



**HAL**  
open science

# Les ressorts de l'(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire

Ludovic Joxe

► **To cite this version:**

Ludovic Joxe. Les ressorts de l'(in)satisfaction : le cas du personnel international humanitaire. Sociologie. Université Sorbonne Paris Cité, 2019. Français. NNT : 2019USPCB054 . tel-03281513

**HAL Id: tel-03281513**

**<https://theses.hal.science/tel-03281513v1>**

Submitted on 8 Jul 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.



UNIVERSITÉ  
**PARIS**  
**DESCARTES**

**USPC**

Université Sorbonne  
Paris Cité



Centre Population  
et Développement

École doctorale 180

“Sciences humaines et sociales : cultures, individus, sociétés”

# Les ressorts de l’(in)satisfaction

*Le cas du personnel international humanitaire*

Par Ludovic Joxe

Thèse de doctorat en sociologie

Sous la direction de Fred Eboko

Présentée et soutenue publiquement le 17 juin 2019

Devant un jury composé de :

**Rony Brauman**, Professeur, Université de Manchester, ancien président de MSF-France

**Fred Eboko**, Directeur de recherche, IRD – Université Paris Descartes - CEPED

**Aurélije Jeantet**, Maîtresse de conférences, Université Paris Sorbonne Nouvelle – CRESPPA

**Marc Loriol**, Chargé de recherche, CNRS - Université Paris Panthéon-Sorbonne - IDHES, rapporteur

**Marc-Antoine Pérouse de Montclos**, Directeur de recherche, IRD – Université Paris Descartes - CEPED

**Maud Simonet**, Directrice de recherche, CNRS – Université Paris Nanterre - IDHES, rapportrice



## Résumé

---

À une époque où l'épanouissement personnel constitue un enjeu central dans nos différentes sphères de vie, le travail est pourtant régulièrement présenté comme source de stress, de risques psychosociaux voire de burn-out. En prenant appui sur le personnel international humanitaire, aussi appelé « expatrié », de l'organisation « Médecins Sans Frontières » (MSF), cette thèse étudie l'insatisfaction, entendue ici comme l'ensemble des expériences ou des émotions jugées négativement par l'individu.

Sur la base d'une cinquantaine d'entretiens réalisés sur le terrain et d'une observation participante en tant qu'« expatrié » lors de dix missions humanitaires sur quatre continents, cette recherche ouvre plusieurs perspectives. Elle offre non seulement une vision, de l'intérieur, d'un secteur en mutation (croissance de la proportion d'expatriés issus du Sud, multiplication des critiques internes et externes, étiollement de l'engagement au profit de la professionnalisation), mais elle interroge en même temps les ressorts sociaux du processus émotionnel.

L'insatisfaction, en l'occurrence la « frustration » du personnel international humanitaire, est communément décrite comme un écart entre des attentes et la survenue d'événements. Grâce à l'étude successive des tensions inhérentes au fonctionnement de MSF, des parcours de vie des « expatriés », puis de l'interaction entre ces individus et l'organisation, cette recherche défend la thèse suivante : quel que soit l'écart entre attentes et survenue d'événements, l'insatisfaction ou non d'un individu est d'abord le reflet de sa confiance dans l'entité jugée responsable, c'est-à-dire de sa reconnaissance des légitimités et des rapports de domination en jeu.

## Mots clés

---

Satisfaction, frustration, RPS, burn-out, stress, émotion, travail, humanitaire, MSF, pouvoir, domination, confiance.

## **Abstract**

---

At a time when self-realization is becoming cardinal in our lives, work has been regularly pointed out as a source of stress, psychosocial hazards or burn-out. By relying on the international humanitarian staff, also called “expatriates”, of the organization “Doctors Without Borders” (MSF), this thesis studies the notion of dissatisfaction, understood here as any experience or emotion negatively considered by the individual.

On the basis of fifty field interviews and an observatory participation as an “expatriate” in ten humanitarian missions on four continents, this research not only offers an internal vision of a fast-moving sector (growth in the proportion of expatriates from the South, increasing internal and external criticism, weakening of the commitment in favour of professionalization), but it also questions the social dynamics of the emotional process.

Dissatisfaction, called “frustration” by the international humanitarian staff, is usually described as a difference between expectations and actual events. Thanks to the study of MSF inherent tensions, of the “expatriates” life courses and of the interplay between the individuals and the organization, this research defends the following core idea: whatever the difference between expectations and actual events, the dissatisfaction of an individual depends first on his/her trust towards the identified responsible, i.e. on his/her acknowledgement of the legitimacies and relations of domination at stake.

## **Keywords**

---

Satisfaction, frustration, burn-out, stress, emotion, work, humanitarian, MSF, power, domination, trust.

## **Title**

---

Dynamics of (dis)satisfaction - The case of the international humanitarian workers

*À ces visages,*

*À mes collègues humanitaires,*

*À mes parents*



## Remerciements

---

Cette thèse constitue certes l'aboutissement de plusieurs années de réflexion, souvent seul derrière un bureau, mais elle est aussi le fruit de nombreux échanges, rencontres et discussions. Tous ceux avec qui j'ai eu la chance de partager un moment, avant et pendant le doctorat, sont, d'une certaine manière et à des degrés divers, des coauteurs de cette thèse.

Je remercie d'abord mes parents et mes amis, qui m'ont permis de rester équilibré tout au long de ce cheminement intellectuel, et je remercie évidemment Constance, qui m'a accompagné dans la dernière ligne droite.

