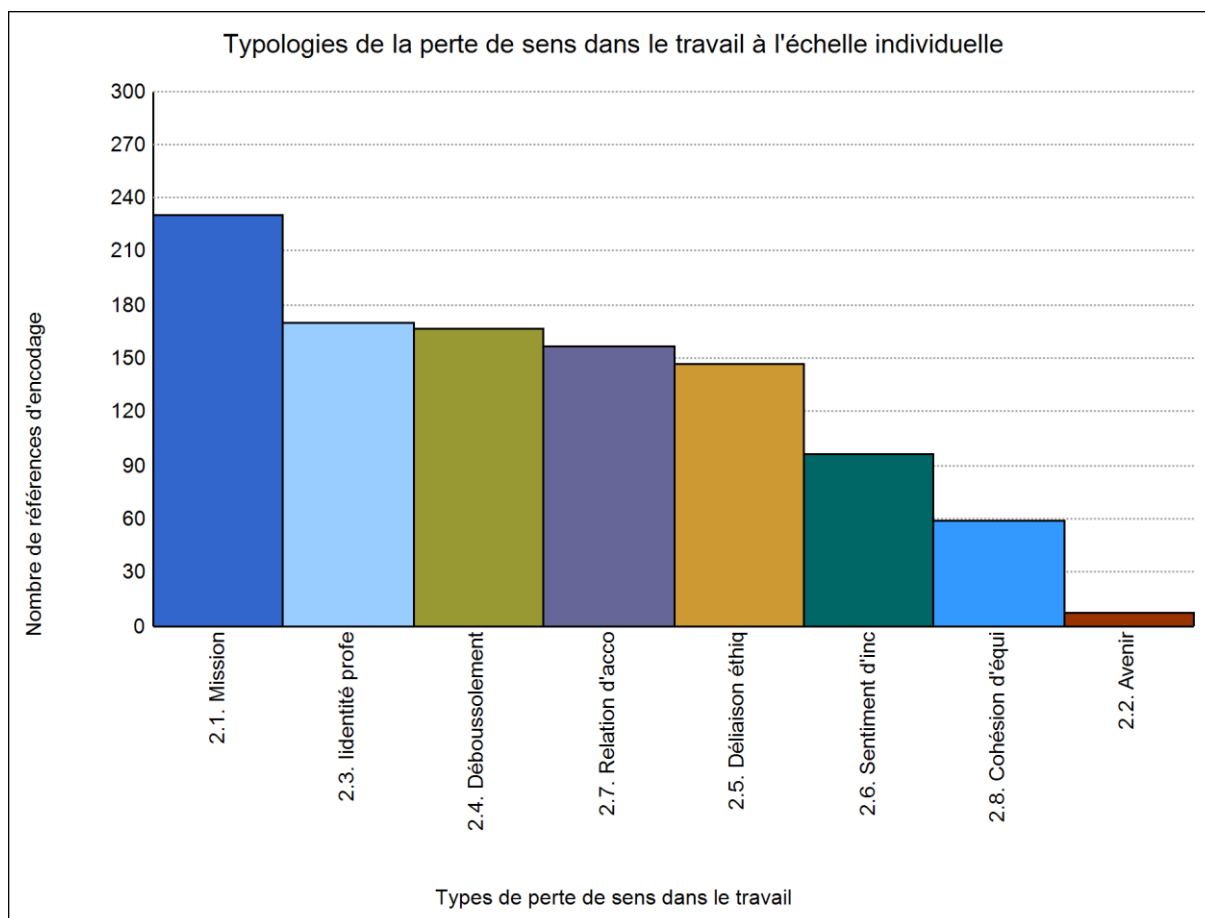


Figure 20 : La présence d'encodage par type de perte de sens (source : auteure)

Nous les présentons dès à présent selon leur présence d'encodage dans notre matériau empirique, d'après notre analyse réalisée *via* Nvivo 12, en débutant par les pertes de sens connues par la littérature, et nous continuons par celles qui sont apparues dans nos données. De plus, nous développons pour chacune d'entre elles les principaux facteurs les engendrant, en retenant ceux supérieurs à 10% d'encodage pour chaque type de perte de sens identifié.

### **V.1.1. Des pertes de sens extraites de la littérature : des origines diverses**

Tout d'abord, notre analyse dévoile la présence des six pertes de sens identifiées dans les travaux d'Aubert (2001) et Hanique (2010). Ces derniers mettent respectivement en évidence trois types de perte de sens, correspondant à des phases par lesquelles passent les individus lorsqu'ils perdent le sens de leur travail (Hanique, 2010). Il s'agit de la perte de sens de la mission, la perte de sens en l'avenir, la perte de sens en l'identité professionnelle (Aubert, 2001), ainsi que le déboussolement du fait des contradictions, la déliaison éthique et un véritable sentiment d'incompréhension (Hanique, 2010).

#### **V.1.1.1. Une perte de sens centrale : la perte de sens de la mission**

La perte de sens de la mission apparaît comme la perte de sens la plus mise en évidence dans le matériau empirique collecté. La perte de sens de la mission désigne, comme son nom l'indique, le fait que les individus perdent le sens de leur activité de travail. Nous l'évoquons en amont, les missions en CADA concernent l'hébergement des demandeurs d'asile, l'accompagnement juridique et sanitaire, ainsi que la scolarisation des enfants. Cependant, de nombreux professionnels, notamment les référentes sociales, se questionnent sur le bien-fondé de leur accompagnement, en lien notamment avec l'accompagnement de personnes violentes, ainsi que l'accroissement de la problématique médicale dans leurs suivis, qui n'est pas à l'origine leur spécialité. Ce déplacement de la mission questionne la raison d'être de leur travail, tel qu'en témoigne l'extrait suivant.

*« Par contre, moi ça me fatigue, par contre, parce que moi ça me plait pas de faire, on bascule maintenant beaucoup plus dans le côté malade, et le problème là c'est vrai c'est bien on faisait la double demande, mais maintenant pour certaines personnes c'est pas une double demande, c'est qu'une seule demande, parce que l'asile, du coup, s'efface et, en fait, n'a pas de raison d'être. (...) ça nous remet en question et surtout c'est plus du coup de l'asile, qui est notre mission première à la base, normalement c'est la demande [de régularisation] « étranger malade » qui devait être un plus, c'était une plus-value, et là la plus-value se transforme en... elle efface nos missions. » (M6 – Référente sociale)*

D'après notre analyse, cette perte de sens est principalement engendrée par trois facteurs que sont le déplacement du cadre de travail dû à une complexification des missions (1), la présence de violences (2) et les tensions de rôle (3).

Le déplacement du cadre de travail (1), en lien notamment avec la complexification des missions, est un facteur organisationnel non négligeable. Par exemple, durant notre recherche-action, l'organisation a considérablement évolué, principalement du fait de deux éléments : d'une part, l'augmentation de la capacité d'accueil ; d'autre part, un élargissement du public accompagné (hommes, personnes à mobilité réduite et, récemment, des déboutés « régularisables » *via* un nouveau dispositif d'accueil indépendant du CADA). Ainsi, les missions se sont complexifiées et le cadre de travail s'est durci. Ces éléments ont entraîné des répercussions sur la relation entretenue avec les personnes accueillies et sur les missions dévolues aux professionnelles. La cheffe de service du CADA de la MJF – Jane Pannier met en avant l'accroissement des tensions et le manque de temps pour accompagner les demandeurs d'asile.

[Coco, la cheffe de service] dit qu'on a plus de tensions, et moins de temps (maintenant les procédures d'expulsion sont accélérées, que les personnes peuvent être informées par tout moyen, qu'on peut plus casser une OQTF<sup>15</sup> durant la procédure etc.). [Emma, une travailleuse sociale] dit qu'on a moins de temps pour se parler. (Carnet de bord)

Le deuxième facteur relève de la présence des violences (2). En effet, en sus du spectre élargi des missions officielles dévolues aux acteurs organisationnels, ces derniers se sont retrouvés face à de nouvelles problématiques : explosion de la violence au sein des colocations ainsi que des violences conjugales, ou encore le devoir de rédiger leur première information préoccupante car l'équipe suspectait de la maltraitance au sein d'une famille. Avec l'accueil d'un public vulnérable (dans les appartements pour personnes à mobilité réduite), l'équipe a également dû accompagner plusieurs personnes malades en fin de vie. L'infirmière du CADA de la MJF – Jane Pannier souligne la difficulté de positionnement pour les professionnels dans les conflits entre demandeurs d'asile et les risques qu'ils prennent en tentant de mener à bien leur mission.

---

<sup>15</sup> Obligation à Quitter le Territoire Français (OQTF)

[Agnès, l’infirmière] parle de « la guerre des gangs », car [Coco, la cheffe de service] parle d’une bagarre en juillet, qu’il y a des coups de couteau entre gangs. Coco se dit : « *et nous là-dedans ? Normalement le travailleur social arrive après la police, là on est avant. Donc on doit accompagner socialement. Je vois pas ce qu’on peut faire d’autres, c’est garanti avec de la violence* » (...) Elle veut qu’on se positionne, et qu’on dise que ce n’est plus notre boulot. (Carnet de bord)

Ces violences induisent des tensions de rôle (3) concernant la posture à adopter en tant que professionnels du secteur social, voire médico-social. Ces tensions de rôle s’expriment particulièrement par une ambiguïté de rôle, les professionnels ne sachant pas comment agir, et adapter leur accompagnement, notamment face à un public de plus en plus violent. Ces derniers ne disposent pas de suffisamment d’informations, ni même d’outils appropriés, pour adapter leur travail.

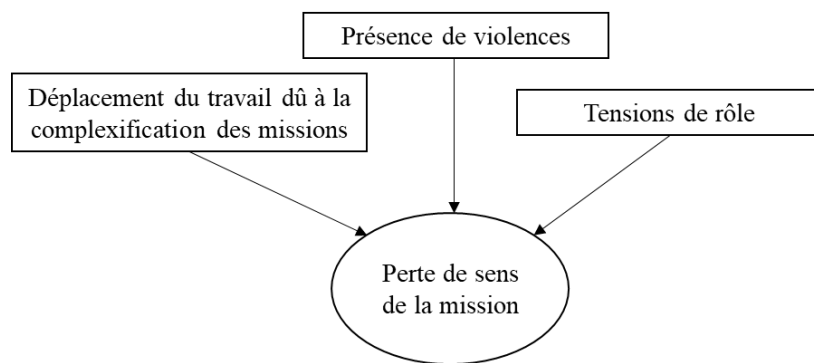


Figure 21 : La perte de sens de la mission et ses facteurs principaux (source : auteure)

Dans la littérature, la perte de sens de la mission est notamment causée par des éléments contextuels (Aubert, 2001). Cela n’est donc pas étonnant que nos résultats démontrent que le déplacement du travail explique majoritairement la perte de sens de la mission. Nous l’évoquons dans les facteurs organisationnels : la mission de travail des professionnels interrogés est déplacée. Les professionnels ne se retrouvent pas tous dans ces nouvelles missions (plus centrées sur la santé ou encore, par exemple, sur la gestion de violences).

À ce titre, une situation extraite du carnet de bord lors d’une réunion d’équipe, à laquelle nous avons assistée durant nos observations directes participantes, met particulièrement en exergue cette perte de sens, engendrée principalement par un déplacement du travail, en lien avec la présence de violences de la part des personnes accompagnées.

Dans cet encadré, l'équipe de notre recherche-action se retrouve en conflit avec un couple de demandeurs d'asile après des actes de violences conjugales et de menaces auprès de l'équipe. Paradoxalement, l'équipe avait trouvé une avocate reconnue pour ce couple, mais qui s'est ensuite retournée contre eux et qui défend aujourd'hui le couple contre le CADA (encadré 4).

#### **ENCADRÉ 4 : Des violences qui interrogent le sens de la mission de travail**

[Coco, la cheffe de service] arrive à 10H. Elle fait une réunion-bilan de la situation et demande l'avis des filles (sortie de Perle et Georges [un couple de demandeurs d'asile] prévue le 03 mars).

Coco est en lien avec la préfecture. Georges avait l'obligation de pointer à la préfecture et maintenant au centre de rétention administrative. Elle ajoute que les flics sont bien, sont à la hauteur du truc. Ils l'ont conseillé de filmer ou d'enregistrer les propos : « *Je peux pas imaginer 3 semaines dans ce petit bureau, [Mickaël, le directeur adjoint] est parti sur l'idée d'un vigile. (...) Il faut qu'on ait un plan pour les prochaines entrées, j'ai besoin que vous preniez la parole. (...) notre mission de travail est déplacée. Il faut aller voir les docteurs, les psychologues, on fait un métier difficile. (...)* »

[Fleur, une travailleuse sociale] : « *on passe de l'autre côté du truc. C'est les flics et [nom d'un institutionnel] qui deviennent nos collègues. Il y a plus rien qu'y va !* »

Coco : « *ils nous comprennent* ». Elle se met à lire les SMS reçus. (Carnet de bord)

*Encadré 4 : Des violences qui interrogent le sens de la mission de travail (source : auteure)*

Au-delà, cet extrait est parlant puisqu'il met en avant la tension entre deux rôles bien distincts. D'une part, l'identité profondément sociale des professionnels vouée à l'accompagnement d'un public vulnérable et parfois difficile. D'autre part, le besoin de contrôler les personnes accompagnées et d'assurer la sécurité de l'équipe, se rapprochant davantage d'une mission dédiée aux professionnels de la sécurité publique. Ces éléments montrent la frontière étroite qu'entretiennent les différentes pertes de sens, la perte de sens de la mission n'étant pas sans lien avec d'autres pertes de sens, telles que la perte de l'identité professionnelle.



### V.1.1.2. La perte de l'identité professionnelle

La perte de l'identité professionnelle, identifiée dans la littérature par Aubert (2001), est aussi une perte de sens importante que nous avons recueillie dans notre matériau empirique. L'individu ne se retrouve pas en tant que professionnel du champ social spécialisé dans l'asile dans les activités menées. Au-delà de remettre en question sa mission, l'individu tend à remettre en doute son identité de travailleur social et les valeurs qui peuvent être associées à cette profession, telles que la bienveillance ou l'empathie par exemple.

Ces éléments sont donc complémentaires à la situation présentée dans la perte de sens de la mission : la mission étant déplacée, l'identité des professionnels, profondément sociale, bascule vers davantage de contrôle et de sécurité. De plus, l'impossibilité de considérer les cadres de références des autres membres de l'équipe met à mal l'identité professionnelle de certains acteurs organisationnels. La perte de l'identité professionnelle est donc en partie due au déplacement du cadre de travail lié à une complexification des missions, développé en amont, ainsi qu'à l'incapacité à considérer les cadres de références des autres.

L'incapacité à considérer les cadres de références des autres correspond au manque de prise en compte réciproque de la façon de penser des autres individus (Nestea et *al.*, 2015). Nous avons fortement identifié cet élément dans notre matériau empirique. Les acteurs ne sont pas toujours d'accord sur la manière dont ils conçoivent leur mission d'accompagnement et peuvent avoir des difficultés à comprendre les différences de positionnement des autres membres de l'équipe.

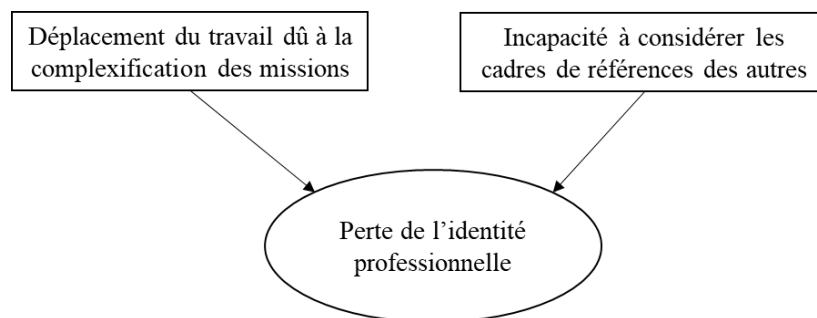


Figure 22 : La perte de l'identité professionnelle et ses facteurs principaux (source : auteure)

C'est par exemple le cas dans la situation suivante. Deux travailleuses sociales ne sont pas d'accord sur le fait que Fleur veuille accompagner une famille syrienne à l'OFPRA<sup>16</sup>. Sonia donne son avis et pense que ce n'est pas une bonne idée par rapport à la posture professionnelle de Fleur. Fleur a vécu en Syrie et est particulièrement attachée à cette famille de demandeurs d'asile syriens qui doit se rendre à Paris. Pour Sonia, Fleur confond son identité professionnelle, de référente sociale, et son identité personnelle, celle d'une jeune femme syrienne (encadré 5).

**ENCADRÉ 5 : Un sentiment d'inutilité remettant en cause l'identité professionnelle**

[Sonia, une travailleuse sociale] et [Fleur, une travailleuse sociale] discutent.

Sonia cherche souvent mon approbation quand elle parle. Fleur fait pareil.

Sonia donne son avis : il faut faire attention à la place que Fleur occupe. Elle est Syrienne :  
« *Il faut faire attention à comment la famille va te percevoir* ».

Fleur dit que ça l'intéresse, et que c'est pour les soutenir en les accompagnant physiquement à l'OFPRA.

Sonia dit que « *tu dépasses un peu le cadre (...) il faut que ça ait du sens pour toi. Ça a du sens pour toi ?* » (...)

Fleur me dit que c'est sûr qu'elle ne va pas monter à Paris. Qu'elle n'a pas du tout cette vision de la vie, que c'est ridicule. Qu'elle va se mettre au chômage. « *Débile, c'est débile, ça me rend ouf. Je vais retourner les tables. Je vais me casser. Si je suis venue dans ce boulot, et que je peux pas faire ce pourquoi je suis venue bah je me casse. Je suis venue parce que je suis syrienne, je parle la langue, je suis proche de l'asile, et au final je peux pas... (...) Si je sers à rien, je préfère me casser. J'ai beaucoup d'autres choses à faire sur cette planète. Je peux rien faire, tout ce que je propose.* » (Carnet de bord)

*Encadré 5 : Un sentiment d'inutilité remettant en cause l'identité professionnelle (source : auteure)*

Cet extrait témoigne de l'incapacité de Sonia à comprendre le positionnement de Fleur, pour qui l'accompagnement de cette famille serait l'aboutissement de son travail : aller jusqu'à accompagner le profil de personnes accueillies qui l'intéresse le plus dans un moment central de la demande d'asile.

<sup>16</sup> Office Français de Protection des Réfugiés et des Apatrides (OFPRA)

A l'inverse, Fleur ne saisit pas que pour Sonia, il est primordial de ne pas trop dévoiler son histoire personnelle et empiéter sur sa vie personnelle, du fait des conséquences que cela peut avoir par la suite sur la relation d'accompagnement.

Enfin, cette perte de l'identité professionnelle est fortement liée au déboussolement engendré par les contradictions.

### V.1.1.3. Le déboussolement du fait des contradictions

Le déboussolement du fait des contradictions apparaît également comme une perte de sens prégnante dans notre matériau empirique. Selon la littérature, ce déboussolement est une réelle interrogation sur le statut de la norme qui est mise en échec (Hanique, 2010), engendré par des contradictions et/ou paradoxes organisationnels.

Ce déboussolement est généré par de nombreux facteurs, dont le plus important est le déplacement du cadre de travail dû à une complexification des missions. Nous l'évoquons : le déplacement et la complexification du travail, et donc des missions, des professionnels placent ces acteurs organisationnels dans des situations parfois incongrues et/ou absurdes.

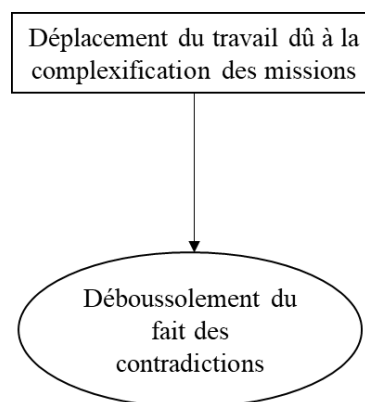


Figure 23 : Le déboussolement du fait des contradictions et son facteur principal (source : auteure)

La situation développée ci-dessous est extraite du carnet de bord et est symbolique de ce déboussolement au sein du collectif, les individus ne sachant plus comment se placer par rapport à la norme et comment l'interpréter. A l'origine, une contradiction organisationnelle majeure : alors qu'un avis d'expulsion est prononcé par l'association MJF – Jane Pannier vis-à-vis d'une famille de déboutés du droit d'asile, la cheffe de service du CADA, à l'aide du directeur, ont empêché l'expulsion.

Ces derniers ont conscience qu'à l'heure actuelle, il est compliqué, voire impossible, de trouver un hébergement d'urgence pour les familles nombreuses (ici deux adultes et sept enfants), les services d'urgence étant saturés de demandes. La cheffe de service du CADA a alors remercié la Préfecture pour la non-expulsion, rendant la position de l'association incompréhensible pour l'institution publique.

A l'échelle interne, il fut impossible pour l'association de faire sens de la situation, et les individus ne purent construire un sens commun de la situation : d'un côté le conseil d'administration souhaitait obtenir un dédommagement pour la non-expulsion qu'il souhaitait voir aboutir rapidement, de l'autre, la cheffe de service utilisait cette non-expulsion comme du temps « en plus » pour travailler la régularisation de la famille.

La réunion met du temps à commencer. En rentrant dans la pièce, je les entends parler du sujet [nom d'une famille déboutée du droit d'asile, présente au CADA depuis 2014]. Le trésorier de l'association suit le projet pour obtenir un dédommagement financier par rapport à la non-expulsion du logement de la famille. L'affaire semble compliquée : un courrier a été envoyé, rédigé par [Octave, le directeur] et signé par [l'ancien président de l'association], envoyé au préfet, mentionnant le nom des personnes ayant intervenu dans la non-expulsion de la famille au niveau de la préfecture. La préfecture s'est sentie « attaquée », notamment une personne qui avait prononcé la non-expulsion. Cette personne-là, avait paradoxalement, été remerciée par [Coco, la cheffe de service] pour son action. Coco travaille avec [un militant associatif] sur ce dossier, pour leur trouver une alternative (...).

La position de Coco est ambivalente sur ce dossier, et met l'association dans une situation compliquée. Ce n'est pas officiellement formulé comme cela lors de la réunion. La conclusion en toutefois que suite à des échanges de courriel, la préfecture renvoi à l'association la responsabilité de la non-expulsion, d'autant plus qu'[Octave, le directeur] était passé rue Beaumont aux moments où l'expulsion était en cours et qu'il avait prévenu Coco que, selon ses sources, l'expulsion avait été stoppée. C'est suite à cet événement que Coco avait envoyé l'email de remerciement. (Carnet de bord)

Cet extrait témoigne d'une situation complètement incongrue où, au sein d'une même organisation, deux décisions différentes ont été prises par les acteurs organisationnels, entraînant un positionnement ambigu de l'organisation. Les acteurs de celle-ci n'arrivent alors plus à raisonner et à faire sens de l'orientation à tenir face à une complexification des missions. Cette complexification des missions est engendrée par l'absence actuelle de relais et de solutions d'urgence proposées aux déboutés sortants du dispositif CADA. De manière régulière, cette interrogation quant à l'application de la norme en interne se pose souvent lors des sorties des personnes déboutées ou bien réfugiées. Les référentes sociales qui sont au cœur de l'accompagnement des demandeurs d'asile éprouvent des difficultés à donner du sens aux « sorties » du dispositif. Ces dernières ne savent pas quel est le discours à tenir auprès des personnes accompagnées. Ce discours n'est pas le même en fonction des singularités des suivis et des décisions prises en équipe, là encore du fait de décisions institutionnelles rendant difficile son application concrète.

[Lou, une travailleuse sociale] : « *Comme on les garde plus que ce qu'on devrait les garder, il est vrai que se pose cette question de cadre. A force de s'arranger avec, ça coince, et on se retrouve avec des situations un peu incongrues : une [prénom d'une personne accompagnée] qui est déboutée, qui reste ici, et sa fille qui est réfugiée. C'est comme les [nom d'une famille accompagnée], on les a gardés jusqu'à que [nom d'une autre association] ait une place dans leur centre. (...) On est frustré, on est un peu maso : on a du mal à respecter le cadre de la loi, et de l'autre côté on est coincé, c'est nous qui avons gardé les personnes alors qu'on ne devait pas.* » (Carnet de bord)

Ce débousolement du fait des contradictions n'est pas sans lien avec d'autres pertes de sens telles que la perte de l'identité professionnelle. En effet, il ne faut pas oublier que ces pertes de sens ne sont pas figées, et qu'un individu peut passer d'une perte de sens à l'autre.

Cette perte de sens est en lien avec la déliaison éthique qui peut subvenir lorsque l'individu est placé dans un rôle qui n'est pas le sien.

#### V.1.1.4. La déliaison éthique

Attardons-nous désormais sur la déliaison éthique qui apparaît comme une perte de sens relativement présente. La déliaison éthique a été conceptualisée par Hanique (2010) et s'exprime douloureusement dans les activités vocationnelles, chargées de significations. Cette déliaison éthique peut également être entendue comme un « risque éthique au travail » selon Cherré et *al.* (2014). L'individu ressent alors une dissonance, c'est-à-dire un écart trop important, entre ses valeurs et les valeurs de son travail et/ou de ses activités de travail.

Trois facteurs sont principalement à l'origine de cette perte de sens. Il s'agit du déplacement du cadre de travail dû à une complexification des missions, la présence de violences et également l'environnement contraignant.

Parmi ces trois facteurs, nous n'avons pas encore évoqué l'environnement contraignant. En effet, l'environnement vient contraindre la construction de sens chez les individus. Ces contraintes s'expriment par un contrôle accru des institutions publiques (1) mais également par des difficultés de coopération avec l'environnement institutionnel et partenarial (2).

Les acteurs organisationnels mettent en avant l'important système de contrôle qui pèse sur leur activité de travail (1) : [*Coco, la cheffe de service*] dit qu'elle doit mettre à jour le DNA<sup>17</sup> : « ils sont trop sur le contrôle. » (Carnet de bord). Tout d'abord, la lourdeur de ce contrôle institutionnel sur leur activité de travail s'explique par le fait que les demandeurs d'asile sont des usagers « atypiques » du service public. En effet, les demandeurs d'asile subissent un contrôle accru par les autorités étatiques, « c'est la chasse à la fraude. » (Carnet de bord). Ensuite, les organisations reçoivent des fonds publics pour réaliser leurs missions. Pour autant, ce dernier point n'est pas remis en cause par les acteurs organisationnels interrogés, mais ces derniers soulignent que cela ne doit pas empêcher la force d'expression de « contre-pouvoir » des associations.

Nos résultats mettent également en évidence que l'environnement contraignant est induit par des difficultés de coopération avec l'environnement institutionnel et partenarial (2). En effet, les acteurs organisationnels remettent en cause à plusieurs reprises la compétence des institutions, et la non-application volontaire du droit. Nous relevons ainsi la notion de « refus au guichet », signifiant que les agents préfectoraux ne veulent pas remettre volontairement les

---

<sup>17</sup> Dispositif National d'Accueil (DNA).

formulaire de demandes de régularisation pour des motifs non-valables (par exemple en demandant des pièces justificatives non obligatoires). Notre observation au sein de la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA) nous permet également de noter, à travers des échanges entre les salariés, le refus de la police de prendre la plainte d'un jeune demandeur d'asile, pourtant accompagné d'un courrier de l'organisation.

Le premier échange que j'observe est entre [une travailleuse sociale] et un jeune demandeur d'asile ayant perdu l'ensemble de ses papiers. Elle lui fait un courrier et lui dit d'aller à la police. Le même cas se représentera le lendemain. J'y apprendrais, par un échange entre [un agent de sécurité] et des chargés d'accueil, que la police a refusé à des demandeurs d'asile leur demande, remettant en cause le courrier joint par la PADA<sup>18</sup>. (CR d'observation PADA 2526062018)

Ces non-applications volontaires du droit à destination des demandeurs d'asile peuvent être assimilées à de la discrimination, selon les enquêtés. Des problèmes de discrimination et de ségrégation aux impôts sont également rapportés à plusieurs reprises lors de réunions inter-associatives ou lors d'une réunion d'équipe du CADA de la MJF – Jane Pannier.

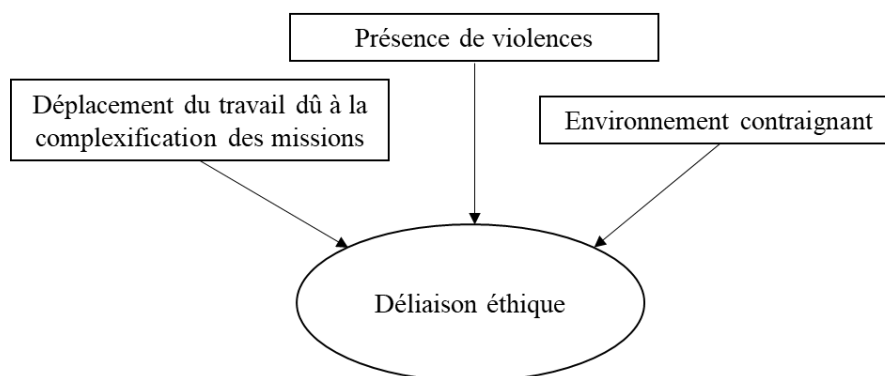


Figure 24 : La déliaison éthique et ses facteurs principaux (source : auteure)

Cette absence de coopération avec les institutions engendre des conflits de valeurs chez les acteurs organisationnels, ainsi qu'une remise en cause de la rectitude morale de leur travail. Les individus se sentent en conflit avec les valeurs du travail. Ils ont l'impression que leur travail n'est pas utile car ils n'arrivent pas à mener à bien leur mission, voire ils ont le sentiment de participer à cette discrimination et violence institutionnelle. Cela concourt donc à un sentiment de déliaison éthique chez l'individu qui ne se sent pas en cohérence avec son activité de travail.

<sup>18</sup> Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA)

Lors d'échanges notés dans notre carnet de bord, les membres de l'équipe du CADA de la MJF – Jane Pannier reviennent sur les critères informels utilisés dans la délivrance du statut de réfugié par la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA). Parmi eux figurent implicitement un critère d'intelligence ou encore vestimentaire.

#### **ENCADRÉ 6 : Des critères informels dans la délivrance du statut de réfugié ?**

[Fleur, une travailleuse sociale] dit que son père (juge à la CNDA) a entendu trois fois la même histoire, et rapporte ses propos : « *il m'a inspiré l'intelligence, j'ai vu qu'il allait s'intégrer donc je l'ai sauvé* » (...)

[Coco, la cheffe de service] : « *le jugement il est pas objectif* »

[Anna, une travailleuse sociale] dit que certaines femmes se sont effondrées et elles l'ont pas eu, c'est dégueulasse

Fleur : « *le vestimentaire ça compte.* »

[Emma, une travailleuse sociale] : « *comme le monde de l'entreprise.* »

[Sonia, une travailleuse sociale] : « *sape-toi bien et soit persécuté, c'est pas dans la convention !* » (Carnet de bord)

*Encadré 6 : Des critères informels dans la délivrance du statut de réfugié ? (source : auteure)*

Ainsi, l'individu ressent alors un décalage entre ses valeurs et celles de son travail (Hanique, 2010), mais également entre les valeurs sociétales prescrites aux individus avec les valeurs réelles vécues dans leur travail (Cherré et *al.*, 2014). Cette déliaison éthique est également en lien avec le retrait des valeurs organisationnelles, conséquence du déplacement du travail dû à la complexification des missions, de la présence de violences et de l'environnement contraignant. En effet, les acteurs organisationnels accordent une place importante aux valeurs organisationnelles, comprenant également l'histoire de l'association, comme la source de leur implication dans ce travail. Ces derniers craignent une perte de ses valeurs qui viendrait amplifier leur déliaison éthique.



Dans cette continuité, la plupart des salariés du CADA de notre recherche-action disent ne pas être arrivés « par hasard » dans l'association de la MJF – Jane Pannier. Pour eux, il s'agissait souvent d'un choix de s'orienter vers ce type de public, voire de travailler dans cette organisation précisément. Un réel attrait pour l'organisation, son histoire et ses valeurs, est mis en avant par les enquêtés, justifiant ainsi leur venue dans cette organisation. Ces derniers se sentent porteurs de valeurs, transmises par la direction et héritées du passé, et apparaissent au centre du sens qu'ils accordent à leur travail. Ils semblent ainsi avoir un cadre de travail cohérent avec leurs valeurs personnelles. Pour autant, le déplacement du travail remet en question cette cohérence et vient générer une certaine déliaison éthique.

*« Moi c'est tous les aspects prostitution avec les Nigérianes, je trouve ça... on en parle beaucoup et je vois pas comment à part que nous on en met à l'abri certaines, mais comment elles peuvent évoluer au niveau de... parce qu'elles continuent à se prostituer malheureusement, et donc là je ne vois pas comment, si tu veux, on peut les aider. Bon l'équipe fait un gros boulot mais je ne suis pas sûr qu'on arrive à les faire changer... »* (M1 – Président de l'association)

Les acteurs organisationnels se retrouvent donc parfois en incohérence avec leurs valeurs et celles de leur travail. La déliaison éthique est une perte de sens pouvant conduire, entre autres, à un sentiment d'incompréhension, tel que nous le développons ci-après.

#### **V.1.1.5. Un véritable sentiment d'incompréhension**

Par la suite, notre matériau empirique nous confirme la présence d'une autre perte de sens : un véritable sentiment d'incompréhension. Cette perte de sens est extraite des travaux d'Hanique (2010). L'incompréhension véritable des salariés s'exprime « *face à des exigences ou à des orientations managériales qui paraissent littéralement incompatibles avec leur représentation de la performance.* » (Hanique, 2010 : 153). Dès lors, les individus n'arrivent pas à donner du sens à leur travail, face à un cadre et des conditions de travail jugées non pertinentes pour leur permettre de mener à bien leur mission.

Ce sentiment d'incompréhension est particulièrement engendré par un facteur qu'est la remise en cause du management. En effet, les enquêtés mettent en évidence, de leur point de vue, des difficultés de management, qui participent selon eux à la perte de sens. Ces difficultés relèvent d'une part des prises de décisions (1), de l'autre d'un sentiment d'absence de soutien organisationnel (2).

Tout d'abord, les individus contestent la manière dont sont prises les décisions au sein de l'équipe et soulignent le manque de communication qui peut exister entre les différents individus. Dans le verbatim suivant, une travailleuse sociale revient sur cette difficile coordination et l'absence de prise de décision collective qui représente pour elle une réelle perte de sens.

*« Ah bah moi quand il y a une situation d'urgence technique dans un appartement ou un problème humain dans une colocation et qu'il y a aucun moyen de communication entre l'infirmière, la cheffe de service, les collègues et qu'en fait on se rend pour faire quelque chose qui a déjà été fait et qu'on est six à se mobiliser sur une situation alors qu'on aurait pu être qu'un, parce que tout simplement il y avait pas de communication simple et efficace, là c'est l'organisationnel qui fait... qui n'a pas de sens, c'est de la perte de sens, voilà. (...) Parce qu'il y a pas d'échanges, dès qu'il y a un scandale, dès qu'il y a un problème, il y a aucune... décision partagée. » (M9 – Référente sociale)*

Cette absence de décisions collectives engendre de nombreuses difficultés pour les acteurs organisationnels, ainsi que d'importantes incompréhensions et difficultés de structuration du collectif. Lors de ces prises de décisions collectives, certaines sont prises à l'échelle opérationnelle, sans en avertir la hiérarchie. C'est le cas du verbatim suivant où la cheffe de service découvre la décision prise par l'infirmière durant ses congés, sans en parler avec l'équipe socio-éducative, et mettant en danger un jeune demandeur d'asile.

[Lou, une travailleuse sociale] dit qu'[un jeune demandeur d'asile] va bien, qu'il est à Bordeaux. [Coco, la cheffe de service] dit qu'il faut qu'on en parle, que c'est une boule puante [elle commence à hausser le ton]. [L'infirmier libéral] lui dit : *« Tu crois que c'est normal qu'[Agnès, l'infirmière] envoi un jeune garçon qui s'interroge sur sa sexualité avec un homme à Bordeaux, et vous pensez qu'il s'éclate ? Il est parti en vacances avec le pharmacien. »* (...). Lou dit qu'elles découvrent les éléments maintenant. Coco dit qu'elle croit qu'Agnès, est en train de comprendre qu'elle a merdé, que c'est une histoire de merde (...). [Emma, une travailleuse sociale] dit que c'est inacceptable. [Sonia, une travailleuse sociale] confirme. [Anna, une travailleuse sociale] dit qu'on l'a mis en danger, que c'est un mineur. (...) Coco dit que c'est Agnès qui a autorisé, c'est grave, elle se demande comment Agnès a pu oublier de leur en parler pendant ses vacances, alors que les

filles étaient là. Emma dit que c'est grave. Coco dit qu'elle a plus de nouvelles d'Agnès, depuis quatre jours, qu'elle comprend maintenant. Lou et Sonia disent qu'elles pensaient qu'[le jeune demandeur d'asile] était parti avec de la famille, des amis etc., qu'elles ont appris hier que c'était le pharmacien, avec une identité particulière et un jeune mineur qui s'interroge aussi. (Carnet de bord)

Ce type de situations empêche les acteurs organisationnels de mettre du sens dans leur travail et de partager une vision commune de leur travail. Cela s'est également remarqué durant la crise sanitaire de la COVID-19.

*« Là on a vécu une situation sanitaire compliquée et qu'on revient... le simple fait de dire à [Mickaël, le directeur adjoint] qu'il nous faut plus d'heures de nettoyage, ça devient tout un... ça devient problématique parce que t'es pas passée par la cheffe de service alors que tu as pris ta casquette DP<sup>19</sup> quoi (...) Pendant quelques mois, quelques jours avant le confinement, [Agnès, l'infirmière] qui disait que c'est limite on va tous mourir, que c'est la guerre, et quand tu reviens tu demandes à ce qu'on ait plus de bombes, de sprays, des virucides, et on te dit "mais il faut juste à aérer" (...) moi ça me frustre de voir que la cheffe de service ne porte pas ce genre de sujet, de se dire "mon équipe revient. On a du monde." tout le monde pense au déconfinement "comment on refait les choses". C'est nous qui l'avons repensé en équipe, on a dit "on fait comme si, on fait comme ça, en fait". »*  
(M7 – Référente sociale)

Les individus ont l'impression de ne pas être consultés lors des prises de décisions, qu'ils finissent par contester et à trouver parfois insensées. De plus, certains salariés ressentent une absence de soutien organisationnel (2). Les salariés ne se sentent pas toujours écoutés. Nous notons ainsi un sentiment de « *contradiction entre le militantisme pour le public, et les salariés qui sont laissés tombés* » (Carnet de bord). En effet, les acteurs organisationnels se sentent parfois perdus face à une institution qui protège les usagers, mais délaisse ses salariés.

---

<sup>19</sup> Délégué du Personnel

« Utile certainement, utilisé aussi. C'est plus embarrassant, c'est plus difficile à dépasser parce que ça demande, je dirais, un minimum de clarification et c'est le paradoxe de la bienveillance ou de la solidarité inconditionnelle dans cette maison : c'est qu'on l'énonce au bénéfice des personnes que l'on accueille mais on se l'applique pas toujours à soi-même. » (M3 – Directeur adjoint)

Les individus semblent ainsi perdus par un cadre de travail flou, et insuffisamment posé par leur hiérarchie.

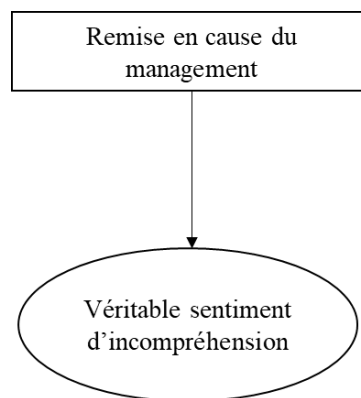


Figure 25 : Un véritable sentiment d'incompréhension et son facteur principal (source : auteure)

Cette perte de sens fait directement référence à la question de la compréhension du cadre par les acteurs organisationnels, qui n'y trouvent pas tous le même sens. Les individus ont des difficultés à agir collectivement dans la même direction, ne partageant pas une vision commune. Au-delà, à l'échelle individuelle, ils ne comprennent plus finalement quelle orientation donner à leur travail. C'est le cas de la situation relatée dans l'encadré ci-dessous (encadré 7). Les membres de l'équipe socio-éducative de notre recherche-action ainsi que l'infirmière discutent du discours qu'elles doivent tenir aux personnes accompagnées. Nous l'évoquons en amont, il existe une telle singularité des prises de décisions sur la sortie des demandeurs d'asile du dispositif, que les référentes sociales ne peuvent tenir un discours identique entre les personnes. Cela permet en effet de s'adapter aux problématiques individuelles. Cependant, les référentes sociales le vivent comme de l'injustice entre les familles, qui n'hésitent pas à les mettre face à leurs contradictions.

**ENCADRÉ 7 : La question du discours à tenir aux personnes accompagnées,  
s'appuyer sur la loi ?**

[Fleur, une travailleuse sociale] : « *Ok on dit c'est un mois si vous avez pas l'asile, mais c'est pas vrai (...) il y a pas de cadre, la loi est pas respectée. C'est pas une règle que je veux, un discours à dire d'entrée, que les gens comprennent d'entrée, que chaque famille est différente. Je trouve ça très compliqué, il y a une loi, heureusement c'est pas vrai, mais c'est compliqué. Je sais pas trop ce que je raconte, j'ai pas envie de donner des faux espoirs, moi c'est juste ça. C'est pas que je suis méchante.* »

[Lou, une travailleuse sociale] : « *[Coco, la cheffe de service] intervient quand il y a des réponses négatives, pour pas nous mettre en difficultés. Mais je te comprends, on le vit un peu tous les jours, oui les familles parlent entre elles.* » (...)

Fleur : « *Je savais pas si je disais un mois, deux mois, comme [l'enfant d'une famille de demandeurs d'asile] est malade et qu'on met pas les gens à la rue, hamdoullah.* »

Lou : « *Faut le dire un mois, même si c'est pas agréable, on est obligé. Cherche pas, certains CADA, c'est un mois et ils sont dehors.* »

Fleur : « *Je comptais un mois, elle devrait déjà être dehors, mais en fait vous êtes déjà dehors normalement.* »

[Emma, une travailleuse sociale] : « *Toi ta position c'est la loi.* »

Fleur : « *Mais la loi on la respecte pas.* »

Emma : « *Toi tu es pas la chef de service ? Tu gères pas le CADA ? Non alors toi tu es la loi.* » (...)

Fleur : « *Mais moi je suis arrivée il y a trois mois, vous me parlez de la loi, mais moi c'est juste que c'est pas simple de te faire un cadre dans ta tête.* »

[Agnès, l'infirmière] : « *Le meilleur truc pour eux, c'est que tu restes là-dedans, dans la loi ; parce que le reste ne peut être que des bonnes nouvelles.* »

Emma : « *Et que de toute façon c'est la loi.* »

Fleur : « *C'est bien, oh le CADA. Comment tu veux que je sache ?* »

Lou : « *C'est vraiment au cas par cas.* »

Fleur : « *Donc c'est pas la loi (...) balance entre éthique, morale et loi, et comment tu fais ? Comment tu fais avec la personne ? J'aimerais bien être un pilier solide.* » (Carnet de bord)

*Encadré 7 : La question du discours à tenir aux personnes accompagnées, s'appuyer sur la loi ? (source : auteure)*

Cet extrait montre bien que le sentiment d'incompréhension des individus repose, en partie, sur la compréhension du cadre de travail, les acteurs ne sachant comment agir, et quelles normes suivre. Cela est, entre autres, dû à un positionnement ambigu de l'équipe et une dichotomie des positionnements entre les membres de celle-ci, ce qui suscite de nombreuses interrogations. Ce véritable sentiment d'incompréhension est donc un des types de perte de sens dans le travail, au même titre que la perte de sens en l'avenir.

#### V.1.1.6. La perte de sens en l'avenir

Enfin, la perte de sens en l'avenir est la perte de sens la moins identifiée dans notre matériau empirique, en comprenant les pertes de sens extraites de la littérature et émergentes. Selon la littérature (Aubert, 2001), la perte de sens en l'avenir correspond particulièrement à l'absence d'évolution possible. Cette perte de sens en l'avenir est principalement engendrée par les tensions de rôle, le déplacement du cadre de travail dû à une complexification des missions, et enfin par l'environnement contraignant.

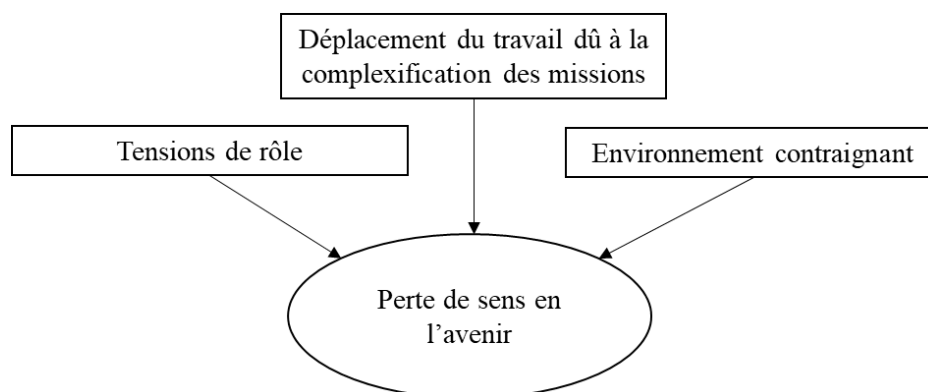


Figure 26 : La perte de sens en l'avenir et ses facteurs principaux (source : auteure)

Dans notre étude, cette perte de sens en l'avenir est peu liée à l'absence d'évolution. Elle s'appuie davantage sur la peur, pour l'acteur organisationnel, de perdre de vue sa mission quasi « vocationnelle ». La crainte ne repose pas ainsi sur l'absence d'évolution, mais bien sur la peur de perdre son travail tel que l'individu le conçoit et comment il est possible pour lui de l'exercer à l'heure actuelle. Le verbatim suivant illustre cette perte de sens en l'avenir liée à des missions au sein de l'organisation qui ne correspondent plus aux attentes de l'individu et qui viennent modifier le travail des référentes sociales.

*« Oui, je pense que c'est aussi ça qui fait que j'ai envie de... j'ai pas envie de me perdre parce que ce que j'ai envie de faire c'est vraiment travailler dans ces questions-là de l'asile. J'ai envie de bosser avec le HCR<sup>20</sup>, c'est vraiment avec les réfugiés, c'est vraiment, voilà le cœur même des gens qui fuient des conflits, qui fuient des persécutions et qui ont besoin de protection. Après ceux qui fuient pour des raisons économiques, oui ils ont besoin de se construire une vie meilleure mais on va dire c'est en décalage avec moi ma formation, moi avec voilà ce que je me projetais en termes de missions quoi. C'est vraiment pas ma mission... En fait quand je suis allée à la fac de droit, je savais pas que j'allais bosser sur... voilà, faire des certificats médicaux pour étrangers malades. » (M7 – Référente sociale)*

Nous voyons ainsi que cette perte de sens en l'avenir s'exprime par la peur que le travail se transforme et ne corresponde plus aux attentes de l'individu.

Enfin, cette première sous-partie de chapitre nous a permis d'appréhender les six pertes de sens identifiées dans la littérature et la manière dont elles se présentent dans notre matériau empirique. Nous allons désormais mettre en évidence les pertes de sens émergentes.

### **V.1.2. Des pertes de sens émergentes : en cause, une variété de facteurs**

Pour poursuivre, notre analyse nous permet d'identifier deux pertes de sens émergentes à notre matériau empirique, à savoir : la perte de la relation d'accompagnement, et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe.

#### **V.1.2.1. La perte de la relation d'accompagnement**

Tout d'abord, la perte de la relation d'accompagnement est la perte de sens émergente la plus présente de notre travail de codage. Il est à noter que cette perte de sens a été abordée dans la littérature sous le nom de perte du « lien social » et comme appartenant à la perte de sens de la mission (Aubert, 2001). La perte de sens de la mission recouvre une réalité plus large puisqu'elle correspond à la perte de sens des charges, des actions, qui sont dévolues aux acteurs organisationnels. La relation d'accompagnement ne correspond quant à elle qu'à une partie de cette mission, et n'est que l'intermédiaire par laquelle les acteurs organisationnels peuvent mener à bien leur mission.

---

<sup>20</sup> Haut-Commissariat aux Réfugiés (HCR)

De fait, à la vue de ces distinctions et de l'importance donnée à la « relation d'accompagnement » qui est le terme que nous avons retenu dans notre thèse, il nous semble primordial de le distinguer comme une perte de sens à part entière.

La perte de la relation d'accompagnement peut être comprise comme :

**Un réel effondrement du lien social qui unit les acteurs organisationnels aux personnes accueillies.**

Nous comprenons ainsi que l'accompagnement des demandeurs d'asile est au cœur de la mission de travail des acteurs organisationnels. Pour autant, comme l'extrait du carnet de bord ci-dessous le souligne, cette mission ne peut pas toujours être menée à bien du fait d'une relation conflictuelle avec les demandeurs d'asile ayant des comportements jugés inadaptés par les acteurs et ne permettant pas le suivi. Dans l'extrait suivant, les référentes sociales et leur cheffe de service échangent sur leur perception de maltraitance d'un couple de demandeurs d'asile sur leur enfant et l'irrespect dont ils font preuve à l'égard de l'équipe du CADA.

[Sonia, une travailleuse sociale] m'explique qu'elles ont eu des soucis avec [une hébergée], qu'elles ont envie de la taper, qu'elles s'inquiètent pour l'État de santé du bébé (très chétif à 5 mois) et que l'argent de la CAF<sup>21</sup> doit servir à acheter des choses pour le bébé, pas des baskets Nike. Elles parlent d'irrespect envers elles, et qu'elles l'ont convié à un rendez-vous avec [Coco, la cheffe de service] et qu'elles l'ont informé qu'elles avaient décidé pour plusieurs raisons de suspendre son accompagnement (mais elle reste hébergée). (Carnet de bord)

Cette perte de sens s'appuie sur la déconstruction de la relation traditionnelle entre les acteurs associatifs et les usagers du service public. Plusieurs sources sont à l'origine de cette perte de sens. En effet, à travers notre travail de codage, nous nous sommes aperçue que cette perte de sens était principalement engendrée par l'incapacité à considérer les cadres de références des autres, le déplacement du travail dû à la complexification des missions et enfin par la présence de violences.

---

<sup>21</sup> Caisse d'Allocations Familiales (CAF)



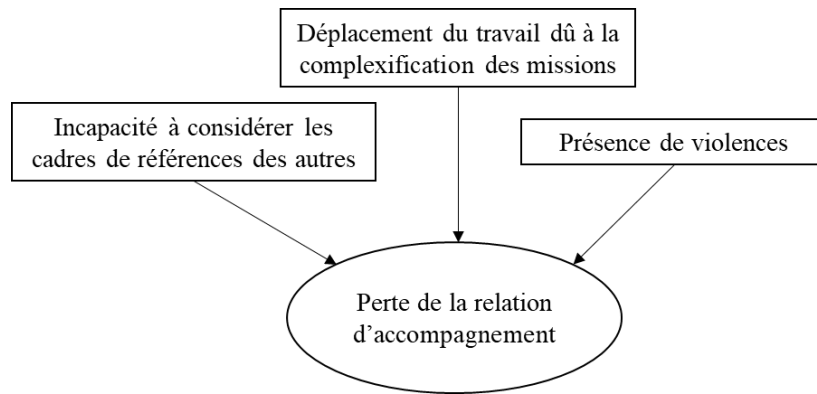


Figure 27 : La perte de la relation d'accompagnement et ses facteurs principaux (source : auteure)

Nous l'évoquons en amont, face à des injonctions parfois ambiguës, les acteurs organisationnels ont du mal à se coordonner et à se mettre d'accord sur les démarches à suivre, entraînant des tensions avec les personnes accompagnées, qui le vivent comme une injustice. Les individus ne se retrouvent pas derrière un cadre de travail commun, ce qui ternit la relation avec les demandeurs d'asile. Dans le verbatim suivant, une référente sociale revient sur cette appréhension du cadre qui divise l'équipe du CADA et qui les met en difficultés face aux demandeurs d'asile et créent des tensions avec eux. Cela s'explique par des conditions de travail complexes, où les acteurs organisationnels n'ont pas les moyens d'appliquer le cadre de travail.

*« Et ça c'est encore un autre problème, mais c'est en lien, c'est la question du cadre. Ça peut nous diviser, nous mettre en difficultés. (1) On a un cadre, des normes, qu'on a pas forcément les moyens d'appliquer. (...) On a un cadre de travail qu'on peut pas faire respecter, donc ça c'est dur, déjà en soi, en termes de crédibilité par rapport aux personnes accompagnées et puis (2) il y a effectivement le côté un peu arbitraire, surtout dans les personnes qui sont toujours en train de comparer les situations les uns avec les autres "pourquoi lui il a eu un appartement ? Pourquoi pas nous ?" On ne sait pas, donc des fois, c'est pas clair dans notre tête, ça va l'être difficilement pour eux, et ça peut, du coup, amener à des conflits dans l'accompagnement, un manque de crédibilité, des "tu me mens, tu préfères lui". » (M8 – Référente sociale)*

Les verbatims mettent également en avant les répercussions de la complexification des missions et *in fine* du déplacement du travail sur cette création de lien et le sens placé derrière cette relation d'accompagnement. Dans l'extrait suivant, une référente sociale en CADA, interviewée lors de notre première vague d'entretiens, souligne le raccourcissement des délais de prise en charge rendant plus difficile la création du lien avec les personnes accompagnées.

Au-delà, ce manque de temps ne permet pas de travailler « comme elle le voudrait », « correctement », la régularisation de la personne.

*« Le raccourcissement des délais de la procédure, sinon ce qui en est c'est surtout la création de lien, le temps qu'on a pour créer, pour être dans l'intimité enfin dans l'intimité au sens social de confiance. Bien sûr ça nous enlève du temps là-dessus et puis il y a des situations. Je me rappelle d'une autre dame, c'est avec le temps qu'elle m'a dit sa vraie nationalité, qu'elle m'a montré ses papiers. C'est peut-être au bout de 6-7 mois et que du coup, la régularisation sur le territoire on l'a travaillé autrement et plus sur l'asile. Peut-être que oui des fois on a pas le temps de créer ce lien de confiance. » (B4 – Référente sociale)*

Cette perte de la relation d'accompagnement, si importante soit elle, n'est pas la seule perte de sens émergente. Nous développons, dès à présent, l'affaiblissement de la cohésion d'équipe, qui est la seconde perte de sens émergente de notre matériau empirique.

### **V.1.2.2. L'affaiblissement de la cohésion d'équipe**

Par la suite, notre matériau empirique met en lumière la présence d'une perte de sens émergente qu'est l'affaiblissement de la cohésion sociale. Comme nous l'évoquons dans la littérature, les relations humaines sont une des caractéristiques du sens dans le travail (Morin & Cherre, 1999). Le travail significatif est ainsi une source d'expérience de relations humaines satisfaisantes, l'individu cherchant à s'accomplir aux contacts des autres (De Gaulejac, 2005).

Cela n'est malheureusement pas toujours le cas. Nous avons ainsi vu, dans nos données, une perte de sens relative à l'affaiblissement de la cohésion sociale. Nous pourrions la définir comme **la perte d'unité entre les membres de l'équipe** (auteure, 2021), symbolisée par une absence de vision commune et une diminution des interactions. Les individus ne se retrouvent plus derrière une direction commune, notamment du fait de l'incapacité à considérer les cadres de références des autres et de la remise en cause du management.

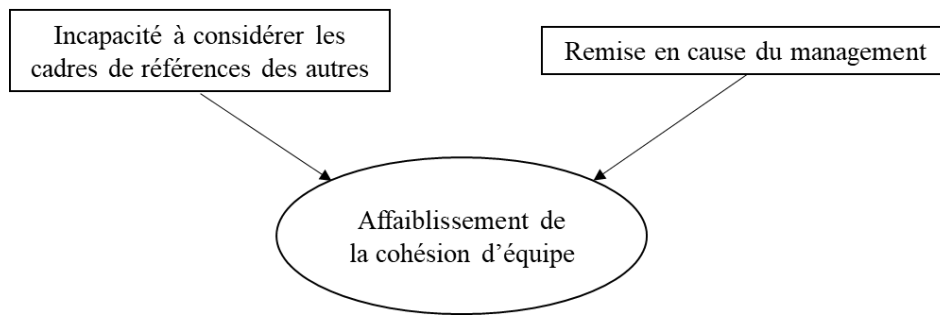


Figure 28 : L'affaiblissement de la cohésion d'équipe et ses facteurs principaux (source : auteure)

Cette perte de cohésion d'équipe entache le sens dans le travail chez les individus qui ne retrouvent pas une unité d'équipe et des relations professionnelles satisfaisantes. Au-delà, le manque de cohésion d'équipe engendre une diminution des échanges interindividuels, rendant la construction collective de sens d'autant plus difficile. Les interactions suivantes, empreintes d'une tension palpable entre les acteurs, témoignent d'une part de cette absence de vision commune relative à la situation d'une famille de demandeurs d'asile accompagnés, d'autre part, de la difficulté pour les acteurs organisationnels de saisir réciproquement le cadre de références de leurs collègues (encadré 8). Dans l'extrait suivant, la cheffe de service et l'infirmière trouvent que la femme d'un demandeur d'asile est maltraitante, ce qui n'est pas le cas d'Anna, une référente sociale. Cette dernière souhaite nuancer les propos tenus précédemment, induisant alors des échanges relativement conflictuels et une remise en question de l'unité de l'équipe par la cheffe de service.

### ENCADRÉ 8 : Une cohésion d'équipe mise à rude épreuve

[Coco, la cheffe de service] est énervée contre [l'épouse d'un demandeur d'asile malade] qu'elle trouve maltraitante. Elle s'énerve qu'[Anna, une travailleuse sociale] la défende.

[Agnès, l'infirmière] dit qu'en effet elle le traitait mal.

Coco dit qu'elle est cruelle : « *on doit se faire confiance, je dis pas pour manipuler (...) on doit capitaliser, sinon on est pas une équipe* »

Anna, une travailleuse sociale dit qu'elle aime mettre des nuances, que c'est pas juste un « bourreau ».

Coco : « *Anna, Anna. Je veux te répondre. Je m'en fous pas qu'elle soit cruelle avec un handicapé.* » (...) « *on m'a même pas appelé (...) et Coco ! je suis cheffe de service. Appelez Coco. Vous trouvez ça normal de pas me dire qu'il y a un truc urgent avec [Sonia, une travailleuse sociale] et Anna. Essayez de me comprendre, à quoi je sers ? (...) faire équipe, faire équipe. Pourquoi je me fais chier à faire des CR<sup>22</sup> écrits* » (...)

Coco reproche aux filles de ne pas l'avoir appelé : « *Elle [Sonia] prend une engueulade pour la 10<sup>ème</sup> fois mais elle comprend toujours rien.* »

Anna : « *On ne comprend pas tout d'un coup dans une situation.* »

Coco : « *Rappelle-moi ce que ça voulait dire faire la médiation entre [le couple de demandeurs d'asile] ?* »

Anna : « *Qu'est-ce que je fais moi ?* »

Coco : « *Je trouve ça rigolo qu'on puisse penser que je n'ai pas l'info. (...) Attends, je te censure. On fait équipe, pourquoi ? Parce que j'avais beaucoup bossé. Pourquoi je t'ai fait un relai de deux heures ? Parce que quelqu'un avait un peu lâché. S'il y a Agnès, pourquoi tu sais pas qu'il y a Coco ? Les guinguettes comme ça, on va voir ce que ça donne.* » (Carnet de bord)

Encadré 8 : Une cohésion d'équipe mise à rude épreuve (source : auteure)

---

<sup>22</sup> Compte-Rendu (CR)

Cet affaiblissement de la cohésion est symbolisé par une absence de vision commune. Cette absence de vision semble se poser à deux niveaux : d'une part, relative aux décisions quotidiennes à prendre pour le fonctionnement « normal » de l'organisation ; d'autre part, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions pour agir collectivement face à une situation problème importante. Les membres de l'équipe ont parfois du mal à trouver des points d'accord concernant les suivis et n'interprètent pas de la même manière les situations qu'ils vivent collectivement.

L'affaiblissement de la cohésion d'équipe est donc une perte de sens importante et émergente de nos résultats. Cela fait écho à la littérature mentionnée en amont relative aux relations satisfaisantes comme contribuant au sens dans le travail (Morin & Cherre, 1999). En effet, la présence de relations conflictuelles peut engendrer une perte de sens, notamment au sein d'une équipe de travail.

Perte de sens de la mission	Aubert, 2001
Perte de sens en l'avenir	
Perte de sens de l'identité professionnelle	
Débousolement du fait des contradictions	Hanique, 2010
Déliation éthique	
Véritable sentiment d'incompréhension	
Perte de la relation d'accompagnement	Auteure, 2021
Affaiblissement de la cohésion d'équipe	

Tableau 29 : Les huit formes de perte de sens (source : auteure)

Pour conclure, bien qu'il soit impossible de généraliser, nous aurions pu penser que les acteurs organisationnels de ce secteur pouvaient être épargnés de la perte de sens du fait de participer à une activité socialement utile, servant l'intérêt général (Frémeaux, 2014). Pourtant, nos résultats nous permettent d'identifier huit formes de perte de sens, dont deux émergentes à ce travail de thèse, à savoir : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe. Le tableau ci-dessus résume l'ensemble des travaux à ce sujet et comprend notre apport théorique (tableau 29). Au-delà, nos résultats nous permettent de tisser des liens entre les différents types de cette perte de sens individuelle et les facteurs de perte de sens les plus encodés dans notre matériau empirique. Il est important de noter, comme nous l'évoquions au début de cette partie VI.1., que seuls les facteurs représentant plus de 10% d'encodage de chaque perte de sens ont été mentionnés. Cela veut donc dire que les pertes de sens peuvent être expliquées par davantage de facteurs, mais que dans un souci de lisibilité et de synthèse dans ce travail de thèse, nous avons choisi de ne développer que les plus importants.

## ***V.2. Les motifs, facilitateurs et inhibiteurs de la transgression***

Pour continuer notre analyse, nous nous rendons compte que de nombreux motifs sont invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent. Certains ne sont pas sans faire écho à nos résultats précédents relatifs à la perte de sens. De plus, nos résultats nous permettent de mettre en avant des facilitateurs de la transgression, mais également des inhibiteurs de ce phénomène.

### **V.2.1. Les neuf motifs de transgression positive**

Pour démarrer, notre codage nous permet donc de mettre en évidence neuf motifs invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent. Cinq d'entre eux correspondent aux raisons évoquées dans la littérature, et quatre autres émergent de notre matériau empirique. Nos résultats mettent ainsi en évidence l'aspect multi-dimensionnel des motifs de la transgression, que nous présentons selon leur importance d'encodage.

#### **V.2.1.1. Pour atteindre une norme supérieure, au service d'autrui.**

L'objectif d'atteindre une norme supérieure et d'être au service d'autrui apparaît comme la raison centrale des pratiques transgressives des acteurs organisationnels enquêtés. La littérature, qui a au préalable mis en évidence ce motif (Honoré, 2000 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011), insiste sur le besoin d'utilité à autrui et à la société dans le cadre de l'exercice du travail. Ce motif n'est pas sans faire écho à la recherche de sens, qui bien

qu'elle n'apparaisse pas comme première raison évoquée, est ainsi indirectement concernée dans ce motif. Dans l'extrait suivant, un individu ayant un poste hybride directeur et chef de service, souligne qu'il n'hésite pas à acheter, avec les budgets des établissements, de la nourriture à des personnes en grande précarité, non accueillies par l'association. Pour lui, la vocation de l'association prime sur la mission des établissements.

*« Nous mettre hors la loi, c'est par exemple : nous achetons, avec les budgets des établissements, douze tonnes d'aides alimentaires par an. En bénéficient toutes les personnes qui ont moins de 5€ par personne, par jour, pour vivre, et toutes celles qui sont sorties, qui restent dans une situation dramatique, parfois pathétique, qui ont besoin de manger (...). Bah on le fait, parce que c'est plus la mission de l'établissement qui compte, c'est la vocation de l'association. » (B1 – Directeur et chef de service)*

Les individus sont ainsi à la recherche d'une certaine forme de « justice sociale » (M2 - Directeur), de « générosité » (M3 – Directeur adjoint), « d'humanité » (M6 – Référente sociale). Ce qui est d'autant plus intéressant dans nos résultats, c'est l'utilisation de la « vocation de l'association » (B1 – Directeur et chef de service, M3 – Directeur adjoint) comme motif légitime de transgression, ou plus généralement du statut associatif de l'organisation. En effet, au-delà des missions des établissements, la vocation de l'association est plus généralement de répondre aux besoins des plus vulnérables. Ce motif est ainsi largement invoqué par les enquêtés, notamment par ceux exerçant des responsabilités managériales et pouvant directement obtenir le soutien de leur conseil d'administration. Ce dernier n'hésite pas à soutenir les initiatives transgressives de terrain qui s'ancrent dans cette vocation associative, telle qu'en témoigne l'enquêté ci-dessous. Le président associatif évoque alors qu'il soutient la cheffe de service du CADA lorsqu'elle refuse de mettre à la rue des personnes accompagnées et qui doivent sortir du dispositif.

*« Oh bah oui, oui, de toute façon avec... moi je suis la cheffe de service lorsqu'elle fait ses propositions, en étant en transgression continue avec le CADA avec les personnes qu'on héberge parce que l'on ne veut pas les remettre à la rue alors qu'une association, je dirais lambda ne se préoccuperait pas de ça, ils les refouteraient à la rue. Nous on essaie de trouver des solutions. » (M1 – Président de l'association)*

Ce résultat fait donc écho à la littérature qui mentionne, d'une part que les managers transgressent dans le but d'être au service des collaborateurs et des clients, là où la règle est défaillante (Barel & Frémeaux, 2010) ; d'autre part, que la transgression est particulièrement une spécificité des managers dits « militants » du secteur de l'économie sociale et solidaire (Lafaye, 2017). Au-delà, nous y reviendrons dans les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression, les managers sont à l'origine des pratiques transgressives. Ils apparaissent ainsi comme des acteurs centraux des pratiques transgressives, pas seulement en y participant, mais également en impulsant la mise en place de pratiques transgressives. Cela prend une telle ampleur que, comme nous le verrons dans la perception relative à la transgression des acteurs, ces derniers ne distinguent pas toujours la transgression. Pour eux, notamment la cheffe de service du CADA de la MJF – Jane Pannier, il n'est pas possible d'agir autrement car l'État ne joue pas pleinement son rôle et les contraint donc à transgresser pour rester en accord avec les valeurs associatives et la vocation de cette dernière.