Je remercie mes deux directeurs de thèse successifs : Fred Eboko, pour son regard acéré et l'autonomie offerte, qui m'a accompagné pendant les trois dernières années de cette thèse, et Dominique Desjeux qui m'a accompagné pendant les deux premières. Merci à mon laboratoire, et en particulier à ses directeurs consécutifs, Etienne Gérard et Rigas Arvanitis, pour offrir à leurs doctorants un espace d'échange bienveillant et constructif.

Je remercie celles et ceux qui m'ont orienté en début de thèse, et qui ont eu confiance dans ma démarche, en particulier Dominique Kerouedan, qui a su m'orienter vers les « bonnes personnes », et Laetitia Atlani-Duault, qui m'a prodigué de subtils conseils pour faire « cohabiter » les contraintes académiques et professionnelles.

Je remercie évidemment mes collègues de Médecins Sans Frontières (MSF), ici et ailleurs, ceux qui se sont pliés à l'exercice de l'interview, et en particulier Reginald Moreels pour ce moment suspendu sur les matelas d'une « salle sécurité » à Bangui. J'espère avoir été fidèle aux sensibilités de chacun, et que ce travail est un juste reflet de leur expérience. Je remercie aussi les membres du Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires (CRASH), et en particulier Marc Le Pape qui a patiemment relu et corrigé mon travail dans ses détails. Je remercie Brax qui m'a envoyé de nombreuses caricatures dont certaines agrémentent les pages qui suivent.

Je remercie les différents chercheurs qui ont lu avec attention des passages, parfois longs, de mon travail : Michel Bitbol, Thomas Fouquet, Marjorie Gerbier-Aubanc, Pierre Guidi, Agnès Guillaume, Pauline Jarroux, Clémence Léobal, Raphaëlle Parizet, Marc-Antoine Pérouse de Montclos, Thomas Reverdy. Je remercie évidemment mes camarades doctorants, parfois désormais docteurs, dont certains ont également relu des passages et ont ajouté leur bonne humeur à cette aventure : Fred Biyela, Félix Danos, Simonella Domingos, Manuel

Etesse, Léo Farcy-Callon, Adalberto Gonzalez, Aissata Assane Igodoe, Maxime Inghels, Anicet Kaboré, Shimeen-Khan Chady, Mireille Le Guen, Pauline Poupart, Laura Rahm, Marion Ravit, Déborah Ridet, Clémence Schantz, Caroline Simonpietri, Sara Tafuro, William Tchuinkam, Suzie Telep, Laure Traoré, Anne-Charlotte Triplet, Charlotte Vampo, Antonia Verger. Je remercie spécialement Manon Him-Aquilli, Michael Berhanu, Alice Chantre, Léo Montaz, Élise Nédelec et Niandou Touré pour leur soutien attentif.

De manière politiquement incorrecte, je remercie les plateformes illégales de partage de connaissance scientifique comme Library Genesis (LibGen) ou Science Hub (Sci-Hub). Si j'avais été privé de l'accès libre et gratuit à de très nombreux ouvrages et articles, publiés entre autres dans les revues anglophones, cette thèse aurait eu un tout autre visage. Comment, sans cette mise en commun de tels trésors scientifiques, monter aujourd'hui sur les « épaules des géants » qui nous ont précédés ? Merci également au système français de couverture sociale, et en particulier à Pôle Emploi et à la Caisse d'Allocations Familiales, qui m'ont assuré une partie importante de mon revenu pendant ces quelques années.

Merci finalement à Chilly Gonzales, La Yegros, Synapson, Peter Bence, Curry Wurst, BoW4, et tous les musiciens dont les morceaux ont coloré mes journées de rédaction. Merci aux smoothies Innocent, aux tablettes de chocolat Lindt, en particulier Lindt Rocher Lait et Lindt Praliné Feuilleté, dont la douceur n'a d'égal que celles des rayons de soleil de la Bibliothèque Nationale de France (BNF).

# Épigraphe

---

**« L'incertitude est de tous les tourments le plus difficile à supporter »**

*Alfred de Musset, La confession d'un enfant du siècle (de Musset 1840, 230)*

**« Le sociologue ne s'est pas complètement acquitté de sa tâche tant qu'il n'est pas descendu dans le for intérieur des individus afin de rattacher les institutions dont il rend compte à leurs conditions psychologiques »**

*Émile Durkheim, Sociologie religieuse et théorie de la connaissance (Durkheim 1909, 755)*

**« J'ai personnellement plus de plaisir à comprendre les hommes qu'à les juger »**

*Stefan Zweig, 24 heures de la vie d'une femme (Zweig [1927] 1996, 25)*



# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Première partie - La construction d'un objet de recherche : l'insatisfaction.....</b>	<b>17</b>
Chapitre I. Des « maux du travail » à la notion d'insatisfaction.....	21
Chapitre II. Des approches limitées de l'insatisfaction.....	49
Chapitre III. Les deux visages de l'insatisfaction.....	67
Chapitre IV. Un rapport au terrain ambivalent.....	99
<b>Deuxième partie - Un contexte humanitaire d'incertitudes.....</b>	<b>133</b>
Chapitre V. Une incertitude macrosociale autour de l'objet de l'organisation.....	137
Chapitre VI. Une incertitude mésosociale autour du caractère associatif de l'organisation..	195
Chapitre VII. Une incertitude microsociale autour des conditions de mission.....	259
<b>Troisième partie - Une internationalisation des profils expatriés.....</b>	<b>307</b>
Chapitre VIII. Des expatriés engagés et « profanes », disposés à l'insatisfaction.....	313
Chapitre IX. Des expatriés professionnels et préparés, disposés à la satisfaction ou à l'asatisfaction.....	339
Chapitre X. Une socialisation professionnelle progressive.....	369
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>423</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>473</b>



## Indications pour la lecture

---

### Acronymes

Un nombre important d'acronymes et d'abréviations sont utilisés dans le milieu de l'aide internationale et dans cette thèse. Je les ai explicités au fur et à mesure. Leur signification est précisée dans la liste des acronymes.