La pandémie de la COVID-19 a également permis de mettre en exergue ce besoin de se rendre utile face à autrui, et surtout de le soutenir. Le seul personnel médical interrogé dans le cadre de cette enquête insiste sur l'importance de cette période pour protéger les équipes de travailleurs et les personnes accueillies. Pour cela, il n'a pas hésité à transgresser, en faisant tester toute l'association, malgré l'absence de prescriptions médicales pour les salariés et personnes accueillies, les établissements médico-sociaux et sociaux n'étant pas prioritaires.

*« Bah c'est qu'on avait pas le feu vert pour faire les tests COVID et qu'on les a fait quand même. (...) Je crois qu'on a abordé les 300 tests, sinon dépassé, sans ordonnances, sans prescriptions, bon on avait les copains qui étaient prêts, j'ai des copains médecins qui étaient prêts à faire les ordonnances, mais normalement on avait pas le droit. » (M10 - Infirmière)*

De plus, la transgression, dans un souci de servir une norme supérieure, a des influences directes sur l'environnement et *in fine* sur les institutions. *« La transgression des règles n'est finalement pas aussi scandaleuse que l'on pourrait initialement le supposer, puisqu'elle représente une sorte d'anticipation sur le développement des institutions (Alter, 2002a : 28) »* (Babeau & Chanlat, 2011 : 14). Honoré (2000) témoigne ainsi du souhait, pour les employés de banque, de redéfinir la politique générale de la banque, au-delà de remettre en cause le sens de leur activité et de leur rôle. C'est ce dont témoignent également nos résultats. Les individus, *via* la transgression, veulent faire évoluer les institutions et les règles considérées comme illégitimes.



Cela rejoint la déliaison éthique et la perte de sens en l'avenir qui sont, entre autres, causées par un environnement contraignant, et sur lequel les individus ont envie d'agir. Cela se traduit, nous l'évoquerons dans les caractéristiques de la transgression positive, par un désir d'innover mais également de résister. Nous verrons, à ce titre, qu'un des facilitateurs de la transgression est le soutien des institutions. En effet, nous remarquons que les acteurs institutionnels ont aussi besoin de cette capacité des associations à transgresser pour aménager les règles et *in fine* l'environnement dans lequel évolue les institutions, afin que ces dernières s'adaptent aux réalités de terrain. Dans l'extrait suivant, le directeur de notre recherche-action souligne que la loi est perfectible, et que la transgression peut permettre de l'améliorer.

*« Le motif, c'est que la loi ne prend pas en compte la situation des personnes. Alors ça, ça veut dire quoi, ça veut dire que la loi n'est pas quelque chose, c'est pas le Coran, c'est pas tombé du ciel la loi, la loi est quelque chose de perfectible. Donc notre conscience va au-delà de la loi et quand notre conscience est en, comment dirais-je, est en contradiction avec la loi, bah c'est là qu'il y a transgression, c'est là qu'on doit se mettre en transgression. » (M2 - Directeur)*

Enfin, nos résultats témoignent du fait que la transgression pour servir autrui est largement encouragée par le collectif et l'organisation, les individus craignant même les conséquences s'ils ne transgressent pas. Les propos d'une référente sociale soulignent le fait qu'elle n'a pas eu besoin de discuter avec les membres de l'équipe pour savoir qu'elle devait omettre quelques informations à transmettre à l'autorité afin de protéger une famille. Elle pense que, si elle ne l'avait pas fait, l'équipe lui l'aurait d'ailleurs fortement reproché.

*« Et de toute façon ça se fait pas tout seul. Les transgressions elles se font que parce qu'il s'agit de protéger les familles un temps, le temps de trouver une solution. C'est que dans ces cas-là et c'est pour ça que l'équipe est au courant, et que c'est des décisions d'équipe derrière. Moi je sais très bien que si j'avais balancé à [une des autorités] "non non pas du tout, c'est pas vrai", toute l'équipe me serait tombée dessus "mais attends tu te rends compte ? les dents, le machin, le truc." Donc c'est parce que même sans en parler à l'équipe, je sais qu'il y a l'aval de l'équipe derrière, si c'est de protéger les familles. » (M9 – Référente sociale)*

Ce motif d'atteindre une mission supérieure dans l'intérêt d'autrui est corrélé à un besoin de répondre à la mission qui, comme nous l'avons vu précédemment, peut perdre tout ou partie de son sens.

### **V.2.1.2. Pour répondre à la mission**

Ensuite, nous retrouvons le motif de répondre à la mission, notamment en aménageant le fonctionnement de l'organisation. Faisant écho à la littérature, les règles sont parfois jugées peu pertinentes pour l'atteinte de la mission et des objectifs organisationnels, nécessitant ainsi l'utilisation de pratiques transgressives (Honoré, 2000, 2006 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Appelbaum et al., 2007 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011). À ce titre, nos résultats témoignent que pour répondre à la mission de l'organisation, les individus n'ont parfois pas d'autres choix que de transgresser, ceci en transformant le fonctionnement de l'organisation. Sur le même modèle que les employés de banque chez Honoré (2000), les individus aménagent les règles de l'organisation afin d'en améliorer le fonctionnement. Dans les deux situations suivantes, les individus ont essayé de transgresser les règles d'admission au sein de leur établissement. Dans le premier exemple, la transgression n'a pas été institutionnalisée. La cheffe de service nous évoque alors qu'elle collaborait avec une association pour orienter directement des personnes d'asile dans son établissement, sans passer par l'autorité, ce qui lui a valu quelques remontrances.

*« Ça n'arrive pas... c'est difficile après en fonction de faire directement sans passer par [l'autorité]. On l'a déjà fait quelques fois avec la cheffe de service (...) On l'a déjà fait plusieurs fois et on s'est fait retoquer, ils nous ont dit « mais vous vous croyez où, ce n'est pas à [Nom de l'association] de choisir », alors on essaie avec certains agents de [l'autorité] qui sont plus cool de dire celui-là est très très vulnérable... ils nous disent « d'accord...ça passe. » (C1 – Cheffe de service)*

Dans le verbatim ci-dessous, la finalité est différente : la pratique à l'origine transgressive est venue modifier la règle, institutionnalisant ainsi la pratique. De nouvelles modalités d'accueil ont ainsi été définies à l'échelle locale, et ont mis un terme à l'orientation nationale qui prévalait jusqu'alors. En effet, les orientations nationales obligeaient les personnes, ici réfugiées, à accepter des orientations nationales, parfois très éloignées des villes où elles étaient implantées. En cas de refus, ces dernières perdaient l'accompagnement qui leur était prodigué. Les réfugiés acceptaient donc de déménager très loin, à contre cœur. Dans l'extrait suivant, la cheffe de service évoque ainsi les entrées qu'elle a effectué avec des personnes « en pleurs » et démunies psychologiquement.

*« Selon les souhaits de la personne donc bien sûr la dame pleurait, pleurait. Elle a passé 18 mois à pleurer, pleurer, pleurer, puisqu'elle ne voulait que retourner sur Paris mais quand on a quitté Paris, on y retourne pas à Paris. J'ai pas de baguette magique, c'est la seule chose qui me manque pour bien travailler, on a une bonne équipe, chouette, mais je trouve qu'il nous manque quand même une baguette magique pour les appartements (rire) enfin bon bref, donc au bout d'un petit moment j'ai fini par rappeler [l'autorité] territoriale : « Ecoutez, il y a 2 solutions : ou vous me trouver des familles et on travaille ou moi je vais les chercher, mais moi je vais les trouver les familles, je sais où elles sont les familles qui n'ont pas de logement. » Et je l'ai fait donc du coup on a fait rentrer en direct un monsieur à la rue qui avait jamais eu d'accompagnement. » (B2 – Cheffe de service)*

Les individus cherchent donc indirectement à faire évoluer leur environnement à travers leurs pratiques transgressives, environnement qui, parfois, empêche la réalisation de leur mission. Cet environnement qui, nous l'évoquions, est parfois extrêmement contraignant pour les professionnels du secteur de l'asile. Transgresser leur permet finalement de « faire bouger les lignes », et proposer un aménagement des règles institutionnelles, plus conformes et adaptées aux réalités de terrain et *in fine* au bien-être des personnes accompagnées et des salariés.

### **V.2.1.3. Pour accéder au droit**

Par la suite, notre matériau empirique témoigne de la présence d'un motif émergent : il s'agit de la transgression pour accéder au droit. Partant du point de vue que l'État est transgressif, la référente sociale dans le verbatim ci-dessous nous affirme qu'il est nécessaire de se mettre dans l'illégalité afin de retrouver de la légalité.

« *Oui parce que parfois tu es obligé de transgresser pour arriver au droit. Tu vas te mettre dans l'illégalité pour retrouver la légalité quoi.* » (B4 – Référente sociale)

Une situation que nous avons relevée dans notre carnet de bord en témoigne particulièrement. Il s'agit du « chantage » à la carte pour la régularisation. Lors de notre recherche-action, nous avons observé un double accompagnement dispensé par les acteurs organisationnels aux personnes accueillies lorsque le cas se présentait : un accompagnement pour la demande d'asile et, le cas échéant, un accompagnement à la procédure « étranger malade ». Dans les faits, rien n'empêche une personne en demande d'asile de pouvoir déposer un dossier de demande de régularisation en parallèle. Pour autant, les acteurs organisationnels décrivent à de multiples reprises une pratique courante de l'autorité : ne rendre disponible les cartes de séjour (le dossier ayant été accepté), que si les personnes en demande d'asile sont officiellement sorties du dispositif CADA. De fait, les acteurs organisationnels sont donc contraints de garder les déboutés du droit d'asile au-delà de l'échéance prévue dans le dispositif CADA. Les professionnels ne veulent pas les laisser sans solution d'hébergement, d'autant plus que les personnes accompagnées ont souvent eu un retour positif ou sont en cours de régularisation. C'est notamment à partir de ce constat de « chantage à la carte », que le dispositif expérimental d'Alternatives à l'Hôtel a vu le jour, permettant ainsi de ne pas bloquer des places en CADA par des personnes en présence indue, et poursuivre l'accompagnement de ces dernières dans un dispositif dédié.

Point [nom d'une famille], ils sont repérés par la préfecture et l'OFII. [Lou, une travailleuse sociale] dit qu'on leur demande un certificat d'hébergement autre que celui du CADA. « *En gros, si vous les sortez on vous donne les papiers.* » (...) [Coco, la cheffe de service] : « *En septembre on aura une situation qu'on pourra planquer.* » (Carnet de bord)

En effet, les acteurs organisationnels n'hésitent pas à remettre en question l'application du droit par les institutions publiques, les plaçant dans une logique transgressive. Pour eux, la transgression en interne n'existe pas, car ils sont dans un respect de règles et de droit supérieur, nous l'évoquions en amont comme avec la recherche d'une norme supérieure. Ce discours s'entend auprès des acteurs opérationnels, des équipes socio-éducatives, mais également des acteurs exerçant des responsabilités managériales (manager, direction et conseil d'administration). Cela n'est pas sans faire écho à l'absence de perception de transgression de

la cheffe de service de notre recherche-action, mentionnée dans des résultats précédents. Cette dernière revient sur le fait qu'elle ne se perçoit pas comme transgressive, car elle inscrit son travail en accord avec les textes juridiques, tels que la Convention de Genève<sup>23</sup>. Selon elle, c'est le gouvernement qui est transgressif.

*« J'ai dit assez vite que je sentais pas la transgression parce que je trouve, au contraire, qu'au niveau de la transgression je crois vraiment que ce gouvernement, mais c'est pas le premier, ils le sont, eux (...) Bon, vraiment pour moi le mot transgression, ou alors on le situe ailleurs, mais pour moi donc, c'est par rapport à la loi, moi, j'ai l'impression au contraire qu'on est vraiment le plus proche de ce que la Convention de Genève voulait. Convention de Genève, elle disait « il faut que le demandeur d'asile », alors ils disaient réfugié, mais tout montrait que ça prenait en compte la procédure, « il faudrait normalement qu'il ait quasiment les mêmes droits que la population du pays d'accueil ». (M4 – Cheffe de service)*

Une autre situation témoigne des lacunes des dispositifs de prise en charge des demandeurs d'asile, les individus n'ayant pas l'impression d'avoir d'autres choix que de transgresser pour respecter le droit. En effet, dans l'extrait suivant, une référente sociale souligne le manque de relais, nous l'évoquions, à la sortie du CADA pour les réfugiés. Une femme en demande d'asile, dont la fille a déjà obtenu le statut de réfugié, situation pouvant paraître totalement insolite et absurde, ne trouve pas d'hébergement d'urgence à la suite du CADA. Les référentes sociales qui assurent son suivi n'hésitent donc pas à « mentir » et enjoliver la situation administrative de cette dernière afin de lui permettre d'accéder à un hébergement avec sa fille réfugiée.

*« C'est à dire qu'on n'est pas non plus aidé, c'est à dire que normalement une femme qui a un enfant réfugié, elle est censée avoir une place en abri. Mais parce qu'il y a pas de partenaires mis en place, parce que le système ne le prévoit pas, on est forcé à transgresser, c'est pas pour le plaisir de le transgresser, mais c'est parce qu'on est forcé, on a pas le choix de transgresser. Voilà parfois, il y a des petits non-dits avec les partenaires, il y a des petits arrondis d'angles, il y a des ... Voilà, on fait des choses pour faire passer... Mais ce n'est jamais d'une gravité absolue, c'est pour contrer le système dans l'intérêt des familles, tout en portant les valeurs de l'association. » (M9 – Référente sociale)*

---

<sup>23</sup> La Convention de Genève de 1951, relative au statut des réfugiés.

En transgressant, les individus et les collectifs souhaitent donc accéder au droit, mais également jongler entre des injonctions parfois contradictoires, la situation d'une enfant réfugiée (environ 3 ans) et de sa mère en instance de demande d'asile en étant une parfaite illustration.

#### **V.2.1.4. Pour jongler entre les injonctions paradoxales**

Nous l'évoquons dans notre littérature, les règles portent en elles une zone d'incertitude surtout lorsqu'elles sont antagonistes, permettant aux acteurs de jouer sur leurs ambiguïtés (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019). Une manière de jouer peut-être celle de la transgression. Les acteurs organisationnels, notamment ceux ayant des fonctions d'encadrement, utilisent parfois le terme de « résistance » à une logique gestionnaire pensée comme absurde. Dans le verbatim suivant, le directeur adjoint n'hésite pas à dire que la capacité de résistance à l'orientation gestionnaire, parfois absurde, est une spécificité des fonctions de direction et d'encadrement.

*« Ce qui me paraît de plus en plus en lien avec les fonctions de direction et d'encadrement, c'est une capacité de résistance, de résistance à l'orientation gestionnaire qui est une orientation gestionnaire absurde, univoque. (...) C'est pour ça que c'est très important que les associations soient très proches dans ces actions-là, à faire barrage à des logiques institutionnelles qui sont parfaitement légitimes du point de vue du droit, parfaitement fondées mais dont les effets sont désastreux. » (M3 – Directeur adjoint)*

Les pratiques transgressives permettent donc de concilier ces logiques contradictoires et ainsi de dépasser les insuffisances des règles formelles. Nous prenons un nouvel exemple mentionné par un directeur en évoquant un nouvel établissement de l'association. Cet établissement accueille principalement des femmes victimes de la traite des êtres humains. La majorité de ces femmes arrivent enceintes, presque à terme de leur grossesse, au sein de l'établissement. Or, ces derniers n'avaient pas l'autorisation au départ d'héberger des enfants dans l'établissement et se retrouvaient donc en situation transgressive.

« Voilà. On est dans... mais c'est une transgression, comment dire, presque posée. Tu reçois des femmes enceintes, elles arrivent et puis tu peux pas faire de réorientations. En HUDA<sup>24</sup>, elles sont obligées de rester en HUDA, tu sais les histoires du DNA [Dispositif National d'Accueil] machin etc. Elles sont, en plus, dublinées<sup>25</sup> ou je sais pas quoi, tous ces problèmes-là compliqués, elles ont des enfants, qu'est-ce que tu fais ? » (M2 - Directeur)

Dans cet extrait, nous remarquons que la transgression est quasi imposée à l'organisation : des jeunes femmes enceintes, presque à terme de leur grossesse, sont orientées sur l'établissement qui, à l'origine, n'a pas l'agrément pour héberger des enfants. Cette transgression permet finalement d'assurer la coordination des règles inhérentes au fonctionnement quotidien d'une organisation, et devient ainsi « *un réel vecteur d'efficacité organisationnelle* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 214). La transgression permet de répondre aux injonctions paradoxales qui traversent l'organisation, permettant ainsi à cette dernière de continuer son activité et d'être résiliente.

#### **V.2.1.5. Pour donner du sens à son travail**

Donner du sens à son travail est un autre motif relevé dans notre matériau empirique. À ce titre, il a été développé dans la littérature : la transgression permet aux individus de retrouver et de créer de la signification et de la cohérence dans le cadre de leur travail (Vardi & Wiener, 1996 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003). Cela est notamment le cas lorsque la prescription institutionnelle ne semble plus légitime au regard des acteurs organisationnels, ne leur permettant pas ainsi de s'accomplir. Pour y remédier, les individus décident donc de transgresser afin de retrouver d'une part, de la congruence entre leurs valeurs et celles de leur travail, d'autre part de la signification dans leur travail. Dans l'extrait suivant, une cheffe de service nous mentionne qu'elle transgresse afin de ressentir une cohérence entre ses valeurs et son comportement au travail, ce qui est pour elle plus important que de répondre à des injonctions qui seraient en désaccord avec ses principes.

---

<sup>24</sup> Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile (HUDA)

<sup>25</sup> Pour rappel : un seul État a la charge de l'étude de la demande d'asile d'une personne. Une personne dublinée est donc une personne qui doit retourner dans le premier pays européen qu'elle a traversé afin d'y déposer sa demande d'asile.

*« Je préfère être dans la transgression et sentir une sorte de congruence de mon corps et mon esprit plutôt que de répondre à ce qu'on pourrait nous demander. » (B2 – Cheffe de service)*

La situation ci-dessous met en avant la cohésion entre les valeurs de l'individu et celles de son organisation (Morin, 1996, 2010 ; Morin & Forest, 2007). L'individu transgresse dans l'espoir de rendre son travail davantage en accord avec ses valeurs personnelles, ici en allant chercher des réfugiés sans domicile fixe pour les héberger dans son établissement, sans respecter la procédure d'admission officielle.

*« Bah on est là dans, moi quand je vais chercher des gens à la rue et à [nom d'une association partenaire] j'ai été [inaudible] mais par contre je dormais bien la nuit. Je préfère être dans la transgression et sentir une sorte de congruence de mon corps et mon esprit plutôt que de répondre à ce qu'on pourrait nous demander ». (B2 – Cheffe de service)*

La transgression permet ainsi à l'individu d'être plus en accord avec ses valeurs dans l'accomplissement de son travail. C'est également le cas lorsque l'individu transgresse dans un désir d'accorder plus de signification à son travail en reliant son travail avec les aspirations ultimes de l'organisation (Morin, 1996 ; Rosso et al., 2010 ; Carton, 2018). Dans le verbatim suivant, une référente sociale souligne la satisfaction lorsqu'elle voit un projet migratoire réussir, grâce à un soutien inconditionnel de la part de l'association, quitte à transgresser.

*« Sûrement, parce que ça donne une satisfaction j'imagine quoi, enfin un sens, surtout quand il y a des projets migratoires qui réussissent (...) enfin voilà il y a aussi des beaux parcours et si ces personnes à ce moment-là avaient pas eu un soutien inconditionnel par une institution comme Jane Pannier, ils en seraient probablement pas là. Donc ça évidemment c'est gratifiant, c'est valorisant, ça donne du sens évidemment. » (M8 – Référente sociale)*

Finalement, l'individu qui est transgressif à la recherche de sens dans son travail, le fait pour autrui mais également pour soi, en cohérence avec ce qu'il est. Cette transgression lui permet, entre autres, de combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.



### V.2.1.6. Pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel

Les individus transgressifs souhaitent ensuite combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Girin & Grosjean, 1996 ; Dejours, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Koenig et al., 2016). Nous l'évoquons dans la littérature, il existe un décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Girin & Grosjean, 1996 : 5), particulièrement lorsque, les situations de travail sont ponctuées d'imprévus, d'incidents et d'ambiguïtés. Pour l'enquête suivante, le directeur adjoint de notre recherche-action, la transgression représente justement ce « gap » entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.

*« L'idée essentielle que je me fais de la transgression, je dirais que c'est un peu la différence entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé. La transgression, c'est ... C'est dommage que le terme transgression soit connoté beaucoup plus moralement, péjorativement, c'est également la nécessaire, je dirais, indication de l'aspect vivant du projet, du sens du projet. Le sens de projet je vois pas où le trouver autrement qu'en confrontant la transgression à ce qui a été prescrit. » (M3 – Directeur adjoint)*

Nous l'évoquons et le constatons à nouveau : dans de nombreuses situations, la transgression semble inévitable afin d'éviter l'interruption de l'activité et mener à bien la mission. L'individu doit pouvoir combler le « gap » entre le travail prescrit et le travail réel, à travers l'acte transgressif, amenant ainsi l'organisation à poursuivre son activité et à être résiliente. Dans cette continuité, certains individus, tels que la référente ci-dessous, témoignent d'une transgression des règles, notamment des règles professionnelles de distanciation avec les personnes accompagnées.

*« Une fois j'ai accompagné [Prénom d'une personne accueillie] dans ma voiture personnelle à la préfecture parce qu'il fallait y aller à 4h30 du matin, j'ai pas à utiliser mon véhicule. Mais en même temps, je veux dire, il faut accompagner une personne malvoyante qui fait des crises d'hystérie dans le métro, faire la queue à 5h du matin, voilà. » (M9 – Référente sociale)*

Ce non-respect de distanciation avec les personnes accompagnées est quelque chose de fort, notamment pour les référentes sociales à qui l'on a inculqué, lors de leur formation, la « juste distance » avec les personnes accompagnées. L'enfreindre apparaît comme une transgression nécessaire et légitime face à des publics, parfois en grande précarité psychologique.

### **V.2.1.7. Pour soi, son bien-être psychologique**

Aussi, il est également apparu dans notre matériau empirique que les individus peuvent transgresser avec comme seule idée de contribuer à leur bien-être psychologique. En effet, la littérature souligne que l'individu transgressif peut être à la recherche de sens dans son travail en vue d'augmenter son bien-être (Spreitzer & Sonenshein, 2003).

*« Parfois, je peux prendre le temps entre deux rendez-vous de passer dans une librairie, en me disant “bon bah je peux pas passer du monde nigérian au monde guinéen, d’une histoire de bébé sacrifié à une histoire de mariage forcé, je me dois bien... je mérite bien un petit cinq minutes d’évasion entre les deux”, ce qui n’est pas justifié, c’est de la transgression de mon travail. » (M9 – Référente sociale)*

Bien que ces transgressions ne participent pas directement à la recherche de sens, elles apparaissent comme des moments d'évasion pour les individus, sans conséquences *a priori*. Nous pourrions dire que le motif de transgresser pour soi, son bien-être psychologique, peut être avancé comme un motif direct, et pas seulement une conséquence recherchée de manière indirecte à travers le sens dans le travail. Nous considérons ainsi que ce motif est déjà évoqué dans la littérature, mais nous lui apportons donc une certaine nuance.

### **V.2.1.8. Pour faire unité**

Un autre motif justifiant la transgression semble exprimer un besoin collectif de faire unité. Une référente sociale, en remplacement revient sur une réunion d'équipe où, apprenant le décès d'une ancienne personne hébergée, les membres de l'équipe ont bu de l'alcool en son honneur.

*« Peut-être que j’ai une réponse mais c’est aussi une question pour toi. La réunion, pas celle d’avant, mais il y a deux réunions, quand on était là et on a su la nouvelle de [nom d’une ancienne hébergée], est ce qu’à ton avis le fait de boire du rhum à 10H30, je l’ai vécu comme une chose magnifique, merveilleuse, émouvante, mais à ton avis ça ça peut rentrer dans la transgression ? (...) Voilà, ça c’était un moment transgressif mais c’était un moment tellement, comment dire, tellement humain et tellement en lien avec ce travail. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

Ces micro pratiques transgressives pourraient paraître anecdotiques. Pour autant, elles soulignent ce besoin de faire unité, en se libérant de toutes règles de bienséance, permettant ainsi aux membres de l'équipe de souder davantage les liens lorsque le collectif traverse des épreuves difficiles telles que le deuil. Là encore, cette transgression concourt à la continuité de l'activité, mais au-delà encore, à la résilience et à la pérennité de ce collectif.

### **V.2.1.9. Pour sensibiliser l'environnement**

Enfin, les pratiques transgressives peuvent trouver leur raison d'être dans la sensibilisation de l'environnement. En effet, certains enquêtés, notamment la cheffe de service de notre recherche-action, insiste sur l'importance de discuter des difficultés rencontrées par le public de demandeurs d'asile et les réalités des professionnels de terrain afin de sensibiliser l'opinion publique. Cette dernière prend de manière récurrente l'exemple du droit de travailler, dont sont exclus les demandeurs d'asile. Cette information est fort peu connue par le grand public.

Dans cette continuité, une référente sociale nous fait part de certaines de ces pratiques qui ont tendance à réduire la séparation vie professionnelle et vie personnelle. En effet, elle souligne qu'il lui arrive parfois de raconter, à des fins de prise de conscience et de sensibilisation, des situations dans lesquelles se trouvent les demandeurs d'asile, ou encore leur histoire.

*« Vie perso/pro parce que parfois je raconte un petit peu les histoires, alors sans donner les noms voilà, mais par exemple ça m'est arrivé de parler de situations à ma famille ou à des amis, mais de manière anonyme, pas de l'équipe, mais des histoires des personnes du CADA parce que c'est aussi notre rôle d'informer, d'alerter les autres sur ce qui se passe, voilà. Donc là je transgresse quelque part le secret professionnel, même si je n'utilise pas les noms, et que je raconte des situations. » (M9 – Référente sociale)*

Pour conclure, nos résultats permettent d'enrichir la littérature relative à la transgression, et particulièrement aux motifs invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent (tableau 30). Nous retrouvons ainsi les cinq motifs évoqués dans la littérature. A cela, s'ajoute trois motifs émergents que sont d'accéder au droit, de faire unité et enfin de sensibiliser l'environnement.

<b>Motifs positifs de transgression</b>	<b>Auteurs</b>
Donner du sens à son travail	Vardi & Wiener, 1996 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003
Aménager le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien la mission	Honoré, 2000, 2006 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Appelbaum et <i>al.</i> , 2007 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011
Comblent l'écart entre le travail prescrit et le travail réel	Girin & Grosjean, 1996 ; Dejours, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Koenig et <i>al.</i> , 2016
Jongler face à des contraintes externes contradictoires	Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019
Atteindre une norme supérieure, au service d'autrui	Honoré, 2000 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Babeau & Chanlat, 2011
Pour soi, son bien-être psychologique	Spreitzer & Sonenshein, 2003
Accéder au droit	Auteure, 2021
Faire unité	
Sensibiliser l'environnement	

Tableau 30 : Les dix motifs de transgression positive (source : auteure)

Maintenant que nous avons une vision des différents motifs invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent, nous allons nous intéresser aux éléments individuels et organisationnels qui facilitent, ou au contraire inhibent, les pratiques transgressives.

### **V.2.2. Les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression**

Enfin, le codage de notre matériau empirique nous permet d'aller plus loin dans la littérature sur la transgression. En effet, nous avons identifié, dans de précédents travaux, onze caractéristiques qui facilitent la transgression, à savoir : le fait d'agir collectivement (Poirot-Delpech, 1996), d'être autonome (Appelbaum et *al.*, 2007 ; Everaere, 2008), d'être compétent (Everaere, 2008), les traits de personnalité de l'individu (Peterson, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007), l'injustice dans le traitement des collaborateurs, la culture et le climat organisationnel, le comportement du superviseur (Caruana, 2001 dans Appelbaum et *al.*, 2007), le statut élevé, la possession de nombreux groupes de référence, le soutien (Galperin, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007) et enfin l'absence de possibilités d'innover sans transgresser (Honoré, 2000). De plus, ces facteurs ne concernent que des éléments soutenant la transgression et non pas ceux pouvant lui faire obstacle. Aussi, il nous semble important de pouvoir distinguer les éléments

individuels, des éléments organisationnels et institutionnels. Grâce à notre travail, nous pouvons désormais proposer une liste de 13 facilitateurs et/ou inhibiteurs tirés de la littérature et émergents, neuf individuels, trois organisationnels et un institutionnel.

### **V.2.2.1. Les facilitateurs et inhibiteurs individuels**

Nos résultats nous permettent de mettre en évidence six éléments individuels issus de la littérature facilitant ou inhibant la transgression ainsi que trois éléments émergents.

#### ***V.2.2.1.1. Les traits de personnalité de l'individu : rôle prépondérant dans l'initiative de transgresser***

Les traits de personnalité de l'individu apparaissent comme un facilitateur ou un inhibiteur central de la transgression dans le cadre de notre travail de thèse. Il apparaît ainsi que les individus ont plus ou moins une propension individuelle à transgresser, pour autant, cela se fait toujours en combinaison avec la nature de la situation de travail (Peterson, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007). Dans le verbatim suivant, une référente sociale souligne que sa personnalité un peu « rebelle » l'encourage certainement à transgresser.

*« Après pour moi c'est pas de la grosse transgression [rire] mais c'est peut-être mon côté rebelle quoi, mais effectivement... ça ne me pose absolument aucun souci quoi, tu vois. »* (M8 – Référente sociale)

Cette transgression peut être également liée à l'histoire et aux valeurs personnelles des individus. La cheffe de service de notre recherche-action qui éprouve un attrait important depuis sa jeunesse pour le militantisme, reconnaît que cet intérêt peut l'aider dans la transgression. Nous remarquons ainsi que l'engagement militant facilite ce type de pratiques transgressives.

*« Je suis gestionnaire. Ça ne m'empêche pas d'être militante et en fait la militance fait que les gens savent quoi me demander aussi. Tu parlais de notre initiative sur les demandeurs d'asile vulnérables, ils pourraient me dire hein « nous, on ne veut pas d'un truc qui dépasse quoi. Vous faites un truc à part ». Ils me l'ont quand même jamais dit depuis 2016. »* (M4 – Cheffe de service)

Les traits de personnalité de l'individu, ses antécédents, sont donc importants mais d'autres éléments encouragent, ou à l'inverse découragent, l'individu à transgresser.

### ***V.2.2.1.2. Le sens dans le travail : facilitateur et/ou inhibiteur central***

Ensuite, le sens dans le travail apparaît comme un des facilitateurs et/ou inhibiteurs primordial de notre matériau empirique. Nous remarquons ainsi que le sens apparaît être à la fois un motif de la transgression (l'individu transgresse pour trouver du sens dans l'exercice de son travail), mais également comme un facilitateur, c'est-à-dire que plus le travail est significatif pour un individu, plus il aura tendance à vouloir transgresser. Sa volonté de transgresser sera alors supérieure aux risques encourus. Nous développerons, dans notre dernier chapitre de résultats, quelles sont les significations accordées au travail et ce qu'est finalement un travail significatif dans le secteur de l'asile, particulièrement pour le CADA de la MJF – Jane Pannier. Le sens de leur travail s'appuie ainsi sur des valeurs qui semblent immuables, bien plus importantes que les règles en vigueur. Dans l'extrait ci-dessous, le Président de l'association insiste sur le fait qu'on ne remet pas une personne à la rue, cela étant contraire au sens qu'il se fait de son activité et de la vocation même de l'association.

*« Moi le motif c'est qu'on remet pas une personne à la rue. Quand on héberge une personne, quand on accueille, héberge et accompagne une personne, c'est pas pour les remettre à la rue. Donc c'est clair et net. »* (M1 – Président de l'association)

Nous l'évoquons, certains acteurs organisationnels vont jusqu'à nous dire qu'ils n'ont pas le sentiment de transgresser et qu'ils ne ressentent pas cette transgression, tout simplement parce qu'ils n'imaginent pas faire autrement. Pour la cheffe de service de notre recherche-action, la transgression n'est pas autre chose que le fait de trouver du sens dans son activité quotidienne.

*« Donc, il y a des choses comme ça où je me dis finalement c'est pas de la transgression, mais c'est tous les jours se mettre quelque chose derrière le travail, le fameux sens du sujet, alors c'est ça qui fait la différence. »* (M4 – Cheffe de service)

Le sens dans le travail permet ainsi plus facilement aux acteurs de désobéir, ou « d'entrer en rébellion » (M10 - Infirmière). Une référente sociale confirme cela en insistant sur le fait qu'elle ne transgresse pas la règle juste parce que c'est la règle, mais bien parce qu'à travers la transgression, le travail a plus de sens et n'est pas une simple application incohérente de la règle.

*« Bah c'est ça justement, c'est le fait de pas appliquer la règle parce que c'est la règle mais parce que ça a du sens pour les personnes, pour nous, enfin pour le travail en fait. » (M8 – Référente sociale)*

La même salariée nous dira alors que pour elle le terme de transgression n'est pas adapté. Elle préférerait l'utilisation du terme *« du "bon sens", de l'humanité peut être. »* (M8 – Référente sociale). La manière dont l'individu perçoit et donne du sens à son travail l'incite donc à plus ou moins transgresser.

#### ***V.2.2.1.3. Les individus ayant un statut élevé transgressent davantage***

Nos résultats nous amènent à percevoir ce que la littérature mentionnait déjà : un statut élevé facilite la transgression (Galperin, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007). Nous nous rendons ainsi compte que les individus exerçant des responsabilités, une capacité de décision et un sentiment de légitimité sont plus enclins à transgresser.

Dans l'extrait ci-dessous, une cheffe de service nous explique qu'elle a délibérément enfreint la procédure d'admission des réfugiés dans son établissement. Nous l'évoquions dans un précédent verbatim : cette dernière a fait entrer dans son établissement des réfugiés à la rue, au lieu d'attendre des orientations des institutions, qui n'arrivaient que très peu, et lorsque les réfugiés entraient dans l'établissement, ils étaient la plupart du temps en pleurs. Dans l'extrait suivant, elle nous mentionne que cela est, entre autres, possible grâce à son statut de cadre.

*« Je trouve que de basculer de travailleur social à cadre, ça m'a permis de voir une autre facette. On peut intervenir sur des choses qui me semblaient quelque part impossible. » (B2 – Cheffe de service)*

En effet, plusieurs transgressions rapportées ont été à l'initiative de membres de la direction et ou de managers : non remplissage du Dispositif National d'Accueil (DNA), non application de la sortie des déboutés des établissements, achats de denrées alimentaires pour des personnes pour lesquelles ils ne sont pas financés etc. Le directeur adjoint de notre recherche-action souligne ainsi les transgressions réalisées par deux cheffes de service de l'association, notamment le fait d'accueillir plus de personnes accompagnées que ce qui est prévu dans la convention.

*« Ah oui. [Coco, la cheffe de service du CADA] quand elle s'arrogue le droit de signer, de la part de l'association, des remerciements à [l'autorité] (...) [La cheffe de service d'un autre établissement] qui accueille vingt-quatre personnes en HUDA alors que nous avons un financement pour vingt. » (M3 – Directeur adjoint)*

Cette position semble ainsi leur conférer des responsabilités plus importantes vis-à-vis des personnes accompagnées, bien que selon le directeur de la MJF – Jane Pannier, tous les salariés ont des responsabilités face aux personnes accueillies.

*« Oui, oui, ça pose la question de la norme. Je te dirais que oui bien sûr quoi, mais quand on est notamment en position de direction ou en position de chef du service, c'est pareil, position simplement de personnes qui ont des possibilités, même éducateur, en tout cas de porter un jugement, on est devant des responsabilités dès qu'une personne ne se trouve pas dans la norme habituelle. » (M2 - Directeur)*

Au-delà, leur statut élevé leur accorde une plus grande légitimité pour transgresser au nom de l'association. Ils disposent également de plus de ressources pour transgresser, ne serait-ce que par les contacts privilégiés qu'ils peuvent entretenir et le soutien du conseil d'administration, voire parfois des institutions elles-mêmes. Pour le directeur une nouvelle fois, la responsabilité de transgresser appartient particulièrement à la direction et au président, car ce sont eux qui représentent l'association à l'échelle supérieure.

*« Alors si tu veux d'où ça vient, la demande de transgression d'où elle vient. Elle vient de différents endroits, par contre je pense que c'est vrai que le directeur comme le président aussi, sont les personnes qui peuvent, c'est eux qui doivent transgresser pour l'association, qui ont, comment dire, cette responsabilité. » (M2 - Directeur)*

L'ensemble des salariés semblent donc concernés par les actes transgressifs, pour autant le statut des managers, de direction ou encore de président associatif, leur permet d'obtenir davantage de légitimité au point de vue organisationnel pour prendre des initiatives transgressives. Cette légitimité est directement en lien avec le facilitateur et/ou inhibiteur suivant.



#### ***V.2.2.1.4. La transgression facilitée ou imputée par l'appartenance à des groupes de référence***

La littérature souligne le fait qu'un individu possédant de nombreux groupes de référence est plus susceptible de se livrer à des comportements déviants (Galperin, 2002 dans Appelbaum et *al.*, 2007). Nous l'évoquions précédemment, un statut élevé est généralement corrélé à un important carnet d'adresses et contacts. Pour autant, cela n'est pas seulement l'apanage des individus exerçant des responsabilités managériales. En effet, les acteurs organisationnels disposent de nombreux groupes de références, acquis notamment lors d'expériences passées. Il s'agit alors de potentiels partenaires que pourra solliciter l'individu transgresseur, comme ce fut le cas pour l'infirmière en cas de crise sanitaire dans l'organisation où nous effectuons notre recherche-action grâce à ses contacts médicaux, ou encore comme dans l'extrait suivant. La salariée nous explique que pour suivre une formation qualifiante ou un chantier d'insertion, les chercheurs d'emploi doivent passer par leur conseiller Pôle Emploi ou le conseiller de la Mission Locale. Pour autant, la référente sociale en question ayant travaillé dans ces organisations et connaissant donc les travailleurs, elle facilite les démarches administratives des personnes accompagnées en gérant cela à distance.

*« Moi je peux pas, il faut qu'il passe par le circuit classique, institutionnalisé, on n'est pas un acteur institutionnel dans ce domaine-là, et donc moi du coup je le faisais quand même en utilisant les réseaux que j'ai, parce que je connais des gens à Pôle emploi, à la Mission locale, et elles le font à distance, on s'envoie des mails. »*

(B6 – Référente sociale)

L'appartenance à des réseaux ou le fait de disposer de nombreux partenaires concourent à augmenter les groupes auxquels peut se référer l'individu et qui seront potentiellement des futurs alliés, des ressources, en cas de besoin de transgresser.

#### ***V.2.2.1.5. La proximité avec les personnes accompagnées : un facilitateur et/ou inhibiteur émergent important***

La proximité avec les personnes accompagnées est un facilitateur et/ou inhibiteur émergent de notre matériau empirique. Alors que les formations de travailleur social prônent la « juste distance » avec les personnes accompagnées, nous constatons que cette proximité peut aussi être bénéfique pour le travail et encourager la pratique transgressive. Nous l'évoquions précédemment : le fait de mettre du sens dans son travail et d'avoir une vision claire de celui-ci facilite la transgression. Cette vision n'est possible que grâce à une certaine proximité avec

le terrain, avec les problématiques rencontrées par les usagers. A l'inverse, une trop grande déconnexion avec le terrain, l'absence de relations avec les personnes accompagnées avec une relation qui se limiterait à des données chiffrées (nombre de personnes accueillies, pourcentage de présence indue<sup>26</sup> etc) rendrait difficile la transgression car elle n'aurait pas de sens aux yeux des individus. C'est à juste titre ce qu'évoque le directeur dans le verbatim suivant, soulignant l'importance des émotions, engendrées par cette relation de proximité avec les personnes accompagnées, pour « se révolter » et transgresser.

*« Je pense que, pour avoir une vision vraiment claire, on a besoin d'être en lien de proximité avec les gens (...) Je veux dire, un directeur il doit emmagasiner ça pour se révolter peut-être, pour résister à la tentation à des choix qui sont quand même un petit peu des orientations qu'on nous propose, qui correspondent pas à la réalité. (...) [Les personnes hébergées] sont dans l'urgence, machin, elles sont crues, elles sont vraies, elles mettent des émotions et tout, et avec ça tu peux avoir une vision, je sais pas, qui soit une vision de proximité, une vision juste, de justice, la notion de justice dans le sens du bien, du bon. » (M2 - Directeur)*

Cette proximité avec les personnes accueillies, et plus généralement cet ancrage dans les réalités de terrain, permet à l'individu de construire du sens dans son activité de travail. Cela s'est particulièrement observé durant la COVID-19, les salariés absents ayant vécu d'une toute autre manière la crise sanitaire. L'infirmière évoque la disparité des vécus entre les personnes présentes physiquement lors de la crise et celles qui n'étaient pas sur le terrain, ayant fait sens de manière très différente de la crise sanitaire.

*[Agnès, l'infirmière] dit qu'on peut parler du terme de crise sanitaire : « Il y a deux choses : il y a une crise sanitaire, il y a des gens sur le terrain, il faut s'adapter à ces choses-là. C'est sûr que quand on est pas sur le terrain, tu peux pas réaliser, c'est complètement nouveau. C'est être sur le terrain. Il y a eu la résistance, les résistants étaient là, et il y avait les autres. Le fait d'être en présentiel, tu touches des doigts... » (Carnet de bord)*

---

<sup>26</sup> La présence indue correspond à une présence qui va à l'encontre de l'échéance qui est fixée. Dans les règles, les déboutés du droit d'asile disposent d'un mois pour sortir du CADA, contre trois mois renouvelables une fois pour les réfugiés. Ces derniers sont donc considérés en indue lorsqu'ils sont encore présents dans l'établissement à l'issue de ces dates.

A l'inverse donc, l'absence de proximité avec le terrain et avec les personnes accompagnées, rend la transgression plus difficile à entreprendre. Le directeur souligne ce fait en mettant en avant la méconnaissance de la souffrance des personnes qui n'ont pas la « chance » d'être pris en charge dans les dispositifs.

*« Je pense qu'actuellement on est en difficultés pour transgresser, parce qu'on connaît pas la souffrance des personnes qui vivent dehors, les mineurs non accompagnés, les problèmes de violence là qu'il y a dans les trucs, des réseaux de prostitution nigériens etc. et tout et on ne sait pas comment faire. Et parce que "transgression" peut donner naissance à innovation. » (M2 - Directeur)*

La proximité avec les personnes accueillies permet finalement aux salariés d'être émotionnellement plus touchés par les problématiques de terrain et donc d'être plus enclins à transgresser.

#### ***V.2.2.1.6. La croyance en la justice influe sur le comportement transgressif***

Ensuite, la manière dont les individus croient en la justice influence leur manière de transgresser. Au-delà donc d'être une « bonne raison » de transgresser, la perception qu'a un individu de la justice l'incite plus ou moins à faire preuve d'un comportement transgressif. Le directeur de l'association de notre recherche-action insiste sur le fait que lorsque la transgression est réalisée dans le but d'aider autrui avec cette notion de justice sociale, il est plus enclin à transgresser.

*« Ça m'a aidé de me dire "quand tu prends le parti des autres, et que c'est pas pour ton bien personnel à toi, forcément avec le temps, il va y avoir une reconnaissance que tu es dans la justice". Je pense que cette notion de justice sociale quoi, tu vois, justice sociale. » (M2 - Directeur)*

Pour autant, il est intéressant de voir que les salariés se questionnent énormément sur ce que veulent dire pour eux des notions telles que la justice, en lien avec leurs pratiques de travail. Pour cela, ils n'hésitent pas à s'appuyer sur l'histoire pour légitimer leurs pratiques transgressives, et pour se rassurer également. La justice les conforte dans la nécessité de transgresser notamment pour être en accord avec leurs valeurs.

Le directeur revient ainsi sur l'histoire de La Cimade, association partenaire et liée dans son origine à la MJF – Jane Pannier, qui l'a particulièrement marqué et forgé dans la manière dont il a conçu et dont il s'est représenté son travail.

*« C'était des gens qui en plus avaient souvent des valeurs chrétiennes, ça a été pour eux, un questionnement et un drame même, de savoir, par exemple s'il pouvait faire, s'ils avaient le droit de faire des faux papiers pour sauver des personnes. Faire un faux pour sauver. » (M2 - Directeur)*

La transgression n'implique donc pas nécessairement du plaisir, et dans la plupart des cas, c'est le résultat qui en produit, et non pas l'acte de transgression en lui-même (Dejours, 1996). Comme nous l'avons déjà évoqué, les enquêtés se retrouvent parfois contraints de transgresser, car l'État ne remplit pas ses obligations. A ce titre, pour eux, c'est l'État qui se montre transgressif. Dans le verbatim suivant, un directeur souligne l'erreur de l'État et a demandé à celui-ci de prendre ses responsabilités. Le directeur a ainsi pris la décision de ne pas sortir des déboutés de son dispositif d'accueil.

*« Comme la semaine dernière où j'ai dit à l'État que je sortais pas des gens déboutés parce que l'État a fait des erreurs sur les orientations (...) je trouve ça malhonnête qu'on demande à la personne d'assumer ses responsabilités et que l'État n'assume pas la sienne (...) ça me posait problème par rapport à la responsabilité de l'État et ça me posait un problème personnel par rapport à mes engagements et mes valeurs et je ne l'appliquerai pas. » (A2 – Directeur opérationnel)*

La croyance en la justice incite finalement plus ou moins les individus à transgresser, notamment pour accéder à l'application de ce qu'ils estiment être juste, et en fonction de ce qu'ils considèrent comme un travail « bien fait ».

#### ***V.2.2.1.7. L'absence de possibilité d'innover sans transgresser***

Nous avons également vu dans la littérature : la transgression est parfois nécessaire lorsque « *la norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée.* » (Honoré, 2000 : 20). L'individu se retrouve donc dans une situation d'absence de possibilités d'innover sans transgresser. C'est notamment le cas dans la situation développée ci-dessous. La cheffe de

service de la MJF – Jane Pannier, soutenue par sa hiérarchie, à créer un nouveau dispositif, financé par l'autorité de manière expérimentale : l'Alternative à l'Hôtel (AAH). Ce dispositif est dédié aux déboutés du droit d'asile, régularisables d'autre part, d'être pris en charge dans une structure à leur sortie de CADA. L'avantage pour l'institution est de faciliter les sorties de CADA en désengorgeant ces centres de déboutés. Pour l'organisation, cela permet d'envisager une sortie apaisée des déboutés qui se retrouvent très souvent dans des situations complexes, faute d'avoir obtenu une régularisation. Il est important de préciser qu'à l'origine, l'association disposait d'un appartement dans lequel elle réalisait ces sorties de CADA pour des déboutés régularisables. Pour autant, l'association devait gérer financièrement ces dépenses pour lesquelles elle n'était pas financée. Dans l'extrait suivant, la cheffe de service revient sur les origines de la création de ce dispositif. Pour résumer, cela fait écho à ce que nous évoquions en amont d'une transgression presque « imposée ». Les professionnels en CADA n'ont plus de relais à la sortie du dispositif, les hébergements d'urgence étant saturés, et ne veulent pas mettre des personnes à la rue, d'autant plus lorsque des démarches de régularisation ont été entamées.

*« Par exemple le projet qui me concerne AAH<sup>27</sup> qui est pas magnifique hein parce qu'on demande même pas un CHRS, on demande un dispositif, on obtient un dispositif expérimental, mais on le prend et on y va. Pourquoi ? Parce que ça permet à 15 personnes de sortir du CADA, même si c'est pas notre CADA. (...) C'est que je suis obligée de créer AAH parce qu'à un moment donné, il faut être sérieux. Si je sais que chaque famille qui est déboutée, qui fait une double demande, et puis en plus, on y va, on accompagne, et qu'à la fin je trouve pas le CHRS parce qu'ils vont tous me dire « il y a pas les papiers, qu'il faut... » enfin je veux dire, c'est ça qui est terrible et c'est pour ça que je peux pas lâcher. Il faut que j'ai AAH (...) Il y a des gens qui continuent à dire « je peux pas prendre que des sans-papiers, etc ». Mais c'est prendre les choses à l'envers parce que si tu dis ça, tu commences par dire c'est de la faute de ce gars, enfin tu mets, la phrase de [Octave, le directeur] était super, tu mets le dispositif au-dessus de la personne. Et c'est vrai que quand tu fais ça, c'est violent, c'est pas notre boulot et c'est mettre le pied dans un engrenage. » (M4 – Cheffe de service)*

---

<sup>27</sup> Alternatives à l'Hôtel (AAH)

D'autres exemples mentionnés dans nos résultats témoignent du fait que certaines de ces pratiques ont été institutionnalisées, et sont devenues des « expérimentations » ou encore des « innovations » appréciées et reconnues, notamment par les acteurs institutionnels.

#### ***V.2.2.1.8. L'autonomie de l'individu***

L'autonomie, également nommée auto-détermination (Appelbaum et *al.*, 2007) est un facilitateur de la transgression identifié dans la littérature. En effet, dans son évaluation de l'autonomie, l'auteur montre ainsi que pour transgresser, il faut disposer de suffisamment d'autonomie et *in fine* être compétent, ce que nous développons dans la partie suivante. De plus, la littérature sur le comportement organisationnel montre qu'il existe une probabilité importante que les employés engagés dans un comportement de déviance positive soient psychologiquement autonomisés dans leur environnement de travail (Spreitzer & Doneson, 2005 dans Appelbaum et *al.*, 2007). La référente sociale évoque dans l'extrait suivant que la liberté dont elle dispose lui permet de transgresser.

*« Le soutien, la confiance, c'est mon autonomie ici et ma liberté face aux familles. La liberté qu'on m'offre dans ce travail permet de transgresser. »* (M9 – Référente sociale)

Cette autonomie est notamment permise par des pratiques de gestion qui donnent de la liberté et de la marge de manœuvre aux individus (M10 - Infirmière) dans l'accomplissement de leur activité de travail. Pour autant pour certains, cela est synonyme d'« absence de management ». En effet, dans le verbatim suivant, une référente sociale interrogée lors de la première phase d'entretiens souligne que cette liberté est une chance, mais qu'elle est corrélée à une absence de management.

*« Après c'est peut-être la chance qu'on a mais cette absence de management nous permet aussi d'être beaucoup plus transgressif. »* (B4 – Référente sociale)

L'autonomie apparaît ainsi comme une condition *sine qua none* permettant à l'individu d'être transgressif dans son travail.

### **V.2.2.1.9. La compétence de l'individu**

Enfin, la compétence apparaît être, au même titre que l'autonomie, un puissant facilitateur de la transgression. Nous l'évoquions, Everaere (2008) propose un outil d'évaluation de l'autonomie des individus sur quatre niveaux dans lequel les hauts niveaux d'autonomie suggèrent une compétence élevée et une prédisposition à adapter les règles voire à les remettre en cause et les améliorer.

En effet, pour transgresser, les individus ont besoin d'avoir de l'expérience, d'une part, dans leur profession ; d'autre part, dans la connaissance du fonctionnement organisationnel. En ce qui concerne leur profession, une référente sociale nous dit qu'il est nécessaire de comprendre le fonctionnement du secteur, avec ses partenaires et ses institutions, pour transgresser. Il est primordial de détenir des compétences et des connaissances, acquises notamment par l'expérience, pour pouvoir transgresser. A ce titre, elle rapproche la transgression d'un certain « bidouillage ». Nous pourrions faire référence à la notion de bricolage, où l'individu, grâce à son expérience, met de l'ordre dans une situation dans un contexte de contrainte matérielle et sociale (Linstead & Grafton-Small, 1990 dans Duymedjian & Ruling, 2010) permettant de faire face aux imprévus (Koenig, 2003).

*« Oui parce qu'il faut savoir comment ça fonctionne. Quand on transgresse avec les partenaires et les institutions, quand je dis transgresser c'est des petites choses, il faut quand même avoir des compétences, des connaissances des différentes structures, comment elles fonctionnent. Le sens de la réactivité qu'on obtient aussi avec le sens de l'expérience. (...) Connaissances du droit, enfin, connaissances du droit des étrangers qui nous concerne, un minimum. Ou je sais, par exemple, ah bah mieux vaut mieux bidouiller ça sur la demande parce que ça passera mieux, une adresse etc., une petite transgression face aux autres administrations, parce que connaissances voilà. » (M9 – Référente sociale)*

Il est donc essentiel de comprendre le fonctionnement de l'organisation dans laquelle l'individu se trouve. En effet, la transgression est toujours située et dépend de son contexte, à l'inverse de la règle qui elle est censée s'appliquer aux généralités (Girin & Grosjean, 1996) et est dépersonnalisée de la personne à qui elle s'adresse (Dodier, 1996). Nous verrons d'ailleurs ultérieurement que l'organisation facilite ou au contraire inhibe la possibilité des individus à transgresser. Reste néanmoins le fait qu'il est plus facile pour un professionnel expérimenté de transgresser qu'un jeune professionnel, tel qu'en témoigne la référente sociale ci-dessous.

*« Tu es un jeune professionnel, tu es dans la merde je pense. Et nous on sait aussi...moi quand le collègue il me raconte qu'il a pris la carte bleue et qu'il a pris les trains, c'est parce qu'il sait qu'il aura pas de sanctions disciplinaires, il sait qu'il sera pas mis à pied. » (B4 – Référente sociale)*

Au-delà, cette expérience professionnelle permet également aux individus de disposer d'un carnet d'adresses, de partenaires qu'ils peuvent solliciter en cas de besoin, comme nous l'évoquions précédemment. Dans l'extrait suivant, qui fait référence à une situation évoquée en amont, l'infirmière relate sa décision de faire tester l'ensemble des salariés et des personnes accompagnées malgré l'interdiction qu'il y avait à l'époque, les établissements médico-sociaux n'étant pas prioritaires. Pour cela, elle a pu compter sur des amis médecins qui lui ont fait des prescriptions médicales. Il est important de préciser que, grâce à cette campagne de tests, une personne positive a été décelée. Des mesures ont ainsi pu être mises en œuvre rapidement afin d'éviter une contamination générale, d'autant plus qu'il s'agit d'un établissement ayant principalement des hébergements collectifs.

*« Bah c'est qu'on avait pas le feu vert pour faire les tests COVID et qu'on les a fait quand même. Donc, effectivement le réseau a joué en ma faveur (...) je crois qu'on a abordé les 300 tests, sinon dépassé, sans ordonnances, sans prescriptions, bon on avait les copains qui étaient prêts, j'ai des copains médecins qui étaient prêts à faire les ordonnances, mais normalement on avait pas le droit. » (M10 - Infirmière)*

La compétence de l'individu, acquise notamment par l'expérience, lui permet également de limiter les risques lorsqu'il entreprend une action transgressive. Cette même infirmière précise qu'il est nécessaire d'avoir toutes les informations avant de transgresser.

*« Il faut que tu sois persuadé quand même que tu as raison, tu vois ? Parce que, si tu te permets de transgresser, c'est que tu as toutes les informations, si tu détiens toutes les informations. » (M10 - Infirmière)*

Pour autant, l'individu n'est pas le seul à avoir en possession les clés pour transgresser. Cela dépend également des possibilités qui sont offertes par l'organisation, ce que nous développons dès à présent.



## V.2.2.2. Les facilitateurs et inhibiteurs organisationnels

Nos résultats nous permettent également de mettre en avant trois facilitateurs et inhibiteurs de la transgression, issus de la littérature.

### V.2.2.2.1. *Le comportement du manager : facilitateur et/ou inhibiteur organisationnel primordial*

La littérature fait état du fait que le comportement du superviseur est un facteur déterminant du comportement transgressif des individus (Caruana, 2001 dans Appelbaum et al., 2007).

Nous constatons en effet que la présence ou l'absence de soutien organisationnel influence le comportement des individus. Un individu qui sait qu'il peut compter sur le soutien de sa hiérarchie en cas de pratiques transgressives sera plus enclin à transgresser qu'un individu qui n'a pas ce soutien. Nous notions ainsi dans des échanges lors de réunions que « *[Octave, le directeur] nous couvre.* » (Carnet de bord).

À ce titre, les acteurs de la direction et de la présidence affirment qu'ils assument cette responsabilité, ce que nous évoquions dans leur statut plus « élevé ». Le directeur affirmait ainsi que c'était au directeur et au président de l'association d'assumer cette responsabilité de transgresser.

*« Alors si tu veux d'où ça vient, la demande de transgression d'où elle vient. Elle vient de différents endroits, par contre je pense que c'est vrai que le directeur comme le président aussi, sont les personnes qui peuvent, c'est eux qui doivent transgresser pour l'association, qui ont, comment dire, cette responsabilité. » (M2 - Directeur)*

Au-delà de soutenir, les managers semblent également encourager cette posture transgressive. Ils sont perçus par les membres de l'équipe tels des vrais leaders, même s'ils ne partagent pas toujours leur avis, et en sont admiratifs. Une référente sociale évoque ainsi, dans l'extrait suivant, la dimension transgressive, « *borderline* », de leur cheffe de service. Cette dernière semble parfois embarquer son équipe avec elle, qui la suit dans son comportement transgressif.

*« En fait, je crois que j'ai des chefs de service, enfin j'ai une cheffe de service borderline, et que du coup ça contrebalance mon côté pas borderline. Je sais pas comment te dire. J'ai pas besoin de l'être, j'ai pas besoin de chercher à l'être puisqu'il y a quelqu'un qui le fait très bien, qui le vit au fond de ses tripes, et que c'est pas ma nature profonde, en plus. (...) Je veux dire heureusement qu'il y a des gens comme elle, et pas que des gens comme moi. » (M5 – Référente sociale)*

Nous pourrions aller jusqu'à dire que la cheffe de service est inspirante aux yeux des membres de son équipe, mais également de sa hiérarchie. Le président de l'association nous confie ainsi, nous l'évoquions en amont, qu'il la « suit » lorsqu'elle a des propositions transgressives au sein du CADA.

*« Oh bah oui, oui, de toute façon avec... moi je suis la cheffe de service lorsqu'elle fait ses propositions, en étant en transgression continue avec le CADA avec les personnes qu'on héberge parce que l'on ne veut pas les remettre à la rue alors qu'une association, je dirais lambda ne se préoccuperait pas de ça, ils les refouteraient à la rue. Nous on essaie de trouver des solutions. » (M1 – Président de l'association)*

Le comportement du manager est donc un puissant facilitateur et/ou inhibiteur pour la transgression, mais pas seulement pour son équipe. Le manager peut également inspirer sa propre hiérarchie, c'est-à-dire la direction et le conseil d'administration, notamment par sa proximité avec les équipes de terrain et sa dimension opérationnelle. Ce soutien organisationnel et ce *leadership* ne sont pas sans faire écho à la culture organisationnelle.

#### ***V.2.2.2.2. La culture organisationnelle au cœur de l'organisation transgressive***

La culture organisationnelle facilite ou, au contraire, inhibe les pratiques transgressives des individus (Caruana, 2001 dans Appelbaum et *al.*, 2007). Dans nos résultats, nous nous apercevons que la culture de l'organisation est importante. Cette dernière est fondée sur les valeurs originelles des associations, bien souvent inscrite dans une philanthropie religieuse, et en continuité avec les valeurs portées par les créateurs de celles-ci. Cela était d'ailleurs évoqué dans la littérature : les transgressions sont souvent fondées sur le respect des valeurs associatives (Valéau & Annette, 2012 : 146). Le directeur de notre recherche-action souligne ainsi l'importance, pour une association, de disposer de valeurs précises afin de s'y référer lorsque l'environnement vient contraindre les activités des professionnels et la cohérence entre la vocation de l'association et les injonctions qui lui sont faites.

*« Et c'est là que c'est important d'avoir des valeurs très précises dans une association et pouvoir dire "bah voilà, on se réfère à la déclaration des droits de l'homme et à l'évangile", c'est ça notre référence à Jane Pannier. » (M2 - Directeur)*

Par ailleurs, le statut « associatif » de l'organisation n'est donc pas à négliger. Les acteurs organisationnels soulèvent cet élément pour insister sur le fait que, bien qu'ils remplissent des missions de service public financées par l'État, ils ne lui sont pas directement soumis. Un directeur interrogé lors de la première vague d'entretiens précise ainsi qu'il n'est pas soumis à l'État, mais à son président associatif.

*« Non non parce que si ça apparaîtrait par ailleurs je le porte sans problème je reste une association, je suis soumis à mon Président, je ne suis pas soumis à l'État. » (A2 – Directeur opérationnel)*

Ces éléments vont de pair avec le fait qu'il est reconnu aux acteurs associatifs une capacité d'action et d'innovation (Valéau & Annette, 2012 : 139-140). Les associations sont ainsi un intermédiaire pour les citoyens d'interpeller les pouvoirs publics. À ce titre, nous constatons que les transgressions cherchent à mettre en lumière les difficultés de terrain et à proposer des solutions aux pouvoirs publics pour y répondre localement.

A l'inverse, certains acteurs ne partagent pas les valeurs de cette culture organisationnelle et se montrent très peu transgressifs. Nous pourrions presque dire que ces derniers se retrouvent « déviants » dans un système transgressif auquel ils ne consentent guère. Dans l'extrait suivant, le directeur adjoint nous informe qu'il est davantage une personne qui rappelle la prescription, et le sens qu'a cette prescription, plutôt qu'un individu transgressif. Nous comprenons ainsi que pour lui, la culture de l'organisation, qu'il qualifie de système quasi « transgressif », ne fait pas sens à ses yeux et ne l'encourage pas à transgresser, bien au contraire.

*« Je suis plus dans un système où la transgression est devenue une banalité, je suis plus quelqu'un qui rappelle la prescription. Donc... la prescription n'étant pas dénuée de sens aussi. Ma marche personnelle, ma relation personnelle à la transgression, ici à Jane Pannier est extrêmement limitée. Je transgresse peut-être l'usage. » (M3 – Directeur adjoint)*

Nous voyons ainsi que le sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle et le partage des valeurs associatives influencent nettement la capacité des individus à transgresser.

#### ***V.2.2.2.3. L'importance de la vision commune dans l'action collective transgressive***

La vision commune apparaît primordiale dans l'action collective. Au-delà donc du sens dans le travail que chaque individu se fait de son travail, il est important que les individus se retrouvent derrière un sens collectif. Cette vision commune s'inspire, en partie, de la culture organisationnelle, mais pas seulement. Nous pourrions distinguer la culture de l'organisation, à un niveau plus large, basée sur des valeurs et une histoire, d'une vision commune qui s'appuie davantage sur le travail réel et le vécu d'une équipe de travail. Cet élément organisationnel encourage les individus à transgresser, notamment de manière collective. Une référente sociale en remplacement nous évoque l'importance d'une « direction commune, un but commun » pour transgresser.

*« De ce que je peux entendre, c'est aussi l'ensemble de l'association qui un peu travaille avec cet esprit-là, donc de ne pas rester trop, comment dire, bloqué par, par exemple la bureaucratie, c'est quelque chose qui peut être dépassé s'il y a une direction commune, un but commun, ça je pense, j'ai vu une certaine facilité. »*  
(M11 – Référente sociale en remplacement)

Les individus se retrouvent ainsi derrière une seule et même vision de l'orientation que doit avoir le travail. L'orientation du travail rejoint ainsi la notion de raison d'être dans la littérature scientifique (Rosso et al., 2010), et celle de la vocation (Bunderson and Thompson, 2009 ; Irigaray et al., 2019). En effet, les individus se sentent en cohérence la vocation de l'association. Le directeur adjoint de notre recherche-action souligne ainsi la singularité de l'association à transgresser, à la recherche d'un supplément d'humanité, en accord avec les valeurs associatives.

*« Ce qui est tout à fait singulier à Jane Pannier, c'est ce refus de se cantonner dans un cahier des charges et de s'autoriser à le transgresser, j'emploie le mot, ou à en sortir, avec cette volonté clairement affichée d'apporter un supplément d'humanité dans ses actions et de pas résumer, ni motiver et encore moins limiter son travail à la prescription froide des financeurs, et c'est bien évidemment une différence qui signe le sens du travail, on va dire un gros mot, le pouvoir d'agir de l'action, de l'association. »* (M3 – Directeur adjoint)

Au-delà, c'est aux salariés en position stratégique de définir la direction de l'association et de savoir le communiquer auprès des équipes pour que cela fasse sens pour eux, et les motivent à emprunter ce « chemin ». Le président de l'association met ainsi en évidence dans ses propos les prises d'initiatives des salariés à transgresser, ce qui s'inscrit selon lui dans l'objectif organisationnel.

*« Il n'y a pas d'ordre donné, tu vois, pour transgresser, je dis pas "voilà il faut absolument transgresser", mais force est de constater qu'il y a beaucoup de personnes qui sont amenées à transgresser et pour lesquelles, je dirais, il y a pas de sanctions à avoir ou de reproches à faire, au contraire. Je crois que c'est dans le droit fil de ce que l'on veut faire au niveau de l'association. » (M1 – Président de l'association)*

Le fait de transgresser collectivement semble ainsi plus aisé que transgresser seul (Poirot-Delpech, 1996) : l'acte transgressif n'est pas de la responsabilité d'un individu isolé ce qui amenuise les risques. En effet, la transgression collective sous-entend une non-adhésion partagée entre les membres de ce collectif face à des règles perçues comme illégitimes. C'est ce que nous évoquent les propos tenus par une référente sociale en remplacement. Pour elle, la force de la transgression est sa dimension collective. Le caractère collectif donne du sens à cette pratique, réalisée dans un but précis.

*« Je trouve que la transgression c'est quelque chose qui est amené ensemble. Je pense que c'est la force de ça. Parce que transgresser pour transgresser seul, tu te sens un peu, justement seul. Mais quand tu te sens en groupe et pour un but particulier, précis, pour arriver à une direction précise, je trouve que ça fait pas peur, au contraire, tu donnes du sens à la transgression. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

A l'inverse, lorsque des décisions de transgresser sont prises individuellement mais engagent pour autant le collectif, les acteurs organisationnels ne se sentent pas toujours concernés et vont freiner la transgression. C'est ce que développe une référente sociale en montrant que l'équipe n'a pas adhéré à une transgression portée par la cheffe de service, pour laquelle l'équipe n'a pas été sollicitée.

*« Par exemple, [une personne hébergée déboutée] ça a été réfléchi, ça a été voulu, ça a été des accompagnements, et d'ailleurs on le voit, que quand c'est pas collectif, ça marche pas. Quand [Coco, la cheffe de service] elle fait des trucs seuls, ça n'a pas fonctionné, on s'y est pas impliqué. De toute façon si c'est pas suivi, on le voit de suite. Parce que quand c'est collectif, bah il y a de la bienveillance de toute l'équipe. [Une personne hébergée déboutée] elle a de la bienveillance de toute l'équipe, tout le monde se serait impliqué pour elle. » (M6 – Référente sociale)*

Notre travail permet donc de consolider un élément de la littérature déjà présent à savoir l'importance d'agir collectivement lors d'une transgression (Poirot-Delpech, 1996). A cela, nous pouvons ajouter que la vision commune est centrale pour que l'action collective, notamment transgressive, ait un sens.

### **V.2.2.3. Un facilitateur institutionnel : le soutien institutionnel**

Enfin, notre matériau empirique dévoile que, paradoxalement, les individus et les organisations transgressifs reçoivent parfois le soutien des institutions. Nous constatons ainsi que les autorités locales doivent appliquer des mesures nationales qui ne leur semblent pas toujours légitimes. Ces institutions n'hésitent pas à remercier les acteurs organisationnels pour leurs actes transgressifs, ce qui les encourage à continuer en ce sens, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

*« Comme la semaine dernière où j'ai dit à l'État que je sortais pas des gens déboutés parce que l'État a fait des erreurs sur les orientations, c'est une position institutionnelle, j'en ai informé le président, il m'a dit « vas-y on est derrière ». [L'autorité locale] a entendu ça et m'a dit « merci ». » (A2 – Directeur opérationnel)*

Au-delà des remerciements, les acteurs institutionnels interviennent également dans les pratiques transgressives pour, pourrait-on dire, leur donner un « coup de pouce ». C'est ce que nous relate une cheffe de service qui a collaboré avec une institution locale pour aménager les modalités d'entrée dans son établissement.

« Bon je sais pas si on pourra le dire mais [une institution publique locale] m'a suivi. [L'institution] territoriale, à l'époque, ils avaient des services sociaux donc j'ai été les voir les AS du service social « vous avez pas là un monsieur réfugié à la rue ou une dame ou n'importe qui, qui aurait besoin, qui mériterait, qui n'a rien eu jusqu'à maintenant ? » Donc ils en ont trouvé deux ou trois qui n'avaient pas été accompagnés, je veux pas garder des places vides c'est hors de question donc tant pis donc on a fait rentrer. » (B2 – Cheffe de service)

Les pratiques transgressives apparaissent donc parfois soutenues par les institutions, voire arrangeantes pour ces dernières à l'échelle locale.

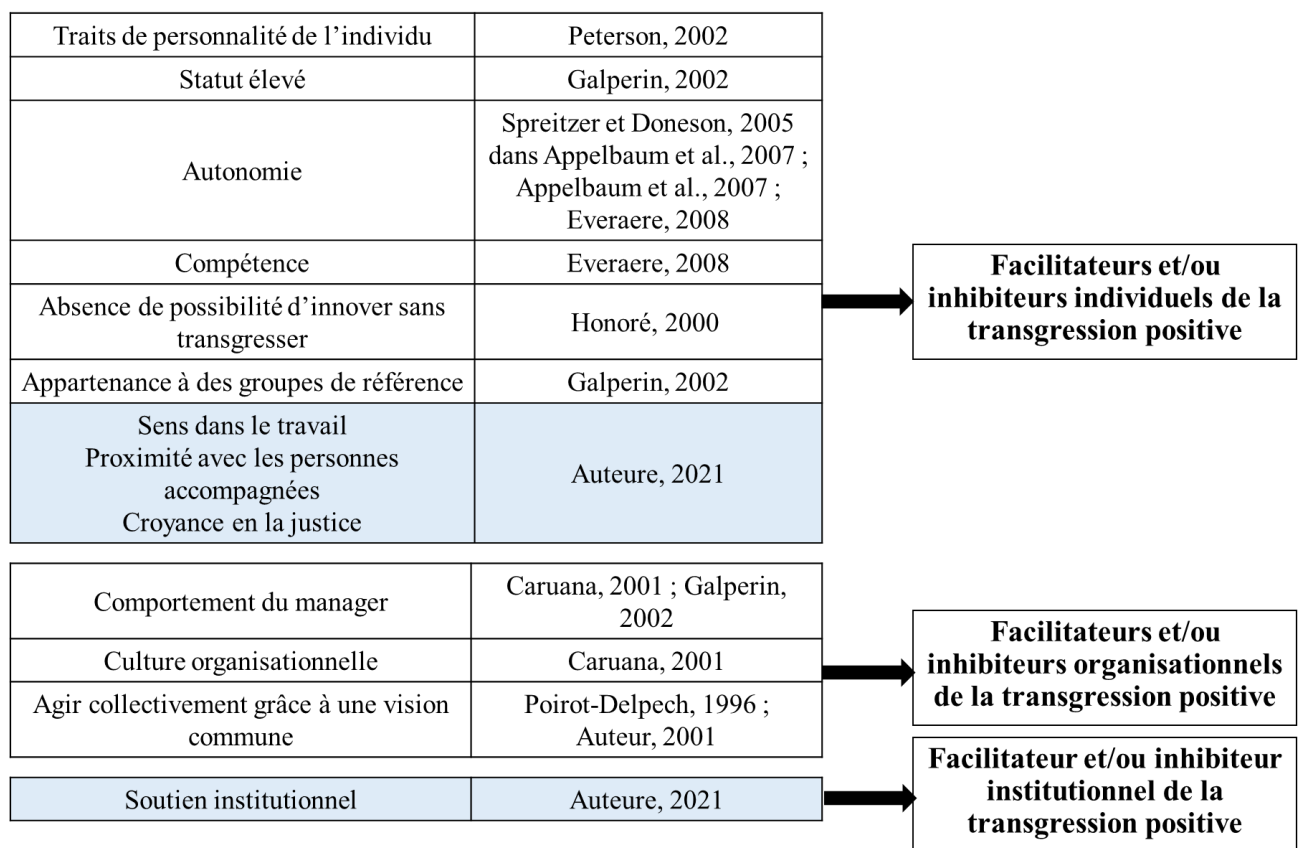


Figure 29 : Les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression positive (source : auteure)

Pour terminer, nos résultats nous permettent de distinguer les facilitateurs et/ou inhibiteurs individuels, organisationnels et institutionnels. Nous pouvons ainsi davantage organiser ces éléments, et proposons également quatre nouveaux facilitateurs et inhibiteurs : trois individuels et un institutionnel (figure 29). De plus, nous ajoutons une précision quant à un facteur organisationnel. Il s'agit du fait d'agir collectivement grâce à une vision commune.

## ***Conclusion de chapitre***

Pour conclure, à travers ce chapitre V, nous souhaitons répondre à notre première question de recherche qui était la suivante : *dans quelle mesure les pratiques transgressives individuelles et collectives répondent-elles à une perte de sens dans le travail et à un besoin de (re)trouver du sens ? (QR1)*

Dans un premier temps, nous avons commencé par présenter les huit types de perte de sens, dont deux sont émergents à ce travail de thèse : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe (V.1). Nous remarquons ainsi que différentes pertes de sens sont à l'œuvre dans le secteur de l'asile, et que ces pertes de sens peuvent se cumuler pour un même individu. Nous avons également présenté ces pertes de sens en évoquant les principaux facteurs les expliquant. Cela nous a permis de mettre en évidence la variété des sources de la perte de sens. Parmi ces pertes de sens, nous retrouvions les pertes de sens identifiées dans la littérature (Aubert, 2001 ; Hanique, 2010) mais également deux émergentes à savoir : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion sociale. La première peut être comprise comme « *un réel effondrement du lien social qui unit les acteurs organisationnels aux personnes accueillies* » (auteure, 2021). La seconde, quant à elle, relève de « *la perte d'unité entre les membres de l'équipe* » (auteure, 2021), symbolisée par une absence de vision commune et une diminution des interactions. De plus, une perte de sens apparaît centrale dans notre travail doctoral. Il s'agit de la perte de sens de la mission. Nous voyons ainsi que les professionnels du secteur de l'asile sont en perte de sens dans l'exercice de leur travail, notamment du fait d'une mission qui évolue et qui ne correspond plus toujours à leurs attentes et à la conception qu'ils se font de leur travail.

Dans un second et dernier temps, notre analyse a abouti à la mise en évidence des motifs mais également des facilitateurs et/ou des inhibiteurs de la transgression (V.2). Nous voyons que neuf motifs sont invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent. Ces motifs font écho aux caractéristiques même du sens dans le travail, particulièrement la rectitude morale (atteindre une norme supérieure, sensibiliser l'environnement), l'utilité du travail (accéder au droit, répondre à la mission), la qualité des relations (faire unité), la construction organisationnelle (combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, jongler entre les injonctions paradoxales) et enfin la construction identitaire (pour soi, son bien-être psychologique). A ce titre, un des motifs est directement de donner du sens à son travail. De plus, notre thèse permet de mettre en lumière treize éléments qui facilitent ou au contraire



inhibent la transgression. Un certain nombre d'entre eux font référence aux motifs de la transgression, notamment le sens dans le travail : plus un travail est significatif, plus les individus sont enclins à transgresser pour lui donner davantage de sens. Là encore, les facilitateurs et/ou inhibiteurs ne sont pas sans rappeler la littérature sur le sens dans le travail, en évoquant le statut élevé des individus transgressifs, l'absence de possibilités d'innover sans transgresser, et la compétence (en lien avec l'apprentissage et le développement des compétences), la croyance en la justice (et donc la rectitude morale du travail), la proximité avec les personnes accompagnées (rappelant l'importance des relations satisfaisantes). Au-delà, ces éléments soulignent le rôle du manager comme un individu facilitant ou au contraire contraignant l'action transgressive. Nous pouvons ainsi évoquer le comportement du manager, la culture organisationnelle ainsi que le fait d'agir collectivement grâce à une vision commune.

## **Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation**

### ***Introduction de chapitre***

Dans ce chapitre VI, nous souhaitons comprendre quelles sont les pratiques transgressives à l'œuvre au sein du CADA, avant de saisir la dimension collective et managériale de la transgression. Nous voulons apporter des éléments de réponses à notre deuxième question de recherche qui est la suivante : *Quelles sont les pratiques transgressives individuelles et collectives ainsi que leurs caractéristiques ? (QR2)*

Nous débutons par la présentation des perceptions qu'ont les individus sur la transgression (VI.1). Pour la grande majorité des acteurs organisationnels, la transgression est positive. Pour autant, cela peut varier en fonction de la pratique transgressive et de sa dimension plus ou moins collective.

Par la suite, nous développons les pratiques transgressives individuelles et collectives présentes au sein du terrain étudié. Nous observons ainsi la présence de pratiques transgressives individuelles, mais aussi et surtout celles collectives (VI.2). Nous remarquons également la dimension « ordinaire » ou « extraordinaire » de ces pratiques, les transgressions individuelles étant largement ordinaires, tandis que les transgressions collectives pouvant être l'une ou l'autre de ces caractéristiques. Nous proposons ainsi une définition de la transgression incluant sa dimension collective.

Enfin, nous mettons en lumière les caractéristiques des transgressions positives au sein de notre terrain d'étude et proposons deux nouvelles caractéristiques de ce type de transgression, à savoir la distance à la posture professionnelle ainsi que le désir de résister (VI.3).

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ** : Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche** : En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## ***VI.1. Des perceptions différentes selon les acteurs organisationnels***

Nous souhaitons débiter ce chapitre en présentant les perceptions qu'ont les acteurs organisationnels de la transgression. Les pratiques qui sont développées ci-dessous sont donc considérées transgressives par la chercheuse, qui les rapproche de la définition donnée de la transgression à savoir « *l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites)* » (Girin & Grosjean, 1996 : 163), ou encore comme « *un écart à la norme (...) une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations* » (Pesqueux, 2010 : 4).

Pour commencer, nos résultats témoignent que les pratiques transgressives sont majoritairement perçues positivement par les acteurs organisationnels, bien que certains puissent en avoir une vision parfois négative. Nous pouvons même aller jusqu'à dire que pour une personne, entre autres la cheffe du service du CADA, la transgression n'est même pas perçue comme telle. Notre travail de thèse nous permet ainsi de mettre en évidence, d'une part, les disparités de point de vue des individus quant au fait de transgresser. D'autre part des pratiques différentes en fonction des postes occupés par ces acteurs organisationnels.

Tout d'abord, la transgression est entièrement perçue positivement par trois fonctions : l'équipe médicale, le manager et la présidence. Cela n'est pas étonnant puisqu'un seul acteur a été interrogé dans chacune de ces trois fonctions. Il s'agit de l'infirmière, de la cheffe de service et du président associatif de notre recherche-action. Cette perception positive s'appuie donc que sur un avis individuel. Pour les deux autres fonctions présentes dans ce travail doctoral (direction et équipe socio-éducative), nous comptabilisons de deux à six individus, ce qui amènent nécessairement des divergences de points de vue.

Les propos suivants illustrent le positionnement du président de l'association vis-à-vis de la transgression. Il assume la transgression qu'il qualifie de collective, régulière et comme partie intégrante des valeurs associatives. Ce qui est intéressant c'est qu'il mentionne son soutien aux initiatives transgressives aux échelons inférieurs, notamment à celui du management. Ce dernier n'est donc pas à l'origine de la transgression, et est davantage en appui des initiatives des opérationnels. Nous reprenons des propos présentés précédemment dans lesquels le président souligne son soutien vis-à-vis des pratiques transgressives qui s'inscrivent dans les

valeurs de l'association, telles que de ne pas remettre à la rue des personnes accueillies à la fin de leur accompagnement.

*« Moi je suis [Coco, la cheffe de service] lorsqu'elle fait ses propositions, en étant en transgression continue avec le CADA avec les personnes qu'on héberge parce que l'on ne veut pas les remettre à la rue (...) On transgresse la loi régulièrement je pense mais c'est pas pour ça que ça m'empêche de dormir (...) ça s'est porté collectivement, ça s'est porté collectivement parce que ça fait partie des valeurs de l'association, donc moi je suis tout à fait conscient et j'assume. » (M1 – Président de l'association)*

Dans cette continuité, l'infirmière n'hésite pas à rapprocher les pratiques transgressives à son histoire personnelle et familiale. Pour elle, l'exercice de son travail durant la crise sanitaire de la COVID-19, et notamment son action transgressive de généralisation des tests PCR malgré les interdictions lui a permis de « rivaliser » avec sa mère résistante.

*« Ma mère, à 18 ans, elle passait les résistants, donc ça conditionne, ça conditionne surtout qu'elle est partie, j'avais 12 ans, tu te dis "comment tu veux rivaliser avec un personnage comme ça ?", bah le COVID a peut-être permis cela, il a certainement permis cela. On pourra se retrouver autour de la table, et je ne serais pas que sa fille si tu veux, je dirais ça comme ça. » (M10 - Infirmière)*

Enfin, la cheffe de service a une vision extrêmement positive de la transgression, à tel point qu'elle n'arrive pas toujours à la percevoir. Cette dernière semble ainsi partir du principe que le gouvernement est transgressif, et qu'elle agit comme elle doit le faire pour mener à bien son travail. De plus, le soutien de la hiérarchie lui accorde suffisamment de légitimité pour transgresser. Dans l'extrait suivant, la cheffe de service souligne qu'elle inscrit sa pratique de travail dans le droit, et qu'elle ne se perçoit donc pas comme transgressive.

*« C'est peut-être pour ça que j'ai pas l'impression de transgresser. Parce que je le fais pas, je le fais pas hors la loi. Je ne suis pas toute seule dans mon coin, à pas respecter un truc. (...) J'ai dit assez vite que je sentais pas la transgression parce que je trouve, au contraire, qu'au niveau de la transgression je crois vraiment que ce gouvernement, mais c'est pas le premier, ils le sont, eux (...) Je la vois pas. Je la vois pas alors je le disais aussi parce qu'on fait pas les choses sans... On les fait visiblement, on les fait avec la direction, le conseil d'administration, c'est évident. » (M4 – Cheffe de service)*

Pour les autres individus, au sein de la direction et de l'équipe socio-éducative, le bilan est davantage mitigé. Les propos des acteurs de la direction sont partagés entre ce qui pourrait être considérées comme des transgressions « faciles », pour reprendre les propos d'un enquêté, et les transgressions plus compliquées.

D'un côté, les transgressions faciles se rapporteraient à des transgressions où l'individu transgressif peut se projeter. Le directeur évoque ainsi ces transgressions dites « faciles » qu'il rapproche des transgressions « militantes ». Dans ce type de transgression, un objectif est visible sur le court terme, telle qu'une régularisation de la situation des personnes accompagnées, permettant à l'individu ou au collectif transgressif de se projeter positivement dans l'avenir. Nous pourrions dire que cette transgression est presque assurée de ne pas être vaine.

*« Sur les transgressions militantes, je crois qu'il y a des transgressions qui sont faciles quand tu peux te projeter sur l'avenir, et que tu as une projection de "régularisation" de la situation, et tout ce que ça veut dire ce mot régularisation. Mais, tu vois, quand tu te dis "bah la personne elle va se régulariser dans le cadre de ceci, de cela, machin etc. et tout", ça c'est des transgressions faciles. » (M2 - Directeur)*

C'est également le cas pour la transgression relative aux tests PCR permettant d'assurer un « principe de précaution » (M3 – Directeur adjoint) au sein de l'association.

De l'autre côté, nous retrouvons des transgressions plus « compliquées », identifiées par deux caractéristiques dans le discours des enquêtés : d'une part, une absence de collaboration de la part des personnes accueillies pour qui les acteurs organisationnels transgressent (M2 - Directeur) ; d'autre part, un sentiment d'hypocrisie face aux autorités dans l'utilisation des fonds publics (M3 – Directeur adjoint). Le directeur nous évoque ainsi la situation difficile dans laquelle il se trouve à la suite d'une pratique transgressive qui « a mal tournée ». A En 2015, une famille de demandeurs d'asile devient déboutée. Cette famille est constituée d'un couple et sept enfants. Face à la difficulté de leur trouver un hébergement d'urgence pour famille à la sortie du dispositif CADA, l'association n'a pas eu d'autre choix, si elle ne veut pas les laisser sans domicile, que de les maintenir en indus dans un des appartements du CADA. Dès lors, le père de famille s'engage à chercher du travail pour subvenir aux besoins de la famille et trouver une solution d'hébergement alternative. Malheureusement, la collaboration avec ce débouté du droit d'asile s'avère plus compliqué que prévu. Aujourd'hui en 2021, la famille est toujours en place dans l'appartement.

*« Je prends un problème actuellement, on est emmerdé avec les [nom d'une famille de déboutés], voilà ça c'est une transgression compliquée parce que tu es dans une transgression et tu as une personne de mauvaise foi en face de toi, et tu sais pas comment t'en sortir. » (M2 - Directeur)*

Cette transgression, à l'origine positive et en lien avec les valeurs associatives, n'est plus aussi bien acceptée qu'à son début. Nous pourrions dire que la perception de la transgression évolue en fonction aussi de la réussite, ou au contraire de l'échec, de la pratique transgressive. Dans la situation susmentionnée, Les individus notamment de la direction, et entre autres le directeur adjoint, ne se sent pas à l'aise face à l'utilisation de l'argent public pour de telles pratiques.

*« Si je vais un peu plus loin, que je pose la question de qui supporte le coût de la transgression, qui Laura ? (...) Ce sont des fonds publics, et là il y a quelque chose d'hypocrite, quelque chose qui va pas. Si c'était l'association, sur ses fonds propres, qui le supportait, je dirais "Bravo, je suis à fond...", mais là il n'en est rien, et pour moi ça fait partie de l'immaturité gestionnaire que j'évoquais tout à l'heure. » (M3 – Directeur adjoint)*

En ce qui concerne les membres de l'équipe socio-éducative, la transgression est tout d'abord appréhendée positivement, notamment parce qu'elle est utile aux personnes accompagnées. La transgression leur permet de se sentir mieux dans l'exercice de leur travail, davantage en cohérence avec leurs propres valeurs (M5 – Référente sociale, M8 – Référente sociale, M11 – Référente sociale en remplacement). Bien que cela les interroge, les membres de l'équipe éducative n'hésite pas, nous l'évoquions en amont, à rompre cette « juste proximité » avec les personnes accompagnées lorsqu'ils l'estiment nécessaire. La référente sociale souligne ainsi les avantages qu'elle perçoit vis-à-vis de cette distance à la posture professionnelle attendue.

*« Je pense que ces moments, quand ces moments arrivent, c'est pas des moments qui sont pré-pensés, qui sont pré-réfléchis, je me dis pas "je vais copiner avec un tel, je vais aller prendre un café", c'est un moment donné, la personne elle dépose quelque chose de trop, de trop lourd pour que je la laisse repartir toute seule avec ça. » (M5 – Référente sociale)*

A *contrario*, les référentes sociales peuvent percevoir de manière très négative la transgression car elle remet en question leurs valeurs (M9 – Référente sociale) et le sens éprouvé dans leur travail (M7 – Référente sociale), en déplaçant leur cadre de travail et leurs missions. Une référente sociale nous confie les difficultés qu'elle rencontre à devoir accompagner un demandeur d'asile, qui s'avère être un proxénète nigérian. Pour elle, cela va à l'encontre de ses valeurs et de sa vision du droit d'asile.

*« Moi, quand je pousse un proxénète nigérian, quand je passe huit heures avec lui sur un récit, et qu'on paye des interprètes pour qu'il nous raconte des conneries, qui vont en plus mettre à mal la vraie demande "victime de traite" de leur femme, moi j'ai l'impression de transgresser les valeurs de mon État. Ça me dérange que de l'argent soit dépensé pour ces gens, je parle pour les proxénètes hein, ça me dérange voilà. Ça me dérange vis à vis de mon État, ça me dérange vis à vis du droit d'asile et j'ai l'impression de transgresser des valeurs. » (M9 – Référente sociale)*

Pour conclure, nous voyons que les perceptions entre les fonctions des acteurs organisationnels interrogés sont quelque peu différentes. Les arguments avancés pour justifier leur perception, et *in fine* leur positionnement, sont également différents. Le tableau ci-dessous (tableau 31) en dresse un bref récapitulatif.



<b>Acteurs organisationnels</b>	<b>Perception</b>	<b>Arguments</b>
Présidence	Positive	La transgression est perçue positivement car elle apparaît collective, régulière et intégrée aux valeurs associatives.
Equipe médicale	Positive	La transgression est perçue positivement car elle fait écho à l'histoire personnelle et familiale des individus.
Management	Positive ++ (absence)	La transgression n'est pas envisagée comme telle car l'individu considère que l'État est transgressif et qu'il a le soutien de la hiérarchie
Direction	Positive/Négative	La transgression est perçue positivement s'il s'agit d'une transgression « facile » : les salariés pouvant se projeter dans l'avenir de la personne accompagnée (cible de la transgression) et lorsque cela répond à un principe de précaution et de santé publique. La transgression est perçue négativement dans le cas d'une transgression considérée comme « difficile » lorsque les salariés perdent la collaboration des personnes accueillies (cibles de la transgression) et/ou un sentiment d'hypocrisie face aux autorités.
Equipe socio-éducative	Positive/Négative	La transgression est perçue positivement si elle est utile aux personnes accompagnées. La transgression est perçue négativement si elle est contraire aux valeurs individuelles et au sens dans le travail des individus.

Tableau 31 : La perception des différentes fonctions organisationnelles sur la transgression et les arguments avancés (source : auteure)

Pour conclure, la perception qu'ont les acteurs organisationnels vis-à-vis des pratiques transgressives est plutôt positive. Nous allons désormais développer ces pratiques, en mettant en lumière leur dimension individuelle ou collective, mais également ordinaire ou extraordinaire.

## ***VI.2. La transgression : des pratiques individuelles et collectives, ordinaires et extraordinaires***

Dans cette deuxième sous-partie, il nous semble important de revenir sur des exemples de pratiques transgressives qui ont été soit mentionnés dans les données collectées, soit perçues par la chercheuse.

Nous présentons, dans un premier temps, les pratiques transgressives individuelles. Dans un deuxième et dernier temps, nous mettons en avant les pratiques transgressives collectives. Enfin, nous précisons ce que nous entendons par pratiques « ordinaires » ou « extraordinaires », en lien avec les travaux de Babeau et Chanlat (2008) et ceux de Joffre et Tissioui (2019). Nous avons opté pour cet ordre de présentation car nous voulons prendre davantage de temps pour développer les pratiques transgressives collectives qui apparaissent nombreuses et qui sont pourtant absentes de la définition de la transgression. En effet, les définitions retenues dans notre revue de littérature font exclusivement mention de la dimension individuelle de la transgression (Pesqueux, 2010).

Bien qu'émanant des interactions entre un individu et des situations, et ayant donc un caractère social, il n'est pas évoqué la dimension collective de ce comportement.

### **VI.2.1. Des pratiques individuelles transgressives : une portée mineure sans lien nécessaire avec la perte de sens dans le travail ?**

Nous allons commencer en présentant les pratiques transgressives individuelles. Nous nous apercevons que ces actions ont souvent une portée mineure et qu'elles ne répondent pas nécessairement à une perte de sens dans le travail, contrairement aux pratiques transgressives collectives. Nous présentons donc rapidement ce type de transgressions car elles ne constituent pas le cœur de notre recherche. Pour autant, elles permettent de comprendre davantage notre terrain d'étude.

Nous pouvons donc commencer par ce que nous nommons les pratiques transgressives ordinaires, nous pourrions presque parler de « micro-transgressions ». Ce sont celles effectuées sur le temps de travail dans l'unique but de « passer le temps » et de s'éloigner d'un quotidien de travail parfois difficile. Pour autant, elles sont intéressantes car elles démontrent l'engagement psychologique des référentes sociales dans leur travail et le besoin de parfois « faire une pause » dans des journées qui peuvent être compliquées.

*« Par contre les transgressions seules, c'est vraiment les moments où j'ai fait un petit écart en parlant de moi, ou rentrer dans une boutique entre deux entretiens, mais c'est pas des transgressions graves. » (M9 – Référente sociale)*

Dans cette lignée, nous remarquons d'autres micro-transgressions individuelles et ordinaires telles que le recours à son véhicule personnel pour accompagner une personne vulnérable à la Préfecture (M9 – Référente sociale), ce qui est interdit.

Enfin, nous pouvons mettre en avant des transgressions individuelles ordinaires et répondant à une perte de la relation d'accompagnement. En effet, les individus transgressent ce qu'ils nomment la « juste proximité » (M5 – Référente sociale, M11 – Référente sociale en remplacement), qui est pourtant un élément phare dans l'apprentissage du travail social. Selon les dires de la référente sociale ci-dessous, cette transgression, que nous nommerons ultérieurement de « distance à la posture professionnelle » concourt à recréer de la relation avec la personne accompagnée.

*« Oui, dans le sens de la proximité, de la célèbre proximité du travail social, de juste distance. Oui j'ai eu l'impression, pas de dépasser les bornes mais, oui, de transgresser la norme institutionnelle (...) je pense que je suis allée au-delà de mes missions et au-delà de la juste proximité, j'ai mis du mien, j'ai mis beaucoup d'émotions, j'ai pleuré avec cette famille, oui, sur ça oui. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

Cette distance au rôle de travailleur social semble être également prise en fonction des émotions en jeu, les acteurs organisationnels étant parfois touchés par les situations et histoires des personnes accompagnées en fonction de l'écho qu'elles font à leur propre vie. Nous voyons donc que ces pratiques individuelles sont bien souvent des pratiques transgressives mineures. Nous dressons, dans le tableau ci-dessous (tableau 32), une liste des pratiques transgressives individuelles que nous avons mises en évidence lors de notre recherche-action. Nous hiérarchisons ces pratiques selon le degré de risques encourus par les individus transgressifs. Nous distinguons ainsi deux types de transgressions individuelles au sein de notre recherche-action : les transgressions ordinaires correspondant à des micro-transgressions, ne répondant pas à une perte de sens, et les transgressions ordinaires en lien avec la perte de la relation d'accompagnement.

<b>Transgressions ordinaires, « micro-transgressions »</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des achats personnels sur le temps de travail</li> <li>- Transgression au service d'autrui : utilisation du véhicule personnel</li> </ul>
<b>Transgressions ordinaires, résultantes d'une perte de sens dans la relation d'accompagnement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transgression de la posture professionnelle : non-respect de la « juste proximité »</li> </ul>

*Tableau 32 : Une liste des pratiques transgressives individuelles selon les risques encourus (source : auteure)*

Finalement, nous observons d'une part, peu de pratiques transgressives individuelles, d'autre part, que ces dernières ne relèvent pas forcément d'un besoin de retrouver du sens dans l'exercice du travail. Dans la partie suivante, nous développons la transgression réalisée de manière collective.

### **VI.2.2. Transgresser collectivement : la norme ?**

Pour commencer, nous observons que les pratiques transgressives sont majoritairement des pratiques collectives, nous pourrions également dire « sociales » dans le sens qu'elles sont le fruit d'interactions entre les individus.

Nos résultats nous amènent ainsi à observer de nombreuses transgressions portées par un collectif, dans des situations de travail. Force est de constater que ces pratiques collectives sont évoquées et/ou pratiquées par l'ensemble des membres de l'association faisant l'objet de notre recherche-action. Là encore, nous mentionnons ces pratiques selon les risques que nous estimons encourus par les collectifs transgressifs.

Contrairement aux pratiques transgressives individuelles, nous n'estimons pas que les exemples suivants puissent être considérés comme des pratiques micro-transgressives. En effet, toutes les pratiques semblent être ordinaires ou extraordinaires, pour reprendre la typologie que nous développons dans la sous partie VI.3, dans le sens où elles remettent plus ou moins en cause la légitimité de la règle et cherchent, a minima, à les adapter. De plus, il est important de préciser que nous ne savons pas toujours comment sont interprétées ces pratiques d'un point de vue institutionnel, ces derniers n'ayant pas fait l'objet de notre enquête. Pour autant, nous envisageons que l'ensemble des pratiques collectives mentionnées ci-dessous représente un risque plus ou moins important pour le collectif.

Nous retrouvons ainsi des pratiques en lien avec la santé, notamment l'initiative de faire des tests PCR durant la pandémie de COVID-19 alors que cela n'était pas encore autorisé. Cette pratique transgressive, à l'origine de l'infirmière et portée par celle-ci, a fait l'objet d'une adhésion unanime de la part de l'ensemble des salariés de l'association et d'un soutien sans faille de la hiérarchie (direction et conseil d'administration). Le directeur adjoint évoque cette pratique en parlant de résistance « à l'oppression de l'injustice ». Cette pratique semble répondre à plusieurs pertes de sens : d'une part à la perte de l'identité professionnelle qu'aurait pu ressentir l'infirmière si elle n'avait pas pu jouer son rôle de référent « médical » dans l'association. De l'autre, un déboussolement du fait des contradictions, l'association ne comprenant pas pourquoi les établissements médico-sociaux et sociaux qui accueillent du public n'étaient pas également prioritaires, car très exposés aux risques de contamination.

*« On a résisté à l'oppression de l'injustice, en prenant l'initiative de faire les tests. On a besoin de se rapprocher de croyances comme celles-ci. » (M3 – Directeur adjoint)*

Dans les cas suivants, nous pensons que les risques encourus sont plus importants pour l'association, car les professionnels sont financés pour des missions qu'ils mènent d'une manière qui peut être différente des attendus de l'autorité. Il pourrait, par exemple, leur être reproché de dépenser de l'argent pour des personnes qui ne sont pas accueillies par l'association et être sanctionnés financièrement. Les membres de l'équipe socio-éducative reviennent ainsi sur les pratiques transgressives collectives menées. Il s'agit par exemple de l'accompagnement de personnes déboutées du droit d'asile dans leur projet de vie en France, même si cela doit se faire dans l'illégalité (M6 – Référente sociale). En effet, face aux difficultés de plus en plus présentes pour trouver des solutions d'hébergement d'urgence pour les déboutés du droit d'asile, il n'est pas rare que l'équipe du CADA recherche une solution alternative. Ils évoquent l'aide au retour qui est proposé par l'OFII, mais les accompagnent également dans leur projet de se maintenir en France s'ils le souhaitent et si l'équipe pense que ce projet peut aboutir. Les propos de la référente sociale ci-dessous relate cette idée de donner des « clés » aux déboutés afin de leur permettre de poursuivre leur projet de vie en France, même si cela doit se faire dans l'illégalité avant une éventuelle régularisation dans l'avenir. A ce titre, ce type de transgression répond directement à une perte de l'identité professionnelle, les travailleurs sociaux étant formés à accompagner « jusqu'au bout » les personnes accueillies, mais également à une déliaison éthique, les référentes sociales ne pouvant envisager de laisser une famille sans solution d'hébergement, ce qui serait contraire à leurs valeurs.

*« Oui, on transgresse, parce qu'en fait quand on dit aux personnes, celles qui veulent rester, "trouvez un plan B, mettez de l'argent de côté", tout ce qu'on leur dit, les preuves, donc oui on transgresse, parce que normalement ça on devrait pas leur le dire. (...) Exactement, c'est pas les encourager, c'est leur permettre de continuer leur projet, en évitant de les mettre trop en difficultés. Ça normalement on a pas à le faire. (...) Mais que tu as une clé, comme je sais pas, par exemple, comme j'aime bien les métaphores, une clé ça veut dire mettez de l'argent de côté, cette clé va leur permettre de pouvoir se payer un logement, trouver du travail, cette clé-là va leur permettre de pouvoir se régulariser dans le cadre du travail... tu vois ? Voilà. Par contre, si on voit que c'est compliqué, on va pas leur dire, on va peut-être les encourager de l'autre côté, à dire "bah là vous voyez, est ce que vraiment ça craint votre pays ? Non, regardez les difficultés, est ce que c'est pas mieux plutôt de repartir ? Parce que là par contre l'OFII peut vous aider. A la rigueur, finissez votre procédure mais préparez votre retour." » (M6 – Référente sociale)*

L'exemple précédent fait écho à des pratiques transgressives ordinaires collectives que nous avons déjà évoquées en amont : le non-respect des échéances pour les sorties de déboutés, mais également de réfugiés. Cela s'explique, notamment, par une absence de relais à la sortie du dispositif CADA, et une volonté des acteurs organisationnels de ne pas laisser les personnes accompagnées sans domicile. Une référente sociale évoque également des omissions ou des mensonges formulés aux partenaires institutionnels et associatifs dans l'intérêt des personnes accompagnées (M9 – Référente sociale). Dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'asile vulnérables, avec les places pour personnes à mobilité réduite, l'équipe a connu un accroissement des problématiques médicales de son public et l'arrivée d'une infirmière. Une réelle coordination médicale s'est mise en place, avec la cheffe de service comme intermédiaire entre l'équipe socio-éducative et l'équipe médicale. Dans la situation suivante, la référente sociale évoque l'état de santé préoccupant de l'enfant d'une famille de déboutés du droit d'asile qui ont accepté l'aide au retour. L'équipe cherche à ralentir leur départ afin que la petite fille puisse subir une intervention chirurgicale avant son retour au pays. De fait, la référente sociale a menti à l'institution en charge du départ, avec l'accord implicite de l'ensemble de l'équipe et de sa cheffe de service. Cette transgression relève là encore d'un souci de cohérence entre l'individu et ses valeurs, mais également en cohérence avec l'identité professionnelle.

*« Ça a pu m'arriver par exemple de mentir directement à [une institution], parce que on sait qu'il y a eu une petite famille qui a l'aide au retour, mais on veut absolument qu'elle se fasse opérer des dents avant de repartir. (...) Mais c'est jamais d'une gravité absolue, c'est pour contrer le système dans l'intérêt des familles, tout en portant les valeurs de l'association. (...) C'est des décisions d'équipe derrière. Moi je sais très bien que si j'avais balancé à [l'institution] "non non pas du tout, c'est pas vrai", toute l'équipe me serait tombée dessus. » (M9 – Référente sociale).*

Cette transgression collective est d'autant plus facilitée par l'organisation du travail, lorsque les membres de l'équipe travaillent ensemble. En effet, nous l'évoquons dans la méthodologie : les référents sociaux travaillent en binôme pour assurer les suivis des demandeurs d'asile. Ces binômes changent en fonction des familles, et permettent à l'ensemble des travailleurs de collaborer les uns avec les autres sur un ou plusieurs dossiers. Cela simplifie également les échanges sur les difficultés rencontrées par les suivis, lors de réunions formelles et informelles, l'ensemble de l'équipe étant plus facilement au courant des problématiques.

*« Il faut que ça soit collectif, parce que mine de rien on a besoin des collègues, et l'avantage d'être en binôme aussi, parce que le binôme est forcément au courant. » (M6 – Référente sociale)*

Avant de conclure sur ces pratiques transgressives collectives, nous souhaitons souligner que le comportement des managers n'est pas anodin dans les transgressions collectives. Nous l'évoquons en amont : le comportement du manager facilite, ou au contraire inhibe, les pratiques transgressives. Au sein de notre terrain d'étude, nous nous rendons compte que le comportement de la cheffe de service est particulièrement inspirant pour son équipe mais également pour sa hiérarchie, dans la volonté de transgresser.

*« Ben je pense que c'est [la transgression] quelque chose qui est collectif parce qu'on a quand même une cadre, voilà donc une cheffe de service qui va nous demander d'outrepasser. » (M7 – Référente sociale)*

*« Moi je suis [Coco, la cheffe de service] lorsqu'elle fait ses propositions, en étant en transgression continue avec le CADA avec les personnes qu'on héberge parce que l'on ne veut pas les remettre à la rue. » (M1 – Président de l'association).*

Le tableau ci-dessous (tableau 33) permet de mettre en avant les différentes transgressions collectives mentionnées et/ou observées au sein de notre recherche-action. Ces dernières semblent toutes relativement risquées et pouvant être sanctionnées par l'institution. Pour autant, elles sont facilitées par un fonctionnement organisationnel prônant le travail en équipe et en binôme, ainsi que par le soutien important du manager allant même jusqu'à inciter ses collaborateurs à transgresser. Ces pratiques répondent enfin à des pertes de sens variées, telles que la perte de l'identité professionnelle, le débousolement du fait des contradictions ou encore la déliaison éthique.

<b>Transgressions ordinaires, répondant à des pertes de sens dans le travail</b>	<b>Transgressions extraordinaires, répondant à des pertes de sens dans le travail</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omissions et mensonges aux partenaires institutionnels et associatifs,</li> <li>- Non-respect des échéances pour les sorties de déboutés et réfugiés du dispositif CADA,</li> <li>- Accompagnement de déboutés de droit d'asile dans leur projet de vie en France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralisation des tests PCR à l'intérieur du dispositif en l'absence d'autorisation</li> </ul>

Tableau 33 : Une liste des pratiques transgressives collectives selon les risques encourus (source : auteure)

Pour conclure, nous distinguons dans ce travail de thèse quelques pratiques transgressives individuelles, ne répondant pas nécessairement à une perte de sens, si ce n'est celle de la relation d'accompagnement. A l'inverse, nous relevons de nombreuses pratiques transgressives collectives, toutes relativement risquées, engendrées par diverses pertes de sens dans le travail et encouragées d'une part, par une organisation du travail, d'autre part, par le comportement du manager. Nous pourrions donc reprendre la définition de Pesqueux (2010) et proposer une nouvelle définition de la transgression :

**« Un écart à la norme, individuel ou collectif, qui relève d'une co-construction issue des interactions entre une ou des personnes et des situations »**

Nous allons désormais développer ce que nous entendons par transgressions « ordinaires » et « extraordinaires ».



### **VI.2.3. Des transgressions ordinaires et extraordinaires**

Après nous être aperçue de la dimension relativement collective des pratiques transgressives, il est désormais intéressant d'affiner leur dimension ordinaire ou extraordinaire.

Comme nous l'évoquions dans la revue de littérature, les travaux font mention de différentes nominations pour qualifier la « gravité » des actes transgressifs (Honoré, 2006 ; Babeau, 2008 ; Babeau & Chanlat, 2011 ; Valéau & Annette, 2012 ; Joffre & Tissioui, 2019). Les qualificatifs d'« ordinaire » et « extra-ordinaire » sont, à ce titre, les plus récurrents. Pour Babeau et Chanlat (2011), la transgression ordinaire est au cœur du travail quotidien. Ce type de transgression est acceptée et non stigmatisée. Ces auteurs expliquent simplement que la transgression extraordinaire apparaît, quant à elle, être de plus grande ampleur. Dans cette continuité, Joffre et Tissioui (2019) ont précisé cette distinction en amenant le caractère volontaire mais routinier de la déviance ordinaire, mais également sa dimension temporaire, sans conséquence sur l'organisation. De plus, les auteurs avancent que la transgression ordinaire est sans conséquences sur l'organisation et cherche à adapter les règles. A l'inverse, la transgression extraordinaire remet en question la légitimité de la règle qui est perçue négativement, et la non-application de la règle est volontaire. Nous avons donc choisi de nous inscrire dans la continuité des travaux de Babeau et Chanlat (2011) et de Joffre et Tissioui (2019).

#### **VI.2.3.1. Des transgressions ordinaires**

Tout d'abord, nous retrouvons dans notre matériau empirique des transgressions dites « ordinaires. ». Ces écarts à la règle sont des banalités au sein des organisations, et sont au cœur de leur fonctionnement quotidien (Babeau & Chanlat, 2011). Pour le directeur adjoint, la transgression paraît ainsi une nécessité de survie pour le CADA de notre recherche-action.

*« Je dirais que ça dépend des services, de leur vocation, de leurs missions. Dans certains, comme le CADA, je pense que la transgression est une nécessité de survie. » (M3 – Directeur adjoint)*

En effet, ces pratiques transgressives peuvent être menées afin de faciliter le fonctionnement du dispositif. Certaines de ces pratiques peuvent être assimilées à des comportements « au-delà » des missions des professionnels. Nous le remarquons particulièrement avec le soutien accordé aux personnes déboutées du droit d'asile dans leur projet illégal (M6 – Référente sociale, M7 – Référente sociale) tel que nous l'avons évoqué précédemment. D'autres cas de transgressions ordinaires apparaissent dans notre matériau empirique. Il s'agit notamment des

propos mensongers tenus aux partenaires associatifs et institutionnels, ou encore le non-respect des délais pour faire sortir les personnes accompagnées du dispositif. Une référente sociale aborde ainsi cet élément lors d'échanges informels avec d'autres membres de l'équipe du CADA. Cette transgression n'est pas toujours facile à porter pour les individus et les collectifs. Nous l'évoquons, ce n'est pas le fait de transgresser qui apporte une satisfaction, mais la finalité de cette transgression. Une transgression, même positive, peut obliger l'individu à se mettre dans des situations parfois désagréables.

[Lou, une travailleuse sociale] continue à ce sujet : « *Comme on les garde plus que ce qu'on devrait les garder, il est vrai que se pose cette question de cadre. A force de s'arranger avec, ça coince, et on se retrouve avec des situations un peu incongrue (...) On est frustré, on est un peu maso : on a du mal à respecter le cadre de la loi, et de l'autre côté on est coincé, c'est nous qui avons gardé les personnes alors qu'on ne devrait pas.* » (Carnet de bord)

L'ensemble de ces pratiques, portées par des individus ou des collectifs, concourent à l'adaptation des règles afin qu'elles correspondent à la complexité du terrain (Joffre & Tissioui, 2019). Pour autant, les règles ne sont pas nécessairement perçues de manière positive et amènent à des transgressions dites « extraordinaires ».

### **VI.2.3.2. Des transgressions extraordinaires**

Ensuite, nous distinguons des transgressions extraordinaires. Ces dernières apparaissent d'une plus grande ampleur, et remettent en question la légitimité de la règle qui est perçue négativement (Joffre et Tissioui, 2019).

Ce fut, par exemple, le cas durant la COVID-19 où l'infirmière a pris l'initiative, avec le soutien de sa hiérarchie, de faire des tests PCR à l'ensemble des salariés et des personnes accompagnées, alors que cela n'était pas encore autorisé. Nous l'évoquons en amont, cette pratique transgressive extraordinaire a été soutenue par la hiérarchie, le directeur adjoint allant jusqu'à évoquer une « résistance à l'oppression ».

Au-delà de cette transgression extraordinaire en temps de COVID-19, nous pouvons évoquer la situation susmentionnée relative à l'expulsion empêchée d'une famille de déboutés du droit d'asile. Il est ainsi intéressant de noter que, malgré le caractère collectif de la transgression, la cheffe de service agissant avec le directeur de l'association, les acteurs organisationnels ne

perçoivent pas tous positivement la transgression, ce qui engendre un positionnement ambigu de l'organisation. Nous l'évoquons, l'ancien président de l'association ne voyait pas d'un bon œil cette transgression, ce qui permet de faire le lien avec les perceptions présentées en amont.

[Coco, la cheffe de service] explique que la démarche était paradoxale dès le départ : l'association lance une procédure d'expulsion contre la famille. En parallèle Coco dit à [un militant] de trouver une solution de squat pour la famille, qui finalement contacte une personne qu'il connaît à la préfecture et qui permet de mettre « *en stand-by* » la procédure d'expulsion. [L'ancien président de l'association] était fâché : « *ça coute de l'argent à l'association.* » (Carnet de bord)

Pour conclure, nous distinguons dans notre matériau empirique l'existence conjointe de ces deux types de transgression. Alors que les transgressions individuelles apparaissent plus ordinaires, les transgressions collectives sont à la fois des transgressions ordinaires qui font partie du quotidien de l'équipe qui cherche à aménager la règle, et des transgressions extraordinaires, qui remettent en cause la légitimité de la règle. De plus, nous avons mis en avant le fait que l'action collective ne suppose pas une adhésion totale de l'ensemble des parties prenantes de l'association. Ainsi, nos résultats nous permettent de mettre en avant les différentes caractéristiques de la transgression positive.

### ***VI.3. Les caractéristiques de la transgression positive à l'œuvre***

La troisième sous-partie de ce chapitre met en évidence les caractéristiques de la transgression positive à l'œuvre au sein de notre recherche-action.

La transgression positive possède trois caractéristiques majeures que sont d'être honorable, d'être volontaire, et de s'éloigner des normes (Spreitzer & Sonenshein, 2004). La littérature va donc jusqu'à présenter la déviance positive comme une vertu inhérente aux organisations (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, dans Spreitzer & Sonenshein, 2004). À ces caractéristiques, nous pouvons ajouter le fait que la transgression démontre une réelle habileté dans la pratique professionnelle (Fredy Planchot, 2002) et est une constituante de l'innovation organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2011). A ce titre, la capacité d'innovation des associations est particulièrement corrélée à leurs pratiques transgressives (Valéau & Annette, 2012). Notre travail doctoral permet de compléter ces cinq caractéristiques.

### **VI.3.1. La transgression positive : une pratique socialement acceptée et honorable**

Tout d'abord, la transgression positive est socialement acceptée (Spreitzer & Sonenshein, 2003, 2004 ; Warren, 2003) et honorable (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

Les différentes actions transgressives mentionnées ou observées dans notre matériau empirique ont à trait à des motifs qui peuvent être considérés comme honorables, dans le sens de la générosité. A ce titre, nous pourrions mentionner la présence induite de personnes accompagnées devant sortir du dispositif qui sont maintenues faute de solutions d'hébergement. Comme le mentionne la référente sociale ci-dessous, ces transgressions relèvent de la protection des personnes accueillies.

*« Et de toute façon ça se fait pas tout seul. Les transgressions elle se font que parce qu'il s'agit de protéger les familles un temps, le temps de trouver une solution. » (M9 – Référente sociale)*

Dans cette continuité, les enquêtés vont jusqu'à employer le terme de « bon-sens » pour définir leurs pratiques transgressives. En effet, une référente sociale nous évoque les limites du système dans lequel son travail s'inscrit. Par exemple, lors de l'obtention d'un statut de réfugié, l'individu dispose de six mois pour sortir du dispositif CADA. Or, comme le mentionne la référente sociale, il est impossible de trouver un logement dans ces délais. Ne souhaitant pas sortir les personnes accompagnées sans solution de relogements, l'équipe du CADA préfère les maintenir en indu, au-delà de l'échéance fixée, le temps nécessaire.

*« On va pas mettre à la rue, je veux dire il y a des dispositifs qui sont pas adaptés, ils arrivent pas à trouver le logement en six mois, c'est pas à nous de foutre les gens dehors parce qu'eux..., parce qu'il y a pas de logements, parce qu'ils sont pas capables de trouver les logements dans les délais qu'il faut donc j'appelle pas ça de la transgression, j'appelle ça du « bon-sens ». » (M8 – Référente sociale)*

Nous remarquons finalement que ces transgressions apparaissent être des pratiques « vertueuses », entendues comme honorables et socialement acceptées. Pour autant, ces pratiques doivent être volontaires.

### VI.3.2. La transgression positive est nécessairement volontaire

Par la suite, la deuxième caractéristique majeure de la transgression positive est d'être volontaire (Spreitzer & Sonenshein, 2004). Nous l'illustrons et nuançons cette dimension car plusieurs exemples mentionnés précédemment témoignent du caractère parfois « imposé » de la transgression.

Nous évoquons, tout au long de nos résultats, les nombreuses prises d'initiatives collectives à transgresser. Les propos des enquêtés font état de verbes d'actions « demander », « planquer », « mettre », « dire », « garder » etc. Dans l'extrait suivant, une référente sociale souligne le fait qu'une déboutée du droit d'asile est hébergée avec ses enfants depuis plus de deux ans au sein d'un appartement géré par l'association.

*« Transgression... Le fait aussi de garder les personnes comme [prénom d'une déboutée] [rire], faudrait pas le faire non plus. » (M6 – Référente sociale)*

La transgression est donc par essence volontaire. Pour autant, il est possible de nuancer nos propos car nous observons que le contexte peut contraindre cette transgression. C'est le cas avec la transgression mentionnée plus haut : l'absence de logements pour les personnes contraint, d'une certaine manière, les professionnels à garder plus longtemps les personnes accompagnées car ils ne veulent pas les mettre à la rue. C'est également le cas dans le verbatim suivant où une référente sociale évoque les difficultés de logement d'une femme en attente de réponse à sa demande d'asile, maman d'un enfant réfugié. L'absence de partenaires permettant de prendre le relais nécessite un engagement plus long, et donc transgressif, de la part de l'équipe du CADA.

*« C'est à dire qu'on est pas non plus aidé, c'est à dire que normalement une femme qui a un enfant réfugié, elle est censée avoir une place en abri. Mais parce qu'il y a pas de partenaires mis en place, parce que le système ne le prévoit pas, on est forcé à transgresser, c'est pas pour le plaisir de le transgresser, mais c'est parce qu'on est forcé, on a pas le choix de transgresser. » (M9 – Référente sociale)*

L'aspect totalement volontaire de la transgression positive est à relativiser. En effet, cette dernière apparaît très majoritairement imposée par un environnement de travail : le contexte peut tendre un collectif à s'écarter des normes afin de mener à bien sa mission, notamment lorsque le réseau de partenaires ne peut également travailler correctement.

### **VI.3.3. Une pratique qui s'écarte des normes**

La transgression, positive correspond nécessairement à un écart aux normes d'un groupe de référence (Warren, 2003 ; Spreitzer & Sonenshein, 2004). Nous constatons que cette transgression positive peut être, d'une part, un écart aux missions ; d'autre part, une distance au rôle et à la posture professionnelle.

#### **VI.3.3.1. Un contournement des règles qui s'écarte des missions**

Premièrement, les pratiques s'écartent des missions. Nous remarquons que les enquêtés outrepassent leurs missions pour les personnes hébergées dans leur établissement. De manière relativement générale, le directeur adjoint souligne que le sens dans le travail s'acquiert en s'écartant des prescriptions « froide » des financeurs. Le fait de refuser de se cantonner à un cahier des charges permet d'apporter davantage d'humanité dans le travail, et *in fine* de sens.

*« Et c'est là où je fais le lien avec la question du sens c'est que on ne peut pas se résoudre me semble-t-il, à se satisfaire de ces limites, ce qui est tout à fait singulier à Jane Pannier c'est ce refus de se cantonner dans un cahier des charges et de s'autoriser à le transgresser, j'emploie le mot, ou à en sortir, avec cette volonté clairement affichée d'apporter un supplément d'humanité dans ses actions et de pas résumer, ni motiver et encore moins limiter son travail à la prescription froide des financeurs, et c'est bien évidemment une différence qui signe le sens du travail, on va dire un gros mot, le pouvoir d'agir de l'action, de l'association. » (M3 – Directeur adjoint)*

Afin de s'appuyer sur un exemple concret, nous pourrions revenir sur une situation évoquée précédemment et qui relève de l'expulsion d'une famille de déboutés. Cette expulsion qui a première vue ne relève pas d'une transgression est finalement une pratique transgressive collective extrêmement réfléchie. En effet, nous relevons dans notre carnet de bord un échange entre la cheffe de service et un acteur associatif partenaire, la cheffe de service cherchant à ralentir la procédure d'expulsion, qu'elle a elle-même lancé. Elle explique alors le positionnement paradoxal de l'association dès le départ, avec une cheffe de service soutenue en partie par sa direction, et un conseil d'administration défavorable et non informé.

Elle explique que la démarche était paradoxale dès le départ : l'association lance une procédure d'expulsion contre la famille. En parallèle, Coco [la cheffe de service] dit à [un partenaire associatif] de trouver une solution de squat pour la famille, qui finalement contacte une personne qu'il connaît à la préfecture et qui permet de mettre en « *stand-by* » la procédure d'expulsion. [L'ancien président de l'association] était fâché : ça coute de l'argent à l'association. (Carnet de bord)

D'autres transgression mettant en avant cet écart aux missions sont largement présentées dans ce travail. Nous pourrions citer l'hébergement d'une déboutée du droit d'asile avec ses enfants, abordé par une référente sociale.

*« Non mais c'est ça, mais par contre voilà, je me répète hein, pourquoi ? Parce qu'il y a de l'humain. Et quand on juge que la transgression fera peut-être plus de bien que de mal, c'est pas de la transgression qui va leur faire du mal. »*  
(M6 – Référente sociale)

La situation des déboutés dans ce travail doctoral pointe du doigt les contradictions du métier de travailleur social dans le secteur de l'asile. Le système voudrait que lorsque les demandeurs d'asile sont déboutés, l'accompagnement s'arrête en un mois et que l'ensemble du travail entrepris jusqu'alors soit abandonné. Cela est en totale contradiction avec les études de ces professionnels qui sont formés à ce qu'eux-mêmes nomment « l'accompagnement social global », ainsi qu'à l'insertion des personnes qu'ils accompagnent. Les référentes sociales du CADA ont ainsi davantage l'impression que c'est la loi qui est mal faite, et non pas leur comportement qui s'écarte des missions. Cela a été montré dans un verbatim en amont dans lequel une référente sociale employait le terme de « bon sens » pour qualifier ce que la chercheuse nommait « transgression ». Les pratiques transgressives concernent ainsi de manière relativement importante les déboutés du droit d'asile, et la problématique que sont les « sorties » du dispositif CADA. Au-delà de s'écarter de leurs missions initiales, les individus et les collectifs tendent à s'éloigner de leur rôle et de leur posture professionnelle.

### **VI.3.3.2. Une distance au rôle et à la posture professionnelle**

Secondement, la transgression est une distance au rôle (Honoré, 2006), mais également à la posture professionnelle (auteure, 2021).

Tout d'abord, l'individu ou le collectif prend de la distance par rapport à son rôle. Nous le constatons lorsque ces derniers encouragent, par exemple, les demandeurs d'asile à mentir pour obtenir leur statut. En effet, dans l'encadré ci-dessous (encadré 9), l'équipe du CADA échange à propos d'une demandeuse d'asile qui a été déboutée de sa demande par la CNDA. La cheffe de service insiste alors sur le fait qu'il faut désormais apprendre aux demandeurs d'asile à mentir car l'OFPRA et la CNDA ne reconnaissent pas les « misères du monde ». Dans d'autres échanges notés dans notre carnet de bord, la manager évoque le fait que ce sont « les meilleurs menteurs qui l'ont ».

#### **ENCADRÉ 9 : Une distance au rôle qui questionne**

[Emma, une travailleuse sociale] parle d'[une hébergée] : « *c'est non, elle est en colère.* »

[Coco, la cheffe de service] : « *Contre quoi ?* »

[Anna, une travailleuse sociale] : « *Contre la CNDA, avec tout ce qu'elle a vécu.* »

Coco : « *Elle ne comprend rien.* »

Anna : « *Mais il aurait fallu lui inventer une histoire.* »

Coco : « *Oui, si elle l'avait compris avant. (...) L'OFPRA et la CNDA reconnaissent pas les misères du monde (...) On a pas de belles sorties en ce moment. Heureusement qu'il y a les [nom d'une famille], je les remercie d'exister. (...) Apprenez à mentir pour ceux qui peuvent l'avoir. Aujourd'hui, votre travail c'est de donner le mode d'emploi.* » (Carnet de bord)

*Encadré 9 : Une distance au rôle qui questionne (source : auteure)*

Ensuite, la transgression est également un écart à la posture professionnelle, ce qui est un résultat émergent de notre matériau empirique. En effet, les enquêtés mentionnent à plusieurs reprises le non-respect de la juste « distance » avec les personnes accompagnées (M1 – Président de l'association, M5 – Référente sociale, M9 – Référente sociale), ce que nous avons rencontré dans de préalables résultats. Les propos tenus par une référente sociale mettent en avant ce questionnement qu'a eu la jeune femme lors de son remplacement. En discutant avec ses collègues de formation, elle s'est rendu compte que son expérience de la proximité avec les personnes accueillies n'était pas en accord avec les expériences vécues par les autres étudiants.



*« Oui, dans le sens de la proximité, de la célèbre proximité du travail social, de juste distance. Oui j'ai eu l'impression, pas de dépasser les bornes mais, oui, de transgresser la norme institutionnelle, surtout à la lumière de ce que j'ai entendu et des échos de mes collègues en formation. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

Les salariés font ainsi mention de cet écart avec des pratiques qu'on leur demande d'éviter lors de leur formation : ne pas accepter de cadeaux, ne pas parler de leur vie personnelle etc. Une référente sociale nous avoue ainsi, bien qu'elle-même considère que cela est un peu « limite », son besoin de partager la souffrance d'autrui lorsque cela l'envahit.

*« Il y a des fois tu vas plus loin dans la relation que tu as avec les gens. Et du coup tu peux toujours te poser la question : quelle est la limite ? Enfin, pourquoi j'ai été si loin avec une personne ? Mais en général j'arrive à dire pourquoi. (...) Bah, il m'est arrivé de devoir partir avec la personne parce qu'elle était dans un tel état de souffrance, et de passer des heures à l'avoir dans les bras et à la câliner pour que quelque chose s'apaise. Et au final, est ce que c'était mon rôle ? Oui, ça fait partie du travail, mais ça fait partie des choses qui sont un peu limites aussi. (...) Les limites si elles sont franchies c'est quand, c'est quand la souffrance de l'autre elle m'envahit, et je peux pas laisser, je suis dans l'impossibilité d'arrêter la relation comme ça. » (M5 – Référente sociale)*

Nous voyons ainsi que la transgression au sein de notre terrain d'étude s'écarte de deux manières différentes de la norme. Tout d'abord, il s'agit d'un écart aux missions, principalement par le fait d'aller au-delà pour accompagner au mieux les personnes accueillies, mais également les individus non hébergés. Ensuite, la transgression relève aussi d'une distance au rôle et à la posture professionnelle, notamment dans la « juste proximité » qui est imposée aux travailleurs sociaux. Pour autant, cet écart sous-entend une certaine habileté dans la pratique professionnelle, afin d'être mis en œuvre.

### **VI.3.4. La transgression positive démontre une habileté dans la pratique professionnelle**

Nous l'évoquons, la transgression démontre une réelle habileté dans la pratique professionnelle d'un individu (Fredy Planchot, 2002). A cela s'ajoute le fait que les comportements de transgressions positives contribuent aux objectifs organisationnels (Appelbaum et *al.*, 2007).

Ainsi, notre matériau empirique met en avant de nombreuses pratiques transgressives illustrant, notamment, des connaissances procédurales, juridiques, sociales mais également médicales. C'est le cas avec une situation déjà évoquée en amont dans laquelle la cheffe de service a procédé à une mesure d'expulsion d'une famille, et dans le même temps avait réussi à la stopper. Il est important de noter que la famille est déboutée du droit d'asile depuis 2015. La même année, une nouvelle procédure d'expulsion dite « accélérée » est mise en place. Prenant effet dans trois semaines, la cheffe de service décide de lancer une mesure d'expulsion « traditionnelle » contre la famille qui prend généralement plus d'un an. L'objectif de cette mesure est de « gagner du temps » pour les accompagner vers une autre régularisation que celle de l'asile. Dans l'extrait suivant tiré du carnet de bord, la cheffe de service informe l'un des membres de la famille que la mesure d'expulsion est bloquée.

[Coco, la cheffe de service] reçoit la visite d'un des jeunes dont la famille est en mesure d'expulsion. Ils ont reçu la visite de la police leur disant qu'ils feraient procéder bientôt à l'expulsion. Coco est étonnée. Elle leur imprime un courriel de la préfète à l'égalité des chances, qui mentionne que la mesure d'expulsion est pour l'instant bloquée. (Carnet de bord)

Cet exemple démontre l'importance de la maîtrise de l'environnement juridique et réglementaire du cadre de travail pour pouvoir mettre en œuvre des pratiques transgressives. Ces transgressions mettent en avant une compréhension approfondie de l'environnement et du fonctionnement des différents acteurs de la part des individus et des collectifs.

Cette habileté professionnelle est donc en lien avec la transgression perçue comme un désir d'innovation et de résistance.

### **VI.3.5. La transgression correspond à un désir d'innover et de résister**

Enfin, nos résultats démontrent que la transgression positive peut être entendue à la fois comme un désir de résister, mais également comme un désir d'innover. Nous commençons notre présentation par l'envie de résister qui semble prioritaire sur le souhait d'innover et ainsi de modifier son environnement de travail.

#### **VI.3.5.1. Le désir de résister**

Pour commencer, nos résultats nous ont amené à considérer qu'une autre caractéristique de la transgression serait ce désir de résister. En effet, les enquêtés utilisent les termes de « résistance », « rébellion », « riposte », « combat » ou encore « faire barrage ».

Pour le président de l'association et la direction, cette résistance s'opère de manière générale vis-à-vis d'une certaine « gestionnarisation » ainsi que des logiques institutionnelles illégitimes. Cette orientation paraît absurde aux acteurs organisationnels qui rusent d'ingéniosité pour la contourner. Le directeur adjoint évoque ainsi la capacité de résistance à l'orientation gestionnaire des fonctions de direction et d'encadrement, ainsi qu'à faire barrage à des logiques institutionnelles considérées comme illégitimes par le secteur associatif.

*« Ce qui me paraît de plus en plus en lien avec les fonctions de direction et d'encadrement, c'est une capacité de résistance, de résistance à l'orientation gestionnaire qui est une orientation gestionnaire absurde, univoque. (...) C'est aussi de se construire en permanence, pour prendre un mot à la mode depuis plusieurs années, de se réinventer en permanence, parce qu'il y a nécessité à faire barrage, c'est pour ça que c'est très important que les associations soient très proches dans ces actions-là, à faire barrage à des logiques institutionnelles qui sont parfaitement légitimes du point de vue du droit, parfaitement fondées mais dont les effets sont désastreux. » (M3 – Directeur adjoint)*

Cette transgression positive illustrée par ce désir de résister apparaît d'autant plus lorsqu'elle est réalisée dans le but d'aider autrui. Pour la cheffe de service, son travail n'est pas de « combattre », mais elle le fera pour aider les gens.

*« Mon travail c'est d'accompagner les gens mais s'il faut combattre pour accompagner les gens alors dans ce cas-là il faut combattre. Mais c'est ça qui est pas fini et ça me plaît pas. » (M4 – Cheffe de service)*

Au-delà, cette dernière évoque un comportement transgressif réalisé par le directeur mais porté collectivement. Les policiers sont venus demander au directeur l'adresse d'une famille de déboutés du droit d'asile hébergés au CADA. Ce dernier a dit qu'il n'avait pas l'information.

[Coco, la cheffe de service] parle de [nom d'une famille] avec les agents de police. [Mickaël, le directeur adjoint] a joué le jeu, ils ont dit qu'ils avaient par leur adresse, ce qui était absurde, mais ça a fonctionné. (Carnet de bord)

Ce désir de résister a d'ailleurs été observé durant la COVID-19, où l'infirmière a souhaité mener un dépistage PCR à l'ensemble des résidents et des salariés alors que cela leur était interdit. Cette initiative a été soutenue par la hiérarchie, l'infirmière se comparant alors à une « résistante ».

[Agnès, l'infirmière] : « *C'est sûr que quand on est pas sur le terrain, tu peux pas réaliser, c'est complètement nouveau. C'est ça être sur le terrain. Il y a eu la résistance, les résistants étaient là, et il y avait les autres. (...) Ça y est on vit ce que nos grands parents ont vécu, je ne pensais pas le vivre.* » (Carnet de bord)

Cette même professionnelle s'est confiée sur son histoire familiale personnelle qu'elle a mise en lien avec l'épisode de la COVID-19 et les actions qu'elle a menées durant cette période. Elle a rapproché la situation qu'elle a vécue à celle de sa mère, résistante durant la guerre.

« *Ma mère était pas diplômée, mais elle était infirmière du village. Euh, ma mère, à 18 ans, elle passait les résistants, donc ça conditionne, ça conditionne surtout qu'elle est partie, j'avais 12 ans, tu te dis "comment tu veux rivaliser avec un personnage comme ça ?", bah le COVID a peut être permis cela, il a certainement permis cela. On pourra se retrouver autour de la table, et je ne serais pas que sa fille si tu veux, je dirais ça comme ça. (...) Oui c'est ça, c'est ça d'être rentrée en rébellion. Oui oui, c'est pour ça que oui, j'y ai beaucoup pensé.* » (M10 - Infirmière)

Ces exemples de pratiques transgressives témoignent de ce désir de résister. Pour autant, notre matériau empirique présente un second désir qu'est l'innovation, la transgression étant une réelle constituante de l'innovation organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2011).