### Anonymat

Les prénoms sont des prénoms d'emprunt. Seuls les prénoms des responsables qui sont aussi des figures publiques sont conservés.

### Caricatures

De nombreuses caricatures sont utilisées dans cette thèse. Leur auteur est le dessinateur Brax, à l'époque salarié de l'organisation.

### Citations

Les extraits d'entretien, les verbatims issus de rapports de fin de mission, de sondages en ligne ou d'échanges d'emails sont présentés en petit italique noir. Lorsque le prénom Ludovic apparaît, il s'agit de mes relances en tant qu'enquêteur.

*Ludovic*            *Les objectifs de MSF ?*

*Jasmine*           *C'est une colle.*

Quand les citations extraites d'ouvrages sont suffisamment courtes et que la pensée de l'auteur en question s'inscrit directement dans la mienne, elles sont incluses directement dans le corps des paragraphes. Lorsqu'elles sont plus longues ou plus illustratives, elles sont détachées des paragraphes et présentées en italique bleu.

*Chacun s'accorde à dire aujourd'hui que le professionnalisme dans l'action [...] est une valeur fondamentale et commune à la famille diverse et bigarrée de la « communauté humanitaire ».*  
*(Pirotte et Husson 1997, 18)*

## **Glossaire**

Pour tous les termes indigènes au milieu humanitaire et à MSF en particulier, du type « CoLog », « Watsan », « Sitrep », un glossaire est disponible.

## **Le « je » ethnographique**

Dans cette thèse, l'utilisation du « je » a été privilégiée sur celle du « nous » dit « de modestie ». Elle indique, comme le suggère Jean-Pierre Olivier de Sardan, une volonté d'assumer des choix méthodologiques, un positionnement d'acteur ou d'observateur pendant l'enquête.

*L'exhibitionnisme érudit n'est plus simplement toléré, il devient parfois valorisé. Le moi n'est décidément plus haïssable, bien au contraire. Recourir au « je » ethnographique, c'est donc s'insérer très logiquement dans l'air du temps, en effectuant des choix que l'on pourrait qualifier de fondamentalement stylistiques, qui mobilisent divers procédés « littéraires » ou rhétoriques. (Olivier de Sardan 2000, 421)*

## **MSF au féminin**

MSF, entendue comme une organisation, sera accordée au féminin dans l'ensemble de cette thèse.

## **Traductions**

Pour conserver la finesse des auteurs et les sous-entendus éventuels, une version originale des citations est systématiquement présentée en note de bas de page. Dans le cas des citations d'entretien, j'ai effectué moi-même la traduction. Dans le cas des citations d'ouvrage en langue étrangère, je me suis généralement appuyé sur une traduction déjà publiée que j'ai alors citée, ou alors sur une traduction effectuée par mes soins dans le cas d'ouvrages non traduits en français.

## Acronymes

---

ACTED	Agency for Technical Cooperation and Development
ALIMA	Alliance for International Medical Action
CA	Conseil d'Administration
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CP	Coordinateur de projet (=PC=FC=RT=CT)
CRASH	Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires
CRENAM	Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Ambulatoire pour la malnutrition Modérée
CRENAS	Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Ambulatoire pour la malnutrition Sévère
CRENI	Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Intensif
CRH	Chargé des Ressources Humaines
CT	Coordinateur Terrain (=PC=FC=RT=CP)
CTE	Centre de Traitement Ebola
CV	Curriculum Vitae
DA	Disposé à l'Asatisfaction
DAS	Disposé à l'Asatisfaction ou à la Satisfaction
DI	Disposé à l'Insatisfaction
DS	Disposé à la Satisfaction
ECHO	Office Humanitaire de la Communauté Européenne
ERP	Enterprise Resource Planning
FC	Field Coordinator (=PC=CP=RT=CT)
GIMCU	Groupe d'Intervention Médicale et Chirurgicale d'Urgence
GUPA	Guichet Unique du Pôle Associatif
HCR	Haut-Commissariat aux Réfugiés
HoM	Head of Mission (Chef de mission)

INSERM	Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale
MDM	Médecins Du Monde
MoU	Memorandum of Understanding (voir glossaire)
MSF	Médecins Sans Frontières
MTL	Medical Team Leader
ndla	Note de l'auteur
OCA	Operational Center Amsterdam
OCB	Operational Center Brussels
OCBA	Operational Center Barcelona Athens
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCG	Operational Center Geneva
OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
OCP	Operational Center Paris
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PC	Project Coordinator (=FC=CP=RT=CT)
PEC	Prise En Charge
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPD	Préparation au Premier Départ
PU-AMI	Première Urgence – Aide Médicale Internationale
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psychosociaux
RT	Responsable Terrain (=PC=CP=FC=CT)
SIC	Sciences de l'Information et de la Communication
SIDA	Syndrome d'Immunodéficience Acquise

SMS	Stress Management Support
UN	United Nations (Nations Unies)
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
VHF	Very High Frequency
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine
VSI	Volontariat de Solidarité Internationale
WAHA	Women And Health Alliance
WASH	Water, Sanitation and Hygiene
WATSAN	Water and Sanitation