### VI.3.5.2. Le désir d'innover

Enfin, la littérature reconnaît la transgression comme un processus d'innovation (Honoré, 2000 ; Appelbaum, 2007 ; Babeau & Chanlat, 2011). Au-delà, nos résultats mettent en évidence que les transgressions sont réalisées dans l'objectif de faire « bouger » le système et d'aménager les règles qui encadrent leur travail. Ce désir d'innover est visible dans nos résultats, particulièrement à travers la mise en place de deux dispositifs expérimentaux au sein de l'organisation de notre recherche-action.

Premièrement, nous remarquons que le service pour Personnes à Mobilité Réduite (PMR) au sein du CADA a pris appui sur une pratique à l'origine transgressive. En effet, l'initiative d'ouvrir des places spécialisées à l'accueil de demandeurs d'asile vulnérables a été prise à la suite d'une expérience vécue au sein de l'établissement. En 2015, le CADA accueillait alors un homme en fauteuil, avec sa femme et ses enfants. Durant les deux années de demande d'asile, le Monsieur n'était sorti qu'exceptionnellement de l'appartement, son fils aîné le portant sur son dos pour descendre les deux étages. A la suite d'un rejet de leur demande d'asile, l'association sous louait un appartement pour loger la famille déboutée du droit d'asile, dans l'attente d'une régularisation pour soins. C'est alors que la cheffe de service avait fait le constat de la pénurie de places adaptées et des conditions d'accueil déplorables pour les demandeurs d'asile vulnérables. Forte de cette expérience, l'association a ensuite porté un projet d'agrandissement du CADA avec des places dédiées aux PMR, initiative dont ils sont fiers. Cette innovation, imaginée à partir d'une pratique transgressive collective, permet aux acteurs organisationnels de retrouver du sens dans leur travail et d'échapper aux restrictions réglementaires, notamment en matière d'encadrement. En effet, grâce à cette spécialisation, le CADA de notre recherche-action a pu maintenir un taux d'encadrement inférieur à ceux des autres CADA (prétendant ainsi à un travailleur social pour 10 personnes accompagnées, contre un pour 15 dans les autres centres de ce type).

[Coco, la cheffe de service] : « *On a inventé le service PMR pour avoir d'autres règles et une autre casquette sur la tête. (...) Sans le PMR, je sais pas comment j'imaginerais l'avenir du CADA* ». (ACS Consultants 08112018)

Deuxièmement et dernièrement, un dispositif expérimental a vu le jour en 2019. Il s'agit d'Alternatives A l'Hôtel (AAH). Ce dispositif est une juste continuité de l'expérience susmentionnée. Face aux difficultés pour l'équipe de trouver des solutions de logements pour les déboutés du droit d'asile qui peuvent toutefois obtenir une autre régularisation, la cheffe de

service a décidé de s'inspirer de dispositifs existants sur le territoire. Soutenue par sa hiérarchie et portée par l'ensemble de l'association, le projet a été proposé à la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRDJSCS). C'est ainsi que ce dispositif dit « expérimental » a vu le jour, l'association ayant obtenu un financement pour deux années, financement qui a été reconduit. Dans les échanges reportés ci-dessous, la cheffe de service mentionne à la directrice d'une autorité que la préfecture n'accorde pas les titres de séjour aux déboutés du droit d'asile en cours de régularisation en parallèle, tant qu'ils sont encore domiciliés au CADA. Elle nomme cela un « chantage » à la carte, et prévient donc la directrice territoriale qu'elle va aménager le fonctionnement de l'organisation pour répondre à ce « blocage ». Cela n'est pas apprécié par son interlocutrice qui utilise un ton ironique afin de lui répondre.

[La directrice territoriale de l'institution] : « *et [la régularisation] étranger malade ?* »

[Coco, la cheffe de service] : « *La préfecture fait un blocage. On va s'en occuper nous même avec alternatives à l'hôtel.* »

[La directrice territoriale de l'institution] : « *Vous avez raison, servez-vous vous-mêmes.* » (Carnet de bord)

Ces deux exemples sont la démonstration qu'une pratique à l'origine transgressive peut donner lieu à des projets innovants et s'institutionnaliser. La création des places pour demandeurs d'asile vulnérables et l'ouverture du dispositif d'alternatives à l'hôtel ont tous les deux vu le jour à la suite d'une transgression collective, face à un environnement les contraignant à transgresser. Dans les deux situations, pour éviter de laisser des personnes sans domicile, les enquêtés ont du faire preuve d'inventivité afin de proposer des projets innovants. Avant d'obtenir un soutien financier institutionnel, ces actions pouvaient être assimilées à des pratiques de bricolage, temporaires et alternatives à ce que l'environnement devrait proposer. Les partenaires ne sont pas toujours en mesure d'apporter des solutions, notamment comme nous l'évoquions pour l'hébergement d'urgence des sans papiers, qui s'inscrit pourtant dans le principe de l'inconditionnalité, littéralement sans conditions, de l'accueil.

Pour finir, ces pratiques incarnent ce désir d'innover à travers la mise en place de pratiques transgressives positives, et sont à l'image de la capacité d'innovation des acteurs associatifs.

## ***Conclusion de chapitre***

Pour terminer, nous souhaitons comprendre quelles étaient les pratiques transgressives à l'œuvre dans le CADA de notre recherche-action et saisir la dimension collective et managériale celles-ci. Nous cherchions ainsi à répondre à notre première question de recherche qui était, pour rappel, la suivante : *Quelles sont les pratiques transgressives individuelles et collectives ainsi que leurs caractéristiques ? (QR2)*

Nous avons ainsi débuté par la présentation des perceptions qu'ont les différents individus de notre recherche-action vis-à-vis de la transgression (VI.1). Nous nous sommes aperçue ainsi que les acteurs organisationnels ont une vision plutôt positive des pratiques transgressives.

Par la suite, nous tenions à développer les pratiques transgressives individuelles et collectives présentes au sein du terrain étudié, ainsi que leur dimension ordinaire ou extraordinaire (VI.2). Nos résultats nous ont permis d'identifier l'aspect majoritairement collectif des pratiques transgressives. En effet, nous avons relevé de nombreuses pratiques transgressives collectives, toutes relativement risquées, engendrées par diverses pertes de sens dans le travail et encouragées d'une part, par une organisation du travail, d'autre part, par le comportement du manager. De plus, alors que les transgressions individuelles apparaissent plus ordinaires, les transgressions collectives sont à la fois des transgressions ordinaires qui font partie du quotidien de l'équipe qui cherche à aménager la règle, et des transgressions extraordinaires, qui remettent en cause la légitimité de la règle. Nous avons ainsi proposé une définition de la transgression incluant sa dimension collective qui est « *un écart à la norme, individuel ou collectif, qui relève d'une co-construction issue des interactions entre une ou des personnes et des situations* ».

Enfin, notre travail doctoral a mis en avant les caractéristiques de la transgression positive (VI.3). Nous avons ainsi pu donner à voir la transgression sur notre terrain à partir des caractéristiques identifiées dans la littérature. Au-delà, nous avons proposé deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive à savoir : la distance à la posture professionnelle et le désir de résister. En effet, la transgression positive relève d'une distance à la posture professionnelle, notamment dans la « juste proximité » qui est imposée aux travailleurs sociaux. De plus, la transgression positive témoigne d'un désir de résister, avec pour finalité d'innover et ainsi d'aménager les règles qui encadrent leur travail. Ce désir d'innover est visible dans nos résultats, particulièrement à travers la mise en place de deux dispositifs expérimentaux au sein de l'organisation de notre recherche-action.

## Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

### *Introduction de chapitre*

Dans ce chapitre VII nous nous intéressons à la construction du sens chez les individus et les collectifs en tentant notamment de comprendre comment interviennent les pratiques transgressives dans ce processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Dès lors, nous nous demandons : *comment les pratiques transgressives contribuent-elles à la création de sens lors du processus de sensemaking ?* (QR3)

Pour cela, nous commençons par mettre en lumière les différentes significations du travail qui émergent de cette recherche doctorale. Nous observons ainsi qu'il n'existe pas une seule et unique signification du travail mais que deux significations cohabitent au sein de notre recherche-action (VII.1).

Par la suite, nous explorons le processus de *sensemaking*. La littérature évoque qu'il est possible d'analyser le processus de construction de sens en trois temps (Laroche, 1995). De fait, nous nous appuyons sur ces trois temps pour structurer cette sous-partie. Pour ce faire, nous commençons par expliquer l'origine du *sensemaking*, à savoir les situations d'ambiguïté et d'incertitude. Nous développons par la suite ses différents niveaux de construction. Nous terminons par les croyances et actions alimentant le processus de construction de sens. Dans cette sous-partie, nous mettons en avant l'inscription des pratiques transgressives dans ces trois temps d'analyse du processus de construction de sens. (VII.2).

Pour finir, nous mettons en avant les trois sources organisationnelles du sens dans le travail, permettant ainsi d'imaginer des pratiques objectives pouvant être mises en place au sein des organisations (VII.3). Ces pratiques permettraient de manager le travail afin de le rendre plus significatif aux yeux des individus.



## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ** : Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche** : En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

### VII.1. Du sens dans le travail à la signification du travail

Pour commencer, nous devons rappeler que le sens dans le travail peut avoir trois composantes (Morin, 1996) : la signification du travail, l'orientation de l'individu vers son travail et enfin la cohérence entre l'individu et son travail. Nous nous intéressons dans ces résultats à la première composante du sens dans le travail (la signification du travail) afin d'identifier quelles sont les significations associées à l'expérience de travail, et proposer par la suite des pistes managériales. Nous cherchons ainsi à savoir quelles sont les significations accordées au travail des acteurs organisationnels. En effet, la signification du travail paraît être la composante la plus représentative du sens dans le travail pour les professionnels interrogés. Elle est majoritaire pour 6 des 11 individus enquêtés (tableau 34), contre 1 pour la cohérence des valeurs individuelles et du travail et 4 pour l'orientation du travail.

	A : 1.3. Signification du travail	B : 1.4. Cohérence et congruence	C : 1.5. Orientation
1 : INDIVIDU M2	92,62 %	0 %	7,38 %
2 : INDIVIDU M3	51,15 %	0 %	48,85 %
3 : INDIVIDU M10	31,39 %	26,19 %	42,42 %
4 : INDIVIDU M11	11,84 %	19,71 %	68,44 %
5 : INDIVIDU M5	21,79 %	29,17 %	49,04 %
6 : INDIVIDU M6	77,91 %	6,88 %	15,21 %
7 : INDIVIDU M7	32,73 %	23,03 %	44,24 %
8 : INDIVIDU M8	60,61 %	21,59 %	17,8 %
9 : INDIVIDU M9	90,13 %	0 %	9,87 %
10 : INDIVIDU M4	26,25 %	52,9 %	20,85 %
11 : INDIVIDU M1	68,04 %	12,93 %	19,03 %

Tableau 34 : La nature du sens dans le travail selon les individus (source : auteure)

Il est important de rappeler que les travaux ne distinguent que très peu le sens dans le travail de la signification de celui-ci. À ce titre, la signification du travail doit être entendue comme ce que signifie le travail pour l'individu, ce qu'il représente pour lui (Morin, 1996 ; Morin & Forest, 2007). Nous rappelons qu'il est important de distinguer la signification du travail d'un travail significatif. Pour autant, cela ne veut pas forcément dire qu'à leurs yeux, leur travail soit significatif. En effet, un travail peut avoir un sens particulier sans pour autant être porteur de sens.

### **ENCADRÉ 10 « Un point méthodologique »**

Contrairement aux résultats précédents, nous avons eu recours au logiciel Iramuteq en complément du logiciel Nvivo 12 pour nous aider dans l'analyse et dans notre compréhension des différentes significations qu'accordent les individus à leur travail.

En effet, le logiciel Iramuteq permet de réaliser des analyses statistiques textuelles et propose des classifications automatiques. Les résultats ci-dessous s'appuient principalement sur la méthode ALCESTE.

*Encadré 10 : Un point méthodologique (source : auteure)*

Nous remarquons, *via* notre dendrogramme, que deux tendances se démarquent (figure 30). Tout d'abord, nous retrouvons une première tendance qui regroupe la classe 4, que nous avons intitulée « une réponse aux urgences en transgressant » ainsi que la classe 2, « un management inspiré des valeurs et de la justice ». Par la suite, une seconde tendance se distingue, elle se compose de la classe 5 nommée « l'accompagnement des demandeurs d'asile vulnérables », de la classe 3 « la création des conditions de travail favorables pour l'accompagnement » et enfin de la classe 1 « les missions de travail ancrées dans une vision de l'accompagnement ». Nous visualisons ainsi une première tendance davantage tournée vers les principes et valeurs guidant le travail, et une seconde plus axée sur la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile.

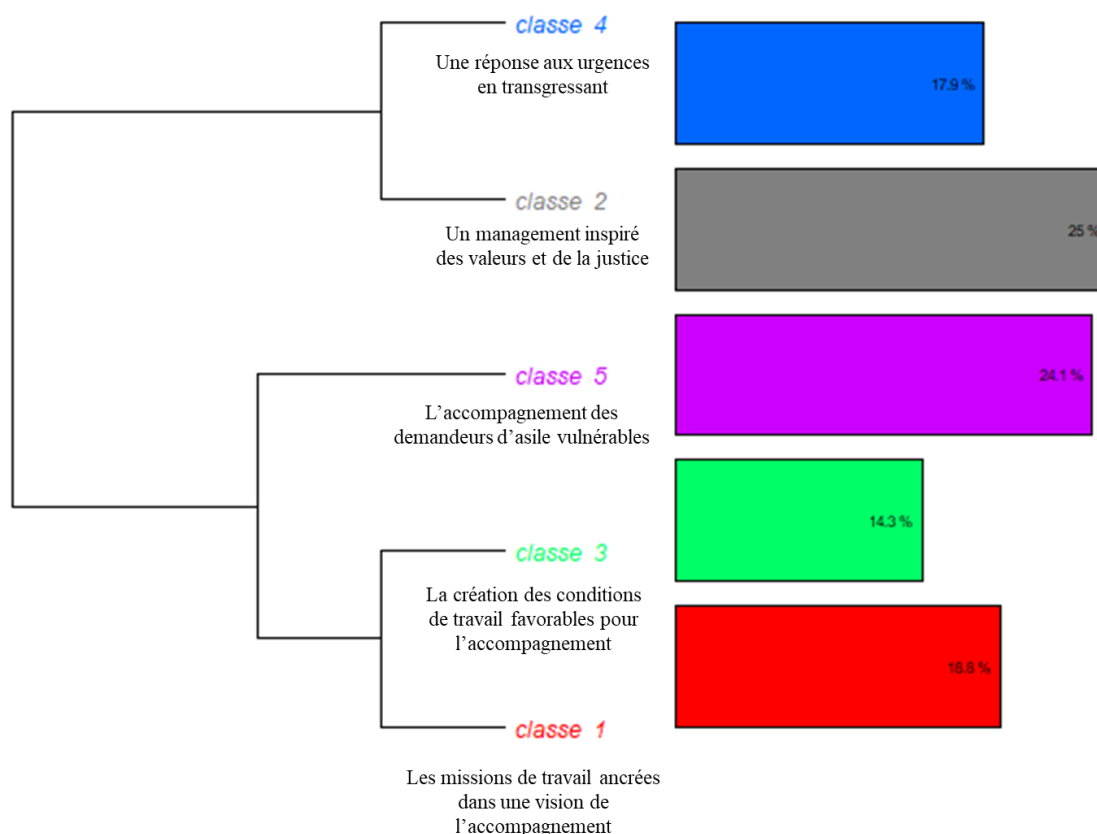


Figure 30 : Le dendrogramme des significations du sens dans le travail (source : auteure)

De ce fait, ces significations sont réparties sur un graphique ayant comme axe horizontal les « principes et valeurs » et la « relation d'accompagnement », et comme axe vertical les « conditions de travail » et les « conditions d'accompagnement » (figure 31). Nous observons que ces pratiques s'ancrent davantage soit vers les principes et valeurs, soit vers la relation d'accompagnement. Pour autant, elles s'inscrivent tout autant toutes les deux dans les conditions de travail que celles d'accompagnement. De plus, nous nous rendons compte que ces deux significations se rejoignent et se concentrent au centre du graphique, démontrant ainsi leurs fondements communs. Nous pourrions ainsi dire que cette analyse met en évidence deux significations du travail ayant toutefois une importante complémentarité.

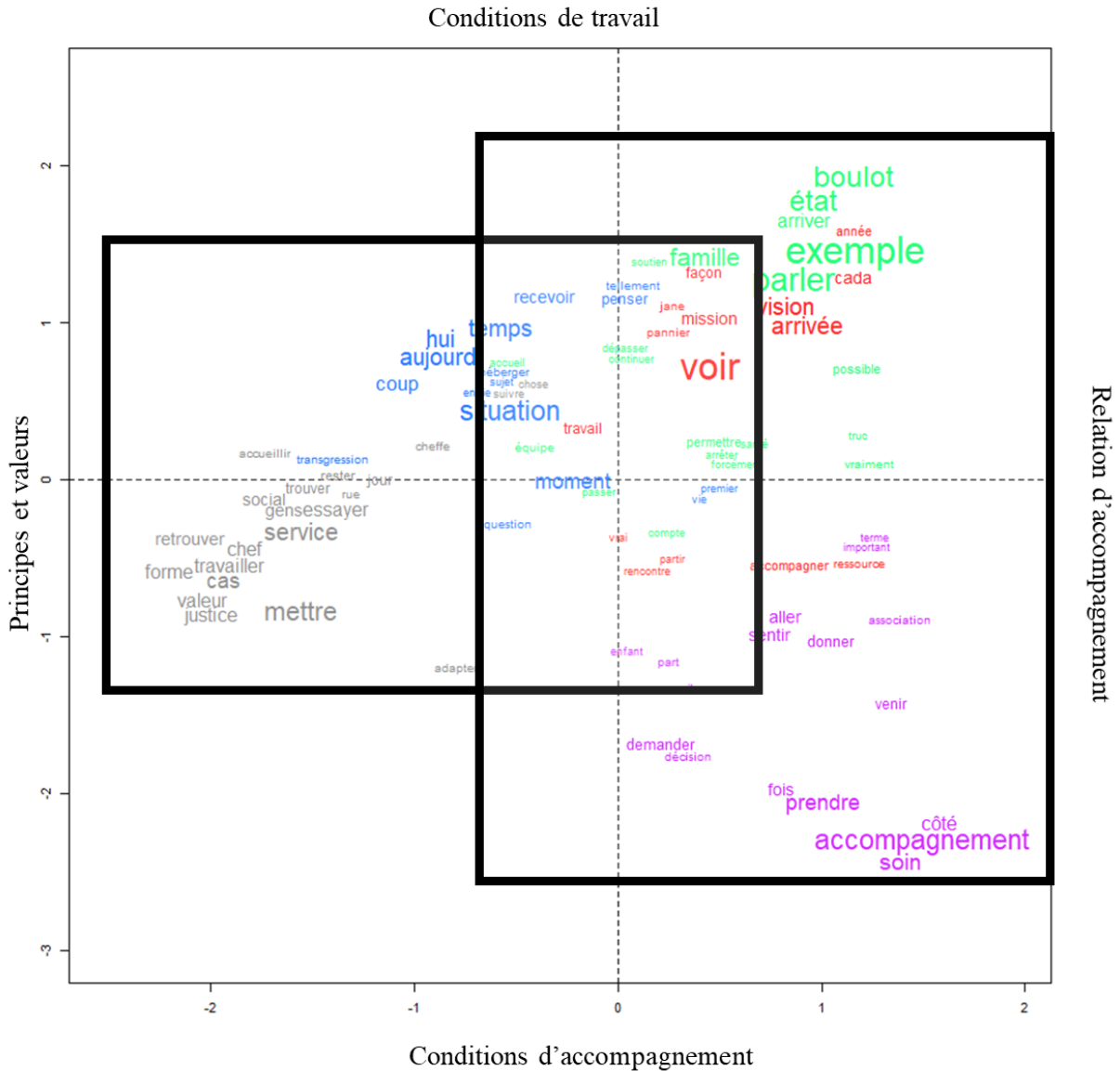


Figure 31 : L'Analyse Factorielle des Correspondances - AFC (source : auteure)

La figure 32 nous permet également d'apprécier le positionnement des individus et de leurs fonctions sur ces mêmes axes. Comme nous pouvons l'observer sur cette figure, trois des quatre fonctions de notre recherche-action (hormis l'infirmière) sont au centre de ce graphique et prouvent la convergence de ces deux significations vers une définition d'un travail significatif, que nous mettrons en évidence à la fin de cette sous-partie.

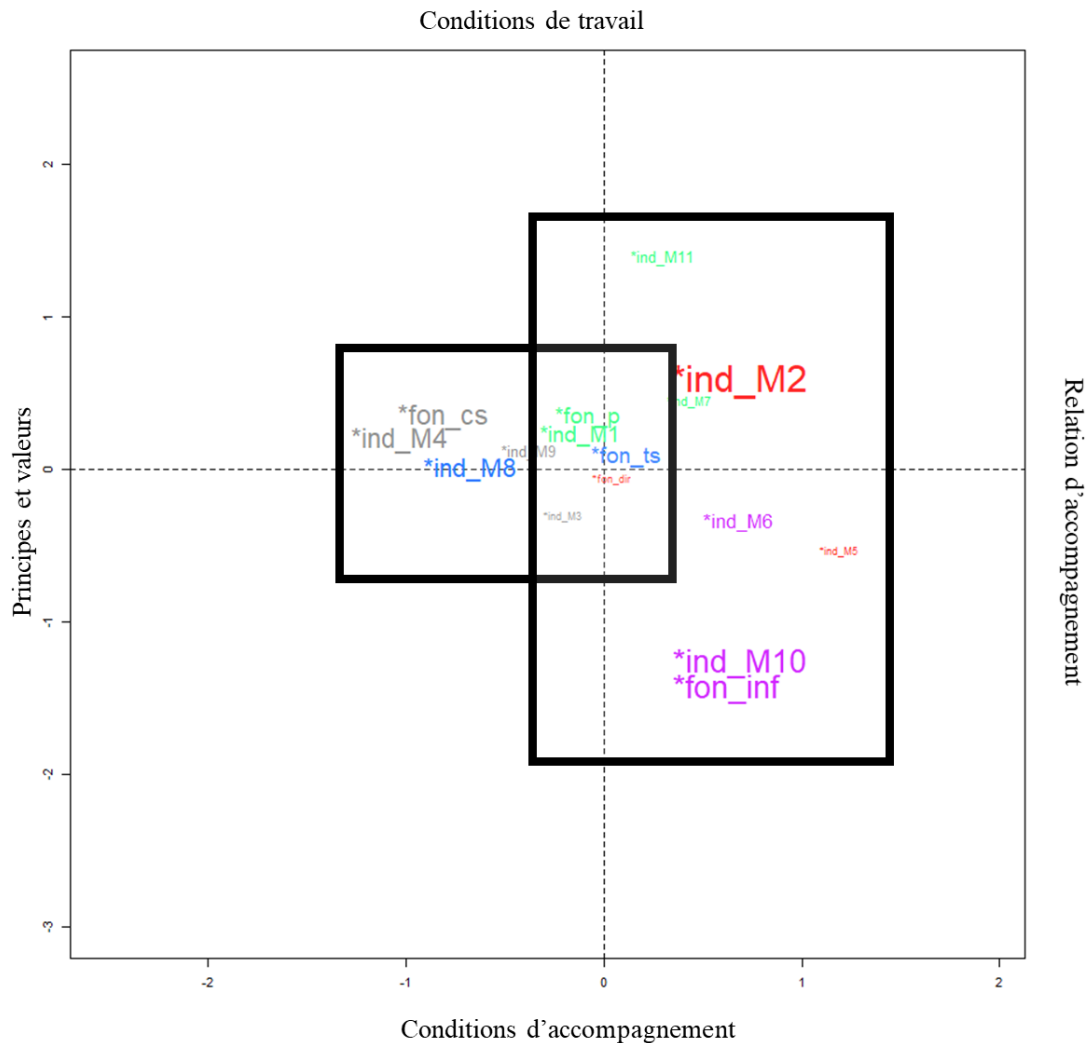


Figure 32 : L'Analyse Factorielle des Correspondances - AFC (source : auteure)

Enfin, nous n'hésitons pas à insister sur les significations que les individus exerçant des responsabilités managériales attribuent à leur travail. Cela est également une porte d'entrée pour étudier la construction du sens. En effet, il s'agit de comprendre ce qu'est un travail qui a du sens pour les acteurs opérationnels, mais également pour ceux qui sont chargés de mettre en place les conditions dans lesquelles il s'effectue (Morin, 1997).

### VII.1.1. Une signification tournée vers la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile

La première signification est tournée vers la relation avec les personnes accueillies. Elle apparaît majoritairement pour six individus (le directeur, quatre référentes sociales et l'infirmière).

Pour les salariés du CADA, la signification de leur travail repose sur un accompagnement dit « global », « *la prise en compte de la globalité de la personne* » (M10 - Infirmière). Les acteurs organisationnels veulent se rendre accessibles aux personnes en demande d'asile et cela sur une longue temporalité. En effet, accompagner les demandeurs d'asile supposent de le faire « jusqu'au bout », d'être une « béquille » pour eux (M6 – Référente sociale), afin de favoriser leur autonomie et leur épanouissement personnel.

*« Le sens... Le fait de pouvoir accompagner des personnes du début de leur arrivée jusqu'à la fin, de voir quel que soit le résultat (...) Je suis votre béquille, quelqu'un qui vous accompagne, mais c'est vous qui faites tout le travail », de pouvoir revaloriser les personnes, tu sais, qui ont perdu confiance en elles, et de leur dire "bah tu vois, voilà, tu y es arrivée. J'étais là, mais c'est toi qui a tout fait." (...) ça me touche "waouh, voilà, je me lève pas tous les matins pour rien." »*  
(M6 – Référente sociale)

Nous l'évoquons, la temporalité est importante pour ces travailleurs. En effet, la signification de leur travail est d'accompagner des populations pour qui l'avenir est incertain. Les acteurs organisationnels travaillent avec de nombreuses incertitudes quant à la pérennité des actions mises en œuvre auprès de ce public qui ne sera peut-être plus présent sur le sol français dans quelques mois ou années. C'est pourquoi, les individus insistent sur la satisfaction d'observer les résultats de leur accompagnement, notamment lorsqu'un projet migratoire réussi tel que l'affirme la référente sociale ci-dessous.

*« Il y a des réussites, par exemple on revoit les [nom d'une famille] qui sont arrivés dans un état pas possible, et on voit que leur famille est en train de se reconstruire, voilà. »* (M7)

Le travail auprès des personnes accompagnées s'inscrit également dans une dimension médicale, dans la continuité de la vulnérabilité que nous mentionnions en amont. Pour l'infirmière son travail repose davantage sur l'accompagnement, avec une approche plus globale de la personne, qu'une « prise en charge ».

*« Je déteste le mot “prise en charge”, donc pour moi, on pourrait le remplacer par “prise en soins” mais le mot “accompagnement” fait plus partie de mon langage que la “prise en soins”, quand même, parce que le soin n’est qu’une partie alors que l’accompagnement est certainement plus proche de cette approche globale, holistique. » (M10 - Infirmière)*

Pour les enquêtés, être satisfait de l’accompagnement prodigué aux demandeurs d’asile en CADA correspond à l’idée de « bien faire son travail ». Le travail représente ainsi l’accompagnement des personnes accueillies, avec un engagement quasi-« corps et âme ». Cette idée de transcendance fait directement écho à la notion de vocation que l’on retrouve dans l’orientation du travail. Cette signification repose, entre autres, sur le principe d’inconditionnalité de l’accueil, qui est une des valeurs centrales du secteur social, ou encore sur la recherche d’une certaine forme de justice sociale.

*« Alors, l’inconditionnalité, c’est vrai que moi l’inconditionnalité, c’est vraiment ça qui peut me transcender quoi. » (M10 - Infirmière)*

Pour ce faire, certains individus mettent en pratique cette signification du travail par l’engagement dans des actes militants, tels que des manifestations ou encore, nous le verrons, par des pratiques transgressives. Une référente sociale en remplacement souligne cet engagement de la part de l’équipe pour la situation globale des migrants et pas seulement pour celle des demandeurs d’asile hébergés au sein du CADA.

*« Je le sens dans la pratique, dans ce que je vois, mine de rien le fait que dans une réunion d’équipe, par exemple, tu arrives facilement à parler de la participation à certaines actions, à certaines manifestations qui concernent la ville et qui concernent aussi la situation des demandeurs d’asile et pas seulement. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

Enfin, cette signification est porteuse de sens pour les parties prenantes qui n’ont pas de responsabilités managériales. Pour autant, les managers ne sont pas exempts de cette signification. Acteurs de « seconde ligne » dans l’accompagnement, les individus exerçant des responsabilités managériales se rattachent, encore davantage que leurs équipes de terrain, aux situations concrètes d’accompagnement des plus précaires. C’est particulièrement le cas du directeur. En effet, ce dernier, fort de plus de trente années d’expériences au sein de l’association, est partagé entre d’une part, une profonde conviction d’agir sur le terrain,



d'opérationnaliser le sens de son travail par des actes concrets et d'autre part, une responsabilité vis-à-vis des parties prenantes de garantir l'élaboration et le maintien d'une vision commune. Il revient ainsi sur une réunion tenue entre les membres de la gouvernance associative (le conseil d'administration), la direction et les chefs de service. Les échanges de cette réunion sont centrés sur la thématique du sens dans le travail. Il affirme ainsi que le directeur doit s'approprier une vision commune, élaborée avec l'ensemble des salariés.

*« Je pense qu'il y a, la première des choses, c'est la vision, maintenir une vision. (...) La journée de réflexion, ça je pense que ce sont des temps sur lesquels il faudrait se pencher. C'est au cours de ces trucs-là qu'on élabore des visions, et en tant que directeur, le travail il est de s'approprier cette vision commune, qui est élaborée de façon commune, et après le directeur il doit se l'approprier, et faire un travail de veille pour que cette vision soit concrétisée. » (M2 - Directeur)*

Pour cet acteur, son travail est donc de maintenir une vision suffisamment proche des réalités de terrain, des problématiques rencontrées par les demandeurs d'asile. Il souhaite que la vision et le projet associatif deviennent siens, pour ensuite le faire vivre auprès des équipes de terrain, comme il le développe à nouveau ci-dessous.

*« Alors oui, je pense que c'est une de mes missions principales : faire vivre le projet associatif. Est-ce que j'y arrive bien, je sais pas, mais c'est le cœur. (...) Bah oui, c'est le cœur du métier, faire vivre le projet associatif. » (M2 - Directeur)*

Pour conclure, nous pouvons dire que cette signification est tournée vers la relation avec les personnes accueillies. Elle apparaît majoritaire pour la fonction d'infirmière et pour six individus que sont le directeur, quatre référentes sociales et l'infirmière. De plus, nous mettons en avant que la spécificité des acteurs managériaux vis-à-vis de cette signification du travail relève d'une relation d'accompagnement venant nourrir les principes et valeurs qui guident l'action.

### **VII.1.2. Une signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action**

La seconde signification est axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action. Il n'y a alors rien d'étonnant à retrouver majoritairement la fonction de cheffe de service, les deux référentes sociales étant représentantes du personnel, mais également le président de l'association et le directeur adjoint.

Dans cette signification, au-delà de l'accompagnement du public, leur devoir s'ancre dans un désir plus profond de servir le bien commun (M3 – Directeur adjoint), d'être au service d'une cause qui transcende l'individu, quitte à devoir transgresser pour l'atteindre (Honoré, 2000).

*« Pour autant qu'on puisse trouver de la signification dans l'ombre, oui le travail de l'ombre, c'est à dire travailler sur les dossiers, le travail de fourmi, l'élaboration précautionneuse et continue, l'image de la fourmi après celle de la pieuvre, l'image de la fourmi c'est quand même le bien commun mais ça, ça a du sens. »* (M3 – Directeur adjoint)

Pour le président de l'association, la signification du travail est ainsi avant tout associée aux principes et valeurs qui guident l'action. Ce dernier attribue le sens de son travail à un réel devoir de transmission et de préservation des valeurs et des principes de l'association, permettant ainsi à l'organisation de perdurer tout en gardant sa direction. En effet, un individu va accorder plus de sens à ses activités de travail s'il a l'impression qu'elles ont des retombées positives pour l'organisation (Rosso et al., 2010). Le président associatif affirme à ce titre qu'il est important de préserver lors de l'accompagnement des valeurs telles que l'inconditionnalité de l'accueil, le souci de l'autre ainsi que la bienveillance.

*« Bon, un, ma fonction de président c'est assurer le développement et le maintien des activités de Jane Pannier, tout en gardant les mêmes valeurs qui sont l'inconditionnalité de l'accueil, le souci de l'autre, la bienveillance et aussi l'accompagnement bien évidemment. »* (M1 – Président de l'association)

Nos résultats démontrent également que le maintien de cette vision n'est parfois possible qu'en ayant recours aux pratiques transgressives. Pour la cheffe de service, il est clair que ce travail d'accompagnement nécessite parfois de « combattre ».

*« En fait moi ce que je disais c'est que je considère pas que mon boulot doit être forcément du combat. C'est pas mon rapport au travail ça. Mon travail c'est d'accompagner les gens mais s'il faut combattre pour accompagner les gens alors dans ce cas-là il faut combattre. Mais c'est ça qui est pas fini et ça me plaît pas. »*  
(M4)

La mission est ainsi analysée sous le prisme des valeurs de l'organisation, ces dernières n'entravant pas les pratiques transgressives, lorsque la préservation de la signification de la mission est en danger. En effet, nos résultats démontrent que le maintien de cette vision n'est parfois possible qu'en ayant recours aux pratiques transgressives. Dans le verbatim ci-dessous, le directeur adjoint de notre recherche-action revient sur la résistance menée par l'association, pilotée par l'infirmière, afin de réaliser des tests PCR. A l'époque, les établissements médico-sociaux et sociaux n'étaient pas prioritaires, l'infirmière a dû « ruser » pour obtenir des certificats médicaux afin de tester l'ensemble des personnes accompagnées et des salariés.

*« Ça n'a pas empêché de trouver une seconde volonté, ce que je qualifie du mythe de la résistance. On a résisté à l'oppression de l'injustice, en prenant l'initiative de faire les tests. On a besoin de se rapprocher de croyances comme celles-ci. » (M3 – Directeur adjoint)*<sup>3</sup>

Cela n'est pas sans faire écho à la littérature qui rapproche la signification du travail à la mission organisationnelle, comme mécanisme de construction de sens pour l'individu (Thompson & Bunderson, 2003 dans Rosso et *al.*, 2010). Les missions organisationnelles contribuent donc à l'interprétation que se font les individus du sens de leur travail (Rosso et *al.*, 2010), d'autant plus si celui-ci les perçoit en cohérence avec ses valeurs. Lorsque l'individu perçoit ainsi un danger de remise en question de cette congruence, il aura tendance à transgresser, comme en témoigne l'extrait suivant. Le président de l'association souligne l'importance de défendre les valeurs associatives et de ne pas se contenter du minimum dans l'exercice de ses missions.

*« Alors, il faudrait, si on les suivait et c'est le cas aussi de certains administrateurs, il faudrait se contenter de faire ce pour quoi on est payé, ce pour quoi on est rémunéré. Or ça moi c'est incompatible avec nos valeurs, et donc il faut se battre en permanence pour essayer de poursuivre nos activités comme on l'a fait pendant le COVID notamment, tout en défendant nos valeurs. » (M1 – Président de l'association)*

Enfin, cette signification n'est pas sans lien avec la spiritualité. Comme en témoigne l'individu M1, président associatif, son engagement bénévole est vécu comme une réelle vocation, mettant en pratique ses valeurs religieuses.

*« Pour moi, c'est une manifestation concrète de ce en quoi je crois, c'est à dire qu'être dans l'église protestante s'est s'engager, c'est bien, mais avoir une responsabilité très concrète au niveau de personnes, ça c'est autre chose. Je trouve que c'est mettre en pratique un peu ce que l'on croit : l'accueil de l'autre, l'accueil de l'étranger, toutes ces, je dirais, tout ce que l'on peut retrouver dans la Bible, dans les fondements de mes croyances. » (M1 – Président de l'association)*

Pour conclure, nous pouvons visualiser l'existence de deux significations du travail qui convergent vers un centre commun : l'accompagnement des demandeurs d'asile. Nous notons également que les acteurs managériaux sont présents au sein de ces deux significations. Il est primordial que le manager soit soucieux du sens dans le travail, et que ce dernier se sente suffisamment libre de défendre ses valeurs pour permettre, à son tour, aux collaborateurs de pouvoir expérimenter cette signification (Frémeaux, 2014).

Nos résultats s'inscrivent ainsi dans les recherches portant sur la signification dans le contexte de professions particulières (McCarthy & Friedman, 2006 dans Bailey et al., 2019a). Ces travaux sont toutefois encore limités (Bailey et al., 2019a). A travers notre thèse, nous contribuons ainsi à développer la signification dans un contexte particulier, celui du secteur de l'asile. Nous pouvons, à notre tour, proposer une définition du travail significatif dans ce secteur :

***« Un travail accompli dans des conditions de travail favorables à l'instauration d'une relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile tout en respectant les principes et valeurs guidant l'action. »***

Bien qu'il soit impossible de généraliser, les acteurs organisationnels de ce secteur peuvent avoir davantage de facilités pour expérimenter du sens dans leur travail, du fait de participer à une activité socialement utile servant l'intérêt général (Frémeaux, 2014). Nous allons désormais voir, dans la sous-partie suivante, comment s'élabore ce sens.

## ***VII.2. Une élaboration du sens marquée par les pratiques transgressives***

Dans cette sous-partie, nous nous intéressons au processus de construction de sens. À ce titre, nous avons vu dans la littérature qu'il est possible d'analyser le processus de construction de sens en trois temps (Laroche, 1995). Nous nous appuyons donc sur ces trois temps d'analyse pour structurer cette sous-partie. Dans un premier temps, la littérature nous indique que l'analyse débute par la compréhension de « quand et pourquoi » la construction de

sens se déclenche. Pour ce faire, nous commençons par présenter l'origine de l'élaboration du sens, *via* les situations ambiguës et incertaines, et insistons, pour chaque exemple développé, sur le contexte ayant déclenché le processus de construction. De manière générale, c'est parce que l'action est interrompue (Laroche, 1995). Dans un deuxième temps, l'analyse consiste à repérer la relation entre un cadre, général et hérité du passé, et un signe, élément ponctuel qui est extrait du flux de l'action (Laroche, 1995). Nous mettons ainsi en évidence ces éléments lors de l'élaboration du sens à l'échelle individuelle, inter-individuelle et organisationnelle. Enfin, dans un troisième et dernier temps, la littérature distingue deux types de processus, d'une part les croyances ; d'autre part, les actions. Ce sont, à juste titre, ces deux caractéristiques que nous prenons en considération dans la troisième sous-partie relative à l'inscription des pratiques transgressives dans le processus de *sensemaking*.

Il est important de noter que nous remarquons que le processus de *sensemaking* a particulièrement été visible lors de la crise sanitaire de la COVID-19. Cela n'est pas étonnant puisque la littérature affirme que les situations porteuses d'ambiguïté et d'équivocité, et les situations emplies d'incertitude sont à l'origine du processus de construction de sens (Weick, 1995 ; Koenig, 2003, 2006 ; Weick et *al.*, 2005). Il est alors peu étonnant de retrouver, tout au long de nos résultats, des données brutes relatives à cette période de crise. Pour autant, nos résultats mettent également en avant l'importance du quotidien dans le processus de construction de sens. En effet, le travail social étant un travail portant sur de l'humain, il repose en grande partie sur la gestion des urgences.

### **VII.2.1. La construction de sens, déclenchée par l'interruption de l'action**

La littérature identifie deux origines au processus de construction de sens. Il s'agit des situations porteuses d'ambiguïté et d'équivocité (Dejours, 1995 ; Vidaillet, 2003 ; Weick et *al.*, 2005), et les situations emplies d'incertitude (Weick, 1995 ; Vidaillet, 2003). Il est intéressant de rappeler que l'ambiguïté est également une source de perte de sens, mais aussi un élément déclencheur des pratiques transgressives. Nous commençons par développer des situations ambiguës, avant de mettre en évidence celles incertaines.

### VII.2.1.1. L'ambiguïté et l'équivocité à l'origine du *sensemaking*

Pour commencer, l'ambiguïté et l'équivocité doivent être comprises comme des synonymes, signifiant qu'il est possible d'interpréter une situation de plusieurs manières (Vidaillet, 2003). L'ambiguïté est inhérente au travail réel (Dejours, 1995), et c'est cette « ambiguïté perturbatrice » qui déclenche le *sensemaking* (Weick et al., 2005). De plus, les situations de travail ponctuées d'imprévus, d'incidents et d'ambiguïtés sont également propices aux comportements transgressifs.

Des résultats précédents ont montré que des tensions de rôle existaient et pouvaient conduire à une perte de sens. Ces tensions s'exprimaient particulièrement par une ambiguïté de rôle, les professionnels ne sachant pas comment agir et adapter leur accompagnement, notamment face à un public de plus en plus violent et pour lequel ils n'avaient aucune information, ni les outils pour adapter leur travail. Pour autant, ces situations ambiguës sont aussi l'occasion de construire du sens.

Dans nos résultats, nous constatons que le travail quotidien des professionnels du secteur de l'asile est au cœur de situations ambiguës, déclenchant le processus de *sensemaking*. En effet, ce « trop-plein » d'informations se ressent particulièrement dans la relation d'accompagnement, avec les demandeurs d'asile. Au-delà d'accroître la charge mentale qui repose sur les salariés, ces derniers doivent entamer une construction de sens. En effet, toutes les informations ne sont pas bonnes ou utiles pour l'accompagnement qu'ils ont prodigué. Les professionnels doivent opérer une sélection des informations pour reconstruire la situation du demandeur d'asile, estimer les besoins et donc le travail réel qu'ils ont à accomplir. Cette construction de sens passe donc par les interactions entre les membres de l'équipe et particulièrement entre les binômes de référentes sociales. Au-delà, ces dernières ne savent pas toujours qu'elles sont les informations qu'elles peuvent et doivent partager avec leurs collègues, ou encore qu'elles sont les données utiles ou non à l'ensemble de l'équipe pour mener à bien le suivi. Cette situation rend inégale la compréhension d'une situation au sein même des membres de l'équipe, et donc la construction collective de sens plus complexe. Dans l'extrait suivant, une référente sociale en remplacement nous informe de sa difficulté à opérer un choix entre les informations nécessaires à son accompagnement, et celles secondaires, qui ont été transmises par la personne en demande d'asile. Elle se retrouve en difficulté pour faire des choix, et encore plus pour transmettre les informations au reste de l'équipe.

*« Euh, oui. Bah peut être que j'ai ressenti ça avec la famille dont je te parlais tout à l'heure mais parce qu'il y a cette fluidité de dialogue, qu'il y a une quantité d'informations, c'est pas forcément lié au fait que si j'ai des informations en plus c'est parce que l'équipe a pas transmis ou voilà, je sais pas comment dire, comment expliquer. Il y a des informations supplémentaires, même au-delà des informations qui sont importantes pour l'accompagnement. On se charge d'informations, mais moi personnellement, mais je ne sais qu'en faire de ces informations. Ça m'a posé quelques problèmes, quelques pistes de réflexion. (...) Quoi en faire, comment les restituer à l'équipe et qu'est ce qui était utile de transmettre. Après le, comment dire, le lien que j'ai avec [Agnès, l'infirmière] d'abord à National, c'est important pour faire filtre aussi après à l'équipe. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

Cette situation induit un « trop plein » d'interprétations possibles et engendre donc une complexité dans les choix à effectuer par le professionnel pour élaborer du sens. Dans l'exemple ci-dessous, la référente sociale nous fait part de sa difficulté de trouver du sens dans son travail face à un trop-plein d'informations et de tâches à effectuer, et donc une ambiguïté quant à la posture à adopter et au travail réel à mener. Cela demande donc un effort au salarié pour retrouver du sens à partir de cette situation de travail ambiguë. La référente suivante se questionne quant aux limites de son accompagnement et s'interroge sur son rôle.

*« Il y a un moment où tu te dis "mais quand ça s'arrête en fait ?" parce que tu peux pas, au final, porter... tu peux pas tout porter, c'est impossible, c'est inhumain et c'est ce qui fait que j'ai l'impression de perdre même tout le sens de mon travail, en fait, de ne pas savoir mais... au fait, on est là pourquoi ? (...) Je pense encore par rapport à qu'est-ce qu'est le cadre, qu'est-ce que ma posture en tant que professionnel ou est-ce que je peux aller, où est-ce c'est là ma limite, c'est des questions qui interrogent (...) en fait, quel est notre rôle ? » (M7 – Référente sociale)*

Nous nous rendons ainsi compte de la proximité entre perte de sens et déclenchement d'un processus de construction de sens. Ces questionnements issus de situations ambiguës sont aussi présents lors de pratiques considérées comme transgressives par l'équipe socio-éducative, et pas la cheffe de service. Cela concerne l'accompagnement prodigué aux demandeurs d'asile, lorsqu'il s'agit d'accompagner davantage sur la santé que sur le volet juridique. Depuis les nombreux changements intervenus ces dernières années, l'équipe a de nombreuses interrogations sur son rôle auprès des demandeurs d'asile et sur l'évolution de ses fonctions.

*« Ce qui me remet en question, c'est ce que je dis, c'est que ça nous déplace un petit peu dans notre travail, dans les missions dont on a la charge et que du coup il faut que nous aussi on se repositionne, on réajuste, on réapprenne, qu'on fasse différemment donc voilà. Après c'est intéressant mais c'est vrai que du coup aussi comme en plus on est dans un environnement où il y a pas trop de cadres, de limites bien définies, du coup après c'est vrai ça peut aussi créer des flous, fin voilà qui peuvent générer des incompréhensions ou des manières de penser, de faire différentes, je sais pas. Ce que je vois là par rapport aux différentes personnalités, manières de voir des membres de l'équipe effectivement là on est dans voilà des choses qui touchent un peu à l'équilibre personnel, de chacun, sa vision du travail social, de son accompagnement etc. Donc on est plus dans des "borderline". » (M8 – Référente sociale)*

La cheffe de service n'a pas, quant à elle, ce type d'interrogations, cela lui paraissant normal. Nous observons ici un « gap » entre l'équipe socio-éducative et la cheffe de service, cette dernière ayant participé à l'évolution du service, étant à l'origine même d'une partie de sa nouvelle structuration (accueil PMR), et décidant également quand adviendra la sortie et de quelle manière (création du dispositif d'alternatives à l'hôtel).

Ces ambiguïtés quant aux missions mêmes des travailleurs et de leur rôle interrogent donc le cadre de travail, mais également le travail réel, c'est-à-dire « en train de se faire », et le comportement adopté par les professionnels. La diversité des attentes que l'on a envers eux et l'absence de clarté de ce qu'ils doivent réellement réaliser, engendre donc à une difficulté de construction de sens pour les individus. La référente sociale suivante se questionne ainsi sur l'accompagnement à prodiguer, entre le suivi juridique dédié à l'asile, la spécialisation sur la régularisation « étranger malade » ou encore les problématiques des victimes de violences conjugales.



*« Ouais, mais c'est comme je te parlais d'un moment, il faut peut-être essayer de faire la dichotomie entre certaines... parce que toi tu es normalement, tu es censé être sur l'asile, tu es spécialisé sur l'asile, après tu te spécialises sur étranger malade, après sur victimes de violences conjugales. » (M7 – Référente sociale)*

Au-delà du travail quotidien, les situations ambiguës ont été particulièrement nombreuses lors de crise sanitaire de la COVID-19 (M1 – Président de l'association). Cette situation de crise a plongé les individus dans un réel effort d'interprétation de la situation, et surtout de sélection d'informations pour permettre la continuité de l'action. Dans l'extrait ci-dessous, le directeur adjoint nous informe de la multiplicité des informations qui leur a été transmises durant cet épisode et de la difficulté à faire des choix afin de faire perdurer l'activité. Ces réflexions ont été les prémisses de la réflexion inter-individuelle visant l'élaboration, par la direction, du Plan de Continuité de l'Activité (PCA).

*« Je dirais que les situations de synthèse, d'analyse des informations, sont en général relativement aisées. Le piège ça peut être l'interprétation. Par contre, là, l'épisode du COVID l'a bien montré, on a subi un épisode sans précédent : une logorrhée de recommandations, de directives, de textes réglementaires, si j'additionne ça aux revues de presse, ça, ça a été absolument contre-productif. Il a fallu apprendre quelque chose qui était inhabituel c'est à faire le tri et pas se tromper dans le tri. » (M3 – Directeur adjoint)*

Cette ambiguïté, illustrée lors de la crise sanitaire, émane notamment de la relation d'agence, qui est l'une des raisons de l'ambiguïté interne des organisations selon Laroche (2006). La relation d'agence s'est particulièrement illustrée lors de la phase COVID-19, avec une asymétrie d'informations entre l'État et les acteurs de terrain, telle que l'évoque la cheffe de service. Cette dernière remet en question la gestion de la crise et notamment de l'ambiguïté des décisions prises au niveau étatique.

« Ça veut dire quand même qu'ils ont été capables de mentir. Je rappelle quand même qu'ils ont dit que les masques ça servait à rien. Dans le même temps, y'a des pays qui ont équipé toutes leurs personnes donc qui ont dit aux gens de s'équiper de masques. (...) En plus, ils ont fait des choses ambiguës du type très mauvais politicien : on prend des décisions drastiques, et quand on rouvre les écoles, on laisse le choix aux parents. Comment tu veux que ça soit pas le bordel ? Moi, j'aime pas ça. Et puis, les écoles, c'est les enfants. » (M4 – Cheffe de service)

Pour conclure, nos résultats se rapprochent de ceux de Laroche (2006). L'auteur souligne que l'environnement interne est également porteur d'équivocité, et pas seulement, comme l'a développé Weick (1995), l'environnement externe. Nous remarquons, en effet, que l'ambiguïté et l'équivocité sont à l'origine de l'élaboration de sens, et qu'ils émergent de l'environnement institutionnel et partenarial. De plus, nous nous apercevons que ce *sensemaking* se construit également depuis l'organisation en interne, notamment dans la relation entretenue avec les demandeurs d'asile mais aussi dans la création du cadre entre les référentes sociales et leur cheffe de service.

Pour autant, l'ambiguïté et l'équivocité ne sont pas les seules sources du processus de construction de sens : il existe également les situations porteuses d'incertitude, que nous développons dès à présent.

### **VII.2.1.2. L'incertitude comme déclencheur du processus de construction de sens**

Contrairement à l'ambiguïté et l'équivocité, les situations porteuses d'incertitude manquent cruellement d'informations pour permettre aux individus d'interpréter la situation (Vidaillet, 2003). Dans ce cas, les individus n'ont pas suffisamment d'éléments pour leur permettre l'interprétation de la situation dans laquelle ils se trouvent. De plus, nous l'évoquions dans notre littérature, les règles portent en elles une zone d'incertitude surtout lorsqu'elles sont antagonistes, permettant aux acteurs de transgresser (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019).

Ces incertitudes sont notamment portées par les règles qui régissent le fonctionnement organisationnel (Joffre & Tissioui, 2019). Les acteurs ne peuvent prétendre comprendre l'intégralité des réglementations qui encadrent leur activité de travail. Dans l'extrait suivant, le président de l'association nous fait part de ses difficultés face à la législation, nécessitant ainsi d'échanger avec les autres individus et de chercher d'autres sources d'informations pour mener à bien sa mission.

*« Ah oui très souvent. Non non, notamment sur... j'ai pas toujours les éléments, tu vois, sur les textes législatifs, toutes les lois, bon il faut que j'aille rechercher, repêcher l'information par exemple sur la loi de 2002 mais ça heureusement qu'internet est là et qu'on peut l'avoir facilement, mais si tu veux souvent je suis obligé d'aller repêcher des infos. (...) Surtout sur la législation. Bon il y a des tas de choses que je ne maîtrise pas, par exemple qu'[Octave, le directeur] maîtrise très bien, notamment l'ENC<sup>28</sup>. (...) Voilà, donc tout ça, les classements, comment on est classé tout ça, je ne maîtrise pas bien donc je suis obligé, en règle générale, je me fie à ce que fait Octave de toute façon. » (M1 – Président de l'association)*

Les incertitudes sont également en lien direct avec la relation d'accompagnement, et l'accessibilité aux informations qui en découle, notamment du fait des spécificités du public. L'exercice de faire sens de la situation d'une personne accueillie peut alors parfois s'avérer complexe. A ce titre, après avoir évoqué le « trop plein » d'informations qu'elle peut obtenir des personnes accompagnées, la référente sociale en remplacement nous explique également les difficultés d'obtention des renseignements à cause de la barrière de la langue.

*« Après la barrière que j'ai pu voir c'est lié à la langue, pas aux informations, mais l'accessibilité, voilà, à travers la langue si l'interprète par exemple est pas là, ça oui. » (M11 – Référente sociale en remplacement)*

---

<sup>28</sup> Etude Nationale des Coûts (ENC)

L'accompagnement des demandeurs d'asile est par essence une source d'incertitudes, du fait que ce public soit très spécifique et avec lequel il est parfois difficile de communiquer. De plus, l'accompagnement en CADA est très singulier, le suivi s'appuyant sur les besoins individuels de chaque personne. Les imprévus sont donc nombreux, les professionnels ne pouvant pas anticiper l'ensemble des tâches qu'ils devront réaliser et donc le travail qu'ils vont réellement avoir à mettre en œuvre pour les demandeurs d'asile (M4 – Cheffe de service).

Tout d'abord, ce manque d'informations peut provenir de l'environnement externe, les salariés n'ayant pas les contacts de l'ensemble des professionnels et bénévoles qui ont pu aider ou accompagner le demandeur d'asile avant son arrivée. La référente sociale ci-dessous nous explique alors le travail de collecte d'informations qui doit être mis en place à chaque nouvelle entrée dans le dispositif CADA.

*« Oui, parce que quand les personnes arrivent, tu sais jamais quel médecin ils ont vus, quel gentil bénévole de je sais pas où a lancé quelle procédure, et le temps en fait que tu comprends, que tu arrives...des fois de centraliser l'information, bah c'est un boulot à plein temps. Et qu'à chaque nouvelle entrée, pour remettre tout à plat, c'est exactement ce qu'il faudrait faire "par où vous êtes passés ? Qui vous avez vu ? Qui vous a reçu ?" pour en savoir le maximum et être au plus proche de l'accompagnement de la famille, mais c'est compliqué, parce qu'il y a des institutions qui ne répondent pas. » (M5 – Référente sociale)*

Ensuite, tout comme l'ambiguïté, l'incertitude peut provenir de l'environnement interne à l'organisation, à travers les difficultés de coopération avec les demandeurs d'asile. Tout comme la référente sociale le développe ci-après, la relation de confiance n'est pas immédiate avec les personnes accompagnées. Cela engendre des informations qui arrivent par bribes aux référentes sociales.

*« Bah après ça dépend des personnes, soit les personnes ne nous font pas confiance, je sais pas, après ils sont libres de donner des infos, de pas les donner mais c'est sûr qu'il y a toujours une pièce manquante, parce t'arrives pas à tout comprendre, tu te dis "mais ça c'est quoi ? ça, ça veut dire quoi ?" » (M7 – Référente sociale)*

Ces incertitudes sont particulièrement présentes pour l'équipe socio-éducative dans un type de pratiques transgressives ordinaires et collectives mentionnées précédemment. Il s'agit du non-respect des échéances pour les sorties de déboutés et de réfugiés du dispositif CADA. Faute de relais pour l'hébergement d'urgence pour les déboutés du droit d'asile, et de la saturation des dispositifs pour les réfugiés, les acteurs organisationnels se retrouvent régulièrement contraints à garder en indu, au-delà de l'échéance prévue, les personnes accompagnées. Les acteurs organisationnels rencontrent ainsi des difficultés quant au discours à tenir aux personnes accompagnées lorsqu'ils sont suivis en CADA. Dans le verbatim suivant, on voit que cela met en difficultés la référente sociale.

*« Après ce qui met toujours mal à l'aise et les seuls moments où je me sens très mal à l'aise c'est quand on pose le cadre de la fin de la prise en charge et que je sais qu'on respectera pas le cadre de la fin de la prise en charge. » (M8 – Référente sociale)*

Nous évoquons dans l'encadré 6 ce questionnement, qui faisait écho à l'arrivée de Fleur, une référente sociale, en poste et qui ne comprenait pas le positionnement qu'elle devait adopter. Cette dernière a donc dû s'appuyer sur les échanges avec ses collègues pour entamer ce processus de construction de sens. Cette situation est intéressante puisqu'elle montre que l'ambiguïté est provoquée par l'environnement contraignant, mais également par le contexte interne, et les prises de décisions au sein du service. Nous pourrions affirmer que la question des sorties et du cadre n'a pas encore fait l'objet d'un processus de mise en sens de ces situations, les référentes sociales appréhendant plutôt négativement ce qu'elles nomment une « absence de cadre ». D'ailleurs, à partir du moment où les référentes sociales informent la famille qu'elle doit sortir du dispositif CADA, et que celle-ci se maintient, c'est automatiquement la cheffe de service qui prend le relais. Ce qui pourrait permettre une construction collective de sens apparaît non-abouti dans le CADA.

De plus, tout comme l'ambiguïté et l'équivocité, les moments d'incertitudes ont été nombreux lors de la crise sanitaire de la COVID-19. En effet, nous l'évoquons dans la littérature, les situations d'innovations sont porteuses d'incertitude (Thuderoz, 1996), tout comme les situations de crise, ces dernières étant donc potentiellement des sources d'innovation. Le directeur revient ainsi sur les difficultés qu'il a rencontré durant cette crise, face à l'impossibilité de connaître le nombre de salariés pouvant venir travailler le jour-même, et plus généralement la crainte face à la gestion de cette pandémie.

*« Tu savais pas combien il allait y avoir de salariés. On a été un moment où on était entre les personnes qui avaient le COVID, les personnes qui étaient en arrêt, les personnes en garde d'enfants, les personnes qui étaient en arrêt pour fragilité, les personnes qui étaient en télétravail, on était je crois à 40% des personnels. Donc, et puis on avait toujours peur d'avoir des personnes qui avaient le COVID, donc qu'est ce qu'il fallait faire, est ce qu'il fallait orienter. » (M2 - Directeur)*

En effet, nous le mentionnions, cet épisode de la COVID-19 a donné lieu à l'écriture du Plan de Continuité de l'Activité (PCA), outil qui n'avait jusqu'alors jamais été élaboré. Au-delà, cette capacité d'innover semble être le propre des associations qui se saisissent de ces moments d'incertitudes (Hoarau & Laville, 2013) pour réaffirmer le sens qui anime l'association, *« sa force vitale »* (M3 – Directeur adjoint). Selon ce dernier, le travail social se nourrit de cette gestion permanente de l'urgence et se place dans une survie permanente, capable de s'adapter à chaque scénario.

*« C'est un début en soi de réflexion mais je pense aussi que, inconsciemment, le travail social se nourrit de cette situation de tension permanente (...) Je me pose la question : est ce que justement, ce n'est pas un modèle opérant, justement un modèle opérant et efficacement de cette nécessité, de cette urgence d'adaptation permanente ? (...) En terme managérial ça se traduit par une réalité, c'est dès lors qu'il est acquis qu'une organisation est en survie permanente et sait survivre en s'adaptant, progressivement (...) Donc, je veux dire, on sait créer des scénarios de survie, on est champion pour aller là où personne ne veut aller, mais on sait faire. Donc, ça interroge sur le management en tant qu'accompagnement au changement, le changement il ne veut plus rien dire. C'est plutôt en soutien à cette capacité d'exprimer une force vitale, nécessaire et indispensable. » (M3 – Directeur adjoint)*

Nous observons, au même titre que l'ambiguïté et l'équivocité, que les incertitudes peuvent provenir de l'externe, mais également de l'interne (M3 – Directeur adjoint). Cela se perçoit notamment au sein de l'équipe : les travailleurs sociaux ne savent pas toujours ce qu'ils peuvent, ou non, partager comme informations aux autres membres de l'équipe, et inversement.

Cela peut parfois engendrer une relation d'asymétrie, notamment entre l'équipe et la cheffe de service, n'ayant pas tous les mêmes informations, et ne pouvant donc pas créer une interprétation commune de la situation de la personne et du travail à mettre en œuvre pour l'accompagner au mieux. La cheffe de service revient ainsi sur le manque de partage d'informations qui peut survenir avec l'équipe socio-éducative.

*« Par contre, il y a des informations importantes qui faut qu'on communique ensemble pour suivre le service ensemble. Et ça quand j'entends une information que j'avais pas, alors ça, tout de suite, je dis non ça je comprends pas pourquoi vous ne l'avez pas dit. Il y a pas mal d'infos que j'ai besoin d'avoir pour comprendre un minimum. D'ailleurs, souvent, il y a des suivis que je comprends parce que j'ai des bonnes infos régulières et tout ça. » (M4 – Cheffe de service)*

Pour conclure, le processus de construction de sens a plus de chance d'être déclenché lors d'événements inattendus dans la vie organisationnelle, de moments de surprises et d'interruptions dans l'action (Vidaillet, 2003). C'est la raison pour laquelle Weick s'est intéressé aux situations de catastrophes, car elles sont le meilleur moyen d'analyser la construction d'un sens nouveau d'où émergeront des solutions innovantes (Vidaillet, 2003). Pour autant, nos résultats démontrent qu'il est possible de s'intéresser au processus de construction de sens dans la vie quotidienne de l'organisation, et pas seulement lors d'évènements inattendus, l'incertitude et l'ambiguïté faisant partie intégrante de la vie organisationnelle. Dans la sous-partie suivante, nous nous intéressons aux différentes échelles de l'élaboration du sens, et à la visibilité des pratiques transgressives à ces niveaux distincts.

### **VII.2.2. L'élaboration du sens : une visibilité des pratiques transgressives aux différents niveaux**

Nous l'évoquons dans la littérature : les travaux se sont intéressés à trois niveaux d'élaboration du *sensemaking*, à savoir l'individu, le groupe et l'organisation (Nestea et al., 2015). Nous nous servons de ce découpage pour présenter la construction de sens et observer comment intervient la transgression à ces trois échelles différentes.

### VII.2.2.1. Une élaboration individuelle du sens

Tout d'abord, le sens se construit au niveau individuel, dans la tête des êtres humains (Weick, 1979 dans Nestea et *al.*, 2015). L'individu extrait des éléments, des signaux, de l'expérience qu'il est en train de vivre et les relie à une représentation ordonnée de cette expérience afin de lui donner un sens (Vidaillet, 2003).

Cette élaboration individuelle du sens intervient notamment dans le quotidien des individus enquêtés. Nous pouvons relier cette élaboration individuelle du sens au type de transgressions individuelles ordinaires et répondant à une perte de la relation d'accompagnement. Lorsque les individus transgressent la « juste proximité » avec les usagers, ils élaborent individuellement le sens à partir de la situation qu'ils vivent et des signaux que renvoie la personne accompagnée. Cette dernière peut interagir mais ce n'est pas forcément le cas, comme lorsqu'une référente sociale nous évoquait les pleurs d'une personne accompagnée qu'elle avait décidé de prendre dans ses bras.

Au-delà du travail quotidien, cette élaboration individuelle du sens est également visible lors des situations de crise. Comme nous l'évoquions, nous constatons que la crise sanitaire de la COVID-19 a déclenché un processus de construction de sens chez les individus. Les témoignages de deux d'entre eux, la cheffe de service et l'infirmière, sont particulièrement parlants.

Nous démarrons avec les propos tenus par l'infirmière. Nous observons que cette dernière a extrait plusieurs signaux de son expérience, lui permettant de construire du sens dans la crise sanitaire qu'elle traversait en tant que professionnelle de santé. Ces signaux portaient sur son ressenti de soignante, sa connaissance des partenaires et son constat du soutien organisationnel, qui lui ont permis, entre autres, de mener une action transgressive, de « résistance ». Nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises, cette dernière a coordonné les tests PCR à destination des salariés et des personnes accompagnées, ce qui était alors interdit (au moment des faits, seuls les établissements médicaux étaient autorisés à le faire, le CADA n'en faisant pas partie).

*« Même si on était en rébellion par rapport à ce qu'on devait faire à ce moment-là, qu'on a outrepassé les injonctions mais qui ont révélé qu'on avait raison. » (M10 - Infirmière)*



Nous pouvons poursuivre cette analyse par l'élaboration du sens de la cheffe de service. A nouveau, cette dernière a extrait de nombreux éléments participant à la construction du sens de son travail, particulièrement lors de la crise sanitaire. Elle a, entre autres, ressenti l'incompréhension des demandeurs d'asile face au confinement. Cette dernière les rationalise en faisant écho à son histoire personnelle qui, rétrospectivement, a joué un rôle de sensibilisation et de besoin d'agir durant la crise sanitaire.

Elle le rapproche également de son besoin d'être disponible et accessible pour les personnes accompagnées, mais également pour soi, afin d'être rassurée, ce qu'elle évoque dans le verbatim ci-dessous.

*« Il y avait quand j'étais petite cette question : moi j'ai grandi en Lorraine. Et il y avait cette question : (...) Qu'est-ce que j'aurais fait pendant l'époque nazie ? (...) En fait, alors c'était pas l'urgence que je ressentais, c'était le confinement. Ça voulait dire rester à la maison. Je sentais que personne n'allait le comprendre facilement, donc, et ça s'est révélé comme ça, on a mis deux semaines à le faire comprendre. Puis après, ils sont restés à la maison et là, je me suis dit il faut qu'ils sachent que je suis toujours là. Et il faut, je suis là au cas où il y a un problème c'est dans ce sens-là et que je sente, enfin que je me rassure même moi, qu'ils sentent qu'ils sont pas abandonnés. (...) Mais c'est un apprentissage de dingue ça. Parce que si t'as pas cette expérience-là, par quoi tu la remplaces ? Rien, il y a que cette expérience-là qui te met face à ce truc. » (M4 – Cheffe de service)*

Ces deux témoignages de construction individuelle du sens sont intéressants à plusieurs titres. Tout d'abord, ils mettent particulièrement bien en lumière l'incidence de la crise sanitaire de la COVID-19 comme déclencheur d'un processus de *sensemaking*, les individus ayant une perte quasi-totale de leurs repères. Ensuite, il est très stimulant d'observer que l'action mise en place dans ce phénomène de construction de sens, qui apparaît dans un premier temps pour venir en aide à autrui, cache en réalité un désir intrinsèque des individus de « se prouver » quelque chose. Pour la première (l'infirmière), l'action transgressive durant la COVID-19 fut l'opportunité d'arriver « aux chevilles » de sa mère résistante, et de s'inscrire également, d'une certaine manière, dans l'histoire familiale. Pour la seconde (la cheffe de service), l'élaboration du sens durant la crise sanitaire fut l'occasion de se prouver qu'elle agissait pour le « bien », de se rassurer qu'elle était finalement une « bonne » personne. Finalement, cette élaboration individuelle du sens, bien qu'étant déclenchée par des stimuli externes, nommés des signaux

dans la littérature sur le *sensemaking*, fait rétrospectivement écho à un sens beaucoup plus personnel des individus. Enfin, force est de constater que ces deux témoignages d'élaboration individuelle de sens ont été réalisés par les deux seuls membres permanents de l'équipe du CADA restés sur place durant le premier confinement de mars à mai 2020. Cela ne sous-entend pas que les autres individus n'aient pas fait sens de cette situation, mais simplement que ces derniers n'en ont pas parlé ou bien que nous ne l'ayons pas suffisamment perçu.

### **VII.2.2.2. Une élaboration inter-individuelle du sens**

Par la suite, le sens se construit à l'échelle inter-individuelle (Vidaillet, 2003), dans les interactions au sein d'un groupe (Weick, 1993 dans Nestea et *al.*, 2015). En effet, nous le mentionnions, le sens s'élabore dans les interactions entre les individus (Allard Poesi, 2003 ; Vidaillet, 2003 : 45). Il est toutefois important de préciser que cette construction collective de sens ne fait pas pour autant émerger un sens collectif, comme nous l'avons précisé dans la première partie de ce chapitre. Il est, en effet, nécessaire de distinguer la « construction collective de sens » du « sens collectif ». Le sens collectif renvoie à une réelle réflexion sur le contenu du sens au-delà de sa construction collective (Allard Poesi, 2003). Dans cette partie, nous nous intéressons donc à la construction inter-individuelle du sens.

En effet, l'élaboration inter-individuelle du sens correspond à des interactions réciproques entre les individus tentant de définir la situation, permettant ainsi d'élaborer collectivement du sens. Ce type d'élaboration du sens est particulièrement visible lors des réunions d'équipe, où il est sujet à prendre des décisions quant à l'avenir des demandeurs d'asile accompagnés. De plus, la relation d'accompagnement est au cœur d'incertitudes et d'ambiguïtés qui viennent contraindre l'activité de travail réel des acteurs organisationnels.

A ce titre, plusieurs situations ont ainsi été rapportées dans notre carnet d'observation. Pour autant, des échanges entre l'équipe (travailleurs sociaux, infirmière et cheffe de service) concernant une demandeuse d'asile ont particulièrement retenu notre attention. Nous nommerons cette personne Binta. Dans les échanges suivants (encadré 11), les salariés s'interrogent sur l'après-CADA de Binta, potentiellement future déboutée du droit d'asile. Ces derniers rencontrent des difficultés à établir un sens commun de la décision à prendre afin de guider Binta dans son futur proche. Les réunions d'équipe correspondent parfaitement à une tentative d'élaboration inter-individuelle de sens, permettant à chaque individu d'obtenir des éléments d'informations afin de faire sens de la situation grâce aux échanges avec ses collègues.

Dans ces interactions, la cheffe de service veut connaître la date de sortie de Binta et demande alors l'information aux référentes sociales de cette dernière. Ces dernières rencontrent des difficultés à faire sens de la situation : Binta ne veut pas retourner au pays, pourtant en France elle est condamnée à rester de nombreuses années dans la clandestinité. Il est également de plus en plus difficile de trouver une place d'hébergement d'urgence pour les personnes sans papiers, d'autant plus que Binta est non-voyante. Pour étudier la situation, la cheffe de service les encourage à appeler la famille pour les aider à élaborer un plan pour l'avenir de Binta. Les référentes sociales ne veulent pas la contacter sans son consentement, ce qui serait contraire à leurs valeurs.

### ENCADRÉ 11 : Quelle décision prendre pour accompagner Binta ?

[Coco, la cheffe de service] veut savoir quand elle [Binta] « dégage » pour mettre [d'autres demandeurs d'asile]

[Fleur, une travailleuse sociale] : « *Binta elle dégage pas avant le ...* »

Coco : « *Alors c'est quoi votre plan ?* » (...)

[Lou, une travailleuse sociale] : « *Préparez le retour.* »

Fleur : « *Elle va être malheureuse en France.* » (...)

Lou : « *Vous devez lui dire : vous allez vivre dans la clandestinité* »

Coco : « *Elle est dans l'irrationnel, ça marchera pas.* »

Anna et Fleur : « *Elle l'entendra pas.* »

Coco : « *Vous, vous mettez pas quelque chose derrière, vous vous mettez pas à sa place, et c'est les autres qui la sortiront.* »

Fleur : « *Le CHRS<sup>29</sup> sert à rien ?* »

Coco : « *Vous pouvez la refourguer parce que c'est en interne, sinon ça marcherait pas, vous la laissez faire.* » (...)

Coco : « *Pourquoi vous appelez pas la famille ?!* »

Fleur : « *Mais c'est une question d'éthique, j'y arrive pas.* »

Coco : « *Il faut voir avec les parents. Soit c'est rationnel, et c'est là que ça marche, ou bien ils sont aussi fou qu'elle (...) ce que vous contournez, d'autres le feront.* »

Lou : « *Vous pouvez pas le faire sans son accord.* » (Carnet de bord)

Encadré 11 : Quelle décision prendre pour accompagner Binta (source : auteure)

<sup>29</sup> Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)

Cet extrait de réunion d'équipe permet de mettre en évidence l'effort de construction inter-individuelle de sens, particulièrement lorsqu'il s'agit de faire sens de la situation des demandeurs d'asile et de prendre une décision quant aux actions à mettre en place pour les accompagner au mieux, notamment lors de la sortie du dispositif CADA. Nous observons le rôle primordial des différentes parties prenantes dans ces échanges, notamment de la cheffe de service. Au-delà, nos propos rejoignent ceux mentionnés en amont : les situations de gestion quotidiennes, les moments de vie de l'équipe, ont également des informations importantes à nous apporter sur l'élaboration du sens. De plus, nous notons que l'élaboration inter-individuelle du sens n'engendre pas forcément la construction d'un sens collectif derrière lequel les individus se retrouvent. Dans le cas présent, une dichotomie apparaît entre le sens à donner à la suite de l'accompagnement pour la cheffe de service, et celui des membres de l'équipe socio-éducative. Ces derniers semblent, quant à eux, beaucoup plus en difficultés pour mettre du sens à cette situation, contrairement à la cheffe de service pour qui cela paraît beaucoup plus clair.

Cette élaboration inter-individuelle du sens est également visible dans une situation évoquée à plusieurs reprises (encadré 6). A son arrivée au CADA, une référente sociale (Fleur) ne comprenait pas le positionnement qu'elle devait adopter pour les sorties du dispositif CADA. C'est en échangeant avec ses collègues qu'elle a pu mettre du sens et se faire sa propre définition de son cadre de travail relatif à la sortie. Nous l'évoquons, cette situation est intéressante puisqu'elle montre que l'ambiguïté est provoquée par l'environnement contraignant, mais également par le contexte interne, et les prises de décisions au sein du service. Nous pourrions affirmer que la question des sorties et du cadre n'a pas encore fait l'objet d'un processus de mise en sens de ces situations, les référentes sociales appréhendant plutôt négativement ce qu'elle nomme une « absence de cadre ». D'ailleurs, à partir du moment où les référentes sociales informent que la famille doit sortir du dispositif CADA, et que celle-ci se maintient, c'est automatiquement la cheffe de service qui prend le relais. Ce qui pourrait permettre une construction collective de sens apparaît non-abouti dans le CADA.

Enfin, cette élaboration de sens se réalise finalement à l'échelle de l'organisation.

### VII.2.2.3. Une élaboration organisationnelle du sens

Enfin, le sens s'élabore également à l'échelle de l'organisation (Weick, 1995 ; Weick & Sutcliffe, 2001 ; Vidaillet, 2003). Selon Weick (1995), l'organisation est un ensemble de comportements interreliés (dans Allard Poesi, 2003). L'analyse de notre matériau empirique permet ainsi d'illustrer ce troisième niveau de construction de sens que la crise sanitaire a, là encore, mis en exergue.

Dans les extraits suivants, l'élaboration organisationnelle du sens prend appui sur la crise sanitaire de la COVID-19. De nombreux professionnels ont contribué à l'émergence d'un sens dans le travail à l'échelle de l'organisation, lui permettant ainsi d'être un acteur incontournable dans le paysage marseillais lors de la crise sanitaire. Pour ce faire, les individus ont dû réfléchir à préserver ce qui faisait « sens » en termes d'actions durant cette pandémie et ce qui, au contraire, devait être laissé de côté. Un processus de construction de sens a été mis en œuvre entre, d'une part, les organes directionnels et managériaux en charge de la réalisation d'un Plan Continu de l'Activité (PCA) ; et de l'autre, les acteurs opérationnels devant mettre en place ces actions. Cette construction organisationnelle du sens a entraîné des répercussions sur le sens qu'accordent les individus à leur travail, notamment les salariés qui, jusqu'alors, avaient un travail peu valorisé (agent technique ou encore agent de propreté et d'hygiène). Le directeur évoque ainsi les retombées positives de la crise sanitaire afin de revenir aux bases de l'accompagnement et de prioriser les missions essentielles pour maintenir la relation d'accompagnement durant la COVID-19.

*« Le positif c'est vrai que par exemple on a été obligé, en tant que direction là je pense, en tant que direction on a été obligé de faire un plan de continuité de l'activité, donc c'est à dire on a dit "voilà on peut pas tout faire mais on va prioriser l'accueil, on va prioriser la sécurité des personnes, on va prioriser la santé bien sûr", je sais pas ce que c'est qu'il y avait comme autre truc, l'alimentaire mais ça c'est lié. Donc tu vois, on a priorisé quatre axes bien structurés et on a dit "par contre" et ça aussi c'est important on a priorisé mais aussi on a nommé ce que l'on me mettait de côté temporairement (...) Voilà voilà le COVID a eu ce truc-là, c'est que ça nous a fait repenser un peu notre travail de façon hyper concrète. » (M2 - Directeur)*

Cette élaboration organisationnelle du sens a également été mise en œuvre à travers une pratique transgressive, largement évoquée en amont dans l'élaboration individuelle du sens : celui de réaliser des tests PCR malgré l'interdiction. Cette transgression collective portée par l'organisation et coordonnée par l'infirmière a permis aux différents individus de faire sens de la situation en s'attachant à des croyances. Le directeur adjoint évoque ainsi cette pratique comme une « oppression à l'injustice » qui lui a permis de faire sens de la situation, pleine d'humanité.

*« Ça n'a pas empêché de trouver une seconde volonté, ce que je qualifie du mythe de la résistance. On a résisté à l'oppression de l'injustice, en prenant l'initiative de faire les tests. On a besoin de se rapprocher de croyances comme celles-ci. (...) Voilà, je pense un des apports majeurs et un des suppléments de sens majeur que nous avons rencontré, nous avons touché du doigt, j'observe que c'est dans des conditions d'adversité que le sens est apparu de façon beaucoup plus, je dirais, claire et évidente, et le sens du travail partagé et je pense également individuellement, à l'engagement au travail. » (M3 – Directeur adjoint)*

Ces extraits témoignent de la construction de sens à l'échelle organisationnelle, permettant aux individus de trouver du sens dans leur travail durant cette crise, mais également facilitant l'émergence d'un sens commun, ce qui n'était pas le cas dans les niveaux d'élaboration de sens précédents.

Pour conclure, nous remarquons ainsi le lien étroit que peuvent entretenir les différents niveaux d'élaboration du sens. Nous pouvons donc retenir que ces trois niveaux d'élaboration de sens sont très importants et peuvent être complémentaires. Au-delà, nous avons remarqué que l'élaboration inter-individuelle ou organisationnelle du sens n'engendre pas nécessairement la construction d'un sens collectif. Enfin, nous observons la présence de pratiques transgressives au sein de ces différents niveaux d'élaboration du sens, agissant à la fois comme des croyances, mais également comme des actions.

### **VII.2.3. Les pratiques transgressives au cœur des croyances et des actions**

Comme nous l'avons vu précédemment, les pratiques transgressives sont visibles aux différentes échelles de la construction de sens. Le *sensemaking* peut être un processus basé sur les croyances, ces dernières permettant d'orienter l'extraction de signes qui donnent lieu à la construction de sens, ou sur les actions qui produisent des écarts dépassant les croyances

(Laroche, 1995). À ce titre, la transgression apparaît à la fois comme relevant de croyances mais également comme une mise en action du sens. Nous développons ainsi dans cette sous-partie les différentes croyances et actions relatives au sens, dont font partie les pratiques transgressives.

### **VII.2.3.1. Un processus basé sur les croyances**

Le *sensemaking* peut se fonder sur des croyances, sous forme d'argumentations ou d'attentes (Laroche, 1995).

Pour commencer, nous observons que l'extraction des signaux est orientée par des croyances en lien avec l'histoire personnelle et familiale des individus. Nous pourrions, à ce titre, revenir sur une situation précédemment mentionnée. Il s'agissait de la cheffe de service qui faisait référence à son enfance en Lorraine. Elle évoquait son questionnement sur le comportement qu'elle aurait eu durant la période Nazie. Ses croyances engendrent des attentes dans le cadre de son travail afin de le faire correspondre à celles-ci et ce qu'elle considère comme ce qui est « bien ».

Le sens s'élabore, nous l'évoquons, durant les réunions d'équipe où les salariés échangent entre eux sur l'accompagnement à prodiguer aux personnes en demande d'asile. A nouveau, les échanges relatifs à Binta, demandeuse d'asile non voyante, sont intéressants. L'extrait ci-dessous (encadré 12) met en avant les arguments avancés par l'ensemble des salariés du CADA afin d'envisager l'accompagnement à réaliser pour Binta. Lors de cette réunion, les membres de l'équipe essaient de faire sens d'une des dernières situations en date : Binta aurait involontairement montré à ses référentes sociales une conversation qu'elle entretient avec des jeunes hommes. La cheffe de service et l'une de ses référentes sociales apportent des éléments pour élaborer le profil de Binta et donner sens à cet épisode. Leurs remarques sont très complémentaires. Pour la cheffe de service, ancienne éducatrice spécialisée en accueils collectifs de mineurs, Binta est une jeune fille intelligente, quelque peu manipulatrice, qui n'aurait pas montré ses conversations par hasard. Selon elle, Binta fait un transfert et veut faire comprendre un éventuel danger à l'équipe du CADA. Pour sa référente sociale, qui a passé toute sa jeunesse au Moyen-Orient, Binta est une jeune femme issue de la bourgeoisie des pays arabes, qui avait certainement un mode de vie très occidental avant son arrivée en France.

### ENCADRÉ 12 : « Des croyances distinctes entre les membres de l'équipe »

[Coco, la cheffe de service] pose beaucoup de questions aux référentes de [Binta, une personne accompagnée], surtout [Anna, une travailleuse sociale] qui parle, [Fleur, une travailleuse sociale] complète.

Fleur dit que Binta a plein de mecs sur Messenger.

Coco dit que c'est une information importante à discuter en équipe : « *Faut pas fermer les yeux (...) on pose la question, elle est pas bête, elle sait qu'on le voit, c'est du transfert, sans faire de projection.* » (...)

Fleur ajoute qu'elle a passé vingt ans dans les pays arabes et fait une analyse de Binta : éducation ++, bourgeoisie, réseaux (...)

[Agnès, l'infirmière] : « *Vous lui avez pas dit que vous y croyez pas à son histoire ?* »

Coco se projette : probablement future déboutée, pas grave la projection, si elle est intelligente, ça aide les gens. « *Qu'est-ce qu'on projette ensemble ?* » (Carnet de bord)

*Encadré 12 : Des croyances distinctes entre les membres de l'équipe (source : auteure)*

À travers cet extrait, nous observons la construction de sens dans les échanges entre les individus, ces derniers donnant chacun leur point de vue. Leur argumentaire apparaît complémentaire : la cheffe de service supervise les échanges afin de permettre une vision commune et une projection de la part de l'équipe. Pour cela, elle s'appuie sur le travail réel et sur les efforts considérables déjà engagés par l'équipe dans le suivi de Binta. Fleur, quant à elle, analyse le profil de cette personne accompagnée à partir de ses connaissances du monde arabe. Nous assistons ainsi à une construction de sens basée sur des croyances relatives à la jeunesse de la demandeuse d'asile ainsi qu'à ses origines.

Ces croyances se fondent également sur la manière dont les individus envisagent la justice. A ce titre, nous évoquons dans de précédents résultats que cette vision de la justice avait des influences sur leur manière de transgresser. En effet, au-delà donc d'être une « bonne raison » de transgresser, la perception qu'a un individu de la justice l'incite plus ou moins à faire preuve d'un comportement transgressif. Nous pouvons ainsi rappeler les propos du directeur de l'association, insistant sur le fait que lorsque la transgression est réalisée dans le but d'aider autrui avec cette notion de justice sociale, il est plus enclin à transgresser.



« Ça m'a aidé de me dire “quand tu prends le parti des autres, et que c'est pas pour ton bien personnel à toi, forcément avec le temps, il va y avoir une reconnaissance que tu es dans la justice”. Je pense que cette notion de justice sociale quoi, tu vois, justice sociale. » (M2 - Directeur)

Ces croyances en la justice sont aux fondements mêmes des pratiques mentionnées précédemment, notamment les initiatives innovantes que sont les places CADA PMR ainsi que le dispositif d'Alternatives à l'Hôtel. En effet, ce dernier a été créé pour permettre aux personnes déboutées du droit d'asile en instance de régularisation par une autre voie, de bénéficier d'un hébergement. A l'heure actuelle, il est compliqué pour les déboutés d'accéder à leur droit, notamment à leur carte de séjour. En effet, les acteurs organisationnels évoquent des « chantages à la carte », c'est-à-dire que les déboutés ne peuvent pas récupérer leur carte de séjour tant qu'ils ne sont pas physiquement sortis du dispositif CADA. La cheffe de service affirme ainsi que « La préfecture fait un blocage. On va s'en occuper nous même avec Alternatives à l'hôtel. »

Pour autant, il est intéressant d'observer que les salariés se questionnent énormément sur ce que veulent dire pour eux des notions telles que la justice, en lien avec leurs pratiques de travail. Pour cela, ils n'hésitent pas à faire reposer leurs croyances sur l'histoire pour légitimer leurs pratiques transgressives et également pour se rassurer. La justice les conforte dans la nécessité de transgresser notamment pour être en accord avec leurs valeurs. La transgression n'implique donc pas nécessairement du plaisir, et dans la plupart des cas, c'est le résultat qui en produit, et non pas l'acte de transgression en lui-même (Dejours, 1996).

De plus, les individus croient foncièrement que l'État ne remplit pas ses obligations, et qu'ils sont contraints de transgresser s'ils veulent mener à bien leur mission et trouver du sens dans leur activité de travail. En effet, pour eux, c'est l'État qui se montre transgressif. La croyance en la justice incite finalement plus ou moins les individus à transgresser, notamment pour accéder à l'application de ce qu'ils estiment être juste, et en fonction de ce qu'ils considèrent comme un travail « bien fait ».

Enfin, nous constatons que les croyances servent également de base aux actions. Ce fut le cas pour des situations mentionnées en amont, telles que la rédaction du Plan de Continuité de l'Activité (PCA) ou encore le fait de réaliser des tests PCR à l'ensemble des salariés et des hébergés malgré l'interdiction. Ces croyances, au service de l'action, peuvent s'appuyer sur un

désir de « résister ». En effet, nous le mentionnions précédemment, les acteurs organisationnels croient en la capacité de résistance des associations, de contre-pouvoir. A ce titre, les enquêtés utilisent les termes de « résistance », « rébellion », « riposte », « combat » ou encore « faire barrage » pour qualifier leur activité de travail. Le directeur adjoint évoque ainsi la capacité des fonctions de direction et d'encadrement de résister à l'orientation gestionnaire, ainsi qu'à faire barrage à des logiques institutionnelles considérées comme illégitimes par le secteur associatif.

*« Ce qui me paraît de plus en plus en lien avec les fonctions de direction et d'encadrement, c'est une capacité de résistance, de résistance à l'orientation gestionnaire qui est une orientation gestionnaire absurde, univoque. (...) C'est aussi de se construire en permanence, pour prendre un mot à la mode depuis plusieurs années, de se réinventer en permanence, parce qu'il y a nécessité à faire barrage, c'est pour ça que c'est très important que les associations soient très proches dans ces actions-là, à faire barrage à des logiques institutionnelles qui sont parfaitement légitimes du point de vue du droit, parfaitement fondées mais dont les effets sont désastreux. » (M3 – Directeur adjoint)*

Les croyances des acteurs organisationnels enquêtés, notamment ceux exerçant des responsabilités managériales, s'appuient grandement sur cette vision que les associations jouent un rôle d'éclaireur ou de contre-pouvoir démocratique et « *tentent de faire progresser la société qui les entoure.* » (Valéau & Annette, 2012 : 140). Nous nous apercevons que les professionnels mettent en lumière les valeurs organisationnelles et le projet associatif lors de leurs pratiques transgressives, ce qui est évoqué dans la littérature. En effet, les auteurs reconnaissent que « *les motivations qui poussent les associations à un moment donné à « dévier » (...) sont souvent liées à la réalisation de son objet social ou fondées sur le respect de ses valeurs.* » (Valéau & Annette, 2012 : 146) et prenant ainsi « *le sens d'une « désobéissance civique » luttant contre les « déviances » des pouvoirs publics eux-mêmes* » (Valéau & Annette, 2012 : 151).

Nous percevons finalement le lien étroit qu'unit le processus de *sensemaking* basé sur les croyances des acteurs organisationnels à celui fondé sur l'action, que nous développons dès à présent.

### VII.2.3.2. Un processus d'actions

Le processus de construction de sens est également un processus d'action, représenté par un fort engagement ainsi que par une manipulation de l'environnement (Laroche, 1995).

Ces actions produisent des écarts qui dépassent les croyances. C'est par exemple le cas de la situation évoquée en amont lorsque les salariés et bénéficiaires de notre recherche-action ont réalisé les tests PCR malgré les interdictions (M10 - Infirmière), manipulant ainsi leur environnement. Dans cette continuité, la réalisation du Plan de Continuité de l'Activité (PCA) illustre cette construction de sens par l'engagement dans l'action. La réflexion collective qui a émané de la crise sanitaire sur ce qui était prioritaire ou non, a permis d'élaborer du sens par la mise à l'écrit de l'ensemble de ces missions fondamentales. Le directeur revient ainsi sur cette obligation de prioriser les activités et sur la nécessité de les retranscrire dans un PCA durant la crise sanitaire de la COVID-19.

*« En tant que direction on a été obligé de faire un plan de continuité de l'activité, donc c'est à dire on a dit "voilà on peut pas tout faire mais on va prioriser l'accueil, on va prioriser la sécurité des personnes, on va prioriser la santé bien sûr", je sais pas ce que c'est qu'il y avait comme autre truc, l'alimentaire mais ça c'est lié. Donc tu vois, on a priorisé quatre axes bien structurés et on a dit "par contre" et ça aussi c'est important on a priorisé mais aussi on a nommé ce que l'on me mettait de côté temporairement (...) Voilà voilà le COVID a eu ce truc-là, c'est que ça nous a fait repenser un peu notre travail de façon hyper concrète. » (M2 - Directeur)*

Cet exemple témoigne de la complémentarité des croyances et des actions dans la construction du sens, la rédaction du PCA ayant, tout d'abord, donné lieu à des échanges entre les salariés sur ce qu'ils attendaient de la gestion de cette crise et la manière dont l'organisation pouvait la gérer. D'autres exemples mettent en évidence la construction de sens, notamment individuelle, dans l'action, en étant présent physiquement sur le terrain et en réalisant des actions caritatives. La cheffe de service témoigne ainsi de son engagement sur le terrain durant la COVID-19, ayant contribué à des activités qu'elle estime utiles, permettant de trouver du sens dans l'action.

*« Pendant le COVID, il y a eu une adaptation du travail parce que moi, je venais ici tous les matins et puis je restais en contact bien sûr, en plus des gens, avec les partenaires qui étaient restés occupés par les questions, et on voyait de plus en plus des gens démunis donc qu'est ce qui s'est passé ? On s'est mis à faire des actions. » (M4 – Cheffe de service)*

Au-delà, la construction de sens passe par des actions transgressives, notamment quand les individus sont dans l'impossibilité d'innover sans transgresser. En effet, nous avons vu dans la littérature : la transgression est parfois nécessaire lorsque *« la norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée. »* (Honoré, 2000 : 20). C'est notamment le cas dans une situation développée dans nos résultats précédents, particulièrement dans les croyances lorsque nous évoquons que les acteurs organisationnels avaient une vision d'un État transgressif. En effet, la cheffe de service, soutenue par sa hiérarchie, a créé un nouveau dispositif, financé par l'autorité de manière expérimentale : l'Alternative à l'Hôtel (AAH). Ce dispositif est dédié aux déboutés du droit d'asile régularisables, leur permettant d'être pris en charge dans une structure à leur sortie de CADA. L'objectif pour l'organisation est de faciliter les sorties de CADA, permettant ainsi d'envisager un départ apaisé des déboutés qui se retrouvent très souvent dans des situations complexes, faute d'avoir obtenu une régularisation. Il est important de préciser qu'à l'origine, l'association disposait d'un appartement dans lequel elle réalisait ces sorties de CADA pour des déboutés régularisables. Cependant, l'association devait gérer financièrement ces dépenses pour lesquelles elle n'était pas financée. Dans l'extrait suivant, la cheffe de service revient sur les origines de la création de ce dispositif. Pour résumer, cela fait écho à ce que nous évoquons en amont d'une transgression presque « imposée ». Les professionnels en CADA n'ont plus de relais à la sortie du dispositif, les hébergements d'urgence étant saturés, et ne veulent pas mettre des personnes à la rue, d'autant plus lorsque des démarches de régularisation ont débuté.

*« Par exemple le projet qui me concerne AAH<sup>30</sup> qui est pas magnifique hein parce qu'on demande même pas un CHRIS, on demande un dispositif, on obtient un dispositif expérimental, mais on le prend et on y va. Pourquoi ? Parce que ça permet à 15 personnes de sortir du CADA, même si c'est pas notre CADA. (...) C'est que je suis obligée de créer AAH parce qu'à un moment donné, il faut être*

---

<sup>30</sup> Alternatives à l'Hôtel (AAH)

*sérieux. Si je sais que chaque famille qui est déboutée, qui fait une double demande, et puis en plus, on y va, on accompagne, et qu'à la fin je trouve pas le CHRS parce qu'ils vont tous me dire « il y a pas les papiers, qu'il faut... » enfin je veux dire, c'est ça qui est terrible et c'est pour ça que je peux pas lâcher. Il faut que j'ai AAH (...) Il y a des gens qui continuent à dire « je peux pas prendre que des sans-papiers, etc ». Mais c'est prendre les choses à l'envers parce que si tu dis ça, tu commences par dire c'est de la faute de ce gars, enfin tu mets, la phrase de [Octave, le directeur] était super, tu mets le dispositif au-dessus de la personne. Et c'est vrai que quand tu fais ça, c'est violent, c'est pas notre boulot et c'est mettre le pied dans un engrenage. » (M4 – Cheffe de service)*

D'autres exemples mentionnés dans nos résultats témoignent du fait que certaines de ces pratiques ont été institutionnalisées, et sont devenues des « expérimentations » ou encore des « innovations » appréciées et reconnues, notamment par les acteurs institutionnels. Ce type d'engagement dans l'action est au cœur même du processus de *sensemaking*, permettant aux acteurs organisationnels de trouver du sens dans leur travail.

Nos résultats mettent ainsi en lumière les pratiques transgressives dans l'élaboration du sens, notamment comme croyances et actions dans le processus de *sensemaking*. Au-delà, les données mettent en avant le rôle primordial des managers dans cette construction de sens. Notre analyse nous permet ainsi de proposer un modèle des sources organisationnelles du sens dans le travail, sur lesquelles les managers peuvent agir de manière objective pour gérer le travail et *in fine* le sens dans le travail. Nous le développons dès à présent.

### ***VII.3. Manager le travail réel et parfois transgressif : un modèle à la recherche du travail significatif***

Après avoir mis en exergue dans la partie VI.1. les significations du sens dans le travail pour les managers ainsi que pour l'ensemble des parties prenantes, et dans la sous partie VI.2., l'élaboration du sens et l'intégration des pratiques transgressives dans cette construction, nous réalisons désormais un focus sur les sources organisationnelles du sens dans le travail. En effet, pour répondre au mieux à notre problématique, il nous semblait primordial de mettre en avant les sources de sens au sein de l'organisation. Les managers peuvent agir sur celles-ci pour gérer le travail réel et permettre ainsi l'élaboration du sens dans le travail.

Nous l'évoquons dans la littérature, le travail réel peut être compris comme une « *activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite* » (Dejours, 2005 dans Barel et *al.*, 2019 : 41). Nous avons choisi, dans le cadre de ce travail doctoral, de nous focaliser sur les pratiques transgressives. Nous l'avons vu dans la sous-partie précédente, la transgression s'ancre à la fois dans des croyances qui influencent le comportement des acteurs organisationnels, mais également dans des actions permettant à l'activité de perdurer et constituant donc directement ce que l'on nomme le travail réel. Nous nous interrogeons finalement sur ce management du travail réel, parfois transgressif, à la recherche du sens dans le travail.

Afin de proposer un modèle des sources organisationnelles du sens dans le travail, nous nous sommes tout d'abord appuyée sur les trois sources managériales du sens (Frémeaux, 2014), repris par Antal et *al.* (2018) pour définir le travail significatif, et les activités mises en avant par Pratt et Ashforth (2003 dans Bailey et *al.*, 2019b). Ensuite, nous avons décidé de lier cette littérature à celle sur la résilience organisationnelle dans les travaux sur le *sensemaking* (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 ; Autissier et Wacheux, 2008), nous permettant ainsi d'aborder les pratiques transgressives mises en avant dans ce travail et contribuant à la construction de sens.

Dans ses travaux, Frémeaux (2014) met en avant trois sources managériales du sens à savoir la contribution sociale (1), le développement personnel et professionnel (2), et les relations sociales (3). Ces trois sources se rapprochent des caractéristiques de Morin (2007), la contribution sociale correspondant à l'utilité sociale du travail. Le développement personnel et professionnel touche directement ou indirectement à la rectitude morale du travail, l'autonomie, la reconnaissance ainsi que les opportunités d'apprentissage et de développement. Enfin, les relations sociales sont similaires aux relations positives. Nous n'hésiterons donc pas à faire référence à ces caractéristiques dans la présentation de nos résultats.

Quant à Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) et Autissier et Wacheux (2008), ils se sont appuyés sur les travaux de Weick (2003). Ce dernier a mis en avant deux sources de résilience que sont le style de management et la structure. Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) et Autissier et Wacheux (2008) ont ainsi complété ces travaux et mettent en lumière trois sources de résilience que sont la stratégie, la culture et la structure. La culture (1) est entendue comme les « valeurs reconnues » de l'institution, telles une idéologie à laquelle l'individu adhère.

Les auteurs suggèrent que des valeurs communes accroissent l'engagement de l'individu dans l'organisation, et donc dans le processus de construction de sens. La stratégie (2) concerne quant à elle, une vision davantage formelle des liens qui unissent l'individu à son organisation, notamment par son contrat. « *Les individus ont besoin de visualiser le chemin qui va leur permettre de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés* » (Autissier & Wacheux, 2008 : 23). Cette vision claire des rôles de chacun permet aux individus de connaître les moyens par lesquels ils peuvent prétendre arriver à leur résultat. Enfin, la structure (3) est, au même titre que l'organisation et *l'organizing*, appréhendée sous le terme de « processus de structuration ». Une structure est une mise en relation entre une structure formelle (cadre institutionnel) et une structure informelle (interaction des individus et a fortiori création d'un sens partagé).

Bien que l'organisation ne donne pas de sens préétabli à ses membres, elle doit tout de même favoriser un cadre permettant l'émergence de ce sens. A ce titre, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) et Autissier et Wacheux (2008), ont souligné le manque d'informations sur les moyens mis à disposition des organisations pour favoriser leur propre résilience, dans les travaux de Weick (2003). De même, Antal et *al.*, (2018) ont mis en évidence le fait que les caractéristiques objectives du travail significatif constituaient un « gap » théorique. Nous avons décidé de réaliser un premier pas pour combler en partie ce « gap » en proposant un modèle des sources organisationnelles concourant à rendre le travail significatif. Ce parti-pris nécessite de se séparer de l'ensemble des sources managériales du sens qui sont objectivement importantes pour l'individu dans la recherche du sens mais sur lesquelles le manager ne peut agir. De nombreux travaux existent déjà à ce sujet, tels que celui de Frémeaux (2014). Cette auteure en mettant en exergue les trois sources managériales du sens dans le travail, affirme que le manager ne peut pas créer ces trois sources de sens dans le travail mais qu'une prise de conscience du rôle joué par celui-ci dans la construction de ces éléments est primordiale. Les travaux permettant cette prise de conscience étant déjà présent dans la littérature, nous veillons à développer le « gap » théorique susmentionné. Nous nous sommes donc inspirée de ces sources de sens et de résilience afin de faire émerger notre modèle. Ce dernier a abouti à trois sources organisationnelles du sens dans le travail (Figure 33).

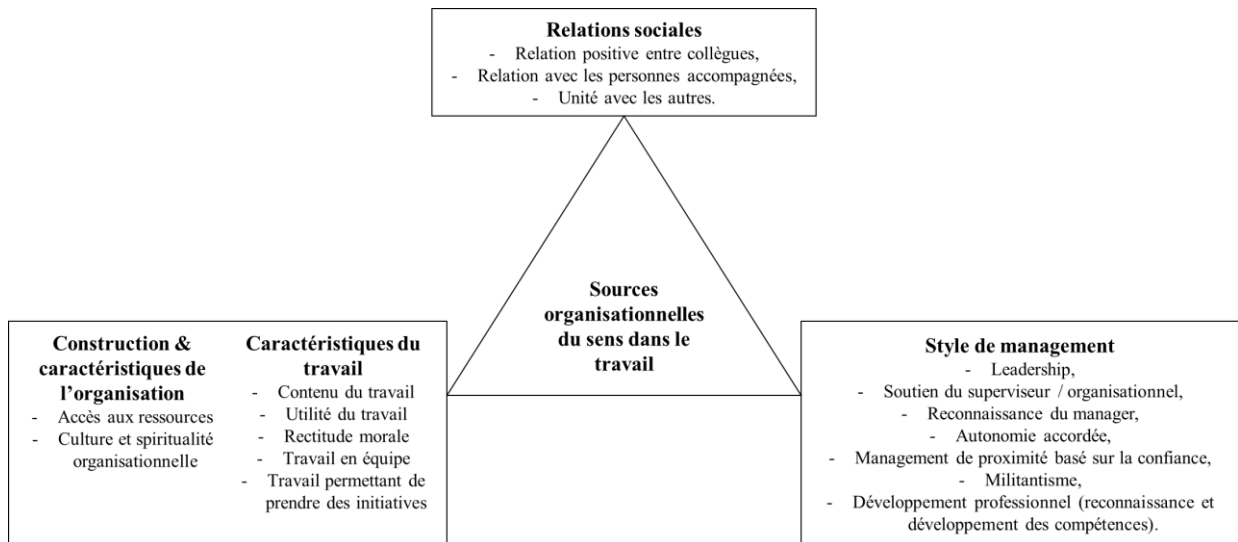


Figure 33 : Les sources organisationnelles du sens dans le travail (source : auteure)

Nous présentons désormais ces trois sources organisationnelles du sens dans le travail à savoir : les caractéristiques de l'organisation et la construction organisationnelle, la relation avec les autres, la posture managériale, les caractéristiques du travail et enfin l'apprentissage. Nous les développons dès à présent.

### VII.3.1. Entre structure, stratégie et culture : les caractéristiques de l'organisation et la construction organisationnelle

Nos résultats rejoignent la littérature. Un travail significatif s'ancre dans les caractéristiques de l'organisation et participe à la construction de celle-ci, notamment par l'attachement de l'individu au lieu de travail, à ses procédures (Isaksen, 2000) ainsi que par le sentiment de contribuer au développement des procédures, routines et conditions de travail (Isaksen, 2000). Nous observons également qu'un travail significatif prend appui sur les caractéristiques du travail.

#### VII.3.1.1. La construction organisationnelle

Pour débiter, l'individu qui a l'impression de contribuer à la construction de l'organisation dont il fait partie, tend à donner plus de sens à son travail. Ce besoin de participer au développement de l'organisation se ressent chez les parties prenantes opérationnelles ainsi que celles exerçant des responsabilités managériales.



Pour les référentes sociales, la construction organisationnelle passe déjà par une représentation de l'association dans des instances externes à l'organisation. La référente sociale évoque ci-dessous son comportement face à des partenaires afin de donner une belle image de l'association. Elle dit faire un peu de « publicité » et essayer de transmettre les valeurs de l'organisation sur le territoire marseillais.

*« Bah surtout le côté partenariat, et quand on rencontre les autres, il y a l'image que je renvoie de Jane Pannier. Je fais tout le temps un peu de la publicité, de la communication, sur "chez nous, c'est la personne avant". C'est vrai que naturellement, en fait, je transmets les valeurs. Donc je pense que ça participe forcément à la construction et surtout à la pérennité de l'organisation, dans le cadre de Marseille, du temps et tout. » (M9 – Référente sociale)*

Cet attrait pour les valeurs et la transmission des valeurs, que nous évoquions principalement chez les managers dans le cadre des significations du travail, se ressent également chez les membres de l'équipe socio-éducative. En effet, cette construction organisationnelle doit se faire dans la continuité des valeurs de l'organisation, valeurs qui sont importantes aux yeux des salariés, notamment dans le sens qu'ils accordent à leur travail. Une autre référente sociale évoque son initiative de mettre en place des « pause-café des dames » permettant aux femmes de se retrouver et d'échanger entre elles dans un cadre relativement informel. Selon elle, ce projet s'insère dans la continuité du militantisme de la fondatrice de l'association.

*« La pause-café des dames, ça participe, quand même mine de rien... Jane Pannier c'est à la base, c'est une militante qui a sorti la traite des blanches pendant la guerre, voilà, bah je pense que dans ce côté là où je fais cette pause, la pause-café, c'est à un moment pour ces femmes-là, parce qu'on est pas que mères, qu'épouses, on est femmes. » (M6 – Référente sociale)*

Participer à la construction organisationnelle est également porteur de sens pour les acteurs exerçant des responsabilités managériales. Dans l'extrait suivant, le directeur-adjoint accorde de l'importance à la pérennisation de l'organisation et au fait que cette dernière doit dépasser ce qu'il nomme un « stade de survie ». Pour cela, la mise en place de projets innovants, de nouveaux outils, démontrant la créativité des acteurs, permet de dynamiser et de bâtir l'avenir de l'organisation.

*« Je pense que sur la nécessité d'élaboration d'outils de pilotage, de management, j'ai introduit un certain nombre de nouveautés. (...) Voilà c'est peut-être un domaine sur lequel j'ai apporté une certaine contribution. (...) Pour moi, l'attrait principal, je parle en termes d'attractivité de cette mission, c'est dépasser un stade de survie permanente d'une structure, lui permettre de passer le cap, si possible, d'un développement durable. » (M3 – Directeur adjoint)*

Cela s'exprime également chez le président de l'association lorsqu'il évoque qu'il fait évoluer l'association, en changeant le logo, en modifiant légèrement le nom de l'association ou encore en renouvelant le conseil d'administration. Toutes ces évolutions participent à faire évoluer l'association en fonction des besoins présents sur le territoire (M2 – Directeur).

Cette dynamisation est également largement visible auprès de la cheffe de service du CADA. Cette dernière est à l'initiative de plusieurs projets innovants, qui ont puisé leur origine dans des pratiques transgressives qui se sont institutionnalisées. Nous pourrions ainsi évoquer deux projets précédemment mentionnés : les places CADA pour Personnes à Mobilité Réduite (PMR) ainsi que le dispositif d'Alternatives à l'Hôtel (AAH). Ce premier projet porté par la cheffe de service et inspiré d'une initiative à l'origine transgressive, qui consistait en l'hébergement d'un débouté en situation d'handicap et de sa famille, est devenu une source puissante de sens pour cette dernière ainsi que pour l'infirmière. Nous consignons dans notre carnet de bord les propos que tient la cheffe de service à une stagiaire, concernant ces places PMR. La cheffe de service, en faisant évoluer l'organisation, a également attribué plus de sens à son travail, en axant sur le volet médical qu'elle trouve primordial face aux problématiques actuelles des demandeurs d'asile.

Elle dit à Alizée qu'elle ne va pas parler du CADA mais de « son CADA PMR (...) Je vais vous expliquer ce qu'on fait de particulier au CADA Jane Pannier. » et parle de la complexité de l'asile. Elle insiste sur la vulnérabilité. Quand elle parle de ce que va présenter [Agnès, l'infirmière], elle dit que c'est le plus intéressant. (Carnet de bord final 2017-2020)

La construction organisationnelle est une puissante source de sens dans le travail. Cette construction prend appui dans les caractéristiques de l'organisation, à savoir les ressources ainsi que la culture et la spiritualité de celle-ci.

### VII.3.1.2. Les caractéristiques de l'organisation : ressources, culture et spiritualité

Participer à la construction de l'organisation confère aux individus une haute signification de leur travail. Mais qu'en est-il des caractéristiques de l'organisation ? Les extraits précédents ont abordé l'importance, entre autres, des valeurs de l'organisation. Nos résultats mettent en avant deux caractéristiques phares de l'organisation dans la recherche du sens dans le travail. Il s'agit des ressources disponibles, de la culture et spiritualité organisationnelle.

Nous distinguons les **ressources** qui ont trait aux conditions matérielles de travail, et celles qui relèvent des conditions d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'asile. Ces dernières apparaissent plus importantes aux yeux des individus, que le matériel dont ils disposent pour travailler, bien que l'un soit grandement lié à l'autre. En effet, les acteurs organisationnels expriment de la « fierté » lorsque les bureaux sont agréables afin d'accueillir les personnes accompagnées.

Cela nous permet de penser un accueil approprié pour les demandeurs d'asile handicapés, tant au niveau de l'accès, du regroupement des appartements, que du travail en réseau. (...) Beaucoup de neuf et de déménagements, avec l'ouverture du bâtiment, boulevard national ! On est ravis. (Rapport d'activités CADA HUDA 2015)

Ces conditions d'accueil et d'accompagnement sont à relier directement à la relation aux personnes accueillies qui est au centre du sens dans le travail pour les professionnels interrogés. En effet, comme les précédents résultats l'ont démontré, la relation d'accompagnement est centrale dans les significations du sens dans le travail des individus enquêtés. Cela passe par l'instauration d'une relation de confiance, notamment physique, permettant ainsi « *d'assurer un espace d'accueil et d'écoute que l'on veut sécurisant.* » (Projet d'établissement CADA – HUDA JP)

Enfin, la **culture organisationnelle** confère un certain sens au travail des individus. Cette culture prend appui à la fois sur le modèle organisationnel, c'est-à-dire associatif, ainsi que sur le système de valeurs et l'histoire de l'organisation.

L'organisation a une culture qui paraît fortement attractive, emplie d'humanité (M4 – Cheffe de service). Cette dernière est fondée sur les valeurs originelles de l'association, inscrite dans une philanthropie religieuse, et en continuité avec les valeurs portées par les créatrices. Les valeurs s'appuient, par exemple, sur les fondements éthiques de l'organisation, de l'accueil inconditionnel, la bienveillance, le féminisme, la religion, la justice sociale etc.

*« Donc effectivement le sens du travail quand on a pris en charge les personnes etc., il y a la continuité de la prise en charge, il y a le côté humain, j'ai rappelé le côté historique, protestant, religieux de Jane Pannier. » (M8 – Référente sociale)*

De nombreux enquêtés, telle que la référente ci-dessous, disent ainsi ne pas être arrivés « par hasard » dans l'association.

*« Je reprends le slogan de Total “on vient pas par hasard”, bah Jane Pannier on y vient pas par hasard, et on choisi pas d'y rester par hasard. Il faut quand même avoir ce minimum de valeurs. » (M6 – Référente sociale)*

Cette culture organisationnelle, nous l'évoquons dans de précédents résultats, est au cœur de la transgression. En effet, elle apparaît être un important facilitateur de ces pratiques, les individus n'hésitant pas à transgresser pour que leur travail reste cohérent aux valeurs originelles de l'association. Cela était d'ailleurs évoqué dans la littérature : les transgressions sont souvent fondées sur le respect des valeurs associatives (Valéau & Annette, 2012 : 146).

Le statut « associatif » de l'organisation n'est donc pas à négliger. Les acteurs organisationnels soulèvent cet élément pour insister sur le fait que, bien qu'ils remplissent des missions de service public financées par l'État, ils ne lui sont pas directement soumis. Ces éléments vont de pair avec le fait qu'il est reconnu aux acteurs associatifs une capacité d'action et d'innovation (Valéau & Annette, 2012 : 139-140). Les associations sont ainsi un intermédiaire pour les citoyens d'interpeller les pouvoirs publics. À ce titre, nous constatons que les transgressions cherchent à mettre en lumière les difficultés de terrain et à proposer des solutions aux pouvoirs publics pour y répondre localement.

Au-delà des valeurs constitutives de la culture organisationnelle, l'histoire est également particulièrement porteuse de sens pour les acteurs organisationnels. Lorsque les individus arrivent à s'en imprégner, ils ont l'impression de participer à un devoir de mémoire, ce qui confère du sens à leur travail.

À ce titre, le directeur faisait référence, lors d'une réunion, aux fondatrices et aux statuts de l'association comme ligne directrice des missions de l'organisation :

On a des fidélités à tenir par rapport aux fondateurs, statuts (...) ce qui ne veut pas dire ne pas être interpellés par le terrain (...) La commande de l'État il faut l'analyser par rapport à la fidélité. (Carnet de bord final 2017-2020)

Des salariés vont jusqu'à parler de « mythe » en parlant de l'association, voire de mouvement idéologique. Ces derniers ont l'impression d'avoir un héritage entre leurs mains et de devoir ainsi le conserver.

*« C'est l'héritage de [la fondatrice], et ensuite dans la reprise de [Octave, le directeur], mais j'ai l'impression d'appartenir plus à un mouvement idéologique. »*  
(M9 – Référente sociale)

Enfin, la **spiritualité de l'organisation** relève de sa mission organisationnelle, mais également de l'orientation auto-transcendante de celle-ci. L'organisation s'appuie sur « *une foi vivante, une soif de justice et une recherche du droit* » (2018-10-19 Journée de réflexion – Compte rendu). Au-delà, la religion est très présente au sein de cette organisation, avec une « *inspiration chrétienne, particulièrement protestante* » (Rencontre stagiaires 16012019), la présence d'un pasteur au sein du conseil d'administration le confirmant. Ces croyances fondent profondément le sens dans le travail des acteurs possédant cette philanthropie religieuse.

*« Et c'est là que c'est important d'avoir des valeurs très précises dans une association et pouvoir dire “bah voilà, on se réfère à la déclaration des droits de l'homme et à l'évangile”, c'est ça notre référence à Jane Pannier. »* (M2 - Directeur)

Au-delà, bien que de nombreux salariés ne partagent pas de convictions religieuses, le message véhiculé par les dirigeants est porteur de sens pour eux.

Les caractéristiques de l'organisation sont donc de puissantes sources de sens pour les individus, tout comme celles de leur travail que nous développons dès à présent.

### VII.3.1.3. Les caractéristiques du travail

Les caractéristiques du travail sont également de puissantes sources de sens pour les individus. Nous comptons dans ces caractéristiques du travail des éléments mentionnés dans la revue de littérature, tels que le contenu, l'utilité ou encore la rectitude morale du travail. Nous rajoutons à ces trois caractéristiques, le travail en équipe ainsi que le fait que le travail permette de prendre des initiatives.

Tout d'abord, le **contenu** est primordial pour que les individus puissent trouver du sens dans leur travail. Pour les professionnels, les missions menées ne peuvent avoir du sens que si elles permettent de créer les conditions favorables pour le bien-être des bénéficiaires, le temps de leur accompagnement. Les demandeurs d'asile apparaissent être au centre du contenu de travail, ce qui est également mis en avant dans les discours organisationnels officiels.

Il faut finalement se poser les bonnes questions : Quel est le sens de notre travail ? Pourquoi continuer de faire vivre ses établissements ? Jusqu'où devons-nous nous engager pour la pérennité de nos actions ? Ce dont nous sommes certains, c'est notre devoir d'être avant tout au service des personnes accueillies. (Projet d'établissement CADA HUDA JP)

Les professionnels n'hésitent pas, nous l'évoquions en amont, à faire évoluer le fonctionnement de l'organisation et des règles qui l'entourent afin de modifier le contenu de leur travail. C'est notamment ce que nous développons précédemment avec l'initiative des places PMR au sein du CADA, permettant ainsi d'accentuer le volet médical dans la prise en charge du demandeur d'asile, et donc de faire évoluer les tâches et missions dévolues aux membres de l'équipe. Les personnes accompagnées sont ainsi mises au cœur des démarches, telle une « boussole » lors de la mise en place des actions. C'est la rencontre avec l'autre qui confère de la signification au contenu du travail, à son évolution. Dans l'extrait suivant, la cheffe de service revient sur cette relation avec les personnes accompagnées, qui est pour elle centrale dans l'activité de travail.

[Coco, la cheffe de service] dit « C'est typiquement que là je m'interroge : notre travail il est où ? (...) dans la rencontre d'une équipe de professionnels pour des personnes qui sont là, de passage, de migrants. (...) C'est ça que je trouve passionnant, c'est pour ça que je lève mon cul tous les matins, c'est pour les moments où on se rencontre. » (Carnet de bord final 2017-2020)

Ce contenu du travail est en lien direct avec **l'utilité du travail**, mais également sa **rectitude morale**. Pour commencer, le travail en CADA s'inscrit dans les missions de service public permettant la mise à l'abri, l'accompagnement social, médical et juridique des demandeurs d'asile, ainsi que la scolarisation de leurs enfants. A titre d'exemple, la convention 2019 relatives aux places pour les Personnes à Mobilité Réduites (PMR) du CADA mentionne « *offrir des conditions d'hébergement dignes en raison de la pathologie ou du handicap des personnes pendant la durée de l'instruction de la demande et de la durée des soins.* » (Convention 2019 Sorties CADA). Le travail en CADA se veut apporter des solutions à des besoins concrets présents sur le territoire d'une population précaire et répond ainsi à des exigences morales de dignité humaine et de soin aux personnes vulnérables.

« *Bah utile, ça va être par exemple la famille [Nom de demandeurs d'asile], où on a galéré pendant plusieurs mois pour qu'ils soient scolarisés et qu'au final ils sont scolarisés, la mère elle est super contente, le père est super content parce qu'ils ont vu que t'as rien lâché.* » (M7 – Référente sociale)

Pour autant, un travail dans le secteur social n'est pas nécessairement corrélé à un sentiment d'utilité. Nos résultats relatifs à la perte de sens ont permis de mettre en évidence ce phénomène au sein du secteur de l'asile, rompant ainsi avec une vision « idéalisée » du travail social. Nous pouvons ainsi faire référence à notre chapitre V mettant en avant les différentes pertes de sens à l'œuvre pour les salariés du secteur, lorsqu'ils ne se sentent pas utiles, la relation d'accompagnement étant parfois extrêmement difficile.

Nous nous apercevons également que cette rectitude morale est liée à la perception de la justice que peuvent en faire les individus. Cette perception de la justice a également été mise en avant comme un facilitateur de la transgression mais également comme un motif poussant les individus à transgresser pour accéder au droit. La justice les conforte dans la nécessité de transgresser notamment pour être en accord avec leurs valeurs et répondre à ce besoin d'utilité et de rectitude morale du travail. La transgression n'implique donc pas nécessairement du plaisir, et dans la plupart des cas, c'est le résultat qui en produit, et non pas l'acte de transgression en lui-même (Dejours, 1996). La croyance en la justice incite finalement plus ou moins les individus à transgresser, notamment pour accéder à l'application de ce qu'ils estiment être juste, et en fonction de ce qu'ils considèrent comme un travail « bien fait ».

Dans le secteur, il apparaît extrêmement complexe de distinguer le contenu du travail, son utilité et sa rectitude morale, tant le contenu du travail social répond à ces deux injonctions morales. À ce titre, de nombreux verbatims susmentionnés illustrent cette complémentarité, notamment lorsque la problématique médicale est évoquée.

*« Effectivement, je les accompagne sur les soins, mais aussi sur leur santé, et leur permettre d'être en meilleure santé. Alors c'est déjà dans un travail de réparation, tu vois, dans un travail de réparation, et quel que soit l'avenir dans l'après - CADA, qu'ils puissent avoir des ressources, des ressources supplémentaires pour pouvoir continuer leur chemin, leur chemin de vie. » (M10 - Infirmière)*

En effet, l'utilité du travail et la rectitude morale de celui-ci, de même que son contenu, sont en lien immédiat avec la relation aux personnes accueillies, au cœur de la mission d'accompagnement et source puissante de sens dans le travail. De plus, ces caractéristiques sont en relation avec la spiritualité émanant de l'association ancrée dans des valeurs religieuses et prônant « *l'accueil de l'autre, l'accueil de l'étranger* » (M1 – Président de l'association). Le directeur de l'association, en poste depuis 1987 et incarnant un certain *leadership* spirituel de l'organisation nous évoque ainsi qu'il se considère comme un « serviteur inutile », notion évangélique.

*« J'ai pas envie de te répondre de façon bateau "oui je me sens utile". Dans l'évangile, il y a la notion du "serviteur inutile". Je crois que pour être un bon serviteur, pour être un bon serviteur, il faut avoir cette conscience d'être dans le fond utile, mais bon, on a cette responsabilité, ça tombe sur nous, il faut assumer. » (M2 - Directeur)*

Le travail prend également tout son sens lorsqu'il est réalisé en **équipe**. Cela rejoint, en partie, les relations positives avec les collègues que nous développons ultérieurement. En effet, le fait de travailler en équipe, voire en binôme notamment dans l'organisation de notre recherche-action, est apprécié par les collaborateurs. Ces derniers trouvent du sens à travailler en équipe, afin d'échanger sur les suivis des personnes accompagnées et ainsi de ne pas se retrouver seul face à des situations parfois complexes à gérer.



Le travail en binôme est mentionné dans les fiches de poste des travailleurs sociaux comme étant un élément enrichissant. La cheffe de service ajoute que cette configuration du travail est importante pour la prise de décisions vis-à-vis des personnes accompagnées.

*« Au CADA je trouve que c'est important d'avoir cette équipe de travailleurs sociaux qui est soudée, qui se soutient, qui est bienveillante et ça, ça aide aussi beaucoup. (...) Et c'est vrai que de pouvoir travailler en binôme, ne pas prendre toujours les décisions seul, de pouvoir avoir le recul des fois des autres par rapport aux situations, c'est important pour les personnes accompagnées, c'est aussi important pour soi, pour réajuster éventuellement sa pratique. » (M8 – Référente sociale)*

Nous pouvons désormais passer à la dernière caractéristique du travail que les managers doivent avoir en tête pour satisfaire le besoin de sens dans le travail de leur équipe : **un travail qui permet la prise d'initiatives**. Ce résultat émergent est central dans notre étude. A nouveau, nous pourrions prendre de nombreux exemples, certains ayant été mentionnés en amont. Une référente sociale affirme ainsi que pouvoir prendre des initiatives dans son travail est un élément précieux.

*« Voilà parce que c'est voilà, ça laisse aussi une liberté, une initiative personnelle dans son travail, une confiance accordée par la cheffe de service et la direction, donc ça pour moi c'est hyper précieux aussi. » (M8 – Référente sociale)*

De plus, le statut de délégué du personnel pour certaines référentes sociales leur confère davantage de possibilité de prendre des initiatives. Une référente sociale affirme ainsi qu'elle peut faire des propositions et porter des projets, ce qui concourt également à la construction organisationnelle susmentionnée.

*« Parce que là tu peux porter des projets, pas des projets, mais tu peux proposer, faire des propositions pour l'avancement de l'association. » (M7 – Référente sociale)*

Une situation de prise d'initiatives est, à ce titre, particulièrement parlante. Les acteurs organisationnels rencontrent des difficultés croissantes pour assurer des sorties « humainement » satisfaisantes du CADA pour les déboutés du droit d'asile. En effet, les professionnels cherchent, lorsque cela est possible, d'autres voies de régularisation afin de pouvoir préserver la dignité des personnes malgré le refus de la demande d'asile. Jusqu'alors, il leur était très difficile de respecter les délais impartis, imposés par les autorités, pour mettre fin à la prise en charge CADA. Pour y remédier, la cheffe de service, soutenue par sa hiérarchie, a mis en place un projet expérimental nommé « Alternative à l'hôtel ». Cette dernière a décidé d'inventer son propre dispositif pour trouver des solutions aux difficultés engendrées par des sorties compliquées du dispositif CADA. Elle évoque ainsi la contrainte qui émane de son environnement, face à l'absence de relais pour les sorties CADA.

*« Alternative à l'hôtel, malheureusement c'est ça, ouais. Ils m'obligent à m'organiser autrement. En plus, ça suffit pas. Et puis, dans 2 ans, est-ce que je serais assez maso alors que je le suis pas du tout pour continuer. Peut-être que j'aurais pas le choix parce que j'ai déjà dit non à des personnes, parce qu'il y a déjà une des familles avec qui ça n'a pas marché, mais avec toutes les autres, ça marche. Bon, c'est déjà ça hein. C'est déjà ça. » (M4 – Cheffe de service)*

Ses propos sont intéressants puisqu'ils renvoient à la littérature sur le sens dans le travail, évoquant le fait qu'un travail significatif est aussi une pratique masochiste. En effet, la cheffe de service éprouve du plaisir dans une certaine douleur (Irigaray et *al.*, 2019). Cela fait également écho à la littérature sur les vocations. En effet, un travail hautement significatif peut avoir des conséquences négatives sur l'expérience de travail des individus (Florian et *al.*, 2019), ces derniers acceptant des conditions de travail instrumentalisantes et exploitantes (Michaelson et *al.*, 2014 dans Bailey et *al.*, 2019b).

Nous pouvons également citer d'autres situations prises pour exemple tout au long de nos résultats, telles que l'instauration de la pause-café des dames (M6 – Référente sociale), l'initiative de faire des colis alimentaires (M5 – Référente sociale) ou encore la campagne de tests PCR (M10 – Infirmière). De plus, il est important de rappeler que la capacité d'inventivité et d'innovation est une caractéristique phare des associations, étant donné leur connaissance importante du territoire et de ses besoins. Il n'est donc pas étonnant que cela soit une source centrale de sens dans le travail pour les acteurs organisationnels associatifs.

Pour conclure, nos résultats mettent en avant les relations étroites qu'entretiennent ces différentes caractéristiques de l'organisation et du travail, mais également de la construction organisationnelle comme éléments porteurs de sens pour les individus. Nous nous intéressons désormais au style de management comme sources organisationnelles du sens dans le travail.

### **VII.3.2. Le style de management : une source organisationnelle purement managériale**

Le style de management est une source de résilience mise en avant par Weick (2003). Dans nos résultats, nous retrouvons six éléments de ce management, à savoir le *leadership*, le soutien organisationnel, la reconnaissance du manager, le management de proximité basé sur la confiance, le militantisme et enfin le développement professionnel.

Tout d'abord, nous voyons que le *leadership spirituel* (Duchon & Plowman, 2005 dans Bailey et al., 2019a) et le sens du leader (Carton, 2018) participent grandement à la signification du travail. Ce *leadership* est principalement incarné par le directeur, en poste depuis 1987. Dans le projet d'établissement du CADA, l'association ne peut être abordée sans être liée au nom de son directeur depuis plus de trente ans.

Nous ne pourrions pas, par exemple, évoquer le nom de l'association sans celui de son directeur actuel, [Oscar], porteur de cette organisation depuis 1987.  
(Projet d'établissement CADA HUDA JP)

Mais ce *leadership* peut également être incarné par des managers intermédiaires, comme la cheffe de service, comme nous le dit sa hiérarchie (M1 – Président de l'association) et les équipes de terrain. Au-delà de « porter le poids du monde sur ses épaules » (M5 – Référente sociale) et de souligner son investissement, l'infirmière exprime son admiration pour la manière avec laquelle elle a anticipé et géré la crise de la COVID-19.

« [Coco, la cheffe de service] qui a, mais qui a une capacité à anticiper qui est, c'est peut-être pour ça qu'on a pu traverser tout ça ensemble, le fait est que, moi j'ai une profonde admiration, c'est que sachant qu'il y allait probablement avoir le confinement, le vendredi matin Coco avait mis en place les stratégies. »  
(M10 - Infirmière)

Nous pourrions aller jusqu'à dire que la cheffe de service est inspirante aux yeux des membres de son équipe, mais également de sa hiérarchie. Le président de l'association nous confie ainsi, nous l'évoquions en amont, qu'il la « suit » lorsqu'elle a des propositions transgressives au sein du CADA.

*« Oh bah oui, oui, de toute façon avec... moi je suis la cheffe de service lorsqu'elle fait ses propositions, en étant en transgression continue avec le CADA avec les personnes qu'on héberge parce que l'on ne veut pas les remettre à la rue alors qu'une association, je dirais lambda ne se préoccuperait pas de ça, ils les refouteraient à la rue. Nous on essaie de trouver des solutions. » (M1 – Président de l'association)*

Les leaders sont, entre autres, ceux qui exercent un **management de proximité**, à l'image de cette cheffe de service. La localisation de son bureau est à l'image de son management, qu'elle souhaite accessible. Avant 2017, pour rejoindre le bureau des équipes, il fallait nécessairement passer par celui de la cheffe de service (Carnet de bord final 2017-2020). Depuis 2017, et le déménagement, son bureau est le premier à l'entrée des locaux, le plus visible par les personnes accueillies, car situé en face du hall d'entrée. La spatialité est importante, surtout lorsque le management se veut être de proximité. De plus, cela est en corrélation avec le besoin de proximité avec les personnes accompagnées pour faciliter la transgression. En effet, nous l'évoquions : le fait de mettre du sens dans son travail et d'avoir une vision claire de celui-ci facilite la transgression. Cette vision n'est possible que grâce à un contact direct avec le terrain, avec les problématiques rencontrées par les usagers. A ce titre, ce besoin de proximité s'exprime d'autant plus pour les acteurs exerçant des responsabilités managériales qui, du fait de leur statut, sont moins en relation avec les demandeurs d'asile. Cela fait le lien avec l'importance du militantisme que nous développerons ultérieurement, il est nécessaire de ressentir des émotions pour pouvoir se « révolter » et transgresser, ce qu'évoque le directeur.

*« Je veux dire, un directeur il doit emmagasiner ça pour se révolter peut-être, pour résister à la tentation à des choix qui sont quand même un petit peu des orientations qu'on nous propose, qui correspondent pas à la réalité. (...) [Les personnes hébergées] sont dans l'urgence, machin, elles sont crues, elles sont vraies, elles mettent des émotions et tout, et avec ça tu peux avoir une vision, je sais pas, qui soit une vision de proximité, une vision juste, de justice, la notion de justice dans le sens du bien, du bon. » (M2 - Directeur)*

Cette proximité doit donc exister tout autant avec les équipes qu'avec les personnes accompagnées, afin de pouvoir donner du sens à son travail. La proximité avec les personnes accueillies permet finalement aux salariés d'être émotionnellement plus touchés par les problématiques de terrain et donc d'être plus enclins à transgresser.

De plus, ce type de management est associé au terme de « confiance » (M1 – Président de l'association, M10 - Infirmière) entraînant une forte **autonomie** laissée aux équipes de terrain, source importante de sens dans le travail (Isaksen, 2000 ; Wrzesniewski & Dutton, 2001 ; Morin & Forest, 2007). Cette autonomie, nous l'évoquons, facilite la transgression. Dans une situation évoquée à maintes reprises, l'infirmière revenait à la fois sur le soutien organisationnel qu'elle a eu pour mener à bien sa campagne de tests PCR au sein de l'association, de l'autonomie qu'on lui avait accordé pour coordonner comme elle le souhaitait la crise et enfin la confiance qui lui avait été donnée.

*« Si on reprend le contexte du COVID, je veux dire ça m'a fait un rappel à l'importance de la santé publique communautaire, donc rapidement, si tu veux on m'a laissé, et ça ça a été très fort, on a eu confiance en moi, on a presque misé sur moi quelque part. (...) J'ai une liberté de manœuvre ici qui est grande. » (M10 - Infirmière)*

Pour trouver du sens dans son travail, au-delà de cette autonomie, l'individu doit bénéficier du **soutien de sa hiérarchie**, de même lorsqu'il souhaite prendre des initiatives et être autonome dans ses pratiques transgressives. En effet, la littérature fait état du fait que le comportement du superviseur est un facteur déterminant du comportement transgressif des individus (Caruana, 2001 dans Appelbaum et al., 2007). De plus, nos résultats ont montré que le comportement du manager, à travers l'expression de son soutien, est un puissant facilitateur de la transgression visant à retrouver du sens dans son travail. A ce titre, la cheffe de service souligne le soutien qu'elle a obtenu lors de la COVID-19 par son conseil d'administration. En effet, cette dernière n'a pas hésité à s'engager au-delà de son établissement pour les personnes dans le besoin durant la crise sanitaire.