## Glossaire

---

*Un résumé des différentes positions chez MSF (Chef de mission, CP, CoLog, Admin, etc.) est disponible, sous forme d'organigramme, en annexe (voir Annexe 1 : L'organigramme MSF, p.485).*

Admin	Raccourci désignant l'administrateur terrain. Il/Elle est en charge des ressources humaines, de la comptabilité et de tous les aspects juridiques d'un projet.
Bioforce	Institut de formation et d'orientation professionnelle pour les métiers de l'humanitaire situé à Vénissieux (France).
Cellule	Dans une section opérationnelle, une cellule est responsable de plusieurs missions, c'est-à-dire d'opérations sur plusieurs pays. MSF-France comptait par exemple huit cellules en 2017.
Chef de mission	Membre de l'équipe de coordination, le chef de mission est un autre terme pour désigner le responsable d'une section MSF dans un pays.
CoFiRH	Membre de l'équipe de coordination, le CoFiRH désigne le coordinateur des finances et des ressources humaines d'une mission MSF. Il/Elle a sous sa responsabilité technique les administrateurs des projets de la mission.
CoLog	Membre de l'équipe de coordination, le CoLog désigne le coordinateur logistique d'une mission MSF. Il/Elle a sous sa responsabilité technique les logisticiens des projets de la mission.
CoMed	Membre de l'équipe de coordination, le CoMed désigne le coordinateur médical d'une mission MSF. Il/Elle a sous sa responsabilité technique les équipes médicales des projets de la mission.
Compound	Terme désignant en général une association d'habitats dans un espace protégé, il désigne aujourd'hui, sur la plupart des missions humanitaires, le lieu d'hébergement.
Coordination	La coordination désigne les équipes, à la fois nationales et expatriées, qui ne sont ni affectées à un projet en particulier, ni affectées au siège,

mais qui font l'interface entre les projets et le siège. La coordination manage les différents projets, généralement depuis la capitale d'un pays, et gère, entre autres, les approvisionnements médicaux, logistiques, financiers depuis l'international vers les projets.

Desk	Ancien terme pour désigner une cellule au siège.
Expatrié	Autre nom du personnel international. Sur un projet, l'expatrié occupe un poste à responsabilité, dans lequel il reste généralement plusieurs mois.
Explo	Les « explos » désignent les missions exploratoires. Souvent composées d'équipes réduites (un médical, un logisticien et un administrateur expérimentés) et d'une durée de quelques jours, elles sont destinées à recueillir les informations préalables à l'ouverture ou non d'un projet : données médicales, conditions de sécurité, contacts, etc.
Gap	Terme issu de l'anglais qui signifie à l'origine fossé ou espace, il désigne dans le langage humanitaire une période pendant laquelle un poste reste vacant entre le départ de l'expatrié précédent et l'arrivée de l'expatrié suivant.
Log	Raccourci désignant le logisticien terrain. Il/Elle est chargé de tous les aspects logistiques d'un projet : eau, énergie, bâtiment, approvisionnement, transports, communication, etc.
Logframe	Version anglaise du « cadre logique ».
Mission	<p>Chez MSF, le mot « mission » est polysémique et recouvre deux sens distincts. Il s'agit d'une part de l'activité propre à un expatrié pendant une durée donnée, souvent marquée par la signature d'un contrat (un contrat à durée déterminée pour les Français). La mission s'effectue dans un pays donné sur une période donnée à un poste donné. Éventuellement, en cours de mission, une réaffectation sur un projet du même pays, ou sur un autre poste au sein d'un même projet peut avoir lieu.</p> <p>D'autre part, la mission peut également être entendue comme un pays. Si la section MSF-Suisse dit qu'elle gère vingt missions, cela signifie</p>

	qu'elle mène des opérations dans vingt pays. Le « chef de mission » est ainsi le responsable et le représentant d'une des sections de MSF pour un pays donné. D'autres ONG lui donnent le nom de « responsable pays ».
MoU	Ce terme qui signifie <i>Memorandum of Understanding</i> désigne un accord qu'une ONG peut signer avec d'autres partenaires : Ministère de la santé, ONG, agence des Nations Unies, etc.
Per diem	Terme issu du latin, il désigne l'argent de poche quotidien destiné aux expatriés sur le terrain et censé couvrir les petites dépenses personnelles (biscuits, cigarettes, boissons, accessoires divers, etc.).
Première mission	Chez MSF, et plus généralement dans le milieu de l'aide internationale, on appelle « premières missions », « PM », ou « first missioners » les expatriés effectuant leur première mission humanitaire.
Projet	Aussi appelé « projet opérationnel » ou « projet de terrain », le projet constitue la brique centrale de l'activité MSF. Généralement cantonné à une structure de santé ou une zone géographique, un projet peut être par exemple un projet de vaccination, un projet de santé maternelle, un projet de lutte contre le VIH. Il rassemble ainsi plusieurs expatriés et des dizaines, voire centaines de ressources humaines nationales pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. Dans un pays où MSF est présente, l'organisation mène, par l'intermédiaire de ses différentes sections opérationnelles, un ou plusieurs projets. Les projets sont pilotés par un coordinateur de projet (CP) et restent sous la responsabilité de la « coordination ».
Projet d'urgence	S'oppose au projet dit « régulier ». Souvent de temporalité courte, il s'agira de projets liés à une épidémie, à un ouragan, à un conflit armé soudain, etc.
Projet régulier	S'oppose au projet dit « d'urgence ». Souvent de temporalité longue, il s'agira de projets VIH/SIDA, de projets de lutte contre la tuberculose, liés à un conflit armé latent, etc.
Section opérationnelle	Le mouvement MSF comprend cinq sections opérationnelles : MSF-France, MSF-Belgique, MSF-Suisse, MSH-Hollande, MSF-Espagne.