« *C'est carrément je signe. C'est-à-dire le scénario le plus haut que je peux avoir. Alors, ça rejoint toutes tes autres questions. Il y a la reconnaissance que ce que je fais effectivement, c'est pas m'occuper que du CADA, ça veut dire qu'ils comprennent le contexte alors qu'ils peuvent pas être là, je veux dire ils ont pleins d'autres chats à fouetter quoi. Non alors la signature du président de l'association pour moi c'est un acte qui permet de relier l'action qu'on mène nous, comme on peut, avec le projet associatif.* » (M4 – Cheffe de service)

Nous l'évoquons également, les acteurs de la direction et de la présidence affirment qu'ils assument cette responsabilité. Le directeur mentionnait ainsi que c'était au directeur et au président de l'association d'endosser cette responsabilité de transgresser. Ce style de management laisse ainsi une marge de manœuvre aux individus tout en limitant d'éventuels risques. Les acteurs organisationnels peuvent ainsi agir pour mener à bien leur mission dans une forme qui est en cohérence avec la signification qu'ils se font de leur travail. Le soutien du superviseur et de l'organisation (Morin, 2010) est donc une source managériale importante pour le sens dans le travail des individus, surtout lorsqu'ils transgressent. Dans la littérature, cet élément fait partie des relations entre collègues, pour autant il nous semble nécessaire de le distinguer car il s'agit, à notre sens, d'un réel élément managérial qui peut être à l'origine de nombreuses pratiques objectives permettant de créer des conditions favorables à la construction de sens.

Ces éléments rejoignent la littérature affirmant que la **reconnaissance** qui s'exprime en partie à travers ce soutien organisationnel, est une caractéristique du travail significatif (Morin, 2010 ; Montani et *al.*, 2017). Cette autonomie et cette reconnaissance sont donc visibles dans le comportement du manager et de la direction qui apportent son soutien aux acteurs organisationnels, et *in fine*, participent à construire le sens de leur travail.

Enfin, le style de management est empreint d'un certain **militantisme**, porteur de sens pour les acteurs organisationnels. Pour la cheffe de service, le débat entre gestionnaire et militant est stérile, car elle pense se retrouver dans cet équilibre. Selon elle, il s'agit simplement de faire preuve « d'humanité » dans l'exercice de son travail. Dans cette continuité, une référente sociale souligne son attrait pour la « politique de recrutement » de l'association. En effet, comme cette dernière l'évoque, les recrutements ont majoritairement lieu dans le réseau associatif, permettant finalement d'embaucher des personnes posséder des valeurs qu'ils estiment similaires à la philosophie de l'association.

*« Alors c'est [Oscar, le directeur] aussi, c'est son directeur quand même, c'est aussi sa manière de recruter et ça ça va pas plaire à tout le monde parce que ça peut avoir des biais mais je pense que malgré tout le fait de recruter, de limiter son recrutement à un réseau qui reste quand même dans un réseau un peu militant. »*

(M8 – Référente sociale)

Enfin, le manager doit veiller au **développement professionnel** de son équipe. Ce développement repose sur la reconnaissance et le développement des compétences (Isaksen, 2000 ; Morin & Forest, 2007 ; Antal et al., 2018), mais également du travail comme participation à l'apprentissage d'autrui. En effet, le fait que les compétences soient reconnues au sein de l'organisation, par les pairs, la hiérarchie ou encore les autorités, est source de sens pour les individus. Pour autant, le développement des compétences est tout aussi important que leur reconnaissance. La référente sociale ci-dessous évoque sa reconversion professionnelle, afin de mettre ses compétences au service d'autrui et son sentiment de développer des compétences dans ce travail qu'elle considère « toujours en mouvement ».

*« Moi c'est pour, en tout cas au départ, la reconversion professionnelle c'était pour mettre mes compétences au service d'une certaine forme de justice sociale. (...) J'ai l'impression de développer des compétences parce qu'on apprend, parce qu'on a un travail d'équipe, parce qu'on a de l'analyse de pratique, parce que quand on est confronté à des récits, on va faire des recherches, on va essayer d'approfondir nos connaissances sur les autres cultures, sur les dispositifs existants, on est toujours en mouvement dans ce travail. »* (M8 – Référente sociale)

Ce développement permet aux individus de construire leur identité professionnelle ou encore de dynamiser leurs activités de travail en acquérant de nouvelles compétences. Au-delà, ces compétences semblent concourir à l'apprentissage d'autrui, ce qui est moteur pour éprouver du sens dans le travail. Les individus aiment progresser et faire progresser leurs collègues. Ainsi, en améliorant et en diversifiant les compétences des membres de l'équipe, ils permettent à l'organisation de mener à bien sa mission. Des échanges recueillis lors de notre observation directe participante témoigne de l'attrait qu'éprouve une référente sociale à se « nourrir » des compétences de ses collègues.

Pour Sonia [une travailleuse sociale] "*tu dois te nourrir des compétences de chacune.*" et me détaille les compétences d'Emma [une autre travailleuse sociale] avec le suivi d'une demandeuse d'asile : qu'elle est un soutien, parce qu'elle est maman, elle donne des bons conseils, elle rassurait la personne en demande d'asile. Et pour Anna [une autre travailleuse sociale], elle avait des contacts avec tous les directeurs d'école, qu'elle avait réussi à trouver des places, même si elle n'était pas spécialisée dans l'asile, elle a d'autres compétences. (Carnet de bord final 2017-2020)

L'ensemble de ces éléments s'intègrent dans le style de management et sont des puissantes sources organisationnelles du sens dans le travail. Le manager doit permettre un travail significatif en créant des conditions favorables à cette expérience positive du travail (Barel et al., 2019 : 28). Cela passe également par la prise en considération des relations sociales.

### **VII.3.3. Les relations sociales, entre les professionnels et avec les personnes accompagnées**

Nos résultats témoignent finalement de l'importance de la relation avec autrui afin d'éprouver du sens dans l'exercice de son travail. Nous ne développons que le volet organisationnel et managérial de ces relations sociales, c'est-à-dire ce que le manager peut mettre en place pour favoriser ces relations au sein de son organisation. Ces éléments pourraient appartenir au style de management, mais nous voulions faire ressortir cet élément central et inspiré de la littérature sur le sens dans le travail (Morin, 2007 ; Frémeaux, 2014 ; Antal et al., 2018). Nous distinguons ainsi trois types de relations : les relations positives avec les collègues, celles avec les personnes accueillies ainsi que l'unité avec les autres.

Pour commencer, les relations ont été identifiées comme une des sources managériales du travail (Frémeaux, 2014), mais également comme une caractéristique du travail significatif (Isaksen, 2000 ; Wrzesniewski, 2003 ; Morin & Forest, 2007 Lips-Wiersma & Morris, 2009 ; Morin & Cherré, 1999 ; Antal et al., 2018 ; Florian et al., 2019). En effet, les relations positives entre collègues et avec la hiérarchie tendent à accroître le sens qu'éprouve un individu dans son expérience de travail. Des termes relatifs à la « famille » sont même utilisés (M2 - Directeur), un directeur adjoint allant jusqu'à nous dire qu'il incarne la « grande parentalité » (M3 – Directeur adjoint). Ces relations positives sont encouragées par une organisation du travail spécifique : le fait de travailler en binôme, qui représente un attrait pour les référentes sociales.



La cheffe de service confirme, dans l'extrait suivant, que le fonctionnement en binôme est quasi naturel pour l'équipe.

*« J'observe quelque chose, par exemple, la question du binôme, c'est pas évident la question du binôme et pourtant pour cette équipe là, ça l'est. Jamais remis en question. Toujours unanimité, on garde le système du binôme. Alors ça, pour moi, tu vois, c'est super ! » (M4 – Cheffe de service)*

Les relations, au-delà d'être positives, peuvent aboutir à un sentiment d'unité et d'appartenance à un groupe (Lips-Wiersma & Morris, 2009). C'est ce que nous avons constaté lorsque les individus nous évoquent leur adhésion à l'histoire et aux valeurs de l'une des associations, tels des héritiers de ce passé qu'ils doivent, à leur tour, transmettre. Nous le mentionnions en amont, les acteurs organisationnels adhèrent à une culture organisationnelle forte et sont fiers de pouvoir la représenter. C'est ce que nous explique la référente sociale lorsqu'elle se présente lors de rencontres inter-associatives.

*« Je suis fière quand je vais chez d'autres partenaires, par exemple pour la journée mondiale du réfugié, là je suis fière de dire "Fleur, travailleuse sociale, de Jane Pannier", parce que je porte vraiment les valeurs de l'organisation. » (M9 – Référente sociale)*

A ce titre, il est très intéressant de relever que ce sentiment d'appartenance à l'organisation est encouragé par la perception qu'en ont les partenaires associatifs et institutionnels. Nous l'évoquions en amont, les acteurs exerçant des responsabilités managériales n'hésitent pas à mettre en avant les spécificités de l'association et de se différencier des pratiques des autres organisations du secteur. Ce positionnement, fort de sens pour les acteurs organisationnels, amplifie ce sentiment d'appartenance et de retrait par rapport aux autres organisations. Une référente sociale évoque le fait que l'association est reconnue comme étant un « intrus » mais pour des raisons qu'elle estime honorables : le fait d'accueillir des personnes qu'aucune structure ne souhaite accueillir.

*« Bah oui, on est des intrus total, total. Et on est reconnu comme tel, par les autres associations, parce que généralement, on est aimé autant qu'on est détesté. Pourquoi ? Parce que quand les associations nous appellent parce qu'ils savent que justement on va accepter la personne que personne n'accepte. Et on est détesté parce que justement on ne fait pas comme tout le monde et on rentre pas dans les rails. "Ah ouais mais vous Jane Pannier vous faites jamais comme les autres". »*  
(M6 – Référente sociale)

Enfin, il est primordial d'encourager la relation avec les personnes accueillies. Des moments informels viennent nourrir la relation entretenue avec les personnes accompagnées, à l'image des animations, telles que la fête de Noël. Les professionnels enquêtés soulignent l'importance de ces temps forts, notamment dans les rapports d'activités du CADA, et soulignent la diminution des animations, faute de temps.

Il y a les animations assurées par l'équipe, comme les pique-niques, les sorties à la ferme pédagogique, ... La fête de Noël s'est déroulée cette fois au centre rue Sénac, vu l'augmentation du nombre de personnes accueillies. Ce sont des moments privilégiés que tous aimeraient multiplier. (Rapport d'activités CADA 2017)

Au-delà des temps informels, des pratiques transgressives sont mises en place justement pour ces personnes. Nos résultats s'inscrivent dans la continuité de ceux de Florian et *al.* (2019), qui ont mis en évidence l'importance des échanges avec les bénéficiaires dans la construction du sens dans le travail des individus. En effet, nous l'évoquons, la proximité avec les personnes accompagnées est bénéfique pour le travail et encourage la pratique transgressive. Une relation positive avec les demandeurs d'asile facilite l'instauration d'une relation de confiance et donc une meilleure connaissance des problématiques qu'ils rencontrent. Cela est en lien avec ce que nous développons précédemment : cette proximité avec les personnes accueillies, et plus généralement cet ancrage dans les réalités de terrain, permet à l'individu de construire du sens dans son activité de travail.

Pour conclure, la relation avec autrui est forte de sens pour les individus. Pour autant, cette relation peut aussi être une charge mentale pour les professionnelles (M7 – Référente sociale, M8 – Référente sociale). Le manager a donc un rôle primordial à jouer dans l'accompagnement de ses équipes pour trouver le juste milieu de l'engagement dans cette relation d'accompagnement.

## *Conclusion de chapitre*

Pour terminer, dans ce chapitre VII, nous nous sommes intéressée à la construction du sens dans le travail chez les individus en tentant notamment de comprendre comment interviennent les pratiques transgressives dans ce processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Nous voulions ainsi répondre à la question de recherche suivante : *comment les pratiques transgressives contribuent-elles à la création de sens lors du processus de sensemaking ?* (QR3)

Pour cela, nous avons commencé par mettre en lumière les deux significations du travail qui émergent de ce travail doctoral : la signification tournée vers la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile (1) et la signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action (2). Bien que ces deux significations se distinguent, elles partagent des fondements communs et se centralisent sur l'accompagnement des personnes accueillies. Il fut ainsi difficile pour nous de réellement les distinguer, car nous pourrions presque parler d'une signification collective ayant des spécificités, notamment en fonction du poste managérial ou opérationnel. En effet, trois des quatre fonctions de notre recherche-action (hormis l'infirmière) se trouvent à la convergence de ces deux significations et prouvent cette jonction vers une définition d'un travail significatif. Nous proposons ainsi une définition du travail significatif dans le secteur de l'asile qui serait la suivante : « *Un travail accompli dans des conditions de travail favorables à l'instauration d'une relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile tout en respectant les principes et valeurs guidant l'action.* »

Par la suite, notre travail nous a permis d'étudier le processus de *sensemaking* à partir de ses origines, l'incertitude et l'ambiguïté, et ses différents niveaux d'élaboration. Nous avons ainsi remarqué l'imbrication des pratiques transgressives dans le processus de *sensemaking*, prenant leurs sources dans ces mêmes origines et agissant comme des croyances et des actions dans l'élaboration du sens. A ce titre, nos résultats démontrent qu'il est possible de s'intéresser au processus de construction de sens dans la vie interne et quotidienne de l'organisation, et pas seulement lors d'évènements inattendus provenant de l'environnement externe, l'incertitude et l'ambiguïté faisant partie intégrante de la vie du CADA et de ses professionnels.

Pour conclure, nous avons mis en exergue les trois sources organisationnelles du sens dans le travail. Tout d'abord, il s'agit de la construction organisationnelle, les caractéristiques de l'organisation, et les caractéristiques du travail. En effet, un travail significatif est symbolisé par l'attachement de l'individu au lieu de travail, à ses procédures (Isaksen, 2000) ainsi que par le sentiment de contribuer au développement des procédures, routines et conditions de travail (Isaksen, 2000). Nous observons également qu'un travail significatif prend appui sur le style de management, qui est une des sources de résilience mise en avant par Weick (2003). Enfin, les relations sociales apparaissent comme une puissante source de sens dans notre travail doctoral, rejoignant ainsi la littérature sur le sens dans le travail (Morin, 2007 ; Frémeaux, 2014 ; Antal et *al.*, 2018). L'ensemble de ces éléments organisationnels est précieux pour l'élaboration de nos futures préconisations managériales.



## Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

### *Introduction de chapitre*

Ce travail doctoral nous a permis d'interroger notre revue de littérature, à l'aune de nos résultats, en comblant certains manques et en précisant des éléments de notre corpus théorique. Avant cela, nous devons rappeler quels sont nos principaux résultats (synthétisés dans la figure 34) et la manière dont nous avons pu répondre à notre problématique, à savoir :

#### **Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?**

Notre postulat était que les individus parviennent à trouver un sens dans leur travail grâce aux pratiques transgressives.

Nous avons pour cela mis en avant les huit types de perte de sens présents au sein du secteur de l'asile, dont deux sont émergents à ce travail de thèse : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe. La première peut être comprise comme « *un réel effondrement du lien social qui unit les acteurs organisationnels aux personnes accueillies* ». La seconde, quant à elle, relève de « *la perte d'unité entre les membres de l'équipe* », symbolisée par une absence de vision commune et une diminution des interactions. De plus, une perte de sens apparaît centrale dans notre travail doctoral : la perte de sens de la mission. Nous voyons ainsi que les professionnels du secteur de l'asile sont en perte de sens dans l'exercice de leur travail, notamment du fait d'une mission qui évolue et qui ne correspond plus toujours à leurs attentes et à la conception qu'ils se font de leur travail.

Pour remédier à cette perte de sens, les acteurs mettent en place des pratiques que nous considérons transgressives. Neuf motifs sont soulevés par les acteurs lorsqu'ils les mettent en œuvre. Ces motifs font directement écho aux caractéristiques même du sens dans le travail, particulièrement la rectitude morale (atteindre une norme supérieure, sensibiliser l'environnement), l'utilité du travail (accéder au droit, répondre à la mission), la qualité des relations (faire unité), la construction organisationnelle (combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, jongler entre les injonctions paradoxales) et enfin la construction identitaire (pour soi, son bien-être psychologique). A ce titre, un des motifs est directement de donner du

sens à son travail. Donner du sens apparaît également comme l'un des treize éléments qui facilitent ou au contraire inhibent la transgression. En effet, plus un travail est significatif, plus les individus sont enclins à transgresser pour lui donner davantage de sens. Là encore, les facilitateurs et/ou inhibiteurs ne sont pas sans rappeler la littérature sur le sens dans le travail. En effet, le statut élevé des individus transgressifs, l'absence de possibilités d'innover sans transgresser ainsi que la compétence sont en lien avec l'apprentissage et le développement des compétences. De plus, la croyance en la justice fait écho à la rectitude morale du travail, et la proximité avec les personnes accompagnées rappelle l'importance des relations satisfaisantes. Par la suite, ces éléments soulignent le rôle du manager comme un individu facilitant ou au contraire contraignant l'action transgressive. Nous pouvons ainsi évoquer le comportement du manager, la culture organisationnelle ainsi que le fait d'agir collectivement grâce à une vision commune.

Au-delà de démontrer la relation entre les pratiques transgressives et la perte de sens, nous voulions comprendre davantage quelles étaient ces pratiques. Nous nous sommes ainsi aperçue que les acteurs organisationnels avaient une vision plutôt positive des pratiques transgressives, même les acteurs exerçant des responsabilités managériales. Ces derniers sont des soutiens pour les individus transgressifs, ce que nous avons mis en avant dans de précédents résultats, mais sont également à l'initiative de ces pratiques. A ce titre, nos résultats nous ont permis d'identifier l'aspect majoritairement collectif des pratiques transgressives, engendrées par diverses pertes de sens dans le travail et encouragées d'une part, par une organisation du travail, d'autre part, par le comportement du manager. Nous avons ainsi repris la définition de Pesqueux (2010) pour proposer une nouvelle définition de la transgression, à savoir :

*« Un écart à la norme, individuel ou collectif, qui relève d'une co-construction issue des interactions entre une ou des personnes et des situations »*

De plus, les transgressions collectives sont à la fois des transgressions ordinaires qui font partie du quotidien de l'équipe qui cherche à aménager la règle, et des transgressions extraordinaires, qui remettent en cause la légitimité de la règle. Ces pratiques apparaissent également comme des transgressions positives, se traduisant entre autres par une distance à la posture professionnelle et un désir de résister. En effet, la transgression positive relève d'une distance à la posture professionnelle, notamment dans la « juste proximité » qui est imposée aux travailleurs sociaux. De plus, la transgression positive témoigne d'un désir de résister, avec pour finalité d'innover et ainsi d'aménager les règles qui encadrent leur travail.

Enfin, nous cherchions à saisir la dynamique de construction de sens *via* le recours aux pratiques transgressives. Nous avons pour cela mobiliser la théorie du *sensemaking* (Weick, 1995). Nos résultats ont ainsi mis en avant que deux significations du travail co-existaient au sein du terrain de notre recherche-action : la signification tournée vers la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile (1) et la signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action (2). Bien que ces deux significations se distinguent, elles partagent des fondements communs et se centralisent sur l'accompagnement des personnes accueillies. Nous avons ainsi proposé une définition du travail significatif dans le secteur de l'asile qui est la suivante :

***« Un travail accompli dans des conditions de travail favorables à l'instauration d'une relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile tout en respectant les principes et valeurs guidant l'action ».***

Ces significations sont construites grâce à l'élaboration du sens, dans laquelle s'inscrivent les pratiques transgressives. Ces dernières agissent comme des croyances et/ou des actions dans le processus de *sensemaking*. A ce titre, nos résultats démontrent qu'il est possible de s'intéresser au processus de construction de sens dans la vie quotidienne de l'organisation, et pas seulement lors d'évènements inattendus, l'incertitude et l'ambiguïté faisant partie intégrante de la vie organisationnelle. Pour finir, là-encore, les managers ont un rôle central à jouer dans la construction du sens. Nous mettons ainsi en avant trois sources organisationnelles du sens dans le travail pouvant servir de base aux acteurs exerçant des responsabilités pour manager le travail réel et *in fine* participer à la construction du sens dans le travail.



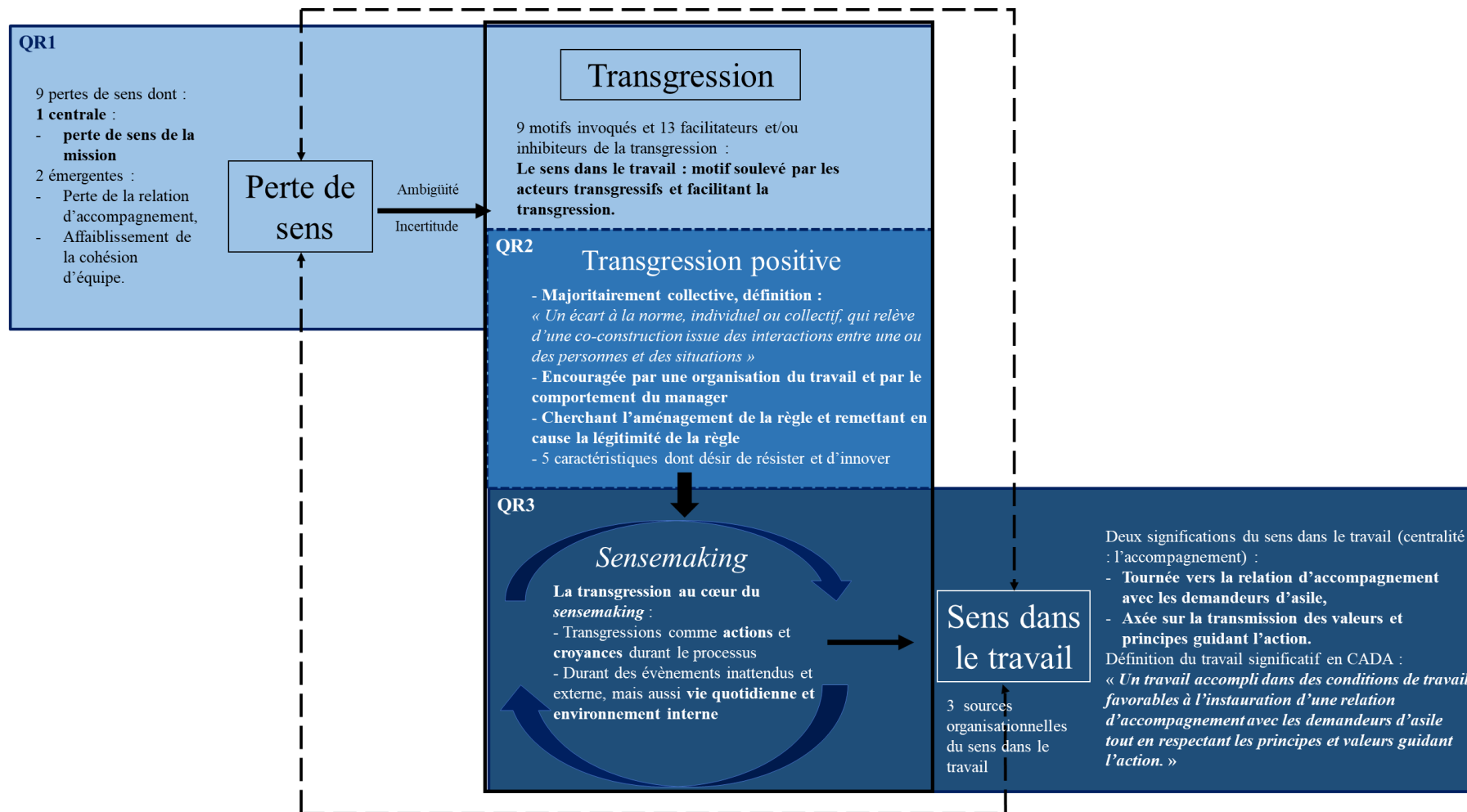


Figure 34 : Notre cadre théorique enrichi des résultats de la thèse (source : auteure)

Dans ce chapitre VIII, nous revenons donc sur les principaux apports théoriques et méthodologiques de notre thèse (VIII.1).

Tout d'abord, nous enrichissons les connaissances théoriques relatives à la transgression (1), en amenant la dimension collective de ce concept. De plus, nous proposons de nouvelles caractéristiques de la transgression positive, mais également des motifs, facilitateurs et inhibiteurs émergents de ce phénomène. Nous insistons ainsi sur l'aspect multi-dimensionnel des motifs de la transgression et sur la distinction entre les facilitateurs/inhibiteurs individuels, organisationnels et ceux institutionnels. Par la suite, nous mettons en exergue notre engagement dans le développement des travaux sur le sens dans le travail (2), par la mise en évidence de deux nouvelles pertes de sens. De plus, nous présentons la co-existence de deux significations du travail dans le secteur de l'asile et formulons une définition du travail significatif. Notre travail doctoral nous permet également de réaliser des apports à la théorie du *sensemaking* et du *sensegiving* (3), en insistant sur l'importance de l'environnement interne et de la vie quotidienne des organisations dans le processus de construction de sens. Nous mettons aussi en évidence le fait que la transgression agit à la fois comme une croyance et un engagement dans l'action lors du processus de construction de sens, et proposons un modèle des sources organisationnelles du sens dans le travail.

Ensuite, nous mettons en lumière deux apports méthodologiques. Le premier d'entre eux est la mise en évidence d'un nouveau terrain d'étude, en donnant à voir le travail réel des professionnels d'un CADA. Le second relève d'une proposition d'une nouvelle catégorie de l'observation directe participante : « l'observateur participant partiel ».

L'ensemble de ces apports nous permettent de proposer quatre préconisations managériales, qui ont été co-rédigées avec les acteurs associatifs participants à cette recherche-action (VIII.2). S'inscrivant dans la continuité de cette méthodologie, ces préconisations sont donc co-construites avec les acteurs associatifs pour répondre au plus près aux problématiques de terrain en lien avec notre sujet d'étude et découlant de notre analyse de données.

Enfin, il serait incomplet d'achever cette discussion sans revenir sur les limites de cette recherche et les pistes de recherche (VIII.3). En effet, notre étude comporte plusieurs limites que nous devons prendre en considération, notamment pour envisager de nouvelles et nombreuses pistes de recherche.

## ARCHITECTURE DE LA THESE

**Question de départ :** Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?

### Première partie : Problématique et protocole de recherche

Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale

Chapitre II : Le *sensemaking* : une théorie relative à la construction de sens

Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail

**Problématique de recherche :** En quoi les pratiques transgressives permettent-elles aux individus et aux organisations sous tensions de construire du sens dans le cadre de leur travail ?

Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche

### Seconde partie : Résultats et discussion

Chapitre V : La transgression : le résultat d'une perte de sens dans le travail

Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation

Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif

Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche

## ***VIII.1. Une discussion des apports théoriques et méthodologiques de notre thèse***

Pour débiter, notre thèse apporte des éléments théoriques et méthodologiques nouveaux qui doivent être mentionnés. Nous commençons par nos apports théoriques permettant d'enrichir les littératures que nous avons mobilisées. En effet, nous avons relevé plusieurs insuffisances dans notre revue de littérature, que nous avons essayées de combler, au moins en partie, grâce à notre travail doctoral. Nous les développons dès à présent.

### **VIII.1.1. Un enrichissement de la littérature relative à la transgression**

Tout d'abord, notre travail doctoral permet d'enrichir la littérature relative à la transgression en explorant la dimension collective de la transgression (1). Au-delà, nous proposons de nouvelles caractéristiques de la transgression positive (2) ainsi que de nouveaux motifs, facilitateurs et inhibiteurs de ce phénomène (3), en insistant sur l'aspect multi-dimensionnel du concept.

#### **VIII.1.1.1. L'apport de la dimension collective de la transgression**

Pour débiter, nous avons remarqué dans la revue de littérature, l'absence de travaux sur la dimension potentiellement collective de la transgression. En effet, la littérature relative à la transgression accorde plusieurs significations à ce concept, le rapprochant dans l'ensemble des cas à un « écart » face à une norme, une règle, une loi etc. Pour Girin et Grosjean (1996), la transgression se définit comme « *l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites)* » (163). Pesqueux, en 2010, a repris cette idée en rajoutant le caractère profondément social de la transgression, qui émane des interactions entre un individu et des situations. En effet, il s'agit d'« *un écart à la norme (...) une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations* » (Pesqueux, 2010 : 4). Alors que la première définition reste vague à ce sujet, la seconde définition soulève la dimension individuelle de la transgression, propre à un individu et n'évoque pas la transgression réalisée par plusieurs individus à une échelle collective. En effet, l'auteur ne mentionne que la dimension individuelle sans tenir compte du collectif, en affirmant que « *le fait générateur de la transgression peut être considéré comme relatif à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques)* » (Pesqueux, 2010 : 4).

Nous avons donc exploré les pratiques transgressives individuelles mais également collectives. Nous nous sommes dès lors rendu compte que les pratiques transgressives recueillies dans notre matériau empirique étaient majoritairement des pratiques collectives. Nous pourrions qualifier ces pratiques de « sociales » dans le sens où elles sont le fruit d'interactions entre les individus. En effet, nous avons relevé de nombreuses pratiques transgressives collectives, toutes relativement risquées et pouvant être sanctionnées par l'institution. Pour autant, elles sont facilitées par un fonctionnement organisationnel prônant le travail en équipe et en binôme, ainsi que par le soutien important du manager allant même jusqu'à inciter ses collaborateurs à transgresser. Ces pratiques répondent à des pertes de sens variées, telles que la perte de l'identité professionnelle, le déboussolement du fait des contradictions ou encore la déliaison éthique. De fait, les transgressions collectives apparaissent comme des transgressions ordinaires qui font partie du quotidien de l'équipe qui cherche à aménager la règle et des transgressions extraordinaires, qui remettent en cause la légitimité de la règle.

Ces résultats sont intéressants d'autant plus face à l'absence de cette dimension collective dans les définitions retenues dans notre revue de littérature, faisant exclusivement mention de la dimension individuelle de la transgression (Pesqueux, 2010). Bien qu'émanant des interactions entre un individu et des situations, et ayant donc un caractère social, il n'est pas évoqué la dimension collective de ce comportement. Nous pourrions donc reprendre la définition de Pesqueux (2010) et proposer une nouvelle définition de la transgression :

*« Un écart à la norme, individuel ou collectif, qui relève d'une co-construction issue des interactions entre une ou des personnes et des situations »*

Ces pratiques transgressives collectives encouragées par l'organisation du travail et le soutien organisationnel mettent en évidence les différentes caractéristiques de ce que la littérature nomme la transgression « positive ».

### **VIII.1.1.2. Deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive**

En effet, nous développons dans notre revue de littérature la dimension « positive » de la transgression. En effet, la littérature met en avant la notion d'« ordinaire » (Babeau & Chanlat, 2011), de « positive » (Spreitzer & Sonenshein, 2003, 2004 ; Warren, 2003) ou encore de « constructive » (Warren, 2003) pour désigner un écart à la norme socialement accepté, bénéfique à l'organisation. Prenant appui sur la littérature relative à la déviance, les pratiques transgressives positives peuvent-être considérées comme des « *comportements intentionnels* »

*qui s'écartent des normes d'un groupe de référence de manière honorable* » (Spreitzer & Sonenshein, 2004 : 832). Ce sont « *des comportements qui traduisent non pas une résistance au changement mais un désir de changement afin d'atteindre d'une autre façon les objectifs de l'entreprise* » (Barel & Frémeaux, 2010 : 98).

Dans la continuité de ces travaux, l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'une manière différente s'exprime à travers cinq caractéristiques de la transgression. La transgression positive est honorable, volontaire et s'éloigne des normes (Spreitzer & Sonenshein, 2004). De plus, elle démontre une réelle habileté dans la pratique professionnelle (Fredy Planchot, 2002) et est une constituante de l'innovation organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2011). Notre travail a permis d'ajouter deux nouvelles caractéristiques qui en complètent deux de la littérature : la transgression s'éloigne des normes, et est une constituante de l'innovation organisationnelle.

Premièrement, la transgression n'apparaît pas seulement comme un écart à la norme, mais également à la posture professionnelle. En effet, nous avons relevé à plusieurs reprises le non-respect de ce que les professionnels estiment être la « juste distance » vis-à-vis des personnes accompagnées, rejoignant ainsi les travaux d'Honoré (2006) sur la distance au rôle. En effet, nos résultats mettent en avant le non-respect de la juste « distance » avec les personnes accompagnées (M1 – Président de l'association, M5 – Référente sociale, M9 – Référente sociale). Les salariés font ainsi mention de cet écart avec des pratiques qu'on leur demande d'éviter lors de leur formation : ne pas accepter de cadeaux, ne pas parler de leur vie personnelle etc. Une référente sociale nous avoue ainsi, bien qu'elle-même considère que cela est un peu « limite », son besoin de partager la souffrance d'autrui lorsque cela l'envahit.

Secondement, avant d'incarner un désir d'innover, la transgression positive émerge d'un désir de résister. En effet, les enquêtés utilisent les termes de « résistance », « rébellion », « riposte », « combat » ou encore « faire barrage ». Ce désir de résister n'est pas seulement visible au niveau des fonctions opérationnelles, mais également à l'échelle des acteurs exerçant des responsabilités managériales. Le président de l'association et la direction nous mentionnent que cette résistance s'opérait vis-à-vis d'une certaine « gestionnarisation » ainsi que de logiques institutionnelles illégitimes. Les acteurs organisationnels se sentent acteurs d'un système qui ne correspond pas à leurs valeurs. La cheffe de service nous confiant que « *nous on fait partie d'un système qui n'est pas accueillant même si on veut l'être.* » (M4 – Cheffe de service)

De plus, ce désir de résister apparaît d'autant plus lorsque la transgression est réalisée dans le but d'aider autrui. De nombreux exemples illustrent ce désir de résister (le mensonge du directeur face à la police pour ne pas dévoiler l'adresse d'une famille de déboutés du droit d'asile, l'initiative de mener les tests PCR malgré l'interdiction). Ce désir de résister est fortement corrélé à un désir d'innover. Cela n'est pas sans faire écho à la littérature dans laquelle nous mentionnons que les associations sont reconnues pour leur capacité d'innovation, fortement liée à leurs pratiques transgressives (Valéau & Annette, 2012).

Nous pouvons conclure que ces deux nouvelles caractéristiques de la transgression spécifique sont grandement spécifiques au secteur que nous avons étudié, et plus largement adaptées aux réalités du champ social et associatif. Nous allons désormais présenter nos apports concernant les motifs, facilitateurs et inhibiteurs de la transgression.

### **VIII.1.1.3. De nouveaux motifs, facilitateurs et inhibiteurs de ce phénomène**

Notre thèse nous permet également d'enrichir la littérature relative à la transgression en proposant de nouveaux motifs, facilitateurs et inhibiteurs de ce phénomène. Nous présentons dès à présent l'aspect multi-dimensionnel des « bonnes raisons » mises en avant par les individus pour transgresser.

#### ***VIII.1.1.3.1. L'aspect multi-dimensionnel des motifs de la transgression***

A travers ce travail doctoral, nous avons pu mettre en évidence neuf motifs invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent, dont trois émergent de notre matériau empirique. Ces motifs émergents s'ajoutent à ceux identifiés dans la littérature, il s'agit : d'accéder au droit (1), de faire unité (2) et enfin pour sensibiliser l'environnement (3).

Le motif d'accéder au droit (1) consiste en la recherche du droit par la transgression. Ce motif repose sur le postulat que l'État est transgressif et que de ce fait, il est nécessaire de se mettre dans l'illégalité face aux réglementations étatiques afin de retrouver de la légalité (par exemple, le droit international). Une situation que nous avons relevée dans notre carnet de bord en témoigne particulièrement. Il s'agit du « chantage » à la carte pour la régularisation. Lors de notre recherche-action, nous avons observé un double accompagnement dispensé par les acteurs organisationnels aux personnes accueillies lorsque le cas se présentait : un accompagnement pour la demande d'asile et, le cas échéant, un accompagnement à la procédure « étranger malade ». Dans les faits, rien n'empêche une personne en demande d'asile de pouvoir déposer un dossier de demande de régularisation en parallèle. Pour autant, les acteurs organisationnels

décrivent à de multiples reprises une pratique courante de l'autorité : ne rendre disponible les cartes de séjour (le dossier ayant été accepté), que si les personnes en demande d'asile sont officiellement sorties du dispositif CADA. De fait, les acteurs organisationnels sont donc contraints de garder les déboutés du droit d'asile au-delà de l'échéance prévue dans le dispositif CADA. Les professionnels ne veulent pas les laisser sans solution d'hébergement, d'autant plus que les personnes accompagnées ont souvent eu un retour positif ou sont en cours de régularisation. C'est notamment à partir de ce constat de « chantage à la carte », que le dispositif expérimental d'Alternatives à l'Hôtel a vu le jour, permettant ainsi de ne pas bloquer des places en CADA par des personnes en présence indue, et poursuivre l'accompagnement de ces dernières dans un dispositif dédié. En transgressant, les individus et les collectifs souhaitent donc accéder au droit, mais également jongler entre des injonctions parfois contradictoires, la situation d'une enfant réfugiée (environ 3 ans) et de sa mère, précédemment évoquée, demandeuse d'asile sans solutions d'hébergement à la sortie du CADA en étant une parfaite illustration.

Un autre motif justifiant la transgression semble exprimer un besoin collectif de faire unité (2). Pour autant, ce motif, bien qu'il réponde à une perte de sens clairement identifiée dans la littérature (l'affaiblissement de la cohésion d'équipe) n'est que peu visible dans notre matériau empirique. Nous pourrions rapidement revenir sur le comportement collectif d'honorer le décès d'une ancienne personne accueillie en enfreignant les règles de travail, telles que boire de l'alcool. Ces micro pratiques transgressives pourraient paraître anecdotiques. Pour autant, elles soulignent ce besoin de faire unité, en se libérant de toutes règles de bienséance, permettant ainsi aux membres de l'équipe de souder davantage les liens lorsque le collectif traverse des épreuves difficiles telles que le deuil. Là encore, cette transgression concourt à la continuité de l'activité, mais au-delà encore, à la résilience et à la pérennité de ce collectif.

Enfin, les individus et collectifs transgressifs veulent sensibiliser l'environnement (3). En effet, certains enquêtés, notamment la cheffe de service de notre recherche-action, insiste sur l'importance de parler des difficultés rencontrées par le public de demandeurs d'asile et les réalités des professionnels de terrain afin de sensibiliser l'opinion publique. Cette dernière prend de manière récurrente l'exemple du droit de travailler, dont sont exclus les demandeurs d'asile. Cette information est fort peu connue par le grand public.



Dans cette continuité, une référente sociale nous a fait part de certaines de ces pratiques qui ont tendance à réduire la séparation vie professionnelle et vie personnelle. En effet, elle souligne qu'il lui arrive parfois de raconter, à des fins de prise de conscience et de sensibilisation, des histoires ou des situations dans lesquelles se trouvent les demandeurs d'asile.

Nos résultats insistent donc sur l'aspect multi-dimensionnel des motifs de la transgression et donne à voir la perception qu'ont les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent, notamment à la recherche du droit. Ces derniers se placent du côté de ce qu'ils considèrent être « la norme », l'État étant lui transgressif car ne permettant pas aux acteurs associatifs de mener à bien leur mission. Nous revenons désormais sur nos apports relatifs aux facilitateurs et inhibiteurs individuels et organisationnels.

#### ***VIII.1.1.3.2. Des facilitateurs et inhibiteurs : une distinction des éléments individuels et organisationnels***

Au-delà de la mise en avant des motifs de la transgression, nous nous rendons compte que de nombreux éléments peuvent faciliter ou bien au contraire inhiber les individus et les collectifs à transgresser.

Dans la littérature relative à la transgression, seuls les facilitateurs ont été étudiés. La littérature témoigne ainsi de onze facilitateurs de la transgression, permettant à l'individu de se prémunir d'éventuels risques. Appelbaum et *al.* (2007) ont ainsi suggéré aux organisations de s'intéresser aux facteurs organisationnels et pas seulement individuels. Nous avons donc voulu combler ce « gap » théorique dans notre travail de thèse, en proposant une distinction entre les facteurs individuels, organisationnels et institutionnels, mais aussi les éléments pouvant contraindre et inhiber la transgression. Grâce à notre travail, nous pouvons désormais proposer une liste de treize facilitateurs ou inhibiteurs tirés de la littérature et émergents, neuf individuels, trois organisationnels et un institutionnel.

Parmi eux, trois éléments individuels émergent de notre recherche, et un élément institutionnel. Il s'agit du sens dans le travail (1), de la croyance en la justice (2), de la proximité avec les personnes accompagnées (3) et finalement du soutien institutionnel (4).

Tout d'abord, le sens dans le travail apparaît à la fois comme un motif de transgression (1) mais également comme un facilitateur et inhibiteur de la transgression. En effet, il ressort de nos résultats que plus le travail est significatif pour un individu, plus il aura tendance à vouloir transgresser. Sa volonté de transgresser sera alors supérieure aux risques encourus. Le sens dans

le travail s'appuie alors sur des valeurs qui semblent immuables, telles que la justice sociale, l'inconditionnalité etc., bien plus importantes que les règles étatiques en vigueur. Le sens dans le travail permet ainsi plus facilement aux acteurs de désobéir, ou « d'entrer en rébellion » (M10 - Infirmière). A ce titre, les propos tenus par une des référentes sociales sont particulièrement intéressants. Lors des entretiens, cette dernière n'est pas à l'aise avec le terme de « transgression » que la chercheuse utilise. Elle nous avoue qu'elle préfère l'utilisation du terme « *du "bon sens", de l'humanité peut être.* » (M8 – Référente sociale). Nous nous rendons ainsi compte, dans la continuité de ce que nous mentionnions, que les acteurs organisationnels n'imaginent pas pouvoir agir autrement. Certains acteurs organisationnels vont jusqu'à nous dire qu'ils n'ont pas le sentiment de transgresser et qu'ils ne ressentent pas cette transgression. Ces derniers disent se placer du côté du « droit », notamment avec la Convention de Genève de 1951 relative au statut de réfugiés, alors que l'État semble s'en éloigner.

A ce titre, ce facilitateur fait écho à la croyance en la justice (2) qui est notre second facilitateur et inhibiteur émergent. En effet, la manière dont les individus croient en la justice influence leur manière de transgresser. Au-delà donc d'être une « bonne raison » de transgresser, la perception qu'a un individu de la justice l'incite plus ou moins à faire preuve d'un comportement transgressif pour accéder à l'application de ce qu'ils estiment être juste, et en fonction de ce qu'ils considèrent comme un travail « bien fait ». Le directeur de l'association de notre recherche-action insiste sur le fait que lorsque la transgression est réalisée dans le but d'aider autrui avec cette notion de justice sociale, il est plus enclin à transgresser.

De plus, la proximité avec les personnes accompagnées (3) est également un puissant facilitateur, et ou inhibiteur en cas de distance, de la transgression. Alors que les formations de travailleur social prônent la « juste distance » avec les personnes accompagnées, nous constatons que cette proximité peut aussi être bénéfique pour le travail et encourager la pratique transgressive. Nous l'évoquions précédemment : le fait de mettre du sens dans son travail et d'avoir une vision claire de celui-ci facilite la transgression. Cette vision n'est possible que grâce à une certaine proximité avec le terrain, avec les problématiques rencontrées par les usagers. A l'inverse, une trop grande déconnexion avec le terrain, l'absence de relations avec les personnes accompagnées se limiterait à des données chiffrées (nombre de personnes accueillies, pourcentage de présence induite etc) rendrait difficile la transgression car elle n'aurait pas de sens aux yeux des individus.

Le dernier élément est intéressant puisqu'il n'était pas fait mention dans la littérature d'éventuels facilitateurs externes permettant à la transgression d'exister. Pourtant, Vardi et Wiener (1996) ont souligné l'intérêt qui devrait être porté aux facilitateurs contextuels qui encouragent, ou au contraire découragent, la transgression. Nous avons ainsi constaté que les autorités locales, face à des mesures nationales qui ne leur semblent pas toujours légitimes, n'hésitent pas à remercier les acteurs organisationnels pour leurs actes transgressifs, ce qui les encourage à poursuivre en ce sens. Au-delà des remerciements, les acteurs institutionnels interviennent également dans les pratiques transgressives pour leur donner un « coup de pouce ». Cela a été évoqué par une cheffe de service qui a collaboré avec une institution locale pour aménager les modalités d'entrée dans son établissement.

Pour conclure, notre travail nous permet d'affirmer que la transgression s'avère parfois inévitable si l'individu veut mener à bien sa mission : la transgression est parfois nécessaire lorsque « *la norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée.* » (Honoré, 2000 : 20). De plus, nos résultats témoignent du fait que certaines des pratiques transgressives mentionnées ont été institutionnalisées, et sont devenues des « expérimentations » ou encore des « innovations » appréciées et reconnues, notamment par les acteurs institutionnels. Cela rejoint directement la reconnaissance de la capacité d'innovation des acteurs associatifs. Le statut « associatif » de l'organisation n'est pas à négliger : les acteurs organisationnels soulèvent cet élément pour insister sur le fait que, bien qu'ils remplissent des missions de service public financés par l'État, ils ne lui sont pas directement soumis. Les associations sont ainsi un intermédiaire pour les citoyens d'interpeller les pouvoirs publics. À ce titre, nous constatons que les transgressions cherchent à mettre en lumière les difficultés de terrain et à proposer des solutions aux pouvoirs publics pour y répondre localement. Notre travail a également permis d'éclairer les travaux sur le sens dans le travail.

### **VIII.1.2. Un développement des travaux sur le sens dans le travail**

Par la suite, notre travail permet d'enrichir la littérature sur le sens dans le travail en mettant en exergue deux pertes de sens émergentes. Au-delà, nous proposons deux significations du sens dans le travail ainsi qu'une définition du travail significatif dans le secteur de l'asile.

### **VIII.1.2.1. L'émergence des nouvelles pertes de sens dans le travail**

Il était important pour nous, dans le cadre de ce travail doctoral, de pouvoir comprendre l'origine et les différentes facettes que pouvaient représenter la perte de sens dans le secteur de l'asile. Au-delà d'observer les six pertes de sens identifiées dans la littérature, c'est à dire la perte de sens de la mission, la perte de sens en l'avenir, la perte de sens en l'identité professionnelle (Aubert, 2001), ainsi que le débousolement du fait des contradictions, la déliaison éthique et un véritable sentiment d'incompréhension (Hanique, 2010), notre analyse nous a permis de mettre en avant deux pertes de sens émergentes, à savoir : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe.

#### ***VIII.1.2.1.1. L'émergence de la perte de la relation d'accompagnement : à distinguer de la perte de sens de la mission***

La perte de la relation d'accompagnement est la première perte de sens qui émerge de notre matériau empirique. Nous l'avons défini comme « *un réel effondrement du lien social qui unit les acteurs organisationnels aux personnes accueillies* ».

Nous précisons que cette perte de sens a été abordée dans la littérature sous le nom de perte de « lien social » et comme appartenant à la perte de sens de la mission (Aubert, 2001). Selon nous, la perte de sens de la mission recouvre une réalité plus large puisqu'elle correspond à la perte de sens des obligations et des tâches qui sont confiées aux acteurs organisationnels. En effet, la mission ne peut être réduite à la relation d'accompagnement, bien que l'accompagnement en constitue une partie importante. A ce titre, la mission repose également sur le besoin de se former, de créer des partenariats ou d'autres tâches qui sont indirectement en lien avec la mission d'accompagnement.

La relation d'accompagnement ne correspond quant à elle qu'à une partie de cette mission, et n'est que l'intermédiaire par laquelle les acteurs organisationnels peuvent mener à bien leur mission. La relation d'accompagnement fait référence aux liens entretenus entre les acteurs organisationnels et les personnes accompagnées. En effet, cette perte de sens s'appuie sur la déconstruction de la relation traditionnelle entre les acteurs associatifs et les usagers du service public. Nous soulignons ainsi les difficultés que rencontrent les acteurs organisationnels pour mener à bien leur mission du fait d'une relation parfois conflictuelle avec les demandeurs d'asile. Ces derniers peuvent présenter des comportements jugés inadaptés par les acteurs et ne permettant pas leur suivi (par exemple, irrespect envers l'équipe). Au-delà de ce type de comportements, nous évoquons dans nos résultats la complexité du système de l'asile et le fait

que les acteurs organisationnels n'arrivent pas toujours à se mettre d'accord sur le discours à tenir aux usagers et sur un cadre de travail commun. Cette appréhension du cadre qui divise l'équipe du CADA et qui les met en difficultés face aux demandeurs d'asile induit des tensions. Les demandeurs d'asile vivent comme une injustice ce qui va être accordé à l'un mais pas à l'autre. Enfin, cette perte de la relation d'accompagnement est également due au raccourcissement des délais de prise en charge, rendant plus difficile la création du lien avec les personnes accompagnées.

De ce fait, à la vue de ces distinctions et de l'importance donnée à la « relation d'accompagnement » qui est le terme que nous avons retenu dans notre thèse, il nous semble primordial de le distinguer comme une perte de sens à part entière. Nous ne pouvons donc traiter de manière indifférenciée la perte de sens de la mission et la perte de la relation d'accompagnement. Cette distinction apporte donc une précision aux travaux précédents sur la perte de sens en faisant la distinction entre la perte de sens de la mission et la perte du lien social, que nous avons renommée en perte de la relation d'accompagnement.

Nous développons, dès à présent, l'affaiblissement de la cohésion d'équipe, qui est la seconde perte de sens qui a émergé de notre matériau empirique.

#### ***VIII.1.2.1.2. L'affaiblissement de la cohésion d'équipe***

La seconde perte de sens est l'affaiblissement de la cohésion d'équipe. Comme nous l'évoquons dans la littérature, les relations humaines constituent une des caractéristiques du sens dans le travail (Morin & Cherre, 1999). Le travail significatif est ainsi une source d'expérience de relations humaines satisfaisantes, l'individu cherchant à s'accomplir aux contacts des autres (De Gaulejac, 2005).

Cela n'est malheureusement pas toujours le cas. Nous avons ainsi vu, dans nos données, une perte de sens relative à l'affaiblissement de la cohésion sociale. Nous l'avons défini comme la perte d'unité entre les membres de l'équipe, symbolisée par une absence de vision commune et une diminution des interactions. Les individus ne se retrouvent plus derrière une direction commune, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions collectives concernant l'accompagnement des demandeurs d'asile.

Cette absence de vision se pose ainsi à deux niveaux : d'une part, relative aux décisions quotidiennes à prendre pour le fonctionnement « normal » de l'organisation ; et d'autre part, en rapport avec les prises de décisions pour agir collectivement face à une situation problème importante. Les membres de l'équipe ont parfois des difficultés à trouver des points d'accord concernant les suivis et n'interprètent pas de la même manière les situations qu'ils vivent collectivement.

Cette perte de cohésion d'équipe entache donc le sens dans le travail chez les individus qui ne retrouvent pas une unité d'équipe et des relations professionnelles satisfaisantes. Au-delà, le manque de cohésion d'équipe engendre une diminution des échanges interindividuels, rendant la construction collective de sens d'autant plus difficile.

Finalement, bien qu'il soit impossible de généraliser, nous aurions pu penser que les acteurs organisationnels de ce secteur pouvaient être épargnés de la perte de sens du fait de participer à une activité socialement utile, servant l'intérêt général (Frémeaux, 2014). Pourtant comme nos résultats l'ont démontré, les professionnels accompagnant les demandeurs d'asile ne sont pas à l'abri d'être affectés par des pertes de sens, malgré la dimension quasi « vocationnelle » de leur travail.

### **VIII.1.2.2. La co-existence de deux significations du travail dans le secteur de l'asile et l'essai d'une définition**

Lors de la rédaction de notre revue de littérature, nous mentionnions notre désir de mettre en évidence les significations que les professionnels rencontraient dans l'exercice de leur travail. Notre analyse a permis d'en mettre deux en avant et de proposer une définition de ce que représente un travail significatif dans le secteur de l'asile.

Pour démarrer, nous pouvons visualiser la co-existence de deux significations du travail pour les professionnels enquêtés. Bien que ces deux significations soient distinctes, l'une s'ancrant davantage dans les principes et valeurs, l'autre dans la relation d'accompagnement, elles démontrent des fondements communs. En effet, ces dernières ont pour centralité l'accompagnement des demandeurs d'asile. Nous pouvons ainsi dire que cette analyse met en évidence deux significations du travail ayant toutefois une importante complémentarité.

Pour débiter, notre analyse a mis en avant une signification qui est celle tournée vers la relation avec les demandeurs d'asile. Pour les salariés du CADA, la signification de leur travail repose sur un accompagnement dit « global » (M10 - Infirmière). Les acteurs organisationnels veulent se rendre accessibles aux personnes en demande d'asile et cela sur une longue temporalité. En effet, accompagner les demandeurs d'asile supposent de le faire « jusqu'au bout », d'être une « béquille » pour eux (M6 – Référente sociale), afin de favoriser leur autonomie et leur épanouissement personnel. Pour autant, l'accompagnement d'un tel public est synonyme de nombreuses incertitudes. En effet, la signification de leur travail est d'accompagner des populations pour qui l'avenir est incertain. Les acteurs organisationnels travaillent ainsi avec de nombreuses interrogations quant à la pérennité des actions mises en œuvre auprès de ce public qui ne sera peut-être plus présent sur le sol français dans quelques mois ou années. C'est pourquoi, les individus insistent sur la satisfaction d'observer les résultats de leur accompagnement, notamment lorsqu'un projet migratoire réussi. Bien faire son travail serait alors d'être satisfait de l'accompagnement prodigué aux demandeurs d'asile en CADA. Enfin, cette signification est porteuse de sens pour les parties prenantes exerçant des responsabilités managériales. Acteurs de « seconde ligne » dans l'accompagnement, les managers se rattachent, encore davantage que leurs équipes de terrain, aux situations concrètes d'accompagnement des plus précaires. Pour ces derniers, il est important de maintenir une vision suffisamment proche des réalités de terrain, des problématiques rencontrées par les demandeurs d'asile. Cela fait le lien avec notre seconde signification.

La deuxième signification est orientée vers la transmission et la préservation des valeurs et principes guidant l'action. Il n'y a alors rien d'étonnant à retrouver majoritairement les fonctions exerçant des responsabilités managériales. Dans cette signification, au-delà de l'accompagnement du public, le travail s'ancre dans un désir plus profond de servir le bien commun. Les individus qui se retrouvent majoritairement dans cette signification attribuent le sens de leur travail à un réel devoir de transmission et de préservation des valeurs et des principes de leur organisation, permettant ainsi à l'organisation de perdurer en gardant sa ligne directrice. En effet, un individu va accorder plus de sens à ses activités de travail s'il a l'impression qu'elles ont des retombées positives pour l'organisation (Rosso et *al.*, 2010). Le président de l'association affirme ainsi qu'il est primordial de préserver, lors de l'accompagnement, des valeurs telles que l'inconditionnalité de l'accueil, le souci de l'autre ou encore la bienveillance.

Ces résultats s'inscrivent ainsi dans les recherches portant sur la signification dans le contexte de professions particulières (McCarthy & Friedman, 2006 dans Bailey et *al.*, 2019a), travaux encore limités (Bailey et *al.*, 2019a). A travers notre thèse, nous contribuons ainsi à développer la signification dans un contexte particulier, celui du secteur de l'asile. Nous avons, à notre tour, proposé une définition du travail significatif dans ce secteur :

**« Un travail accompli dans des conditions de travail favorables à l'instauration d'une relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile tout en respectant les principes et valeurs guidant l'action. »**

Nos résultats ont ainsi pu mettre en évidence les significations qu'accordent les différentes parties prenantes, managériales ou non, à leur travail. En effet, il est nécessaire de comprendre ce qu'est un travail qui a du sens pour les salariés, mais également pour ceux qui sont chargés de mettre en place les conditions dans lesquelles il s'effectue (Morin, 1997). Il apparaît ainsi primordial que le manager soit soucieux du sens dans le travail, et que ce dernier se sente suffisamment libre de défendre ses valeurs pour permettre aux collaborateurs de pouvoir expérimenter cette signification (Frémeaux, 2014). Voyons désormais quels sont nos apports pour les théories du *sensemaking* et du *sensegiving*, au sein desquelles les managers jouent un rôle incontournable.

### **VIII.1.3. Des apports à la théorie du *sensemaking* et du *sensegiving***

Pour terminer nos apports théoriques, notre thèse nous permet d'affiner notre compréhension du *sensemaking* et du *sensegiving*, notamment en affirmant l'importance de l'environnement interne et de la vie quotidienne des organisations. De plus, nous mettons en avant les actions et croyances transgressives dans la construction de sens ainsi que le rôle du manager dans la création de conditions favorables à l'expérience d'un travail significatif.

#### **VIII.1.3.1. L'environnement interne et quotidien est également porteur d'ambiguïté et d'incertitude**

Notre thèse s'inscrit dans la continuité des travaux de Laroche (2006) qui souligne que l'environnement interne est également porteur d'équivocité et pas seulement l'environnement externe comme l'a développé Weick (1995).



Nous remarquons, en effet, que l'ambiguïté et l'équivocité sont à l'origine de l'élaboration de sens, et qu'ils émergent de l'environnement institutionnel et partenarial, mais également de l'intérieur de l'organisation. De nombreux éléments internes sont à l'origine de l'incertitude et de l'ambiguïté. Nous pouvons évoquer la relation entretenue entre les travailleurs sociaux et les demandeurs d'asile ou encore les échanges entre les membres de l'équipe du CADA.

Nous nous sommes ainsi aperçus qu'au sein de l'équipe, les travailleurs sociaux ne savent pas toujours ce qu'ils peuvent, ou non, partager comme informations aux autres membres de l'équipe. Dans le projet d'établissement 2015-2020 qui fait partie des documents analysés, une réflexion est exposée sur la notion de confidentialité. Nous y apprenons alors que les assistants de service social sont tenus au secret professionnel (article L.441-3 du CASF). Les éducateurs spécialisés sont également tenus à un « devoir de discrétion », selon la Cour de Cassation du 4 novembre 1971. Cette situation peut parfois engendrer une relation d'asymétrie entre les membres de l'équipe mais également entre l'équipe et la cheffe de service. Lorsque ces dernières ne disposent pas toutes des mêmes informations concernant le suivi d'une personne en demande d'asile, il est dès lors extrêmement compliqué de créer une interprétation commune de la situation de la personne et du travail à mettre en œuvre pour l'accompagner au mieux.

Ces ambiguïtés et incertitudes sont également visibles dans la relation entretenue avec les demandeurs d'asile. En effet, les demandeurs d'asile peuvent ne pas être coopératifs dès leur entrée en CADA. Comme nous l'évoquait une référente sociale, la relation de confiance n'est pas immédiate avec les personnes accompagnées. Cela engendre le fait que les informations arrivent par bribes aux référentes sociales : « *Ils sont libres de donner des infos, de pas les donner mais c'est sûr qu'il y a toujours une pièce manquante, parce t'arrives pas à tout comprendre.* » (M7 – Référente sociale). De plus, les demandeurs d'asile ont parfois passés plusieurs semaines voire mois d'errance avant d'être admis en CADA. De ce fait, d'autres professionnels, parfois même des bénévoles, ont pu entamer des démarches qui ne pourront être suivies faute de transmission ou « passages de relais » : « *quand les personnes arrivent, tu sais jamais quel médecin ils ont vus, quel gentil bénévole de je sais pas où a lancé quelle procédure, et le temps en fait que tu comprends, que tu arrives...des fois de centraliser l'information, bah c'est un boulot à plein temps.* » (M5 – Référente sociale)

Pour conclure, il est primordial lorsque l'on s'intéresse à la construction de sens d'être attentif à l'environnement interne des organisations. Au-delà, bien que le processus de construction de sens ait plus de chance d'être déclenché lors d'événements inattendus, de moments de surprises et d'interruptions dans l'action (Vidaillet, 2003), nos résultats démontrent qu'il est possible de s'intéresser au processus de construction de sens dans la vie quotidienne de l'organisation. En effet, l'incertitude et l'ambiguïté font partie intégrante de la vie organisationnelle. A ce titre, l'élaboration du sens est particulièrement visible lors des réunions d'équipe, où il est fréquent de prendre des décisions quant à l'avenir des demandeurs d'asile accompagnés. Les situations de gestion quotidiennes, les moments de vie de l'équipe, ont également des informations importantes à nous apporter sur l'élaboration du sens. Cette construction de sens met également sur le devant de la scène les actions et croyances transgressives.

### **VIII.1.3.2. La mise en avant des actions et des croyances transgressives dans le processus de sensemaking**

Dans ce travail doctoral, nous souhaitons enrichir le processus de construction de sens, notamment en proposant que la transgression soit une autre forme d'engagement dans l'action, au même titre que l'improvisation et le bricolage (Weick, 2003).

Notre analyse nous a permis de dire que les pratiques transgressives sont à la fois des actions, mais également des croyances permettant d'orienter l'extraction de signes qui donnent lieu au *sensemaking*. En d'autres termes, la transgression nourrit les croyances individuelles et collectives, ces croyances engendrant des attentes dans le cadre du travail afin de le faire correspondre à celles-ci et ainsi réaliser un travail qui a du sens.

Nous avons observé que ces croyances prennent largement appui sur l'histoire personnelle et familiale des individus. Des situations mentionnées en amont abordent ces questionnements, notamment de la cheffe de service, originaire de Lorraine. Cette dernière s'interroge sur le comportement qu'elle aurait pu avoir durant la période Nazie. Nous évoquons également la fierté de l'infirmière qui, faisant écho à sa mère résistante durant la guerre, a appréhendé ses actions, notamment transgressives (avec l'initiative de réaliser des tests PCR), comme une réelle rébellion. Les individus puisent également leurs croyances dans leurs expériences professionnelles passées, ce qui a tendance à les orienter dans les analyses qu'ils font des personnes en demande d'asile.

De manière plus générale, leurs croyances se fondent aussi sur la vision de la justice, du droit, ainsi que sur leur perception du rôle des associations au sein de la société. Au-delà donc d'être une « bonne raison » de transgresser, la perception qu'a un individu de la justice l'incite plus ou moins à faire preuve d'un comportement transgressif. La littérature évoque que la transgression est particulièrement une spécificité des managers dits « militants » du secteur de l'économie sociale et solidaire (Lafaye, 2017). Nous pouvons dire de manière plus générale que la transgression est représentative des acteurs organisationnels exerçant des responsabilités au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Honoré (2000) témoigne ainsi du souhait, pour les employés de banque, de redéfinir la politique générale de la banque, au-delà de remettre en cause le sens de leur activité et de leur rôle. C'est ce que nous observons également dans nos résultats. Les individus, *via* la transgression, veulent faire évoluer les institutions et les règles considérées comme illégitimes. Les acteurs organisationnels ont ainsi une vision majoritairement positive de la transgression qui se rapproche d'une idée de « résistance » alimentant ainsi les croyances quant à l'activité de travail. Ces croyances ne sont pas, pour autant, décorréélées des actions, puisqu'elles servent de base à celles-ci. En effet, ces croyances peuvent s'appuyer sur un désir de « résister » et engendrer un processus d'actions. Ces actions produisent des écarts qui dépassent les croyances et ont une incidence sur l'environnement (Laroche, 1995), ce qui est en partie le but recherché de la transgression. Les individus, nous l'évoquions, cherchent indirectement à faire évoluer leur environnement à travers leurs pratiques transgressives, environnement qui parfois entrave la réalisation de leur mission.

En effet, nos résultats nous ont amené à affirmer que la transgression est également une mise en action dans le processus de *sensemaking*. Nous prenions l'exemple de la gestion de la crise sanitaire dans nos résultats : la construction de sens, notamment individuelle, s'est réalisée dans l'action, en étant présent physiquement sur le terrain et en menant des actions caritatives. De plus, le recours aux pratiques transgressives pour construire du sens semble lié à deux phénomènes : le premier est la nécessité de transformer le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien sa mission, le second est l'absence de possibilité d'innover sans transgresser.

En effet, afin de faire sens d'une situation et continuer à mener à bien leur mission, les individus n'ont parfois pas d'autres choix que de transgresser en transformant le fonctionnement de l'organisation. Cela fait écho à la littérature : les règles sont parfois jugées impertinentes dans l'atteinte de la mission et des objectifs organisationnels, nécessitant ainsi l'utilisation de pratiques transgressives (Honoré, 2000, 2006 ; Spreitzer & Sonenshein, 2003 ; Appelbaum et al., 2007 ; Barel & Frémeaux, 2010 ; Babeau & Chanlat, 2011). Nous l'évoquons, les acteurs organisationnels considèrent que l'État est transgressif et ne leur permet pas de mener à bien leur mission.

Cet engagement dans l'action pour construire du sens en transgressant est également visible du fait de l'absence de possibilité d'innover sans transgresser. En effet, la transgression est parfois nécessaire lorsque « *la norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée.* » (Honoré, 2000 : 20). A ce titre, nos résultats témoignent du fait que certaines des pratiques transgressives mentionnées ont été institutionnalisées, et sont devenues des « expérimentations » ou encore des « innovations » appréciées et reconnues, notamment par les acteurs institutionnels. Ces dernières, au-delà d'être soutenues par les acteurs managériaux, ont été impulsées par ces derniers. A l'origine des places CADA pour Personnes à Mobilité Réduite (inspirée de l'hébergement d'une famille de déboutés vulnérables cachée dans un appartement en dehors du CADA), et du dispositif d'Alternatives à l'Hôtel (prenant appui sur les difficultés de sorties du dispositif CADA et du « chantage à la carte » évoquée précédemment pour les régularisations), nous retrouvons la cheffe de service du CADA, soutenue par la direction et le conseil d'administration.

Pour conclure, les croyances et les actions transgressives sont donc complémentaires dans la construction du sens, parfois inévitables si les professionnels veulent mener à bien leur mission. De plus, ce phénomène de construction de sens à travers les pratiques transgressives implique dans une large mesure les acteurs exerçant des responsabilités managériales.

### **VIII.1.3.3. La proposition d'un modèle en trois sources organisationnelles du sens dans le travail**

Notre thèse permet finalement de mettre en avant les trois sources organisationnelles du sens dans le travail. En effet, pour répondre complètement à notre problématique, il nous semble primordial de mettre en lumière les sources de sens dans le travail au sein de l'organisation. Les managers peuvent agir sur celles-ci pour gérer le travail réel et permettre ainsi l'élaboration du sens dans le travail.