Elles sont les seules à mener des projets « opérationnels », chacune avec son propre budget. Les autres sections du mouvement (environ une vingtaine) restent dédiées à la collecte de dons et au recrutement de personnel pour les sections opérationnelles.

Sitrep	Acronyme pour « <i>Situation Report</i> », l'expression est utilisée dans tout le milieu de l'aide internationale pour désigner les rapports de projet utilisés afin de communiquer sur la situation et les réalisations d'un projet. Le plus souvent mensuel, le <i>sitrep</i> peut être, selon l'urgence de la mission, hebdomadaire, voire quotidien.
Staff nat	Désigne le staff national ou le personnel national. Sur un projet MSF, le « staff nat » représente environ 90% des équipes et les expatriés les 10% restants.
Standard	Souvent employé au pluriel, ce terme indigène désigne les protocoles médicaux, listes de matériel, outils de management, etc. communs à tous les projets d'une section opérationnelle, et parfois communs à tout le mouvement MSF.
Terrain	Chez MSF, et plus généralement dans le secteur humanitaire, le « terrain » est un raccourci pour désigner, par opposition au siège, les projets de terrain, c'est-à-dire les projets opérationnels : là où les chirurgiens opèrent, là où les patients reçoivent leur traitement, là où les logisticiens construisent des latrines, etc. Les équipes de coordination, « en capitale » (expression indigène), ne font <i>a priori</i> pas partie du « terrain ».
Turnover	Fréquence de remplacement des ressources humaines et, dans le cas de MSF, fréquence de remplacement des expatriés sur le terrain. Un haut <i>turnover</i> correspond à des expatriés qui effectuent des missions courtes, généralement de quelques mois, voire parfois de quelques semaines. Par extension, le <i>turnover</i> indique aussi la fréquence de remplacement des expatriés dans l'organisation dans son ensemble.
Wash/Watsan	Bien que des nuances existent entre <i>Wash</i> et <i>Watsan</i> , les deux appellations recouvrent toutes les deux les travaux associés à l'eau et l'assainissement. Par métonymie, les individus associés à ces activités sont aussi des <i>Wash</i> ou des <i>Watsan</i> .





## Introduction générale

---

Le mardi 4 octobre 2016, la côte ouest d'Haïti est balayée par l'ouragan Matthew, faisant près de 1 000 morts et affectant plus de 2 000 000 de personnes<sup>1</sup>. Deux mois plus tard, je descends d'un avion à Port-au-Prince, capitale du pays, pour une mission humanitaire avec MSF (Médecins Sans Frontières). À peine débarqué, un chauffeur haïtien de l'organisation, reconnaissable au logo rouge et blanc sur son T-shirt, m'attend. Nous nous saluons et partons en voiture retrouver une partie des équipes dans les bureaux de la ville. L'après-midi est déjà avancé mais la cheffe de mission me suggère de « manger un petit bout ». Quelques expatriés<sup>2</sup> sont encore attablés, bavardent et plaisantent. Les uns et les autres se lèvent progressivement. Un expatrié reste seul. J'engage la conversation en lui demandant l'objet de sa mission. C'est le début d'une logorrhée de deux heures<sup>3</sup>.

*Ce que je fais ici ? Très bonne question. Je ne le sais pas moi-même.*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Voir le rapport de situation n°11 d'OCHA (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) « Hurricane Matthew » du 15/10/2016, et par exemple l'article du 10/10/2016 sur le figaro.fr : « Haïti : le bilan de l'ouragan Matthew atteint les 1000 morts ».

<sup>2</sup> Le terme « expatriés » est un terme indigène du secteur de l'aide internationale pour désigner, par opposition au personnel national comme ici le chauffeur, le personnel international (voir p.12).

<sup>3</sup> Logorrhée renforcée sans doute par le fait qu'en apprenant dans la discussion le sujet de ma thèse, cet expatrié a vu en moi une oreille attentive.

<sup>4</sup> Les extraits de conversation de ces deux premières pages ont été pris en note, sur le vif, avec l'accord de mon interlocuteur.

Nino, de qui il s'agit ici, est arrivé en Haïti au début du mois de novembre. Il a obtenu une mise en disponibilité vis-à-vis de l'hôpital dans lequel il exerce en Italie en tant que responsable de service et enseignant. Nino est âgé d'une cinquantaine d'années et est également bénévole depuis longtemps dans une association d'une dizaine de personnes intervenant en Amérique centrale. Il vient d'achever un master en « médecine tropicale et coopération internationale » pour se préparer à partir avec MSF. Il se dit comblé par le début de sa mission car il voyait beaucoup de patients. La situation se complique lorsque la stratégie médicale, à laquelle il n'est pas associé, change. Il ne s'agit plus de proposer des soins à toute la population sans distinction mais seulement aux enfants de moins de cinq ans. La stratégie proposée par sa hiérarchie consiste à réduire les activités et à préparer le retrait de MSF de la zone sinistrée.

*J'étais heureux de venir. J'arrive et puis « Bang ». Les gens (les Haïtiens, ndla) ont pourtant beaucoup de besoins, et c'est ça le plus dur. Le temps que nous donnons aux gens est la chose la plus précieuse. Ce n'est pas l'argent ou les choses matérielles qui comptent. [...] Ne pas s'occuper des plus de 5 ans, ce n'est pas éthique, ce n'est pas moral. [...] Pour moi, c'est criminel de ne pas s'occuper des plus de 5 ans.*

Dans un deuxième temps, la stratégie devient encore plus restreinte. MSF propose seulement un dépistage de la malnutrition aux enfants de moins de cinq ans pour lequel la présence d'un médecin n'est plus nécessaire.