Notre travail tente ainsi de combler un « gap » identifié dans la littérature. En effet, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) et Autissier et Wacheux (2008), ont souligné le manque dans les travaux de Weick (2003) des moyens mis à disposition des organisations pour favoriser leur propre résilience. De même, Antal et *al.*, (2018) ont insisté sur le fait que les caractéristiques objectives du travail significatif sont absentes de la littérature. Nous avons donc décidé de réaliser un premier pas pour compenser en partie ce « gap » en proposant un modèle des sources organisationnelles objectives concourant à rendre le travail significatif.

Ce parti-pris a nécessité de se séparer de l'ensemble des sources managériales du sens qui sont objectivement importantes pour l'individu dans la recherche du sens mais sur lesquelles le manager ne peut agir. De nombreux travaux existent déjà à ce sujet, tels que celui de Frémeaux (2014), mettant en avant trois sources managériales du sens dans le travail que sont la contribution sociale (1), le développement personnel et professionnel (2), et les relations sociales (3). Cette auteure évoque le fait que le manager ne peut pas créer ces trois sources de sens dans le travail mais qu'une prise de conscience du rôle joué par celui-ci dans la construction de ces éléments est primordiale. Les travaux permettant cette prise de conscience étant déjà présent dans la littérature, nous voulions développer le « gap » théorique susmentionné.

En prenant en compte ces trois sources de sens ainsi que les facteurs de résilience organisationnelle (Weick, 2003 ; Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 ; Autissier et Wacheux, 2008) nous avons fait émerger notre modèle. Ce dernier a abouti à trois sources organisationnelles du sens dans le travail.

Tout d'abord, il s'agit de la construction organisationnelle, les caractéristiques de l'organisation, et les caractéristiques du travail. En effet, un travail significatif est symbolisé par l'attachement de l'individu au lieu de travail, ses procédures (Isaksen, 2000) ainsi qu'à son sentiment de contribuer au développement des procédures, routines et conditions de travail (Isaksen, 2000).

Nous observons également qu'un travail significatif prend appui sur le style de management, qui est une des sources de résilience mise en avant par Weick (2003). Le style de management est lié à des éléments de la littérature affirmant, entre autres, que la reconnaissance est une caractéristique du travail significatif (Morin, 2010 ; Montani et *al.*, 2017). Cette autonomie et cette reconnaissance sont visibles dans le comportement du manager et de la direction qui apporte leur soutien aux acteurs organisationnels, et *in fine*, participe à construire le sens de leur travail. Cela est en lien direct avec le soutien du superviseur et de l'organisation (Morin, 2010), qui est une source managériale importante pour le sens dans le travail des individus. Dans la littérature, cet élément fait partie des relations entre collègues. Pour autant il nous semble nécessaire de le distinguer car il s'agit, à notre sens, d'un réel élément managérial qui peut être à l'origine de nombreuses pratiques objectives, notamment transgressives, permettant de créer des conditions favorables à la construction de sens.

Enfin, les relations sociales apparaissent comme une puissante source de sens dans notre travail doctoral, rejoignant ainsi la littérature sur le sens dans le travail (Morin, 2007 ; Frémeaux, 2014 ; Antal et *al.*, 2018). Notre thèse s'inscrit ainsi dans la continuité de ceux de Florian et *al.* (2019), qui ont mis en évidence l'importance des échanges avec les bénéficiaires dans la construction du sens dans le travail des individus. Les missions menées par les professionnels ne peuvent avoir du sens que si elles permettent de créer les conditions favorables pour le bien-être des bénéficiaires, le temps de leur accompagnement.

Finalement, ces trois sources du travail significatif sont des facteurs dont peuvent s'inspirer les managers pour prendre des initiatives relatives au travail réel et tenter d'influencer le sens qu'éprouvent les individus dans le cadre de leur travail. Le manager participe ainsi à créer des conditions favorables à une expérience positive du travail (Barel et *al.*, 2019 : 28). Notre travail nous a également amené à réaliser des apports en termes méthodologiques.

#### **VIII.1.4. Des apports méthodologiques issus des spécificités de notre terrain**

Notre thèse nous permet finalement de proposer deux apports méthodologiques, en lien avec la recherche-action que nous avons menée au sein d'un secteur relativement méconnu des Sciences de Gestion : un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA).

##### **VIII.1.4.1. La mise en évidence d'un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion**

Notre travail doctoral participe au développement de notre connaissance du secteur associatif et spécialement celui de l'asile au sein des Sciences de Gestion.

En effet, étudier le sens dans le travail des professionnels du secteur, et particulièrement le travail réel qu'ils accomplissent à travers les pratiques transgressives, concoure à la compréhension d'organisations d'un secteur méconnu au sein de notre discipline. Pourtant, ce secteur peut être riche d'enseignements pour les Sciences de Gestion, et cela à plusieurs titres. Tout d'abord, bon nombre d'organisations du secteur de l'asile entretiennent une relation privilégiée avec les acteurs organisationnels publics, notamment du fait des subventions qu'ils reçoivent pour exercer des missions de service public. Comprendre davantage leur fonctionnement et les problématiques rencontrées par leurs professionnels peut ainsi être intéressant pour le management public. Au-delà, les organisations du secteur de l'asile font face à des problématiques sociétales d'actualités, ce qui s'inscrit directement dans l'objectif premier des Sciences de Gestion qui est de répondre à des problématiques managériales des acteurs de terrain. Enfin, étudier les organisations et les professionnels de l'asile s'inscrit dans un effort d'humanisation des Sciences de Gestion, notamment la Gestion des Ressources Humaines, cherchant à répondre à des problématiques sociétales majeures du XXI<sup>ème</sup> siècle.

C'est, à ce titre, le choix d'un tel type d'organisations qui nous a permis d'adopter un positionnement particulier en tant qu'observateur participant, et d'enrichir la littérature à ce sujet. Nous le mentionnons dans la partie suivante.

### **VIII.1.4.2. Une proposition d'une nouvelle catégorie de l'observation directe participante : l'observateur participant partiel**

Pour conclure, nous terminons ces apports en présentant une avancée dans la littérature relative à l'observation directe participante.

Nous avons identifié dans la littérature les différents degrés d'implication du chercheur lors d'une observation (Chanlat, 2005 ; Thiétart, 2014). Selon Chanlat (2005), lorsqu'il s'agit d'une observation non dissimulée, « à découvert » (Arborio et Fournier, 2015), le chercheur peut s'impliquer à trois degrés différents : l'observation participante périphérique (1) où le degré d'implication est secondaire, l'observation participante active (2) où le chercheur joue un rôle formel précis au sein du groupe, et l'observation participante complète (3) où le chercheur est déjà impliqué dans le groupe et situation qu'il étudie. De même, Thiétart (2014) propose trois degrés de participation pouvant être adopté par le chercheur sur le terrain : le participant complet (1), lorsque le chercheur est incognito, le participant-observateur (2) le chercheur peut compléter ses observations par des entretiens, mais sa position n'est pas neutre devant les observés et enfin l'observateur qui participe (3), sa participation restant marginale à la vie de l'organisation, le rôle de chercheur n'étant pas clairement défini auprès des observateurs.

En ce qui concerne notre travail, selon cette classification, notre implication se trouve entre un « participant observateur » et un « observateur qui participe ». En effet, de par nos expériences passées, nous sommes identifiée comme membre à part entière du groupe que nous étudions, et ne sommes ainsi pas neutre à leur égard. Cette position nous permet ainsi de posséder une grande connaissance de ce terrain. Pour autant, notre présence est irrégulière, et nous n'avons pas un rôle précis à jouer au sein du groupe.

Nous décelons ainsi la possibilité d'affiner les catégories existantes des degrés d'implication du chercheur, tout autant du côté des travaux de Chanlat (2005) que ceux du Thiétart (2014).



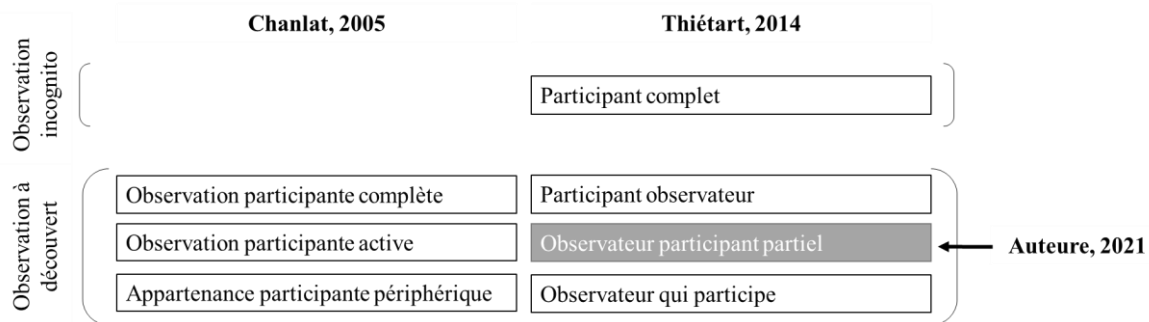


Figure 35 : L'observateur participant complet (source : auteure)

En effet, l'observateur peut participer activement, être identifié par tous, reconnu comme tel, mais sans pour autant avoir des missions réellement définies et une présence quotidienne. Nous proposons ainsi une nouvelle position d'observation directe participante qui pourrait être nommée « l'observateur participant partiel » (figure 35). Avant d'être un participant, le chercheur est avant tout un observateur, un observateur partiel du fait de sa connaissance du terrain d'étude et de sa position dans celle-ci, connue de tous mais aux contours flous.

L'ensemble de ces apports nous permet de proposer plusieurs préconisations managériales, qui ont été co-rédigées avec les acteurs associatifs participants à cette recherche-action.

## VIII.2. Les préconisations managériales : de la stratégie à l'accompagnement, en passant par la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

S'inscrivant dans la continuité de cette méthodologie, nous présentons quatre préconisations qui sont co-construites avec les acteurs de terrain. En effet, nous souhaitons répondre au plus près aux problématiques rencontrées par les acteurs, en lien avec notre sujet d'étude et découlant de notre analyse de données. Ces recommandations prennent, entre autres, appui sur les sources organisationnelles du sens dans le travail mises en évidence dans nos résultats.

### VIII.2.1. Créer un groupe de travail sur la qualité du travail

Pour débiter, nous présentons notre première préconisation qui relève de la création d'un groupe de travail sur la qualité du travail (annexe 6). Dans cette préconisation nous nous intéressons moins à la qualité de vie au travail, engendrée par un travail significatif (Irigaray et al., 2019), qu'à la prise en compte de la qualité du travail réel exercé par les salariés. En effet, dans un quotidien marqué par les urgences, nous constatons que les professionnels ont peu de temps pour échanger sur ce qui signifie pour eux un « travail bien fait ».

Nos résultats témoignent ainsi du besoin de renforcer la cohésion d'équipe mais également la cohérence entre le travail et les valeurs de l'organisation. En effet, l'une des pertes de sens dans le travail repose sur l'affaiblissement de la cohésion d'équipe, tandis qu'un des motifs de la transgression apparaît être le besoin de rendre harmonieux le travail des individus et les valeurs de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Il semble, pour cela, nécessaire de créer des espaces de discussion pour le travail réel, qui pourraient s'opérationnaliser sous la forme d'un groupe de pilotage relatif à la qualité du travail. Il est important de préciser que la création d'espaces de discussion pour le travail réel en vue de créer et maintenir du sens dans le travail n'est pas une préconisation nouvelle. En effet, des travaux antérieurs ont mis en avant ces espaces comme support de la construction de sens (Detchessahar 2013 dans Frémeaux, 2014). « *L'espace de discussion s'avère un vecteur de support du processus de sensemaking, centré sur le réel du travail.* » (Abord de Chatillon, E. A., & Richard, D, 2015 : 67).

Cela s'inscrit dans une nécessité, pour les individus, de savoir à quoi sert réellement leur travail, ce qu'ils ignorent parfois alors que cela est moteur (Frémeaux, 2014). Ce groupe serait transverse à l'ensemble des établissements de l'association, et pas seulement au Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA).

Ce groupe de travail serait constitué d'un agent technique, d'un travailleur social pour chaque établissement de l'association, des chefs de service, des membres de la direction et du conseil d'administration. Cette pluralité des fonctions permettrait des échanges intéressants sur la contribution sociétale du travail, au-delà de sa simple exécution à l'échelle individuelle, et participerait à rendre visible la contribution générale du travail à l'objectif organisationnel.

Les moyens mis en œuvre devraient être, tout d'abord, d'identifier les membres constituant le groupe, sur la base du volontariat. Ce groupe pourrait ainsi rédiger un cahier des charges sur l'objet de cette instance de pilotage. Il mettrait en place des réunions, environ une par trimestre, qui permettraient de s'interroger sur plusieurs points, allant d'éléments stratégiques à des éléments très opérationnels. « *Ces espaces de discussion s'intéressent non seulement aux objectifs stratégiques mais aussi et surtout à la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité quotidienne.* » (Frémeaux, 2014 : 64).

Pour commencer, il apparaît primordial de se questionner sur la spécificité de l'association de la MJF - Jane Pannier. Dans cette continuité, l'organisation de réunions serait l'occasion d'aborder le travail réel, comme il se réalise, et donc d'observer l'écart entre le prescrit et le réel, les activités concrètes de travail, les objectifs de travail, les méthodes mises en œuvre ou encore les contraintes. Ces discussions permettraient de faire ressortir, entre autres, les similitudes de points de vue et les divergences d'opinions et de comportements vis-à-vis de la règle, mais également de la transgression. C'est à ce titre que Frémeaux évoque « *Pour que les pratiques de déviance positive profitent à la fois à la dynamique économique de l'entreprise et à la santé psychique des salariés, les managers sont invités à accueillir les divergences d'opinions et de comportements de leurs collaborateurs à l'égard de la règle.* » (2014 : 72). D'autres auteurs insistent, dans cette continuité, sur le rôle du management dans l'apprentissage des expériences transgressives, en s'intéressant aux activités des salariés voire en s'y engageant (Antal et *al.*, 2018 : 383).

D'autres moyens pourraient être mis en œuvre, tels qu'une formation relative à la qualité, à destination de l'ensemble des membres du groupe de pilotage. Cette formation pourrait être dispensée par des fédérations, telles que la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) ou encore l'Union Régionale Interfédérale des Œuvres Privées Sanitaires et Sociales (URIOPSS). A minima, il serait primordial d'informer les membres de ce groupe des obligations de la loi 2002-2 afin qu'ils puissent être sollicités par les équipes des différents établissements si nécessaire (notamment lors des évaluations internes et externes, de la mise à jour du projet d'établissement, du DUERP etc.).

Il s'avère donc fondamental d'ouvrir le dialogue sur le travail réel entre les différentes fonctions organisationnelles et cela notamment en questionnant la qualité du travail. Cela permettrait à l'individu de prendre conscience de son implication dans l'atteinte de l'objectif organisationnel, mais également de comprendre le travail réalisé par les autres individus, à des échelons hiérarchiques parfois très éloignés.

Enfin, cette préconisation s'inscrit dans les travaux de Frémeaux (2014) qui insiste sur l'importance de tenir compte du travail réel pour un management du travail qui fait sens. « *Le management doit moins porter sur la personne du travailleur que sur son travail et sur la qualité de son travail. (...) Le principal risque mis en avant dans la littérature en sciences de gestion est de se focaliser sur les histoires personnelles et interpersonnelles. Un management ciblé sur les personnes et occultant le travail réel aboutirait à mettre les difficultés du travail sur le compte des seules fragilités humaines des collaborateurs en évacuant la responsabilité du système organisationnel et managérial.* » (Frémeaux, 2014 : 64). Le management du travail doit permettre aux individus de faire leur travail afin qu'ils l'estiment « bien fait » (Frémeaux, 2014).

### **VIII.2.2. Développer la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA de la MJF – Jane Pannier**

Ensuite, nous souhaitons mettre en avant notre deuxième préconisation qui consiste au développement de la dimension positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA (annexe 7).

Cette préconisation fait suite à un constat d'une vision davantage négative et péjorative de la transgression, les travaux s'intéressant aux pratiques positives étant relativement récents et encore peu développés (Spreitzer & Sonenshein, 2003, 2004 ; Warren, 2003). L'objectif est donc de sortir d'une vision négative de la transgression et par la même occasion de mettre en avant la solidarité.

Pour cela, il est tout d'abord primordial d'informer et de sensibiliser les membres de l'équipe du CADA sur le rôle des fédérations, mais également de l'organisation dans laquelle ils travaillent : les associations ou plus globalement les corps intermédiaires. Cette information pourrait se faire par le biais d'une journée institutionnelle, organisée annuellement. Cela serait l'occasion de débattre avec l'ensemble des salariés et bénévoles de l'association sur l'importance des corps intermédiaires et sur l'histoire des associations. Par la suite, un travail de sensibilisation pourrait être fait auprès des partenaires associatifs, institutionnels mais également du grand public, sur la notion de transgression. Pour ce faire, ce présent travail doctoral serait utilisé à des fins de mise en avant de l'implication des pratiques transgressives dans une volonté de créer et maintenir du sens dans les CADA, mais certainement plus généralement dans les organisations du secteur de l'asile. Nous pourrions ainsi envisager de nous inclure dans une journée d'échanges et de débats organisés par la Fédération des Acteurs

de la Solidarité (FAS). Au-delà, nous proposerions à la fédération, avec le concours de l'association, une table-ronde permettant d'échanger avec d'autres acteurs de la thématique de notre thèse. Dans cette continuité, le CADA pourrait organiser une porte ouverte pour se faire connaître, échanger avec l'ensemble des personnes intéressées sur les réalités du travail en CADA et plus généralement pour faire découvrir l'histoire, les valeurs et les actions menées par la MJF - Jane Pannier. Enfin, il serait intéressant d'ouvrir davantage l'assemblée générale aux partenaires et aux institutions, ainsi que d'encourager la participation des salariés. A l'heure actuelle ces derniers sont conviés, mais peu d'entre eux sont présents, ne trouvant pas réellement de sens à cette journée qu'ils voient davantage comme une contrainte. Pour les externes, les invitations sont très impersonnelles, et il pourrait être pertinent d'insister davantage sur l'envie qu'a l'association de les voir présents à ces journées.

Cette préconisation s'adresse à l'ensemble de l'équipe du CADA et est pilotée par leur cheffe de service. En effet, cette dernière est impliquée au niveau régional au sein de la FAS. Son engagement dans les fédérations lui confère une place de choix pour développer la vision positive des pratiques transgressives en évoquant ce qui est réalisé au sein de son établissement avec son équipe, afin de sensibiliser l'environnement aux réalités de terrain. Cela concourt également à créer un espace de transmission des savoirs locaux de l'équipe étudiée afin que cette dernière puisse visualiser les retombées de son travail dans la perception d'autrui. En cela, cette préconisation participe à accroître le sens dans le travail des individus en jouant sur les caractéristiques de ce sens mais également sur ses sources organisationnelles.

### **VIII.2.3. Concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA et envisager l'établissement comme un lieu de travail apprenant**

Par la suite, nous développons notre troisième préconisation qui s'appuie sur la conception d'un plan de formation et la prise en compte du CADA comme un lieu de travail apprenant (annexe 8).

Nos résultats rejoignent la littérature et prouvent l'importance de la posture managériale dans le management du travail réel permettant de créer des conditions favorables à l'expérience d'un travail significatif. De plus, nous avons mis en évidence la nécessité des compétences et de l'accroissement de ces dernières pour trouver du sens dans son travail, mais également pour réaliser des pratiques transgressives. Au-delà, la transgression démontre l'habileté professionnelle des individus (Fredy Planchot, 2002). A travers cette préconisation nous souhaitons donc accroître la posture managériale et l'habileté professionnelle des individus.

Nous voulons, pour cela, donner deux orientations distinctes à cette préconisation : d'une part, envisager l'accroissement des compétences à travers un aménagement du plan de formation (1), d'autre part, faire reposer les compétences sur l'apprentissage entre pairs (2).

L'accroissement des compétences *via* le plan de formation (1) impliquerait une vision plus décentralisée de sa réalisation (qui est à ce jour coordonnée par une cheffe de service d'un autre établissement de l'association), permettant ainsi à la cheffe de service du CADA de réellement gérer sa mise en place. Les premières réflexions pourraient émerger d'une réunion tenue annuellement permettant aux acteurs organisationnels du CADA de revenir sur les valeurs qu'ils estiment centrales dans leur travail, et les difficultés qu'ils rencontrent pour mener à bien leur mission. A partir de la liste qui serait établie annuellement, une réflexion commune s'engagerait sur les formations pertinentes à suivre pour surmonter ces obstacles. Le salarié serait ensuite responsabilisé pour trouver des formations dispensées par les partenaires et correspondant aux besoins préalablement identifiés. De manière classique, les salariés feraient remonter les formations souhaitées à leur cheffe de service afin qu'elle élabore le plan de formations. Ces formations sont essentielles pour adapter l'accompagnement aux évolutions des besoins du public. Ces dernières peuvent concerner, par exemple, le droit des migrants ou encore l'accompagnement des victimes de traite des êtres humains, et être dispensées par des partenaires comme le GISTI<sup>31</sup> ou encore OSIRIS<sup>32</sup>.

L'apprentissage entre pairs (2) permet d'envisager le CADA comme un lieu de travail apprenant. Lorsqu'un besoin de formation est exprimé, les salariés peuvent se renseigner auprès de leurs collègues du CADA ou bien auprès des professionnels des autres établissements de l'association si l'un d'entre eux est compétent pour les former sur le besoin identifié. Il est également primordial que la cheffe de service maintienne sa veille juridique et assure la transmission des informations auprès de l'équipe. De plus, des temps de rencontres inter-services, mais également inter-associatifs, peuvent être organisés pour échanger sur ces éléments juridiques. Enfin, il est nécessaire que l'équipe continue de se questionner sur la relation d'accompagnement et la relation à l'autre, notamment durant les supervisions.

---

<sup>31</sup> Le groupe d'information et de soutien des immigrés (GISTI) dispense des conseils juridiques pour les étrangers.

<sup>32</sup> Association de soutien thérapeutique aux victimes de torture et de répression politique (OSIRIS).

L'ensemble des salariés du CADA sont concernés, aussi bien les membres de l'équipe socio-éducative que l'infirmière et l'agent technique. En effet, l'ensemble de ces fonctions sont représentés dans un ou plusieurs établissements de l'association, leur permettant ainsi de pouvoir échanger avec des pairs, si cela n'est pas réalisable au sein du CADA. Ils seront sous la responsabilité de la cheffe de service.

Pour finir, cette préconisation centrée sur les ressources humaines, met en avant le désir qu'éprouvent les acteurs organisationnels à échanger entre eux pour pouvoir trouver du sens dans l'exercice de leur travail, mais également en s'ouvrant vers l'extérieur. Cela n'est que trop peu évoqué dans ce travail doctoral, du fait de l'échelle individuelle et collective de cette thèse, mais le lien partenarial apparaît central pour l'efficacité organisationnelle et l'atteinte des objectifs d'une organisation associative.

#### **VIII.2.4. Solliciter davantage les personnes accompagnées**

Enfin, notre quatrième préconisation touche à la participation des personnes accompagnées au sein du CADA (annexe 9). En effet, nous avons relevé dans nos résultats la perte de sens engendrée par la perte de la relation d'accompagnement. Cette préconisation permettrait ainsi d'améliorer le lien de confiance dans cette relation d'accompagnement, et de libérer la parole des personnes accueillies, afin qu'ils puissent s'exprimer librement en dehors de la procédure d'asile.

Pour cela, nous proposons plusieurs actions à mettre en place afin de favoriser la participation des personnes accompagnées. Cette préconisation ne s'adresse qu'au CADA. Pour autant, elle pourrait être répliquée à d'autres établissements de l'association, en fonction des actions qui y sont déjà menées et des problématiques similaires qu'ils peuvent rencontrer. Il est important de préciser que ces actions ne pourraient être mises en place sans la nomination d'un référent « animation » qui en aurait la charge. Ce rôle pourrait être confié à un stagiaire, un bénévole ou encore un service civique. Lors de nos échanges, les acteurs organisationnels ont fait remonter le souhait d'une stagiaire de s'occuper, entre autres, de ce volet animation. Il est important de noter qu'autrefois de multiples animations avaient lieu, mais qu'elles se sont petit à petit perdues du fait d'un manque de temps et de moyens des salariés en place.

Avant toute chose, il est nécessaire d'évoquer le fait que la sollicitation des personnes accueillies fait l'objet d'un débat récurrent sur le terrain étudié. Déjà lors de nos expériences passées avant la réalisation de la recherche-action, et notamment du fait de la mise en place des outils de la loi 2002-2, se posait la question de la participation des personnes accompagnées. L'interrogation a encore été abordée dans le cadre de ce travail doctoral : qu'en est-il de la mise en place d'un Conseil de Vie Sociale (CVS) ? Les acteurs managériaux sont unanimes : le CVS ne peut être appliqué en CADA, pour deux raisons principales : la première est le temps de prise en charge très court, qui demanderait alors un renouvellement très régulier des instances de représentants des personnes accueillies, la seconde est la barrière de la langue qui rend complexe l'instauration d'un outil aussi formel.

Solliciter les personnes accueillies induirait la mise en place d'ateliers d'informations collectives. Ces ateliers existaient auparavant mais avaient été délaissés. Il serait important de les relancer en proposant aux demandeurs d'asile des temps d'informations sur les impôts, la location d'un hébergement à la sortie du dispositif ou encore d'autres éléments importants à connaître lorsqu'il s'agit de s'insérer sur le territoire français.

Ces ateliers seraient accompagnés de la remise en place d'animations en interne, mais également en externe avec des associations partenaires telles que le CHRS de notre association, l'association Marhaban, ou encore la Fraternité de la Belle de Mai. A ce titre, tous les ans a lieu le repas de Noël. Cette année, il pourrait se tenir au théâtre de la Criée par exemple, en réunissant plusieurs CADA partenaires.

D'autres actions peuvent également être mises en place pour favoriser l'engagement des personnes accompagnées, notamment en leur diffusant les rapports d'activités de l'association, mais également en sollicitation davantage leur participation lors de l'Assemblée Générale (AG). A ce titre, il serait intéressant de convier les anciennes personnes hébergées pour conserver le lien avec les anciens, déjà sortis du dispositif. Nous pourrions même aller jusqu'à proposer qu'une ancienne personne accompagnée intègre le Conseil d'Administration (CA). Le point de vue d'un ancien demandeur d'asile serait extrêmement pertinent afin de pouvoir parler du vécu et des problématiques rencontrées de manière factuelle par les personnes accueillies lors de leur accompagnement en CADA et ainsi proposer des pistes de réflexion et d'amélioration de la qualité de l'accueil.



Ces quelques actions permettraient de créer davantage de liens entre les personnes accueillies et les salariés du CADA. Cette relation est centrale dans la signification qu'accorde les individus à leur travail et est menacée, nous l'évoquons dans les résultats. Ces éléments rejoignent la littérature qui met en avant le fait qu'un travail significatif est associé aux relations humaines satisfaisantes (Morin et Cherré, 1999 ; De Gaulejac, 2005), notamment celles entretenues avec les bénéficiaires (Florian et *al.*, 2019), mais également à la satisfaction perçue des patients (Duchon & Plowman, 2005 ; Albuquerque et *al.*, 2014).

La crise de la COVID-19 a particulièrement révélé ce besoin de collectif, tout autant pour les équipes que pour les personnes accueillies, de renforcer ce sentiment d'appartenance, sentiment primordial dans le sens dans le travail (Lips-Wiersma et Morris, 2009 dans Bailey et *al.*, 2019b). L'individu a besoin de voir comment son travail est bénéfique à l'autre, et comment il touche positivement la vie des autres (Bailey et *al.*, 2019b). Maintenir ce lien de confiance dans la relation d'accompagnement afin de permettre aux demandeurs d'asile de s'exprimer, et de conserver ce lien après la sortie des personnes du dispositif est primordial pour le sens dans le travail des professionnels enquêtés.

Nous nous rendons d'autant plus compte, après un tel travail, de l'importance d'autrui dans la signification du sens. A ce titre, Bailey et *al.* (2019b) mettaient en avant dans leur article cinq paradoxes, dont l'un est au cœur de notre réflexion : le sens se situe dans la réalisation de soi, mais il dépend de l'autre pour sa réalisation. Ils s'interrogeaient alors : « *Quels "autres" sont les plus ou les moins importants pour la réalisation d'un sens de la signification, et comment les individus déterminent-ils qui sont ces autres sont et pourquoi ils sont importants ?* » Sans aucun doute, pour les professionnels enquêtés, la signification de leur travail s'oriente avant tout vers ces personnes accueillies et la manière dont leur travail va impacter positivement leur vie.

### ***VIII.3. Les limites de la recherche et les pistes de recherche***

Enfin, notre travail comporte plusieurs limites. Avoir conscience de ces dernières nous permet d'envisager de nombreuses pistes de recherche.

### VIII.3.1. Les limites de la recherche

Nous avons identifié trois limites majeures à notre travail doctoral.

La première d'entre elles relève des biais éventuels qui ont pu survenir dans notre méthodologie de recherche, du fait de la connaissance approfondie du terrain. En effet, comme nous l'avons développé dans notre prologue ainsi que dans la méthodologie, nous entretenons un certain « passif » avec le terrain étudié. Ces expériences passées nous ont, tout d'abord, rendu difficile le démarrage de notre enquête. Nous n'avions pas suffisamment de recul par rapport aux phénomènes et aux professionnels que nous observions, et il était alors bien compliqué de faire des choix théoriques et conceptuels qui correspondaient à la réalité vécue sur le terrain. Au-delà, ces connaissances antérieures nous ont demandé un effort réflexif important, que nous avons mentionné dans notre méthodologie, afin de nous défaire de certaines idées pré-conçues ou très subjectives. Par la suite, nous l'évoquions également dans la méthodologie, notre appartenance à une association du secteur a nécessairement engendré des « a priori » lors des entretiens que nous avons menés auprès d'associations partenaires. L'ensemble de ces éléments ont pu entraîner des répercussions sur les réponses apportées par les professionnels lors des entretiens semi-directifs réalisés en externe, mais également sur notre manière d'analyser les données.

La deuxième est l'absence d'entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs institutionnels, mais surtout des usagers. Cela est un grand regret dans ce travail doctoral. En effet, nos résultats démontrent l'importance des personnes accompagnées, notamment dans la relation qu'ils entretiennent avec les acteurs organisationnels. Il aurait été important de recueillir leur point de vue afin de cerner davantage les caractéristiques de la relation d'accompagnement et leur satisfaction du travail mené. Pourtant, nous n'avons pas pris le parti d'interroger les personnes accompagnées car cela représentait une trop grande difficulté, notamment du fait de la barrière de la langue. Nous aurions pu interroger des francophones, mais cela aurait restreint l'échantillon des personnes interrogées. Nous aurions également pu enquêter des anglophones, mais une traduction aurait été nécessaire afin de ne pas perdre la subtilité des propos tenus. Au-delà, il est important de tenir compte du fait que le français ou l'anglais ne sont que rarement parlés couramment par les personnes accompagnées, ce qui aurait pu rendre les échanges très approximatifs. Nous pensions que cela engendrerait donc une déperdition bien trop importante de données.

Enfin, la troisième limite majeure relève de l'absence du traitement des normes dans ce travail doctoral. En effet, nous l'évoquions, la transgression se fait toujours par rapport à quelque chose. Nous pensons, à juste titre, que nous aurions dû enquêter sur les normes interrogées par les individus et les collectifs transgressifs. A ce titre, il existe toute une littérature sur les normes que nous n'avons pas traité, qui aurait pu nous être utile pour qualifier davantage les pratiques transgressives.

Pour conclure, il y aurait certainement d'autres limites à mettre en exergue à l'issue de ce travail doctoral, mais ces quatre nous semblent être les plus importantes. Pour autant, ces limites peuvent tout de même donner lieu à des pistes de recherche, permettant ainsi d'inscrire des travaux ultérieurs dans la continuité de notre travail de thèse

### **VIII.3.2. Les pistes de recherche**

Nous pouvons terminer notre discussion en proposant plusieurs pistes de recherche, s'appuyant notamment sur les limites mises en évidence.

#### **VIII.3.2.1. Etudier le sens dans le travail dans d'autres types d'organisations.**

Pour débiter, il serait intéressant d'étudier le sens dans le travail dans d'autres types d'organisations. En effet, certaines études ont montré que le sens dans le travail est spécifique aux contextes professionnels (McCarthy & Friedman, 2006 dans Bailey et *al.*, 2019a). Nous nous sommes inscrite dans la continuité de ces travaux en montrant les spécificités de la signification du travail dans le secteur de l'asile. Ainsi, nous pourrions explorer d'autres professions et analyser les similitudes et les disparités entre les significations construites selon le secteur d'action et les fonctions des individus.

#### **VIII.3.2.2. Explorer les deux composantes restantes du sens dans le travail : la cohérence et congruence ainsi que l'orientation du travail**

Ensuite, nous aimerions explorer les deux autres composantes du sens dans le travail, à savoir la cohérence et congruence, ainsi que l'orientation du travail. En effet, pour cette première recherche relative au sens dans le travail, nous nous sommes exclusivement concentrée sur la signification construite dans le travail, qui est l'une des trois composantes du sens selon Morin (2006). En effet, il nous semblait plus aisé de débiter par la signification du travail qui, d'un point de vue managérial, peut nourrir de vives pistes d'actions pour agir sur la signification construite par les individus dans le cadre de leur travail.

Pour autant, notre collecte de données nous a permis de recueillir des éléments sur la cohérence entre les valeurs des individus et de leur travail, mais également sur l'orientation du travail. Nous veillerons donc à exploiter ces données dans le cadre de futures publications.

### **VIII.3.2.3. Développer les facteurs individuels et contextuels qui participent à la construction de sens des individus**

Dans cette continuité, notre collecte de données nous a permis d'obtenir des informations sur les facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui participent à la construction du sens dans le travail des individus. Pour autant, nous n'avons développé que les facteurs organisationnels qui concourent à la construction de sens, notamment d'un point de vue managérial. Bien que, « *la valeur du travail pour un acteur dépend moins des regards extérieurs que de la liberté de faire ce qui lui semble être important dans l'exercice de son métier.* » (Frémeaux, 2014 : 65), elle ne doit pas occulter une autre réalité : l'environnement contextuel des individus a des conséquences sur la vision qu'ils ont de leur travail et du sens qu'ils lui accordent. Cela a été mis en avant par les travaux de Florian et *al.* (2019) et nos résultats le mettent en évidence. Cela pourrait constituer une piste de recherche intéressante, d'autant plus que nous disposons de données suffisantes à analyser.

### **VIII.3.2.4. Mener des entretiens semi-directifs auprès des personnes accompagnées**

Nous l'avons compris : bien que les personnes accueillies n'aient pas été interrogées, ces dernières sont au cœur de l'activité de travail des professionnels enquêtés et de la signification qu'ils accordent à leur travail. Dans la perspective d'approfondir notre travail doctoral, il serait primordial d'interroger les personnes en demande d'asile. En effet, nous l'évoquons : la littérature met en avant qu'un travail significatif est associé aux relations humaines satisfaisantes (Morin et Cherré, 1999 ; De Gaulejac, 2005), notamment celles entretenues avec les bénéficiaires (Florian et *al.*, 2019), mais également à la satisfaction perçue de ces derniers (Duchon & Plowman, 2005 ; Albuquerque et *al.*, 2014). En effet, Bailey et *al.* (2019b) insistent sur le fait que le sens se situe dans la réalisation de soi, mais il dépend de l'autre pour sa réalisation. Sans aucun doute, pour les professionnels enquêtés, la signification de leur travail s'oriente avant tout vers ces personnes accueillies et la manière dont leur travail va impacter positivement leur vie. De fait, nous devrions, à l'avenir, mener des entretiens semi-directifs avec les personnes accompagnées afin, entre autres, de saisir leur satisfaction et déterminer en quoi cela influence le sens construit dans le cadre du travail des professionnels.

### **VIII.3.2.5. Etudier l'influence des pratiques transgressives sur la conception de l'emploi**

Une autre piste de recherche serait de s'intéresser à la conception de l'emploi (« *job design* »). En effet, les auteurs ont proposé cinq dimensions objectives de l'emploi dont trois répondent à un état psychologique d'expérience de la signification du travail. Ces trois dimensions sont la variété des compétences, l'identité de la tâche et l'importance de la tâche (Hackman & Oldham, 1975). Nous pourrions ainsi analyser comment les pratiques transgressives viennent modifier ces dimensions, et ainsi comment les individus façonnent leur travail (« *job crafting* ») pour lui donner plus de sens.

### **VIII.3.2.6. Développer les travaux relatifs aux comportements de citoyenneté organisationnelle**

En effet, il serait intéressant de développer les travaux relatifs aux comportements de citoyenneté de l'organisation, définis comme des « *comportements en dehors des exigences requises d'une personne à un moment donné, mais qui encouragent le fonctionnement efficace de l'organisation* » (Appelbaum et al., 2007 : 590). Au-delà des travaux qui assimilent les comportements de citoyenneté de l'organisation à un type de déviance positive (Spreitzer & Sonenshein, 2004), la littérature montre qu'un travail significatif est lié au comportement de citoyenneté de l'organisation (Chen & Li, 2013 dans Bailey et al., 2019a). En effet, un travail qui a du sens encourage l'engagement ou encore la satisfaction au travail. Ces éléments redonnent à leur tour une image positive de la citoyenneté organisationnelle (Bailey et al., 2019b). Ce type de déviance permet donc d'améliorer l'efficacité de l'organisation puisqu'il concourt directement à donner du sens au travail (Chen & Li, 2013 dans Bailey et al., 2019).

Nous pensons ainsi que nos résultats ont mis en avant de nombreuses transgressions individuelles qui pourraient correspondre à des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, de nombreuses pratiques menées s'inscrivent en dehors des exigences du poste et encouragent le fonctionnement efficace de l'organisation.

### **VIII.3.2.7. Explorer la dimension vocationnelle du travail et les effets potentiellement néfastes d'un travail significatif**

Notre travail doctoral nous a également amené à survoler la notion de vocation, alors qu'il existe une littérature riche à ce sujet. Les « vocations » décrivent l'orientation des individus vers le travail, caractérisée par une convocation externe au travail, un sens de l'objectif et une motivation prosociale (Duffy et Dik, 2009 dans Florian et al., 2019). A ce titre, les

travaux montrent que l'aspect vocationnel du travail a des conséquences positives pour les individus, engendrant des comportements d'engagement et de motivation chez ces derniers même si cela n'est pas toujours le cas (Bailey et al., 2019a).

En effet, un travail hautement significatif peut avoir des conséquences négatives sur l'expérience de travail des individus (Florian et al., 2019). Ces derniers peuvent accepter des conditions de travail instrumentalisantes et exploitantes (Michaelson et al., 2014 dans Bailey et al., 2019b), se montrer moins réceptifs aux conseils de carrière (Dobrow et Thosti-Karas, 2012 dans Florian et al., 2019) voire imposer à leurs organisations et à leurs collègues des normes extrêmement élevées (Bunderson et Thompson, 2009 dans Florian et al., 2019). « *Bien que de nombreuses personnes puissent souhaiter un travail utile, dans la pratique, les personnes qui trouvent leur travail utile peuvent se retrouver attirées par un travail de longue durée, heures irrégulières qui peuvent servir à miner leurs relations avec leurs proches, se privant ainsi eux-mêmes d'une source importante de sens dans leur vie en général.* » (Bailey et al., 2019b : 486).

Bailey et al. (2019a) suggèrent ainsi qu'il serait nécessaire que d'autres travaux empiriques étudient les effets potentiellement néfastes ou troublants d'un travail significatif. Bailey et al. (2019b) reviennent sur un certain nombre de questions laissées sans réponse et auquel nous pourrions prétendre apporter des solutions dans de futurs travaux. Il s'agit, par exemple d'interrogations telles que « *certain types d'expériences professionnelles significatives sont-elles plus enclines que d'autres à attirer l'individu vers des résultats néfastes ?* » ou encore « *comment la recherche excessive d'un travail utile est-elle liée à d'autres attributs, tels que l'acharnement au travail ou des niveaux d'engagement extrêmement élevés ?* ». Dans un secteur aussi spécifique que celui de l'asile, il serait particulièrement pertinent d'explorer les conséquences positives et négatives d'un travail vocationnel.

## ***Conclusion de chapitre***

Pour conclure, ce chapitre VIII a été l'occasion d'interroger notre revue de littérature à l'aune de nos résultats, et d'inscrire notre travail dans les trois enjeux présentés dans la méthodologie de notre thèse.

Tout d'abord, nous voulions saisir la perte de sens à l'œuvre ainsi que les motifs, facilitateurs et inhibiteurs soulevés par les acteurs organisationnels, notamment managériaux, lors de leurs pratiques transgressives (Enjeu 1). Nous avons ainsi mis en évidence deux nouvelles pertes de sens. De plus, notre travail a permis de faire émerger cinq motifs de la transgression et quatre facilitateurs et inhibiteurs de ce type de pratiques.

Par la suite, nous tenions à enrichir la littérature sur la transgression et développer la dimension collective et managériale de celle-ci (Enjeu 2). Pour ce faire, nous avons apporté des informations quant à l'aspect collectif de la transgression, avant de mettre en avant deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive.

Pour finir, nous voulions comprendre les significations construites dans le cadre du travail et l'inscription des pratiques transgressives dans le processus de construction de sens (Enjeu 3). Nous avons ainsi mis en lumière deux significations dans le secteur de l'asile et proposé une définition d'un travail significatif dans ce secteur. Notre travail doctoral nous a également permis d'observer l'inscription des actions et des croyances transgressives dans le processus de *sensemaking*, mais également de proposer un modèle de trois sources organisationnelles du sens dans le travail.

Au-delà de ces apports théoriques, notre thèse a fait émerger, d'une part l'attrait pour un nouveau terrain d'étude que sont les organisations du secteur de l'asile, d'autre part, une nouvelle posture d'observateur, qui est celle d'un « observateur participant partiel ».

De plus, nous avons proposé quatre préconisations managériales co-écrites avec les acteurs associatifs participants à cette recherche-action, à savoir : la création d'un groupe de travail sur la qualité du travail (1), le développement de la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA (2), la conception d'un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA (3) et enfin la sollicitation des personnes accompagnées (4).

Enfin, notre travail aurait été incomplet si nous n'avions pas mis en exergue les limites de notre thèse, qui nous ont permis d'envisager de nouvelles pistes de recherche, synthétisées dans le tableau récapitulatif (tableau 35).

## **Récapitulatif des apports, préconisations, limites et pistes de recherche**

<p><b>Apports théoriques</b></p>	<p><u>Enrichissement de la littérature relative à la transgression :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport de la dimension collective de la transgression et proposition d'une définition,</li> <li>- Mise en lumière de deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive,</li> <li>- Emergence de cinq motifs émergents et quatre facilitateurs et inhibiteurs de la transgression (mise en avant de l'aspect multi-dimensionnel des motifs, et des éléments facilitants et/ou inhibants à l'échelle individuelle, organisationnelle et institutionnelle).</li> </ul> <p><u>Développement des travaux sur le sens dans le travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergence de deux pertes de sens,</li> <li>- Mise en avant de deux significations dans le secteur de l'asile,</li> <li>- Essai d'une définition de la signification du travail dans le secteur de l'asile.</li> </ul> <p><u>Des apports à la théorie du <i>sensemaking</i> et du <i>sensegiving</i> :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrait pour l'environnement interne et la vie quotidienne de l'organisation dans le processus de construction de sens,</li> <li>- Mise en avant des actions et des croyances transgressives dans le processus du <i>sensemaking</i>,</li> <li>- Proposition d'un modèle en trois sources organisationnelles du sens dans le travail.</li> </ul>
<p><b>Apports méthodologiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en lumière d'un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion,</li> <li>- Proposition d'une nouvelle catégorie de l'observation directe participante : « l'observateur participant partiel ».</li> </ul>



<b>Préconisations managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un groupe de travail sur la qualité du travail,</li> <li>- Développer la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA,</li> <li>- Concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA et envisager l'organisation comme un lieu de travail apprenant,</li> <li>- Solliciter davantage les personnes accompagnées.</li> </ul>
<b>Limites de la recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biais éventuels du fait de la connaissance approfondie du terrain,</li> <li>- Absence d'entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs institutionnels, mais surtout des personnes accompagnées,</li> <li>- Absence du traitement des normes dans ce travail doctoral.</li> </ul>
<b>Pistes de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier le sens dans le travail dans d'autres organisations du secteur associatif,</li> <li>- Explorer les deux composantes restantes du sens (cohérence/congruence et orientation)</li> <li>- Développer les facteurs individuels et contextuels qui participent à la construction du sens des individus</li> <li>- Mener des entretiens semi-directifs auprès des personnes accompagnées</li> <li>- Etudier l'influence des pratiques transgressives sur la conception de l'emploi,</li> <li>- Développer les travaux relatifs aux comportements de citoyenneté organisationnelle,</li> <li>- Explorer la dimension vocationnelle du travail et les effets potentiellement néfastes d'un travail significatif.</li> </ul>

*Tableau 35 : Le récapitulatif des apports, préconisations, limites et pistes de recherche (source : auteure)*

## Conclusion générale

Notre connaissance du contexte de l'asile, et plus particulièrement d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) à travers nos observations, ainsi que de nombreuses lectures, nous ont amené à réaliser un travail de recherche sur l'activité des travailleurs sociaux de ce secteur. L'objectif de ce travail doctoral était de comprendre le rôle que jouaient les pratiques transgressives lors de la recherche de sens dans le travail pour les professionnels du secteur de l'asile.

Les individus au sein de ces organisations font face à une évolution des attentes de leur environnement, et *de facto*, de leurs pratiques. La prise en charge des demandeurs d'asile interroge « *les fondements mêmes du travail social comme pratique professionnelle* » (Frigoli et Jannot, 2004). En effet, ces acteurs sont de plus en plus considérés comme des agents des politiques migratoires (Daadouch, 2017), ce qui remet en cause le sens qu'ils accordent à leur travail. Frigoli (2004) note ainsi que ces acteurs sont pris entre une « *une contradiction sur le fond entre certains des principes qui prévalent en matière de contrôle des frontières (...) et ceux qui régissent les pratiques de travail social* ».

Les nombreux acteurs de terrain qui mettent en œuvre les politiques publiques sont ainsi aux prises avec de nombreuses difficultés, voire en proie au désarroi, face à la demande d'asile comme objet d'intervention sociale. Leurs pratiques « *tributaires des dispositifs institués* » et incarnées par des « *tensions entre protection et répression qui traversent les politiques d'asile* » (Fischer et Hamidi, 2016) interrogent la capacité des acteurs à répondre aux injonctions qui leur sont faites. La cohérence entre leurs valeurs et leur travail ne semble pouvoir être retrouvée qu'au prix d'une certaine désobéissance. Ces derniers sont ainsi au cœur de réelles tensions, qui interrogent le sens même de leur action et la légitimité des méthodes qu'ils vont mettre en œuvre pour permettre au demandeur d'asile d'obtenir sa protection (D'halluin, 2010).

De fait, nous avons tout d'abord décidé de construire notre cadre théorique autour de la notion du sens dans le travail. Ce concept s'inscrit dans une quête plus globale de recherche de sens dans la vie des individus (Frankl, 1959 dans Rosso et *al.*, 2010). Selon Isaksen (2000), il pourrait être défini comme « *un phénomène intrapsychologique qui émerge de l'interaction de l'individu avec son environnement de travail* » (87). Nous constatons ainsi le paradoxe dont se nourrit ce concept : bien qu'il s'agisse d'un phénomène individuel, il est possible d'agir sur les

conditions de travail, les managers pouvant les rendre plus ou moins favorables à l'expérience d'un travail significatif (Frémeaux et Michelson, 2017).

Par la suite, afin de mieux comprendre comment se construit ce sens dans le travail, nous avons décidé d'explorer la théorie relative au *sensemaking* de Weick (1995). Les travaux relatifs à cette théorie nous apprennent que le processus de construction de sens puise sa source dans les situations ambiguës et incertaines, mais également que le sens naît de l'interaction entre les individus. Le *sensemaking* nous permet ainsi d'aborder la dimension collective de la construction du sens dans le travail. Couplée à la littérature sur le *sensegiving*, cette théorie nous permet une nouvelle fois de mettre en exergue l'influence des managers dans la construction du sens d'autrui. Le sens construit participe ainsi à la résilience des organisations, notamment à travers les pratiques de bricolage qui reposent sur le fait de faire des choses avec ce que l'individu a sous la main (Lévi Strauss, 1996 dans Duymedjian & Ruling, 2010 : 133).

À ce titre, nous pensons que la transgression peut être un nouvel engagement dans l'action au même titre que le bricolage. Ce concept peut se définir comme un écart à la norme reposant sur l'interaction entre une personne et des situations (Pesqueux, 2010). De plus, la littérature nous permet d'affirmer que le sens dans le travail est un motif de transgression pour les individus (Vardi et Wiener, 1996). Dans cette continuité, la transgression est appréhendée comme un processus de négociation entre des logiques contradictoires (Thuderoz, 1996 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Joffre & Tissioui, 2019), auxquelles doivent faire face, nous l'évoquons, les professionnels de l'asile. La transgression ne doit pas ainsi être comprise comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément positif dans son fonctionnement, permettant ainsi de répondre aux injonctions paradoxales qui la traversent.

Ces corpus théoriques nous ont permis de formuler une problématique à laquelle nous avons cherché à répondre à travers ce travail doctoral, à savoir :

**Comment les individus continuent-ils de trouver un sens à leur travail malgré les injonctions paradoxales qui les accablent ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi de mener une recherche s'ancrant dans le paradigme épistémologique du constructivisme pragmatique. Pour ce dernier, le monde est une construction de la réalité qui est située en fonction de l'expérience vécue et de la perception du chercheur à ce moment présent. Du fait, entre autres, de notre relation particulière avec le terrain d'étude, ce paradigme semblait naturellement le plus approprié à ce travail doctoral. En effet, nous avons décidé de mener une recherche-action (Reason, 1994 ; Allard Poesi & Perret,

2004 ; Pasmore et *al.*, 2008) au sein du CADA de l'association MJF – Jane Pannier. Il s'agit d'une association régie par la loi de 1901, fortement ancrée dans les valeurs du protestantisme ainsi que dans son territoire. Depuis plus de cent ans, cette association s'évertue à accompagner les femmes en situation de marginalité. Afin de répondre aux besoins de son territoire, l'association a ouvert un CADA en 2003. Ce centre est considéré comme un Etablissement ou Service Social ou Médico-Social (ESSMS) selon le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

Durant cette recherche-action, nous avons employé trois types de méthodes de collecte de données. Tout d'abord, nous avons opté pour de l'observation directe participante, durant plus de 770 heures dont 30 réunions d'équipe. Les premières observations portaient sur le fonctionnement général du service, tandis que les secondes se concentraient sur les temps de réunions. En parallèle, nous avons réalisé 22 entretiens semi-directifs, là encore en deux vagues : d'une part, 11 entretiens en dehors de notre recherche-action ; d'autre part, 11 entretiens au sein de notre recherche-action. Enfin, nous avons effectué une analyse documentaire, à partir de 19 documents internes à l'organisation étudiée. Ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013), à l'aide d'une grille de codage semi-structurée et de l'utilisation de deux logiciels que sont Nvivo 12, pour un traitement qualitatif, et Iramuteq pour une analyse quantitative de données qualitatives.

Dans un premier temps, nous voulions comprendre quelles étaient les pertes de sens à l'œuvre dans le secteur de l'asile et si les pratiques transgressives répondaient à ce phénomène et *in fine* à un besoin de retrouver du sens. Nous nous sommes dès lors aperçue que huit types de perte de sens existaient, et que l'individu pouvait les cumuler. Parmi ces pertes de sens, nous retrouvons celles identifiées dans la littérature (Aubert, 2001 ; Hanique, 2010) mais également deux émergentes à savoir : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion sociale. Nous avons proposé une définition pour chacune d'entre elles. La première peut être comprise comme « *un réel effondrement du lien social qui unit les acteurs organisationnels aux personnes accueillies* ». La seconde, quant à elle, relève de « *la perte d'unité entre les membres de l'équipe* », symbolisée par une absence de vision commune et une diminution des interactions. De plus, une perte de sens apparaît centrale dans notre travail doctoral. Il s'agit de la perte de sens de la mission. Nous voyons ainsi que les professionnels du secteur de l'asile sont en perte de sens dans l'exercice de leur travail, notamment du fait d'une mission qui évolue et qui ne correspond plus toujours à leurs attentes et à la conception qu'ils se font de leur travail. Ensuite, notre travail doctoral a permis de mettre en avant les motifs

invoqués par les acteurs organisationnels lorsqu'ils transgressent. Ces motifs font largement écho aux caractéristiques même du sens dans le travail, tout comme les treize éléments qui facilitent ou au contraire inhibent la transgression mis en lumière dans cette thèse. En effet, un certain nombre de facilitateurs font référence aux motifs de la transgression, notamment le sens dans le travail : plus un travail est significatif, plus les individus sont enclins à transgresser. Au-delà, ces éléments soulignent le rôle du manager comme un individu facilitant ou au contraire contraignant l'action transgressive.

Dans un deuxième temps, nous souhaitons saisir les pratiques transgressives au sein du CADA de notre recherche-action ainsi que leurs dimensions collectives et managériales. Tout d'abord, nous nous sommes rendu compte que les acteurs organisationnels avaient une vision plutôt positive des pratiques transgressives. A ce titre, les acteurs exerçant des responsabilités managériales se revendiquaient à l'initiative de certaines d'entre elles, et non pas seulement en soutien des individus transgressifs. Dans cette continuité, nos résultats nous ont permis d'identifier l'aspect majoritairement collectif des pratiques transgressives, engendrées par des pertes de sens dans le travail et encouragées d'une part, par une organisation du travail, d'autre part, par le comportement du manager. De plus, ces transgressions collectives sont à la fois des transgressions ordinaires qui font partie du quotidien de l'équipe qui cherche à aménager la règle, et des transgressions extraordinaires, qui remettent en cause la légitimité de la règle. Nous avons ainsi proposé une définition de la transgression incluant sa dimension collective qui est :

*« un écart à la norme, individuel ou collectif, qui relève d'une co-construction issue des interactions entre une ou des personnes et des situations ».*

Enfin, notre travail doctoral a mis en avant les caractéristiques de la transgression positive. Nous avons ainsi pu donner à voir la transgression à l'œuvre sur notre terrain à partir des caractéristiques identifiées dans la littérature et avons proposé deux nouvelles caractéristiques de celle-ci à savoir : la distance à la posture professionnelle et le désir de résister. En effet, la transgression positive relève d'une distance à la posture professionnelle, notamment dans la « juste proximité » qui est imposée aux travailleurs sociaux. De plus, ces pratiques témoignent d'un désir de résister, avec pour finalité d'innover et ainsi d'aménager les règles qui encadrent leur travail.

Dans un troisième temps, nous nous sommes intéressée à la construction du sens dans le travail chez les individus en tentant notamment de comprendre comment interviennent les pratiques transgressives dans ce processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Pour cela, nous avons commencé par mettre en lumière les deux significations du travail qui ressortaient de cette recherche doctorale : la signification tournée vers la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile (1) et la signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action (2). Bien que ces deux significations se distinguent, elles partagent des fondements communs et se centralisent sur l'accompagnement des personnes accueillies. Il fut ainsi difficile pour nous de réellement les distinguer, car nous pourrions presque parler d'une signification collective ayant des spécificités, notamment en fonction du poste managérial ou opérationnel. Nous proposons ainsi une définition du travail significatif dans le secteur de l'asile qui serait la suivante :

***« Un travail accompli dans des conditions de travail favorables à l'instauration d'une relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile tout en respectant les principes et valeurs guidant l'action ».***

Par la suite, notre travail nous a permis de voir l'imbrication des pratiques transgressives dans le processus de *sensemaking*, ces dernières agissant comme des croyances et/ou des actions dans l'élaboration du sens. A ce titre, nos résultats démontrent qu'il est possible de s'intéresser au processus de construction de sens dans la vie quotidienne de l'organisation, et pas seulement lors d'évènements inattendus, l'incertitude et l'ambiguïté faisant partie intégrante de la vie organisationnelle. Enfin, nous avons insisté sur le rôle primordial joué par les managers dans la gestion du travail réel permettant de créer des conditions favorables au sens dans le travail des individus. Nous avons ainsi mis en avant trois sources organisationnelles du sens dans le travail.

Enfin, les résultats de notre recherche interrogent notre revue de littérature et permet de l'enrichir. Tout d'abord, nos résultats mettent en avant la dimension collective de la transgression et l'implication des managers dans ces pratiques. Nous voyons ainsi que les pratiques transgressives sont davantage collectives et qu'elles sont la résultante des pertes de sens dans le travail. De plus, au-delà du soutien prodigué par les managers et par l'organisation aux individus, les acteurs exerçant des responsabilités sont bien souvent les initiateurs de ces pratiques. Par la suite, nous voulions saisir la perte de sens à l'œuvre. Nous avons ainsi mis en évidence deux nouvelles pertes de sens : la perte de la relation d'accompagnement et l'affaiblissement de la cohésion d'équipe. A ce titre, nous avons insisté sur la différenciation

entre la perte de sens de la mission, extraite de la littérature, et la perte de la relation d'accompagnement, émergente de notre thèse. En effet, dans la littérature, la perte du lien social est directement corrélée à la perte de sens de la mission (Aubert, 2001). Pour autant, nous postulons que la mission ne peut être réduite à la relation d'accompagnement, bien qu'elle en constitue une partie importante. Ce n'est pas tant la relation d'accompagnement, et donc les liens entretenus entre les acteurs organisationnels et les personnes accompagnées, qui compose la mission, que l'accompagnement en lui-même. Enfin, nos résultats participent au développement des études en Sciences de Gestion sur le *sensemaking*. Nous mettons ainsi en avant la centralité de la relation d'accompagnement dans les significations du travail des professionnels enquêtés et de proposer une définition du travail significatif dans le secteur de l'asile. Nous inscrivons donc notre travail dans la continuité des travaux portant sur la signification dans le contexte de professions particulières (McCarthy & Friedman, 2006 dans Bailey et al., 2019a), travaux encore limités (Bailey et al., 2019a). Au-delà, notre thèse met en lumière l'importance des pratiques transgressives dans le processus de construction de sens, agissant comme des croyances et/ou des actions dans le *sensemaking*, et l'intérêt croissant qui doit être porté à l'environnement interne et quotidien des organisations. En effet, l'élaboration du sens est particulièrement visible lors des réunions d'équipe, où il est fréquent de prendre des décisions quant à l'avenir des demandeurs d'asile accompagnés : les situations de gestion quotidiennes ou encore les moments informels de vie de l'équipe, ont également des informations importantes à nous apporter sur l'élaboration du sens.

Pour finir, au-delà de ces apports théoriques, notre thèse a fait émerger, d'une part l'attrait pour un nouveau terrain d'étude que sont les organisations du secteur de l'asile, d'autre part, une nouvelle posture d'observateur, qui est celle d'un « observateur participant partiel ». De plus, nous avons proposé quatre préconisations managériales co-écrites avec les acteurs associatifs participants à cette recherche-action, permettant ainsi de répondre au mieux aux problématiques de terrain en lien avec le sujet de ce travail doctoral. Ces préconisations relèvent de la stratégie de l'organisation, de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ainsi que de la relation avec les personnes accompagnées. Nous proposons ainsi de créer un groupe de travail sur la qualité du travail à l'échelle organisationnelle (1), de développer la vision positive des pratiques transgressives à partir de l'expérience du CADA (2), de concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA en l'envisageant comme un lieu de travail apprenant (3) et enfin de solliciter davantage les personnes accompagnées (4). Finalement, notre thèse aurait été incomplète si nous n'étions pas revenue sur les limites de notre recherche, qui nous ont permis

d'envisager de nouvelles pistes de recherche. En effet, nous disposons de nombreuses données qui n'ont pas pu toutes être analysées, principalement relativement au sens dans le travail et la résilience. De plus, nous pourrions mener des entretiens avec les personnes accueillies et nous intéresser à d'autres pans de littérature tous plus passionnants les uns que les autres, tels que la théorie de la conception de l'emploi, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou encore les travaux sur les vocations.





## Bibliographie

### A

Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. Dans Vidaillet, B. *Le sens de l'action*. Paris, Vuibert, 91-112.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2004). La recherche-action. Dans Giordano, Y. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, 85-132.

Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations : Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, 85, 375-385.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance : The international journal of business in society*, 7(5), 586-598.

Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., & Molson, J. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14-20.

Arborio, A-M. & Fournier, P. (2015). *L'observation directe*. 4ème édition, Armand Colin, 128 pages.

Aubert, N. (2001). Adhésion négative et perte de sens dans une entreprise publique en mutation. Pyramides. *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (4), 149-168.

Autissier, D & Bensebaa, F. (2006). *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Paris, Economica, 283 pages.

Autissier, D., Derumez, I. V., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Dunod. 272 pages.

Autissier, D., & Wacheux, F. (2008). *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles. 256 pages.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2006). *Construire du sens pour réussir les projets de changement. Les défis du sensemaking en entreprise*. Editions Économica. 283 pages.

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, *Management & Avenir*, n°43, p.372-391.

Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Paris, Pearson, 11-62.

Avril, C., Cartier, M. et Serre, D. (2010). *Enquêter sur le travail : concepts, méthodes, récits*. Collection Grands Repères, La Découverte, 283 pages.

## **B**

Babeau, O. (2007). Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie. *Revue française de gestion*, (5), 43-59.

Babeau, O. (2008). Le décalage entre travail présent et travail réel : la dimension absente des manuels de management. *Gestion 2000*, 25(4), 161-171.

Babeau, O., & Chanlat, J. F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, (3), 201-219.

Babeau, O., & Chanlat, J. F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue française de gestion*, (1), 33-50.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019a). « A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda ». *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019b). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481-499.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (éd. 2e). Paris, PUF. 296 pages.

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2010). Les motifs de la déviance positive. *Management & Avenir*, (2), 91-107.

Barel, Y. & Frémeaux, S. (2016). Fatigue spirituelle au travail. Dans Philippe Z., *Dictionnaire de la fatigue*. Genève, Suisse, Librairie Droz, 337-346.

Barel, Y., Frémeaux, S., & Mahieu, P. A. (2019). Reconnaissance du travail et insécurité perçue de l'emploi. *Management Avenir*, (4), 37-58.

Baumann, F. (2018). *Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens*. Josette Lyon. 165 pages.

Bensebaa, F., & Le Goff, J. (2006). Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène. Dans Autissier, D. & Bensebaa F. (dir.), *Les défis du Sensemaking en entreprise*. Economica, coll. « Recherche en gestion », 2006, 197-217.

Blanc A., Drucker-Godard C. & Ehlinger S. (2014). Exploitation des données textuelles. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Dunod, 551-573.

Bouquet, B., & Jaeger, M. (2011). Tensions entre mise en œuvre des politiques migratoires et questions éthiques du travail social. Hommes & migrations. *Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, (1290), 10-21.

Brabet, J. (2006). Enacter l'enaction : une lecture subjective des travaux de Karl E. Weick. Dans Autissier, D. & Bensebaa F. (dir.), *Les défis du Sensemaking en entreprise*. Economica, coll. « Recherche en gestion », 2006, 76-95.

## **C & D**

Carton, A. M. (2018). I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon : How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369.

Certeau, M. D. (1990). *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*. Paris, Éditions Gallimard. 347 pages.

- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Management des ressources humaines. Dans Roussel, P. & Wacheux, F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 159-175.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion*, (1), 143-172.
- Daadouch, C. (2017). Entre éthique et libéralisme. *Plein droit*, (1), 3-5.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. Dans David, A., Hatchuel A. & Laufer, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE, Vuibert, 83-109
- Dejours, C. (1996). Prescription, transgression et souffrance dans le travail. La transgression des règles au travail. Dans Girin, J., & Grosjean, M. *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan, 107-118.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris, France, éditions de l'INRA. 84 pages
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionniste ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, No. 4, 27-37.
- Dodier, N. (1996). Ce que provoquent les infractions. Dans Girin, J., & Grosjean, M. *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan, 11-37.
- Drucker-Godard C, Ehlinger S. & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. 4ème édition, Dunod, 297-331.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, N° 112, 29-42.
- Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.

## E & F

- Everaere, C. (2008). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 34(180), 45-59.
- Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207.
- Faïta, D., & Duc, M. (1996). Savoir-faire d'encadrement et prescription floue. Dans Girin, J., & Grosjean, M. *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan, 51-82.
- Fassin, D. (2010). *Les nouvelles frontières de la société française*. Découverte (La). 598 pages.
- Florian, M., Costas, J., & Kärreman, D. (2019). Struggling with meaningfulness when context shifts : Volunteer work in a German refugee shelter. *Journal of Management Studies*, 56(3), 589-616.
- Fredy-Planchot, A. (2002). L'indiscipline au travail : une marque de compétence ? *Revue de Gestion des ressources humaines*, (44), 35-44
- Frémeaux, S. (2014). *Sens au travail et management du travail*. Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Nantes. 102 pages
- Frémeaux, S., & Baudry, B. (2006). L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 43-47.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). Human Resource Management, theology and meaningful work. *International journal of employment studies*, 25(1), 27.
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2020). Meaningful Leadership : How Can Leaders Contribute to Meaningful Work ? *Journal of Management Inquiry*, 1-35.
- Frigoli, G. (2004). Le demandeur d'asile : un « exclu » parmi d'autres ? La demande d'asile à l'épreuve des logiques de l'assistance. *Revue européenne des migrations internationales*, 20(2), 153-167.

Frigoli, G., & Rinaudo, C. (2009). Les usages sociaux de l'histoire de l'immigration : enquête auprès d'un cercle militant. *Revue européenne des migrations internationales*, 25(1), 137-161.

Fustier, P. (2015). *Le lien d'accompagnement : entre don et contrat social*. Dunod. 256 pages.

## G

Gaulejac (de), V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. 288 pages.

Gioia, D. A. (2006). On Weick : an appreciation. *Organization studies*, 27(11), 1709-1721.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. Dans Autissier, D & Bensebaa, F. (2006). *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Paris, Economica, 153-168.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.

Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan. 142 pages.

Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. Dans Autissier, D & Bensebaa, F. (2006). *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Paris, Economica, 25-50.

Glaser B. & Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction, 282 pages.

Glaserfeld, E. (2001), Constructivism and education. *Radical constructivism and teaching. Prospects*, vol. XXXI, n°2, 161-173.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs*. Editions les liens qui libèrent. France. 447 pages.