*Je n'ai plus rien à faire dans le cadre de cette stratégie. [...] Chaque jour que je passe ici est un jour perdu. Je suis ici pour les patients. Je ne comprends pas que je ne puisse pas faire mon travail.*

Après plusieurs jours d'inactivité et d'incompréhension, ne voyant pas la coordinatrice de son projet venir lui parler, sentant son propre mécontentement grandir, Nino a été ramené à Port-au-Prince.

*Je suis en train de demander à MSF de travailler, c'est bizarre quand même. Au début, on m'a dit : « Bah, tu rentres chez toi ! » Après, on m'a dit : « On va essayer de te trouver un truc ». Mais je ne veux pas qu'on me fasse plaisir ! [...] C'est la première fois de ma vie que l'on me dit de ne pas rendre visite aux patients. [...] J'ai arrêté de chercher à comprendre. La patience a des limites. [...] Trouver la motivation est difficile dans ce cas. [...] Ça met les gens dans une santé mentale très mauvaise.*

Nino raconte que les collègues de son projet auraient été dans la même situation.

*En quittant le projet, je me suis rendu compte que tout le monde était énervé. Il y a un Watsan<sup>5</sup> qui est « grrrrr ». [...] Il y a une autre médecin sur le projet qui a 30 ans et qui est totalement perdue pour sa deuxième mission. [...] Elle n'a pas compris l'objectif du projet. Elle trouvait la motivation en se disant qu'elle pouvait être en supervision, mais quand elle a vu que je parlais, elle a réalisé que c'était la merde.*

---

<sup>5</sup> Un Watsan (raccourci pour *Water and Sanitation*) est un expatrié responsable de l'eau et de l'assainissement.

[...] *L'administratrice, en fait, était dans le même cas, mais elle n'a pas osé le dire devant tout le monde. [...] Si je rentre en Italie, je veux fermer cette page et tout oublier, sauf le visage des patients. Quand je rentre, je vais arrêter de donner à MSF. Je donnais 5% de mes revenus, mais c'est fini. Peut-être que je changerai d'avis, mais ce sera difficile.*

Le lendemain, MSF propose à Nino une nouvelle activité en Haïti. Il la refuse et rentre en Italie deux jours plus tard.

Cette aventure écourtée de Nino au sein de MSF symbolise une insatisfaction vécue de façon similaire par d'autres expatriés que j'ai rencontrés au cours de mes missions humanitaires. Trouvant sa source dans l'observation récurrente de telles situations, cette thèse propose d'étudier l'insatisfaction ressentie par Nino et par celles et ceux qui se situent dans des séquences biographiques de même registre, et d'en démontrer progressivement les ressorts.

## A. Le travail, de la subordination à la « jouissance »<sup>6</sup>

En Occident, à la suite de siècles marqués par la chrétienté selon laquelle la béatitude devait s'expérimenter dans l'« au-delà » et après un XX<sup>ème</sup> siècle où l'individu était au service de la productivité industrielle, ce schéma semble se renverser. Les activités de l'individu, doivent désormais, au XXI<sup>ème</sup> siècle, de plus en plus concourir à forger sa félicité (Cabanas et Illouz 2018). L'Occident vit, d'une certaine manière, un retour à l'eudémonisme d'Aristote, selon lequel le bonheur est « le bien supérieur [poursuivi] dans tous les actes de notre vie » (Aristote 1992, 40). Bonheur, bien-être, épanouissement et développement personnel font aujourd'hui partie de notre quotidien.

De nombreux ouvrages « grand public » suivent cette tendance « happycratique » et incitent à manger sain, à faire du sport, à méditer, à voyager ou à prendre son temps. Les publications scientifiques et les rapports gouvernementaux à ce sujet se multiplient. Ces travaux portent aussi bien sur le bien-être que sur la satisfaction ou le progrès social<sup>7</sup>. Depuis quelques années, le *Réseau des solutions pour le développement durable des Nations Unies* publie un « rapport du bonheur mondial »<sup>8</sup>, et un think tank, appelé « Conseil du Bonheur Mondial », a

<sup>6</sup> Expression empruntée à Pierre Naville (Naville 1957) et utilisée dans la suite de ce paragraphe.

<sup>7</sup> Voir par exemple le rapport en 2009 de Joseph Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi pour le gouvernement français intitulé « Measurement of economic performance and social progress ».

<sup>8</sup> Voir le site du Réseau des solutions pour le développement durable des Nations Unies : <http://unsdsn.org/>, et celui du World Happiness Report : <http://worldhappiness.report/>

publié en 2018, lui aussi, un rapport sur le bonheur du monde<sup>9</sup>. Le Bhoutan a mis en place en 2008 un indice de Bonheur National Brut pour mesurer le bien-être de la population de son pays.

Sans trancher entre une logique utilitariste, héritée de Jeremy Bentham, selon laquelle augmenter le bonheur de chacun ferait augmenter le bonheur de tous, et une logique davantage individualiste, suivant laquelle cultiver son bonheur personnel peut s'effectuer au détriment du collectif, ces injonctions au bien-être infusent progressivement les différentes sphères de vie de l'individu, parmi lesquelles la sphère professionnelle occupe une place prépondérante.

Au cours des XVIIIème et XIXème siècles, le travail a été entendu comme un « moyen permettant de créer de la richesse » (Méda [1995] 2010). Il était une « activité à vocation productive » (Naville 1957, 457; Vatin 2014), associée au salariat, à la subordination ou à l'aliénation. Pourtant, le XXème siècle a vu se développer, dans un héritage post-marxien, une nouvelle compréhension du travail. Il n'est plus seulement une activité pénible et contrainte mais aussi un potentiel facteur de « jouissance » (Naville 1957), dans lequel l'individu peut s'épanouir librement.

Bien que « les deux qualifications opposées du travail [mettant] en avant sa valeur instrumentale et sa valeur expressive » (Menger 2015, 826) perdurent aujourd'hui, Lucie Davoine et Dominique Méda montrent à quel point, dans tous les pays d'Europe, « l'intérêt intrinsèque du travail » ou « le développement personnel par le travail » sont désormais de première importance pour les individus (Davoine et Méda 2008, 38). Le « sens » que chacun donne à sa vie doit s'exprimer dans son activité quotidienne, en particulier au travail (Estelle Morin et Cherré 1999; Estelle Morin et Forest 2007; I. Sainsaulieu et Surdez 2012). Cette tension du travail entre aliénation et émancipation se trouve finalement au cœur des débats sociologiques, philosophiques et politiques qui parcourent notre société contemporaine. Dès lors, d'une part, les limites entre engagement et travail ou entre association et entreprise sont parfois brouillées et, d'autre part, le bien-être psychologique du salarié, de l'ouvrier ou de l'artisan, désigné également par l'expression « santé mentale »<sup>10</sup> ou par celle de « satisfaction au travail », fait l'objet d'une plus grande attention.

---

<sup>9</sup> Voir <http://www.happinesscouncil.org/>

<sup>10</sup> L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) définit la santé mentale comme « un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie » (selon [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/fr/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/fr/), page consultée le 25 avril 2017).

Reflète de cette évolution, les études commanditées par les acteurs institutionnels se multiplient. Elles mettent en évidence à la fois l'inquiétude qui s'empare désormais de ces acteurs au sujet de « problèmes de santé mentale » au travail, et en même temps une critique grandissante des salariés vis-à-vis de leur activité professionnelle<sup>11</sup>. D'un point de vue juridique, « une série d'arrêts ont été rendus qui font le lien entre organisation du travail, politique de management, système d'évaluation et troubles de la santé psychique des travailleurs. [D'autres arrêts] ont pointé le risque que font peser certaines formes de management et d'évaluation du personnel sur la santé des salariés et ont condamné en conséquence les pratiques de certaines entreprises (Arrêt Mornay 2007, Sanofi 2012, Caisse d'Épargne 2012) »<sup>12</sup>. L'« affaire France Telecom » deviendra le symbole de cette montée de la prise en considération des RPS (risques psychosociaux) en France<sup>13</sup>.

Il y aurait donc un glissement d'ensemble, à la fois des institutions, des médias, du législateur et des individus depuis l'idée selon laquelle « le travail est intrinsèquement pénible » vers celle selon laquelle « le travail, c'est la santé ! ». Alors qu'auparavant cela n'aurait pas eu de sens de se plaindre de la pénibilité du travail puisque c'était par la pénibilité même que le travail se définissait, aujourd'hui, l'évolution sémantique du mot travail rend possible l'accusation du travail en pénibilité. Michel Vézina, médecin-professeur à l'Université Laval au Québec, prétend ainsi que « les problèmes de santé mentale au travail liés au stress en entreprise [sont une] pandémie qui frappe le monde industrialisé » (Vézina 2009, 258). Selon cette vision, le potentiel épuisement de l'individu au travail ne serait plus seulement un frein à la productivité de l'organisation qu'il sert mais plus largement le reflet d'un sentiment partagé d'injustice, d'une perte de sens, d'une fragilisation du lien social, voire de l'échec d'un modèle de société.

---

<sup>11</sup> Même s'il existe peu de statistiques internationales consolidées, plusieurs études mettent en évidence des « problèmes de santé mentale » au travail. L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) relève que, sur 32 pays de l'organisation, 36% des travailleurs se déclarent « stressés » (le stress y est défini par un manque de ressources vis-à-vis des demandes) (OECD 2014, 128). Aux États-Unis, selon un rapport de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) en 2000, « 40% des travailleurs [faisaient] état du fait que leur travail est très ou extrêmement stressant » (Phyllis et Marjo-Riitta 2000, 5). Selon un rapport de l'OMS, reprenant le département de la santé britannique, « entre 15% et 30% des travailleurs feront l'expérience d'un problème de santé mentale pendant leur vie professionnelle » (Harnois et Phyllis 2000, 1). Malgré des disparités nationales, le sujet concerne tous les pays et tous les secteurs d'activité étudiés. En France, la Commission des Affaires Sociales de l'Assemblée Nationale, reprenant les chiffres d'un cabinet d'expertise, suggérerait que « plus de 12% de la population active présenteraient un risque de burn-out » (Rapport d'information déposé par la Commission des Affaires Sociales en conclusion des travaux de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn out) le 15 février 2017).

<sup>12</sup> Extrait de la présentation d'un séminaire sur la santé au travail intitulé « Les RPS au prétoire. Retour sur la judiciarisation des troubles de santé psychique liés au travail », organisé par le « Réseau Jeunes Chercheurs Travail et Santé », le 22/2/2017 à Paris.