Guevara, K., & Ord, J. (1996). The search for meaning in a changing work context. *Futures*, 28(8), 709-722.

## H

Halluin (d'), E. (2010). Passeurs d'histoire. L'inconfort des acteurs associatifs impliqués dans l'aide à la procédure d'asile. Dans Fassin, D., *Les nouvelles frontières de la société française*. Paris, La Découverte, 363-383.

Hanique, F. (2010). À vide de sens. Dans Clot, Y. & Lhuilier, D., *Agir en clinique du travail*. Toulouse, Editions Eres, 141-156.

Hanique, F. (2014). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Édition Érès. 432 pages.

Havard, C., & Ingham, M. (2017). Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste. *Revue de l'organisation responsable*, 12(2), 5-24.

Hély, M. (2006). *De l'intérêt général à l'utilité sociale : Transformations de l'état social et genèse du travailleur associatif*. Colloque international Etat et Régulation Sociale, Paris, 12 pages.

Hondeghem, A., & Parys, M. (2001). La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (4), 75-92.

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance : Introduction. 5 pages

Honoré, L. (2000). Figures de la transgression dans l'entreprise. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 19-30.

Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, vol.9, 27 pages.



## I & J

Irigaray, H.A.R., Oliveira, L.B., Barbosa, E.S., & Morin, E.M. (2019). Employment relationships and meaning of work: A research with higher education professors. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(1).

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, 40(3), 84-107.

Joffre, C., & Tissioui, M. (2019). La règle en pratique : quels comportements des acteurs ? Application à une association médico-sociale. *Management & Avenir*, (1), 105-135.

## K

Kobelinsky, C. (2010). Les limites de l'hospitalité. Accueil et dépendance des demandeurs d'asile. Dans Fassin, D., *Les nouvelles frontières de la société française*. Paris, La Découverte, 385-402.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, 4-17.

Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. Dans Vidaillet, B. *Le sens de l'action*. Paris, Vuibert, 15-34.

Kœnig, G., Derumez, I. V., Marty, M. C., Auroy, Y., & Dumond, J. P. (2016). Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant. *M@n@gement*, 19(1), 1-45.

## L

Lafaye, C. (2017). *Construire collectivement du sens : management : les apports de François Rousseau*. Juris éditions. 144 pages.

Laroche, H. (2003). Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité. Dans Vidaillet, B. *Le sens de l'action*. Paris, Vuibert, 51-86.

- Laroche, H. (2006). Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale. Dans Autissier, D et Bensebaa, F., *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris, Economica, 97-110.
- Laroche, H., & Steyer, V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. Les cahiers de la sécurité industrielle. FonCSI. 41 pages.
- Laville, J. L., & Hoarau, C. (2013). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Eres. 304 pages.
- Legoux, L. (1995). *La crise de l'asile politique en France* (Vol. 8). Centre Français sur la Population et le Développement. Les études du CEPED, 372 pages.
- Legoux, L. (1996). Crise de l'asile, crise de valeurs. *Hommes & migrations*, 1198(1), 69-77.
- Le Moigne, J.-L. (1988). Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n°70, 175-177.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans Martinet, A.-C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Gestion, Economica, 81-140.
- Le Moigne, J.-L. (2002). *Le constructivisme, Epistémologie de l'Interdisciplinarité, Tome II*. L'Harmattan, Collection Ingénium, 362 pages.
- Le Moigne, J-L (2003). *Le constructivisme, Modéliser pour comprendre, Tome 3*. L'Harmattan, Collection Ingénium, 335 pages.
- Letard V. & Touraine J-L (2013). *Rapport sur la réforme de l'asile*. Remis au ministre de l'Intérieur, le 28 novembre 2013. 394 pages.
- Livian, Y.-F. (2000). *Introduction à l'analyse des organisations*. Gestion poche, Economica. Paris. 112 pages.
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. Dans Karakioulafis, C., *Traité de sociologie du travail*. Athènes, Aionikos, 43-67.

## M

Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of management Journal*, 50(1), 57-84.

Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Dans Pauchant, T.C., *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal, Québec-Amérique et Paris : Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.

Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 3(2), 26-45.

Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.

Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.

Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.

## N & O

Nestea, P., de Chatillon, E. A., Rossano, M., & Richard, D. (2015). *C'est pas moi, c'est l'autre : une analyse renouvelée du sensemaking et son apport pour la santé au travail*. 26<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH Montpellier. 21 pages.

OFPRA (2015). *Rapport d'activités*. 67 pages

## P

Parmentier Cajaiba, A. & Avenier, M.-J. (2013), Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, vol.32, 201-226.

Pasmore, W.A., Stymne, B., Shani, A.B., (Rami), Mohrman, S.A. & Adler, N. (2008). The Promise of Collaborative Management Research, In A.B. (Rami) Shani, S.A. Mohrman, W.A.

Pasmore, B. Stymne & N. Adler (Eds.), *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks (CA) : Sage, 7-31.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). « Revisiting the motivational bases of public service : Twenty years of research and an agenda for the future ». *Public administration review*, 70(5), 681-690.

Pesqueux, Y. (2010). *De la transgression en sciences des organisations*. 14 pages.

Petrella, F., Richez-Battesti, N., & Maisonnasse, J. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 1(34), 3-29.

Plane, J. M. (2005). Recherche-intervention et innovations managériales. Dans Roussel, P. et Wacheux, F. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines*. Méthodes & Recherche Management, Paris, De Boeck, 139-157.

Poirot-Delpech, S. (1996). Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien. Dans Girin, J., & Grosjean, M. *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan, 39-50.

## R

Reason, P. (1994). Three approaches to participative inquiry. Dans Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage, 324-339.

Reynaud, J. D., & Richebé, N. (2011). Valeurs, action collective et projet d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, (4), 65-72.

Rivière, A. (2014). *Tensions de rôle et stratégies d'ajustement chez les cadres de santé : une étude empirique à l'hôpital public*. Thèse de doctorat. Université Montpellier II-Sciences et Techniques du Languedoc.

Rodrigues, A. L., Barrichello, A., Irigaray, H. A. R., Soares, D. R., & Morin, E. M. (2017). Work and Its meanings : a study of forensic experts in the Federal Police. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1058-1084.

Rojot, J., & Wacheux, F. (2006). KE Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions. Dans Autissier, D et Bensebaa, F., *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris, Economica, 127-133.

Rousseau, F. (2001). L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (279), 11-25.

Rousseau, F. (2002). Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (286), 62-70.

Rousseau, F. (2003). Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives (Ile partie). *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (287), 85-92.

Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Méthodes & Recherche Management, Paris, De Boeck, 440 pages.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.

Royer, D. (2014). Le contrôle des services publics : la LOLF. *Après-demain*, (1), 19-21.

## S

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective : Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 6-32.

Sauvagnargues, F. (1992). Travail social et problématique de l'asile. *Plein droit*, 18-19.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive organizational scholarship*, 207, 224.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.

## T

Tchen, V. (2011). Droit de l'asile politique. Dans Tchen, V., *Droit des étrangers*. 2ème édition. Collection Mise au point, Edition Ellipses, 149-180.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 4ème édition, 656 pages.

Thuderoz, C. (1996). Transgressions et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'objet et du sujet. Dans Girin, J., & Grosjean, M. *La transgression des règles au travail*. Editions L'Harmattan, 119-135.

Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.

## V

Valéau, P., & Annette, F. (2012). La gestion des « déviances » des associations par les pouvoirs publics : une autonomie conditionnelle. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 139-152.

Vandangeon-Derumez, I., & Autissier, D. (2006). Construire du sens pour réussir les projets de changement. Dans Autissier, D & Bensebaa, F., *Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, 169-196.

Vandenabeele, W., & Hondeghem, A. (2004). L'appel de la fonction publique : la motivation de service public (public service motivation) en tant que facteur décisif d'engagement dans la fonction publique, à l'ère de la nouvelle gestion publique. *Revue économique et sociale*, 91-102.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.

Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris, Vuibert, 184 pages.

## W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Gestion, 290 pages.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.

Weick, K. E. (1990). The vulnerable system : An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.

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

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage. 248 pages.

Weick, K. E. (2003). L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch. Dans Vidaillet, B., *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris, Vuibert, 59-86.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco, Jossey-Bass, 208 pages.

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

Wolmark, C. (2017). La situation des travailleurs intervenant auprès des étrangers au prisme du contentieux. *Plein droit*, (1), 45-48.

## Table des annexes

Annexe 1 : Table des figures.....	464
Annexe 2 : Table des tableaux .....	465
Annexe 3 : Table des encadrés .....	466
Annexe 4 : Guide d'entretien .....	467
Annexe 5 : Grille de codage (cinq niveaux de codes).....	470
Annexe 6 : Fiche action de la préconisation N°1 .....	475
Annexe 7 : Fiche action de la préconisation N°2 .....	476
Annexe 8 : Fiche action de la préconisation N°3 .....	477
Annexe 9 : Fiche action de la préconisation N°4 .....	478
Annexe 10 : Table des matières .....	479



## Annexe 1 : Table des figures

Figure 1 : Une injonction paradoxale dominante dans le secteur de l'asile (source : auteure)	28
Figure 2 : Les méta-dimensions d'un travail significatif (source : auteure, adaptée d'Antal et al., 2018).....	69
Figure 3 : Les méta-dimensions d'Antal et al (2018) et les sous catégories de Morin (2008) (source : auteure).....	69
Figure 4 : Le modèle final du travail significatif (source : auteure, adaptée d'Antal et al., 2018).....	70
Figure 5 : Les sources managériales du sens au travail (source : Frémeaux, 2014) .....	85
Figure 6 : Le leadership significatif (source : auteure, adaptée de Frémeaux et Pavageau, 2020).....	91
Figure 7 : L'effondrement de sens au sein des collectifs : type et éléments constitutifs (source : auteure).....	109
Figure 8 : L'analyse en trois temps d'un processus de construction de sens (source : auteure, adaptée de Laroche, 1995).....	121
Figure 9 : Le cycle de sensemaking et sensegiving (source : Gioia & Chittipeddi, 1991) ....	131
Figure 10 : Les composantes du bricolage (source : auteure, adaptée de Duymedjian & Ruling, 2010).....	138
Figure 11 : Une typologie de la déviance positive (source : Spreitzer & Sonenshein, 2004)	151
Figure 12 : Les facilitateurs de la transgression (source : auteure).....	167
Figure 13 : Le cadre d'analyse de notre recherche (source : auteure) .....	169
Figure 14 : Le dispositif de recherche (source : auteure).....	179
Figure 15 : L'organigramme de notre terrain de recherche : la MJF - Jane Pannier et son CADA (source : auteure).....	206
Figure 16 : La méthodologie de recueil des données (source : auteure).....	208
Figure 17 : Les degrés d'implication du chercheur lors d'une observation (source : auteure)	211
Figure 18 : Les deux phases d'observation directe participante (source : auteure).....	215
Figure 19 : Les deux phases d'entretiens semi-directifs (source : auteure).....	217
Figure 20 : La présence d'encodage par type de perte de sens (source : auteure).....	243
Figure 21 : La perte de sens de la mission et ses facteurs principaux (source : auteure).....	246
Figure 22 : La perte de l'identité professionnelle et ses facteurs principaux (source : auteure).....	248
Figure 23 : Le déboussolement du fait des contradictions et son facteur principal (source : auteure).....	250
Figure 24 : La déliaison éthique et ses facteurs principaux (source : auteure) .....	254
Figure 25 : Un véritable sentiment d'incompréhension et son facteur principal (source : auteure).....	259
Figure 26 : La perte de sens en l'avenir et ses facteurs principaux (source : auteure) .....	261
Figure 27 : La perte de la relation d'accompagnement et ses facteurs principaux (source : auteure).....	264
Figure 28 : L'affaiblissement de la cohésion d'équipe et ses facteurs principaux (source : auteure).....	266
Figure 29 : Les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression positive (source : auteure) ....	302
Figure 30 : Le dendogramme des significations du sens dans le travail (source : auteure) ...	339
Figure 31 : L'Analyse Factorielle des Correspondances - AFC (source : auteure) .....	340
Figure 32 : L'Analyse Factorielle des Correspondances - AFC (source : auteure) .....	341
Figure 33 : Les sources organisationnelle du sens dans le travail (source : auteure).....	375
Figure 34 : Notre cadre théorique enrichi des résultats de la thèse (source : auteure).....	400
Figure 35 : L'observateur participant complet (source : auteure).....	424

## Annexe 2 : Table des tableaux

Tableau 1 : Des définitions de la signification du travail et du travail significatif (source : auteure).....	60
Tableau 2 : Les huit catégories de sens (source : Isaksen, 2000).....	63
Tableau 3 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Morin, 1996).....	63
Tableau 4: Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Morin & Forest, 2007)...	66
Tableau 5 : Les caractéristiques du sens du travail et du sens au travail (source : Rodrigues et al., 2017).....	67
Tableau 6 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : Irigaray et al., 2019) .....	68
Tableau 7 : Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (source : auteure).....	71
Tableau 8: Les trois dimensions fondamentales de la conception de l'emploi (source : Hackman et Oldham, 1975).....	76
Tableau 9 : Les six formes de perte de sens (source : auteure) .....	106
Tableau 10 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Weick, 1995).....	121
Tableau 11 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Vandangeon-Derumez & Autissier, 2006) .....	122
Tableau 12 : Les étapes du processus de construction de sens (source : Sandberg & Tsoukas, 2015).....	122
Tableau 13 : Les étapes du processus de construction de sens (source : auteure) .....	123
Tableau 14 : Les différents types de transgression (source : auteure) .....	147
Tableau 15 : Les motifs positifs de transgression (source : auteure) .....	161
Tableau 16 : Un tableau récapitulatif de la problématique et des questions de recherche (source : auteure).....	170
Tableau 17 : Les positionnements épistémologiques (source : Koenig, 1993).....	174
Tableau 18 : L'opposition positivisme et constructivisme (source : Le Moigne, 1990).....	175
Tableau 19 : Le canevas de notre recherche (source : auteure).....	183
Tableau 20 : La présentation des organisations enquêtées pour la première phase des entretiens semi-directifs (source : auteure) .....	203
Tableau 21 : Le tableau des personnes observées (source : auteure) .....	214
Tableau 22 : Le tableau récapitulatif des données des carnets de bord (source : auteure).....	215
Tableau 23 : Les réunions organisationnelles et externes observées (source : auteure) .....	216
Tableau 24 : Les caractéristiques de l'échantillon des acteurs interrogés – Phase 1 (source : auteure).....	220
Tableau 25 : Les caractéristiques de l'échantillon des acteurs interrogés – Phase 2 (source : auteure).....	221
Tableau 26 : Les documents internes servant à l'analyse documentaire (source : auteure) ...	223
Tableau 27 : Notre grille de codage "allégée" (source : auteure).....	230
Tableau 28 : Les apports théoriques de la recherche (source : auteure).....	234
Tableau 29 : Les huit formes de perte de sens (source : auteure) .....	268
Tableau 30 : Les dix motifs de transgression positive (source : auteure) .....	283
Tableau 31 : La perception des différentes fonctions organisationnelles sur la transgression et les arguments avancés (source : auteure) .....	312
Tableau 32 : Une liste des pratiques transgressives individuelles selon les risques encourus (source : auteure).....	315
Tableau 33 : Une liste des pratiques transgressives collectives selon les risques encourus (source : auteure).....	319
Tableau 34 : La nature du sens dans le travail selon les individus (source : auteure).....	337
Tableau 35 : Le récapitulatif des apports, préconisations, limites et pistes de recherche (source : auteure).....	440

### **Annexe 3 : Table des encadrés**

Encadré 1 : Les accidents de Tenerife et de Mann Gulch (source : auteure, adapté de Weick, 1990,1993).....	108
Encadré 2 : L'acceptation de la chercheuse entre méfiance et confiance (source : auteure) .	194
Encadré 3 : La structuration du secteur de l'asile (source : auteure, adapté de La Cimade) ..	198
Encadré 4 : Des violences qui interrogent le sens de la mission de travail (source : auteure)	247
Encadré 5 : Un sentiment d'inutilité remettant en cause l'identité professionnelle (source : auteure).....	249
Encadré 6 : Des critères informels dans la délivrance du statut de réfugié ? (source : auteure) .....	255
Encadré 7 : La question du discours à tenir aux personnes accompagnées, s'appuyer sur la loi ? (source : auteure) .....	260
Encadré 8 : Une cohésion d'équipe mise à rude épreuve (source : auteure).....	267
Encadré 9 : Une distance au rôle qui questionne (source : auteure).....	327
Encadré 10 : Un point méthodologique (source : auteure).....	338
Encadré 11 : Quelle décision prendre pour accompagner Binta (source : auteure) .....	362
Encadré 12 : Des croyances distinctes entre les membres de l'équipe (source : auteure) .....	367

## Annexe 4 : Guide d'entretien

Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté et pris le temps de vous rendre disponible pour cet entretien. Comme vous le savez, cet entretien s'inscrit dans la continuité de mon travail de thèse qui porte sur le sens du travail des professionnels du CADA. C'est un espace libre de parole, dans lequel l'anonymat est respecté. N'hésitez pas à m'interrompre lors de l'entretien lorsque vous le souhaitez. Aussi, avant de commencer, j'aimerais avoir votre accord pour l'enregistrer, ce qui me faciliterait ainsi la prise de note ainsi que la retranscription.

GENERALITES		
Présentation enquêté	1. Pouvez-vous rapidement vous présenter (âge, formations, expériences antérieures...)?	
SENS DU TRAVAIL		
Composantes	-Signification du travail -Cohérence -Orientation	2. Pourquoi travaillez-vous chez Jane Pannier ? (Par pur hasard, choix ...) 3. Que représente pour vous votre travail ? (Que signifie-t-il ?) 4. Quelle est sa raison d'être, sa fonction ? (Fonction utilitaire, expressive etc.) 5. Vous sentez vous en cohérence avec votre travail ? (Vous retrouvez vous dans les valeurs de l'organisation ? Pouvez-vous travailler en accord avec vos valeurs dans l'exercice de vos missions ?)
Caractéristiques	-Construction organisationnelle des relations -Qualité des relations -Apprentissage -Utilité du travail -Rectitude morale -Autonomie -Reconnaissance -Construction identitaire -Pratique masochiste	6. Pensez-vous que vos activités de travail participent à la construction de l'organisation ? Si oui, pourquoi et comment ? (Avez-vous des exemples ?) 7. Quelle relation entretenez-vous avec vos collègues/votre hiérarchie/vos usagers ? Cela a-t-il des conséquences sur le sens de votre travail ? 8. Avez-vous l'impression de progresser, de développer vos compétences grâce à votre travail ? 9. Vous sentez-vous utile ? Si oui, comment ? Pourquoi ? 10. Avez-vous l'impression que votre travail est juste ? (Quelles sont les messages que vous véhiculez à travers votre travail ?) 11. Etes-vous autonome dans l'exercice de votre travail ? Cela vous aide-t-il à prendre des initiatives ? 12. Vous sentez-vous reconnu pour votre activité de travail et cela est-il important à vos yeux ?

		<p>13. Votre travail façonne t'il votre identité ? (Professionnellement, personnellement)</p> <p>14. Enfin, éprouvez-vous parfois de la douleur liée à l'exercice de votre travail ? Si oui, dans quelles conditions/missions ?</p>
Facteurs	<p>-Individuels -Organisationnels -Contextuels</p>	<p>15. Selon vous, des éléments personnels vous aident-ils à donner du sens à votre travail ? Si oui, lesquels ?</p> <p>16. De même, des éléments organisationnels concourent-ils à rendre votre travail significatif ?</p> <p>17. Enfin, des éléments contextuels participent-ils à donner du sens à votre travail ? (lien avec la « crise des migrants », la crise sanitaire COVID-19 etc.)</p>
Management	<p>-Relation tâches/aspirations -Perception responsabilités quotidiennes</p>	<p>18. Avez-vous connaissance de l'objectif organisationnel (du projet associatif) ? Si oui, pouvez-vous nous expliquer en quoi votre travail quotidien à des influences sur celui-ci ? Si non, selon vous, pourquoi n'êtes-vous pas informés de celui-ci ?</p> <p>19. Avez-vous l'impression d'avoir des responsabilités qui vont au-delà des simples missions qui vous incombent ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?</p>
Perte de sens	<p>De la mission En l'avenir En l'identité professionnelle Débousolement du fait des contradictions Déliaison éthique Véritable sentiment d'incompréhension</p>	<p>20. Avez-vous l'impression que certaines de vos activités sont dénuées de sens voire, profondément contraire à la représentation que vous vous faites de votre travail ? Pourquoi ? Comment ?</p> <p>21. Est-ce que d'autres éléments, en lien avec vos activités, vous paraissent absurdes ? (Pour vous, quelles situations vous poussent à vous interroger sur le sens de votre travail ?)</p>
<b>SENSEMAKING</b>		
Origines	<p>Incertitude Ambiguïté</p>	<p>22. Lors de ces situations « critiques », vous interrogez vous seul ou avec vos collègues sur le sens de vos missions/actions ?</p> <p>23. Dans l'exercice de votre travail, vous arrive-t-il de ne pas avoir suffisamment d'informations pour agir ?</p> <p>24. Au contraire, disposez-vous parfois d'un trop plein d'informations mettant à mal votre compréhension d'une situation et votre capacité à agir ?</p>

TRANSGRESSION		
Motifs	Retrouver du sens Dans l'intérêt de l'organisation Pour des normes supérieures	25. Dans l'exercice de vos fonctions, vous arrive-t-il de transgresser ? 26. Si oui, quels motifs sous-tendent vos activités transgressives ? (Pourquoi transgressez-vous ?)
Typologies	Ordinaire Extraordinaire Positive Constructive	27. Transgressez-vous régulièrement ou non ? 28. Cette transgression est-elle bénéfique ? Si oui, pour qui ?
Processus	Négociation logiques contradictoires Innovation organisationnelle	29. Si oui, comment ? (En quoi est-elle utile pour l'organisation, vous-même, vos collègues, les usagers etc. ?)
Facilitateurs	Agir collectivement Être autonome Être compétent	30. Qu'est-ce qui, selon vous, vous aident à transgresser ? (cf. les caractéristiques du sens dont l'autonomie, la compétence font parties... évoquées en début d'entretien) 31. Transgressez-vous seul ou collectivement ? Pourquoi ? 32. Etes-vous à l'origine de la prise d'initiative de cette transgression ? Si non, qui est à l'origine de cette transgression et comment vous informe-t-il ?
SENSEMAKING		
Bricolage	Répertoire Dialogue Résultat	33. Quelles ressources utilisez-vous pour transgresser ? (Humaines, financières, matérielles etc.) 34. Lorsque vous transgressez, communiquez-vous avec vos collègues ou encore votre hiérarchie ? Votre hiérarchie vous soutient-elle (et dans quelles situations) ? 35. Prenez-vous une décision individuelle/collective sur le devenir de la pratique transgressive ?

## Annexe 5 : Grille de codage (cinq niveaux de codes)

### **EFFONDREMENT DU SENS ET PERTE DE SENS**

3.	TYPOLOGIES DE L'EFFONDEMENT DE LA CONSTRUCTION DE SENS
3.1.	Facteurs individuels d'effondrement du sens
3.1.1.	Immobilisme
3.1.2.	Incapacité à considérer les cadres de références des autres
3.1.3.	Souffrance au travail (E) <sup>33</sup>
3.1.4.	Tensions de rôle (E)
3.1.4.1.	Surcharge de travail
3.1.4.2.	Conflit de rôle
3.1.4.3.	Ambiguïté de rôle
3.1.5.	Travail n'apportant pas de satisfaction (E)
3.1.6.	Perception négative des conditions de travail et d'accueil (E)
3.1.7.	Absence de reconnaissance (E)
3.1.8.	Absence d'autonomie (E)
3.1.9.	Sentiment de perte de compétences (E)
3.1.10.	Remise en cause du management (E)
3.1.10.1.	Contestation des prises de décision
3.1.10.2.	Sentiment d'absence de soutien organisationnel
3.1.11.	Sentiment d'incompréhension et d'absurdité (E)
3.2.	Facteurs collectifs et organisationnels d'effondrement de sens
3.2.1.	Interactions dépourvues de respect
3.2.2.	Désengagement des interactions (E)
3.2.3.	Faiblesse des moyens (E)
3.2.4.	Déplacement du travail et complexifications des missions (E)
3.2.5.	Présence de violences (E)
3.3.	Facteurs environnementaux concourant à l'effondrement du sens
3.3.1.	Environnement contraignant symbolisé par des injonctions paradoxales (E)
3.3.1.1.	Contrôle accru des institutions publiques
3.3.1.2.	Difficultés de coopération avec l'environnement institutionnel et partenarial
3.3.2.	Mutation et précarisation du public (E)
4.	TYPOLOGIES DE LA PERTE DE SENS
4.1.	De la mission
4.2.	En l'avenir
4.3.	En l'identité professionnelle
4.4.	Déboussolement du fait des contradictions
4.5.	Déliasion éthique
4.6.	Véritable sentiment d'incompréhension
4.7.	Relation d'accompagnement
4.8.	Cohésion d'équipe

<sup>33</sup> (E) = code émergent

## **TRANSGRESSION**

4. PERCEPTION ET TYPOLOGIE DE LA TRANSGRESSION
4.1. Perception positive
4.2. Perception négative
4.3. Pratique collective
4.4. Pratique individuelle
4.5. Ordinaire
4.6. Extraordinaire
5. CARACTERISTIQUES DE LA TRANSGRESSION POSITIVE
5.1. Socialement acceptée - honorable
5.2. Volontaire
5.3. Correspondant à un écart
5.3.1. Ecart aux missions
5.3.2. Ecart de la posture professionnelle – distance au rôle (E)
5.4. Démontrant une habileté dans la pratique professionnelle
5.5. Correspondant à un désir d'innover et de résister
5.5.1. Désir d'innover
5.5.2. Désir de résister (E)
6. MOTIFS DE LA TRANSGRESSION
6.1. Donner du sens à son travail
6.2. Répondre à la mission
6.3. Combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel
6.4. Jongler entre les injonctions paradoxales
6.5. Atteindre une norme supérieure au service d'autrui
6.6. Pour soi, son bien-être psychologique
6.7. Sensibiliser l'environnement (E)
6.8. Accéder au droit (E)
6.9. Faire unité (E)
3. FACILITATEURS ET/OU INHIBITEURS DE LA TRANSGRESSION
4.4. Facilitateurs et/ou inhibiteurs individuels
4.1.1. Traits de personnalité de l'individu
4.1.2. Statut élevé
4.1.3. Autonomie
4.1.4. Compétence
4.1.5. Sens dans le travail (E)
4.1.6. Proximité avec les personnes accompagnées (E)
4.1.7. Croyance en la justice (E)
4.1.8. Appartenance à des groupes de référence
4.1.9. Absence de possibilités d'innover sans transgression
4.2. Facilitateurs et/ou inhibiteurs organisationnels
4.2.1. Culture organisationnelle
4.2.2. Agir collectivement grâce à une vision commune
4.2.3. Comportement du manager
4.3. Facilitateur et/ou inhibiteur institutionnel
4.3.1. Soutien institutionnel (E)



## **PROCESSUS DE SENSEMAKING**

2. ELABORATION DU SENSEMAKING
2.5. Niveaux d'élaboration
2.1.1. Individuel
2.1.2. Inter-individuel
2.1.3. Organisationnel
2.6. Type de processus
2.6.1. Croyances
2.6.2. Actions
2.7. Origines du <i>sensemaking</i>
2.7.1. Incertitude
2.7.2. Ambiguïté
3. MANAGEMENT & LEADERSHIP DU SENS
3.1. Les managers sont des créateurs de sens ( <i>sensegiving</i> )
3.2. Les prises de décisions sont des supports au <i>sensemaking</i>
3.3. Le rôle de <i>sensegiving</i> des parties prenantes
3.4. Les situations d'urgence dans le quotidien sont propices au sens (E)

## **SENS DANS LE TRAVAIL**

3. NATURE DU SENS DANS LE TRAVAIL
3.1. Individuel
3.2. Collectif
3.3. Signification du travail
3.4. Cohérence et congruence
3.4.1. Estime de soi
3.4.2. Authenticité (être « soi », affirmation de son identité)
3.5. Orientation
3.5.1. Fonction expressive
3.5.2. Fonction utilitaire
3.5.3. Raison d'être
3.5.4. Vocation (transcendance, abnégation de soi)
3.5.5. Auto-efficacité (contrôle de son destin à travers l'autonomie, les compétences et l'impact perçu)
4. FACTEURS DU SENS DU TRAVAIL
2.4. Facteurs individuels
2.4.1. Motivation intrinsèque
2.4.2. Force de caractère
2.4.3. Classe sociale
2.4.4. Perception de l'employé de la relation tâches-aspirations organisationnelles, des performances individuelles
2.4.5. Pratique masochiste
2.4.6. Rôle de l'employé
2.4.6.1. Croyances sur le rôle
2.4.6.2. Adéquation entre le travail et le rôle de l'employé
2.4.6.3. Adéquation entre le travail et le soi
2.4.7. Construction identitaire

2.4.7.1.	Expression de soi
2.4.7.2.	Développement et devenir de soi
2.4.7.3.	Adéquation vie privée / vie professionnelle
2.4.7.4.	Lien signification du travail / signification vie en général
2.4.7.5.	Expérience professionnelle positive
2.4.7.6.	Enrichissement professionnel
2.4.8.	Engagement au-delà des tâches (E)
2.5.	Facteurs organisationnels
2.5.1.	Caractéristiques de l'organisation
2.5.1.1.	Construction organisationnelle
2.5.1.2.	Accès aux ressources
2.5.1.3.	Réputation de l'organisation
2.5.1.4.	Culture et spiritualité organisationnelle (E)
2.5.2.	Relation avec les autres
2.5.2.1.	Relation positive entre collègues
2.5.2.2.	Relation avec les personnes accueillies (E)
2.5.2.3.	Unité avec les autres
2.5.2.4.	Reconnaissance des personnes accueillies
2.5.3.	Posture managériale
2.5.3.1.	<i>Leadership</i>
2.5.3.2.	Soutien du superviseur
2.5.3.3.	Autonomie accordée
2.5.3.4.	Reconnaissance du manager
2.5.3.5.	Management de proximité basé sur la confiance (E)
2.5.4.	Caractéristiques du travail
2.5.4.1.	Contenu du travail
2.5.4.2.	Utilité du travail
2.5.4.3.	Travail en équipe (E)
2.5.4.4.	Rectitude morale
2.5.4.5.	Permettant la prise d'initiatives
2.5.5.	Apprentissage
2.5.5.1.	Compétences reconnues et développement des compétences
2.5.5.2.	Participant à l'apprentissage et à la formation d'autrui
2.6.	Facteurs contextuels
2.6.1.	Validation et soutien social (de la société)
2.6.2.	Domaines non professionnels (activités non professionnelles)
2.6.3.	Culture nationale
2.6.4.	Discours socio-historiques
2.6.5.	Différentes parties prenantes
2.6.5.1.	Reconnaissance des partenaires associatifs et institutionnels
2.6.5.2.	Sollicitation de la communauté familiale et amicale
2.6.6.	Solidarité (E)
2.6.6.1.	Réponses aux besoins du territoire
2.6.6.2.	Environnement aidant

## **RESILIENCE**

4. RESILIENCE INDIVIDUELLE
4.1. Improvisation et bricolage
4.1.1. Nature du bricolage
1.1.1.1. Pré-construit
1.1.1.2. Spontané
1.1.1.3. Familier
1.1.1.4. Basé sur une convention
4.1.2. Composantes du bricolage
4.1.2.1. Répertoire (ressources matérielles et immatérielles)
4.1.2.2. Dialogue (assemblage des objets)
4.1.2.3. Résultat (nouvel arrangement des éléments)
4.2. Système de rôles virtuels
4.3. Sagesse
4.4. Interaction respectueuse
4.5. Compétence (E)
4.6. Perception de l'environnement sur l'individu (E)
5. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE
5.1. Styles de management
5.2. Culture
5.3. Stratégie
5.4. Structure
5.5. Environnement (E)
5.6. Acteurs organisationnels (E)
6. RESILIENCE TERRITORIALE (E)

## Annexe 6 : Fiche action de la préconisation N°1

<b>Fiche action N°1 : Création d'un groupe de travail sur la qualité du travail</b>	
<b>Objectif</b>	Renforcer la cohésion d'équipe et la cohérence entre le travail et les valeurs de l'organisation
<b>Groupe action</b>	Groupe de pilotage sur la qualité du travail, constitué d'un agent technique, de travailleurs sociaux (un par établissement), des chefs de service, la direction et des membres du conseil d'administration
<b>Sous la responsabilité de</b>	Président de l'association
<b>Personnes / service concernés</b>	L'ensemble des établissements de l'association, dont le CADA
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les membres constituant le groupe,</li> <li>- Définir un cahier des charges de cette instance de pilotage,</li> <li>- Mettre en place des réunions, environ une par trimestre, permettant de : S'interroger sur la spécificité de travailler au sein de la MJF-Jane Pannier, Questionner le travail réel (l'écart entre le prescrit et le réel, les activités concrètes de travail, les objectifs de travail, les méthodes mises en œuvre, les contraintes etc.), Discuter des divergences d'opinions et de comportements à l'égard de la règle, mais également de la transgression,</li> <li>- Proposer des formations à la qualité pour les membres du groupe de pilotage intéressés (solliciter des fédérations comme la FAS ou l'URIOPSS pour la formation),</li> <li>- Informer, a minima, les membres de ce groupe de pilotage sur les obligations de la loi 2002-2 afin qu'il puisse être sollicité par les équipes des différents établissements en cas de besoin (notamment lors des évaluations internes et externes, mise à jour du projet d'établissement, du DUERP etc.).</li> </ul>
<b>Echéancier</b>	Second trimestre 2022 : opérationnalisation du groupe de travail sur la qualité (identification des référents par établissement + tenue d'une première réunion + informations principales +
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence ou non d'un cahier des charges rédigé du groupe de pilotage,</li> <li>- Nombre de réunions tenues par ce groupe de travail,</li> <li>- Nombre de sollicitations de ce groupe de travail par les différentes équipes,</li> <li>- Création de critères de qualité du travail, interne à l'association,</li> <li>- Sentiment de meilleure préparation aux évaluations internes et externes et d'utilité de cette démarche qualité.</li> </ul>

## Annexe 7 : Fiche action de la préconisation N°2

<b>Fiche action N°2 : Développer la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA de la MJF – Jane Pannier</b>	
<b>Objectif</b>	Sortir d'une vision négative de la transgression et donner à voir la solidarité
<b>Groupe action</b>	Les salariés du CADA et leur cheffe de service
<b>Sous la responsabilité de</b>	Cheffe de service du CADA
<b>Personnes / service concernés</b>	Le CADA (travailleurs sociaux, infirmière et agent technique)
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer et sensibiliser les membres de l'équipe sur le rôle des fédérations et des corps intermédiaires/associations, par exemple lors d'une journée institutionnelle sur l'importance des corps intermédiaires et l'histoire des associations,</li> <li>- Sensibiliser les acteurs associatifs, institutionnels et le grand public sur la transgression positive, en se servant de ce travail doctoral, par exemple en organisant une journée d'échanges et de débats avec la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS),</li> <li>- Organiser une porte ouverte pour le grand public pour faire connaître le CADA et ses réalités de terrain, et plus largement l'association de la MJF-Jane Pannier,</li> <li>- Encourager la présence des salariés à l'Assemblée Générale (AG) et l'ouvrir davantage aux partenaires extérieurs en leur faisant ressentir l'envie qu'ils soient présents.</li> </ul>
<b>Echéancier</b>	Courant 2022 : Tenue de la porte ouverte + tenue de la journée institutionnelle 2022 avec cette thématique
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation effective de la journée institutionnelle sur cette thématique,</li> <li>- Tenue de la porte ouverte,</li> <li>- Présentation ou inscription de ce travail doctoral dans une journée de réflexion organisée par la FAS,</li> <li>- Nombre à la hausse de salariés et des partenaires présents lors de l'AG.</li> </ul>

## Annexe 8 : Fiche action de la préconisation N°3

<b>Fiche action N°3 : Concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA et envisager l'établissement comme un lieu de travail apprenant</b>	
<b>Objectif</b>	Accroître la posture managériale et l'habileté professionnelle des individus
<b>Groupe action</b>	Les salariés du CADA et leur cheffe de service
<b>Sous la responsabilité de</b>	Cheffe de service CADA
<b>Personnes / service concernés</b>	Le CADA (travailleurs sociaux, infirmière et agent technique)
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	<p>Accroissement des compétences (<i>via</i> le plan de formation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un plan de formation décentralisé (avec une réelle coordination de la cheffe de service),</li> <li>- A l'occasion d'une réunion annuelle sur les valeurs du CADA, faire le point sur les difficultés rencontrées par l'équipe dans l'exercice de leur fonction (cela permettrait de faire le lien avec le groupe qualité en préconisation N°1 et ainsi faire remonter les difficultés pour chaque service de mener à bien sa mission),</li> <li>- A partir de cette liste, réflexion collective sur les formations qui pourraient permettre de mener à bien les missions et de dépasser les obstacles,</li> <li>- Responsabiliser chaque salarié à se renseigner sur les formations dispensées par les organismes partenaires et qui correspondent aux besoins,</li> <li>- Faire remonter à la cheffe de service les formations souhaitées afin qu'elle réalise le plan de formation.</li> </ul> <p>Accroissement des compétences (<i>via</i> l'apprentissage entre pairs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager le CADA comme un lieu de travail apprenant : lorsqu'un besoin de formation est exprimé, les salariés peuvent se renseigner auprès de leurs collègues afin qu'ils leur dispensent une formation. Le cas échéant, rechercher si une personne compétente est disponible au niveau de l'association.</li> <li>- Perduruer la veille juridique menée par la cheffe de service et prévoir des temps de transmission à l'équipe,</li> <li>- Prévoir des temps de rencontres inter-services pour échanger sur ces éléments juridiques mais également inter-associatifs,</li> <li>- Se questionner en équipe, autant que nécessaire, sur la relation d'accompagnement, la relation à l'autre, notamment durant les supervisions.</li> </ul>
<b>Echéancier</b>	Premier trimestre 2022 : tenue de la première réunion pour lancer ce nouvel aménagement de la réalisation du plan de formation
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de la réunion annuelle,</li> <li>- Consignation des échanges de cette réunion afin d'alimenter le projet d'établissement tous les 5 ans,</li> <li>- Nombre de rencontres inter-services et inter-associatives,</li> <li>- Nombre de formations suivies entre pairs et auprès de partenaires dispensant des formations.</li> </ul>

## Annexe 9 : Fiche action de la préconisation N°4

<b>Fiche action N°4 : Solliciter davantage les personnes accompagnées</b>	
<b>Objectif</b>	Améliorer la confiance dans la relation d'accompagnement et libérer la parole des personnes accueillies, qu'elles puissent s'exprimer en dehors de la procédure d'asile.
<b>Groupe action</b>	Les personnes accompagnées, les travailleurs sociaux et leur cheffe de service.
<b>Sous la responsabilité de</b>	Cheffe de service CADA
<b>Personnes / service concernés</b>	Le CADA, à répliquer sur les autres établissements de l'association, en fonction des actions pré-existantes.
<b>Moyens à mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place d'ateliers d'informations collectives (thématique : impôts, montant des loyers),</li> <li>- Remettre en place des animations en interne, mais également en externe avec des associations partenaires (par exemple : CHRS Jane Pannier, Marhaban, Fraternité la Belle de Mai etc.), notamment pour le repas de Noël (à la Criée par exemple),</li> <li>- Nommer un référent « animation » qui pourrait mettre en place ces animations (stagiaire, bénévole ou service civique),</li> <li>- Diffuser les rapports d'activités aux personnes accueillies,</li> <li>- Garder le lien avec les anciennes personnes accompagnées, en leur ouvrant les portes lors de l'Assemblée Générale (AG),</li> <li>- Insister auprès des personnes accompagnées actuelles pour qu'elles participent à l'AG,</li> <li>- Envisager d'intégrer une ancienne personne accueillie dans le conseil d'administration.</li> </ul>
<b>Echéancier</b>	Dernier trimestre 2022 : bilan auprès des personnes accompagnées et des équipes pour savoir ce qui a été mis en place et retrouver ainsi une dynamique d'animation et donc de participation des personnes accueillies
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'animations, de sorties, d'ateliers d'informations, de temps informels mis en place,</li> <li>- Présence ou non d'une personne (en stage, service civique ou bénévole) dévolue pour l'animation,</li> <li>- Nombre de personnes hébergées présentes lors de la prochaine AG.</li> </ul>

## **Annexe 10 : Table des matières**

<b>Affidavit.....</b>	<b>5</b>
<b>Liste de publications et participation aux conférences .....</b>	<b>7</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>9</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>11</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>15</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>21</b>
<b>Prologue.....</b>	<b>23</b>
2014 – Le début d’une alternance en Centre d’Accueil pour Demandeurs d’Asile (CADA) en master 1 .....	23
De 2015 à 2017 : d’un master 2 professionnel à un master recherche .....	28
Juin-Septembre 2017 : d’un statut de stagiaire à celui de remplaçante .....	33
<b>Introduction générale.....</b>	<b>35</b>
L’intérêt de notre recherche .....	35
La construction de l’objet et de la question de départ.....	36
Le cadre théorique mobilisé et la problématique de recherche .....	39
La méthodologie de recherche et notre terrain d’étude.....	41
Un travail doctoral en deux parties .....	42
<b>Partie I : Problématique et protocole de recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction de la partie I .....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre I : Du sens dans le travail au manque de sens : une préoccupation managériale .....</b>	<b>47</b>
Introduction du chapitre .....	47
I.1. Le sens dans le travail : origines, histoire des recherches et définitions des termes employés.....	49
I.1.1. Les origines du sens : la quête d’une vie .....	49
I.1.2. Les recherches sur le sens dans le travail : des définitions .....	50
I.1.3. Une construction dynamique éminemment singulière mais qui peut être collective .....	52
I.1.4. Les termes employés dans l’étude du sens dans le travail .....	53
I.1.4.1. Le sens dans le travail : une distinction entre le sens au travail et le sens du travail.....	54
I.1.4.2. Le sens (« <i>meaning</i> ») et la signification (« <i>meaningfulness</i> »).....	55



I.1.4.3. Le sens collectif et la construction collective de sens.....	56
I.2. Le sens dans le travail : composantes, caractéristiques et facteurs d'élaboration.....	57
I.2.1. Un seul concept pour plusieurs composantes .....	57
I.2.1.1. La signification du travail .....	57
I.2.1.2. L'orientation de l'individu vers son travail .....	60
I.2.1.3. La cohérence entre l'individu et son travail.....	61
I.2.2. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens pour l'individu .....	62
I.2.2.1. Les catégories de sens selon Isaksen (2000).....	62
I.2.2.2. Le modèle de Morin (1996) et ses actualisations.....	63
I.2.2.3. Le modèle d'Antal <i>et al.</i> (2018).....	68
I.2.3. Les facteurs d'élaboration du sens dans le travail à différents niveaux.....	72
I.2.3.1. Des antécédents individuels .....	73
I.2.3.2. De nombreux facteurs organisationnels.....	74
I.2.3.2.1. Des travaux sur les attributs du sens dans le travail : quels modèles ?.....	74
I.2.3.2.2. Des groupes de facteurs d'un travail significatif .....	76
I.2.3.3. Des facteurs contextuels participant au sens dans le travail .....	78
I.3. Le sens dans le travail : une préoccupation managériale pour lutter contre la perte de sens .....	80
I.3.1. Le sens dans le travail pour les managers et le management du sens.....	81
I.3.1.1. Le management : activité essentielle pour le sens dans le travail.....	81
I.3.1.1.1. Le manager, acteur incontournable de construction de sens.....	81
I.3.1.1.2. Le management du travail pour mieux manager le sens.....	84
I.3.1.2. Des situations de gestion favorisant la création de sens .....	86
I.3.1.3. Le <i>leadership</i> : puissante source de création de sens.....	87
I.3.1.3.1. Le <i>leadership</i> au service du sens dans le travail.....	87
I.3.1.3.2. Vers un <i>leadership</i> du sens .....	90
I.3.2. Les évolutions du monde du travail : focus sur le secteur public et le tiers-secteur.....	92
I.3.2.1. La société malade de la gestion .....	93
I.3.2.2. Les mutations du travail dans le secteur public .....	95
I.3.2.3. La professionnalisation des associations.....	97
I.3.3. Lorsque le manque de sens se fait ressentir chez les individus et les collectifs ...	101
I.3.3.1. La perte de sens dans le travail des individus .....	102
I.3.3.1.1. Le <i>Brown-out</i> et la fatigue spirituelle : vers l'absence de sens.....	102
I.3.3.1.1.1. La pathologie de la perte de sens : le <i>brown-out</i> .....	102
I.3.3.1.1.2. Le manque de sens : la fatigue spirituelle .....	103
I.3.3.1.2. Différents types de perte de sens dans le travail chez les individus .....	105
I.3.3.2. L'effondrement de sens à l'échelle collective.....	106

I.3.3.2.1. L'épisode cosmologique ou un type d'effondrement du sens.....	106
I.3.3.2.2. Des éléments constitutifs de l'effondrement du sens.....	109
Conclusion de chapitre .....	111
<b>Chapitre II : Le <i>sensemaking</i> : une théorie relative à la construction de sens .....</b>	<b>113</b>
Introduction de chapitre .....	113
II.1. Le <i>sensemaking</i> ou la création de sens .....	115
II.1.1. Les origines, définition et niveaux de construction du sens .....	115
II.1.1.1. A l'origine du processus : une situation ambiguë, équivoque ou incertaine	115
II.1.1.1.1. L'ambiguïté et l'équivocité .....	115
II.1.1.1.2. L'incertitude .....	117
II. 1.1.2. Une définition de ce processus de construction de sens .....	117
II.1.1.2.1. Le <i>sensemaking</i> : théorie de la construction de sens.....	118
II.1.1.2.2. Une construction à plusieurs niveaux .....	119
II.1.1.2.3. Une dynamique à double sens .....	120
II.1.1.2.4. Un processus de construction de sens.....	120
II.1.2. Les caractéristiques du processus de <i>sensemaking</i> .....	124
II.1.2.1. Un processus identitaire.....	124
II.1.2.2. Un processus rétrospectif.....	124
II.1.2.3. Un processus de création cognitive : énaction.....	125
II.1.2.4. Un processus social .....	125
II.1.2.5. Un processus continu .....	126
II.1.2.6. Un processus sélectif .....	126
II.1.2.7. Un processus plausible .....	126
II.2. Les concepts clés du <i>sensemaking</i> et la théorie du <i>sensegiving</i> : un point de vue managérial .....	127
II.2.1. Les concepts clés du <i>sensemaking</i> .....	127
II.2.1.1. <i>L'organizing</i> : définition d'un processus organisant .....	127
II.2.1.2. Un processus basé sur la communication .....	128
II.2.1.3. Le modèle ASR .....	128
II.2.1.4. L'énaction .....	129
II.2.1.5. La variété requise.....	130
II.2.2. Le <i>sensegiving</i> et le management .....	131
II.2.2.1. Une théorie de Gioia et Chittipeddi .....	131
II.2.2.2. La place des managers et autres parties prenantes dans le <i>sensegiving</i> et le <i>sensemaking</i> .....	132
II.2.2.2.1. La place des managers .....	132

II.2.2.2.2. Les autres parties prenantes .....	133
II.3. Le bricolage comme source de résilience .....	134
II.3.2.1. Les sources de résilience chez Karl E. Weick .....	134
II.3.2.2. Des sources de résilience approfondies .....	135
II.3.2.3. Un focus sur le bricolage .....	136
Conclusion de chapitre .....	139
<b>Chapitre III : La transgression comme mise en action d'une construction du sens dans le travail.....</b>	<b>141</b>
Introduction du chapitre .....	141
III.1. Etudier le travail à partir des pratiques transgressives .....	143
III.1.1. La transgression : une définition non stabilisée .....	143
III.1.1.1. L'étymologie et les définitions de la transgression .....	144
III.1.1.2. Lorsque la typologie de la transgression se mêle à celle de la déviance.....	144
III.1.2. La transgression se rapporte aux études récentes sur la déviance .....	148
III.1.2.1. Un retour sur l'évolution du concept de déviance : virage à 180° .....	148
III.1.2.2. Les déviances dites « positives » sur le lieu de travail .....	150
III.1.2.2.1. Les déviances ordinaires, positives et constructives .....	150
III.1.2.2.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : leur appartenance à la déviance positive mais également au travail significatif .....	151
III.1.3. La transgression à travers les termes d'infraction, d'indiscipline ou encore de violation délibérée .....	152
III.1.3.1. La transgression comme infraction .....	152
III.1.3.2. La transgression comme indiscipline .....	153
III.1.3.3. La transgression comme violation délibérée .....	153
III.2. Pourquoi les individus transgressent-ils ? .....	153
III.2.1. L'individu recherche du sens à son travail .....	154
III.2.1.1. Pour retrouver de la congruence.....	154
III.2.1.2. Pour retrouver de la signification .....	155
III.2.2. L'individu aménage le fonctionnement de l'organisation pour mener à bien la mission .....	156
III.2.3. L'individu transgresse pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel .....	157
III.2.4. L'individu jongle face à des contraintes externes contradictoires .....	157
III.2.5. L'individu souhaite atteindre une norme supérieure, au service d'autrui .....	159
III.3. La transgression, un processus innovant mais risqué.....	161
III.3.1. La transgression est un processus complexe permettant l'innovation organisationnelle .....	161

III.3.2. La transgression de règles perçues comme illégitimes .....	162
III.3.3. Transgresser comporte des risques : comment s'en prémunir ?.....	165
Conclusion de chapitre .....	168
<b>Conclusion de partie intermédiaire .....</b>	<b>169</b>
<b>Chapitre IV : Le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche.....</b>	<b>171</b>
Introduction du chapitre .....	171
IV.1. Le choix d'un positionnement épistémologique en Sciences de Gestion .....	173
IV.1.1. L'épistémologie en Sciences de Gestion .....	173
IV.1.2. Le constructivisme .....	174
IV.1.3. Le positionnement épistémologique choisi : le constructivisme pragmatique ..	176
IV.2. La méthodologie de recherche et la présentation de notre terrain .....	177
IV.2.1. Une recherche qualitative : justification de la recherche et présentation du canevas .....	178
IV.2.1.1. Une recherche qualitative et compréhensive .....	178
IV.2.1.2. Des pratiques, à l'origine, incertaines .....	180
IV.2.1.3. La justification de notre recherche et notre canevas de recherche.....	182
IV.2.1.3.1. La validité de la recherche .....	182
IV.2.1.3.2. La fiabilité du processus .....	184
IV.2.2. La recherche-action participante et le nécessaire effort réflexif .....	185
IV.2.2.1. Les recherches collaboratives .....	185
IV.2.2.2. Une forme de recherche collaborative : la recherche-action participante...	188
IV.2.2.3. Le positionnement de la chercheuse : un effort réflexif primordial .....	191
IV.2.3. Présentation du secteur de l'asile et de l'organisation choisie pour l'enquête... 196	
IV.2.3.1. Le secteur de l'asile : un secteur méconnu des Sciences de Gestion .....	196
IV.2.3.2. L'accompagnement effectué par des travailleurs sociaux .....	200
IV.2.3.3. Le terrain ayant fait l'objet de l'étude : le Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile de l'association MJF – Jane Pannier .....	203
IV.2.3.3.1. Une brève histoire de l'association et retour sur l'évolution du CADA .....	204
IV.2.3.3.2. Le fonctionnement de l'association et du CADA .....	205
IV.3. La collecte et l'analyse qualitative de données qualitatives .....	207
IV.3.1. La collecte de données : les trois méthodes choisies .....	207
IV.3.2.1. L'observation directe participante .....	209
IV.3.2.1.1. L'observation : quelques généralités.....	209
IV.3.2.1.2. L'observation directe : méthode de collecte primordiale dans ce travail de thèse.....	212
IV.3.2.2. Les entretiens semi-directifs .....	217

IV.3.2.2.1. La première vague d’entretiens semi-directifs.....	219
IV.3.2.2.2. La seconde vague d’entretiens semi-directifs .....	221
IV.3.2.3. L’analyse documentaire de documents internes .....	222
IV.3.2. L’analyse de contenu et la construction de notre grille de codage .....	224
IV.3.2.1. L’analyse de contenu : l’analyse thématique .....	224
IV.3.2.2. La conception de notre grille de codage .....	225
IV.3.2.2.1. Le codage des données.....	226
IV.3.2.2.2. La grille de codage issue d’une démarche abductive.....	227
IV.3.2.2.3. Un codage prenant, en partie, appui sur la théorie enracinée.....	232
Conclusion de chapitre .....	235
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	<b>237</b>
<b>Partie II : Résultats et discussion.....</b>	<b>239</b>
<b>Introduction de la partie II.....</b>	<b>239</b>
<b>Chapitre V : La transgression : le résultat d’une perte de sens dans le travail .....</b>	<b>241</b>
Introduction de chapitre .....	241
V.1. Une typologie de la perte de sens dans le travail.....	243
V.1.1. Des pertes de sens extraites de la littérature : des origines diverses .....	244
V.1.1.1. Une perte de sens centrale : la perte de sens de la mission .....	244
V.1.1.2. La perte de l’identité professionnelle .....	248
V.1.1.3. Le débousolement du fait des contradictions.....	250
V.1.1.4. La déliaison éthique.....	253
V.1.1.5. Un véritable sentiment d’incompréhension.....	256
V.1.1.6. La perte de sens en l’avenir .....	261
V.1.2. Des pertes de sens émergentes : en cause, une variété de facteurs.....	262
V.1.2.1. La perte de la relation d’accompagnement.....	262
V.1.2.2. L’affaiblissement de la cohésion d’équipe .....	265
V.2. Les motifs, facilitateurs et inhibiteurs de la transgression .....	269
V.2.1. Les neuf motifs de transgression positive .....	269
V.2.1.1. Pour atteindre une norme supérieure, au service d’autrui. ....	269
V.2.1.2. Pour répondre à la mission .....	273
V.2.1.3. Pour accéder au droit.....	274
V.2.1.4. Pour jongler entre les injonctions paradoxales.....	277
V.2.1.5. Pour donner du sens à son travail .....	278
V.2.1.6. Pour combler l’écart entre le travail prescrit et le travail réel .....	280
V.2.1.7. Pour soi, son bien-être psychologique.....	281

V.2.1.8. Pour faire unité .....	281
V.2.1.9. Pour sensibiliser l'environnement .....	282
V.2.2. Les facilitateurs et inhibiteurs de la transgression.....	283
V.2.2.1. Les facilitateurs et inhibiteurs individuels.....	284
V.2.2.1.1. Les traits de personnalité de l'individu : rôle prépondérant dans l'initiative de transgresser .....	284
V.2.2.1.2. Le sens dans le travail : facilitateur et/ou inhibiteur central.....	285
V.2.2.1.3. Les individus ayant un statut élevé transgressent davantage .....	286
V.2.2.1.4. La transgression facilitée ou imputée par l'appartenance à des groupes de référence .....	288
V.2.2.1.5. La proximité avec les personnes accompagnées : un facilitateur et/ou inhibiteur émergent important .....	288
V.2.2.1.6. La croyance en la justice influe sur le comportement transgressif.....	290
V.2.2.1.7. L'absence de possibilité d'innover sans transgresser .....	291
V.2.2.1.8. L'autonomie de l'individu .....	293
V.2.2.1.9. La compétence de l'individu .....	294
V.2.2.2. Les facilitateurs et inhibiteurs organisationnels .....	296
V.2.2.2.1. Le comportement du manager : facilitateur et/ou inhibiteur organisationnel primordial .....	296
V.2.2.2.2. La culture organisationnelle au cœur de l'organisation transgressive... 297	
V.2.2.2.3. L'importance de la vision commune dans l'action collective transgressive .....	299
V.2.2.3. Un facilitateur institutionnel : le soutien institutionnel .....	301
Conclusion de chapitre .....	303

## **Chapitre VI : Des pratiques transgressives au cœur de l'organisation..... 305**

Introduction de chapitre .....	305
VI.1. Des perceptions différentes selon les acteurs organisationnels.....	307
VI.2. La transgression : des pratiques individuelles et collectives, ordinaires et extraordinaires .....	313
VI.2.1. Des pratiques individuelles transgressives : une portée mineure sans lien nécessaire avec la perte de sens dans le travail ? .....	313
VI.2.2. Transgresser collectivement : la norme ?.....	315
VI.2.3. Des transgressions ordinaires et extraordinaires .....	320
VI.2.3.1. Des transgressions ordinaires .....	320
VI.2.3.2. Des transgressions extraordinaires .....	321
VI.3. Les caractéristiques de la transgression positive à l'œuvre .....	322
VI.3.1. La transgression positive : une pratique socialement acceptée et honorable.....	323
VI.3.2. La transgression positive est nécessairement volontaire.....	324

VI.3.3. Une pratique qui s'écarte des normes .....	325
VI.3.3.1. Un contournement des règles qui s'écarte des missions .....	325
VI.3.3.2. Une distance au rôle et à la posture professionnelle .....	326
VI.3.4. La transgression positive démontre une habileté dans la pratique professionnelle .....	329
VI.3.5. La transgression correspond à un désir d'innover et de résister .....	330
VI.3.5.1. Le désir de résister .....	330
VI.3.5.2. Le désir d'innover .....	332
Conclusion de chapitre .....	334
<b>Chapitre VII : Manager le travail pour le rendre plus significatif.....</b>	<b>335</b>
Introduction de chapitre .....	335
VII.1. Du sens dans le travail à la signification du travail .....	337
VII.1.1. Une signification tournée vers la relation d'accompagnement avec les demandeurs d'asile .....	341
VII.1.2. Une signification axée sur la transmission des valeurs et principes guidant l'action .....	344
VII.2. Une élaboration du sens marquée par les pratiques transgressives .....	347
VII.2.1. La construction de sens, déclenchée par l'interruption de l'action.....	348
VII.2.1.1. L'ambiguïté et l'équivocité à l'origine du <i>sensemaking</i> .....	349
VII.2.1.2. L'incertitude comme déclencheur du processus de construction de sens..	353
VII.2.2. L'élaboration du sens : une visibilité des pratiques transgressives aux différents niveaux .....	358
VII.2.2.1. Une élaboration individuelle du sens.....	359
VII.2.2.2. Une élaboration inter-individuelle du sens .....	361
VII.2.2.3. Une élaboration organisationnelle du sens .....	364
VII.2.3. Les pratiques transgressives au cœur des croyances et des actions.....	365
VII.2.3.1. Un processus basé sur les croyances .....	366
VII.2.3.2. Un processus d'actions .....	370
VII.3. Manager le travail réel et parfois transgressif : un modèle à la recherche du travail significatif.....	372
VII.3.1. Entre structure, stratégie et culture : les caractéristiques de l'organisation et la construction organisationnelle.....	375
VII.3.1.1. La construction organisationnelle.....	375
VII.3.1.2. Les caractéristiques de l'organisation : ressources, culture et spiritualité.	378
VII.3.1.3. Les caractéristiques du travail .....	381
VII.3.2. Le style de management : une source organisationnelle purement managériale .....	386

VII.3.3. Les relations sociales, entre les professionnels et avec les personnes accompagnées.....	391
Conclusion de chapitre .....	394
<b>Chapitre VIII : La discussion : apports, préconisations managériales et pistes de recherche .....</b>	<b>397</b>
Introduction de chapitre .....	397
VIII.1. Une discussion des apports théoriques et méthodologiques de notre thèse .....	403
VIII.1.1. Un enrichissement de la littérature relative à la transgression .....	403
VIII.1.1.1. L'apport de la dimension collective de la transgression .....	403
VIII.1.1.2. Deux nouvelles caractéristiques de la transgression positive.....	404
VIII.1.1.3. De nouveaux motifs, facilitateurs et inhibiteurs de ce phénomène.....	406
VIII.1.1.3.1. L'aspect multi-dimensionnel des motifs de la transgression.....	406
VIII.1.1.3.2. Des facilitateurs et inhibiteurs : une distinction des éléments individuels et organisationnels.....	408
VIII.1.2. Un développement des travaux sur le sens dans le travail .....	410
VIII.1.2.1. L'émergence des nouvelles pertes de sens dans le travail.....	411
VIII.1.2.1.1. L'émergence de la perte de la relation d'accompagnement : à distinguer de la perte de sens de la mission .....	411
VIII.1.2.1.2. L'affaiblissement de la cohésion d'équipe.....	412
VIII.1.2.2. La co-existence de deux significations du travail dans le secteur de l'asile et l'essai d'une définition .....	413
VIII.1.3. Des apports à la théorie du <i>sensemaking</i> et du <i>sensegiving</i> .....	415
VIII.1.3.1. L'environnement interne et quotidien est également porteur d'ambiguïté et d'incertitude .....	415
VIII.1.3.2. La mise en avant des actions et des croyances transgressives dans le processus de <i>sensemaking</i> .....	417
VIII.1.3.3. La proposition d'un modèle en trois sources organisationnelles du sens dans le travail.....	420
VIII.1.4. Des apports méthodologiques issus des spécificités de notre terrain.....	422
VIII.1.4.1. La mise en évidence d'un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion .....	422
VIII.1.4.2. Une proposition d'une nouvelle catégorie de l'observation directe participante : l'observateur participant partiel.....	423
VIII.2. Les préconisations managériales : de la stratégie à l'accompagnement, en passant par la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	424
VIII.2.1. Créer un groupe de travail sur la qualité du travail .....	424
VIII.2.2. Développer la vision positive des pratiques transgressives grâce à l'expérience du CADA de la MJF – Jane Pannier .....	427



VIII.2.3. Concevoir un plan de formation adapté aux besoins des salariés du CADA et envisager l'établissement comme un lieu de travail apprenant.....	428
VIII.2.4. Solliciter davantage les personnes accompagnées .....	430
VIII.3. Les limites de la recherche et les pistes de recherche .....	432
VIII.3.1. Les limites de la recherche .....	433
VIII.3.2. Les pistes de recherche .....	434
VIII.3.2.1. Etudier le sens dans le travail dans d'autres types d'organisations.....	434
VIII.3.2.2. Explorer les deux composantes restantes du sens dans le travail : la cohérence et congruence ainsi que l'orientation du travail .....	434
VIII.3.2.3. Développer les facteurs individuels et contextuels qui participent à la construction de sens des individus .....	435
VIII.3.2.4. Mener des entretiens semi-directifs auprès des personnes accompagnées .....	435
VIII.3.2.5. Etudier l'influence des pratiques transgressives sur la conception de l'emploi .....	436
VIII.3.2.6. Développer les travaux relatifs aux comportements de citoyenneté organisationnelle .....	436
VIII.3.2.7. Explorer la dimension vocationnelle du travail et les effets potentiellement néfastes d'un travail significatif .....	436
Conclusion de chapitre .....	438
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>441</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>449</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>463</b>



# **A contre-sens : lorsque les individus et les collectifs transgressent en vue de créer et maintenir du sens dans leur travail**

## **Une recherche-action en Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile**

Laura BETON-ATHMANI

### **Résumé**

Notre recherche propose d'étudier en quoi les pratiques transgressives permettent aux professionnels en Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA) de créer et maintenir du sens dans leur travail. En effet, ces acteurs sont de plus en plus considérés comme des agents des politiques migratoires (Daadouch, 2017), ce qui remet en cause le sens qu'ils accordent à leur travail et qui ne semble pouvoir être retrouvé qu'au prix d'une certaine désobéissance. C'est précisément cette relation que nous étudions dans cette thèse. Le sens dans le travail est une construction sociale qui s'élabore dans l'interaction entre l'individu avec son environnement de travail (Isaksen, 2000). Cependant, il est possible pour les managers de créer des conditions favorables à l'expérience d'un travail significatif (Frémeaux et Michelson, 2017). L'objectif de cette construction de sens, à travers le *sensemaking* (Weick, 1995), étant la résilience organisationnelle, nous pensons que la transgression, définie comme un écart à la norme reposant sur l'interaction entre une personne et des situations (Pesqueux, 2010), peut en être une nouvelle source. Pour mener à bien ce travail doctoral, nous avons décidé de réaliser une recherche-action (Pasmore et *al.*, 2008). Ce travail nous permet d'observer que les professionnels de l'asile en proie à la perte de sens usent de pratiques transgressives, majoritairement collectives, pour y remédier. La transgression est ainsi appréhendée comme un moyen d'aménager la règle afin de faire correspondre davantage le travail réel aux valeurs des individus et du collectif. Notre thèse permet ainsi d'enrichir la littérature relative à la transgression en mettant en avant sa dimension collective et sa contribution comme croyances et actions lors du processus de *sensemaking*. Au-delà, notre travail doctoral contribue à mettre en lumière un nouveau terrain d'étude pour les Sciences de Gestion et propose une nouvelle catégorie d'observation directe participante.

**Mots clés :** Sens dans le travail, perte de sens, sensemaking, transgression, recherche-action, CADA

### **Abstract**

Our research proposes to study how transgressive practices allow professionals in the Reception Center for Asylum Seekers to create and maintain meaning in their work. These actors are increasingly considered as agents of migration policies (Daadouch, 2017), which calls into question the meaning they give to their work and which seems to be found only at the cost of a certain disobedience. It is precisely this relationship that we are studying in this thesis. Meaning at work is a social construct that develops in the interaction between the individual and his work environment (Isaksen, 2000). However, it is possible for managers to create favorable conditions to the experience of meaningful work. (Frémeaux and Michelson, 2017). The objective of this construction of meaning, through the sensemaking (Weick, 1995), being organizational resilience, we believe that transgression, defined as a deviation from the norm based on the interaction between a person and situations (Pesqueux, 2010), can be a new source. To carry out this doctoral work, we decided to realize an action research (Pasmore et *al.*, 2008). This work allows us to observe that asylum professionals experiencing loss of meaning are using transgressive practices, mostly collective, to remedy this. The transgression is thus understood as a means of adapting the rule in order to make real work more in line with the values of individuals and the collective. Our thesis thus makes it possible to enrich the literature on transgression by highlighting its collective dimension and its contribution as beliefs and actions during the sensemaking process. Beyond that, our doctoral work helps to shed light on a new field of study for Management Sciences and proposes a new category of direct participant observation.

**Key words :** Meaning at work, loss of meaning, sensemaking, transgression, action research, reception center for asylum seeker