<sup>13</sup> Voir par exemple, l'article d'Europe 1, du 7 juillet 2016, intitulé « "L'affaire" France Télécom, symbole de la souffrance au travail » qui retrace l'histoire de l'affaire jusqu'au procès : <http://www.europe1.fr/societe/laffaire-france-telecom-symbole-de-la-souffrance-au-travail-2793691> et l'ouvrage d'Yves Clot écrit à ce sujet (Clot 2010).

À l'aune de ce déplacement de la compréhension du travail, le thème de la « souffrance au travail » (Clot et Dejours 2012) ou des « maux du travail » (Lallement et al. 2011) devient plus largement un enjeu de santé publique, voire un enjeu de société, dans lequel ce travail de thèse trouve aussi son origine : non pas par un souci interventionniste de recherche-action, mais par l'émergence d'un objet d'étude pour la sociologie.

## B.L'aide internationale : un secteur hybride, reflet de l'ambivalence du mot travail

Le secteur associatif est associé de manière ontologique à l'engagement personnel et sa croissance récente reflète l'évolution du sens du mot travail. Dans le cas de la France, Mathieu Hély remarque que « le travail salarié organisé par le monde associatif a pris une telle importance qu'on ne peut plus l'ignorer : ses effectifs ont été multipliés par trois depuis le début des années 1980 et son taux de croissance annuel est deux fois supérieur à celui de l'emploi salarié dans le secteur marchand » (Hély 2010, 206)<sup>14</sup>. Au niveau international, bien que « les chiffres les plus fantaisistes circulent quant au nombre d'ONG (Organisation Non-Gouvernementale) par pays » (Ryfman 2004, 30), celles ayant un statut consultatif auprès des Nations Unies<sup>15</sup> sont de plus en plus nombreuses. Elles étaient 197 en 1950, 608 en 1980, et 4 045 en 2014<sup>16</sup>. Et au-delà des Nations Unies, l'Union des Associations Internationales comptabilise « 985 [ONG internationales] en 1956, 14 000 en 1985 et presque 21 000 en 2003 » (Reimann 2006, 45).

Le secteur de l'aide internationale, dans lequel le professionnalisme prend de plus en plus de place au côté de l'engagement (Moke et Stoll 2010; Walker et Russ 2010), devient un secteur d'activité à la frontière entre le privé et l'associatif. Il constitue ainsi, par son caractère hybride (Hasenfeld et Gidron 2005; Billis 2010b), un terrain de recherche privilégié pour

---

<sup>14</sup> En France, dans l'éventail des associations, ce sont celles du secteur de l'aide internationale, plutôt que les associations culturelles, sportives ou autres qui comptent le plus grand nombre de salariés et la plus grande professionnalisation des effectifs. Selon le rapport de 2010 de Luc Ferry au Premier ministre (« La représentation du monde associatif dans le dialogue civil »), la Croix-Rouge Française était la plus grosse association en termes de ressources humaines avec 17 000 salariés et 54 000 bénévoles. Et selon l'enquête CNRS-Matisse de 2005, les associations humanitaires françaises auraient vu leurs effectifs salariés augmenter de 17% par an entre 1999 et 2005, plus que tout autre secteur d'activité associatif (Tchernonog et al. 2007, 11).

<sup>15</sup> Les ONG dotées du statut consultatif peuvent prendre part aux conférences internationales organisées par les Nations Unies entrant dans leurs domaines d'action (voir à ce sujet la résolution 1996/31 de l'Economic and Social Council des Nations Unies).

<sup>16</sup> Ces données sont issues du travail de Peter Willetts, professeur de sciences politiques à la City University de Londres. Voir : <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/NGOS/NGO-GRPH.HTM>

analyser la question de la satisfaction au travail et celle de la cohabitation des deux compréhensions du mot travail. Il est de plus un secteur professionnel « prudentiel » dans le sens où ses acteurs « [traitent] de problèmes dont la singularité et la complexité [les] mettent parfois [...] face à des situations d'incertitude irréductible » et où « il [leur] est souvent impossible de satisfaire entièrement chacune des fins [qu'ils devraient] idéalement viser » (Champy 2012, 59-60). Il est enfin un secteur où, dans l'imaginaire collectif, non seulement l'individu est censé s'épanouir dans un « altruisme égoïste » (Hirshleifer 1977, 20), mais il est supposé aussi favoriser la satisfaction des autres, c'est-à-dire les bénéficiaires de l'aide ou les patients pour les associations médicales.

J'entends ici le secteur de l'aide internationale comme celui des ONG internationales se revendiquant aussi bien de l'aide au développement que de l'aide humanitaire ou que des activités de plaidoyer (OXFAM, MSF, CARE, Save The Children, Amnesty International, etc.). Par ONG de développement, je comprends les héritières du mouvement développementaliste, selon lequel les pays du Nord devraient soutenir le développement des pays du Sud. Souvent financées par de grands bailleurs internationaux comme l'UNICEF (Fonds des Nations unies pour l'enfance) ou l'UE (Union Européenne), elles s'inscrivent davantage dans des agendas de long terme. Par ONG humanitaires, je comprends celles qui considèrent que « [l'action humanitaire] a pour finalité de redonner aux victimes des capacités de choix » (Brauman 2009, 15), du libre-arbitre ou de l'*agency*. Même si cette définition de Rony Brauman est marquée du sceau de MSF, elle est suffisamment large pour recouvrir aussi bien des activités de travail social que des réponses à des catastrophes internationales. Par ONG de plaidoyer, j'entends enfin les organisations d'« *advocacy* » en anglais, c'est-à-dire de défense d'une cause considérée comme juste par l'organisation en question, par exemple la défense des droits de l'Homme, de l'environnement ou de la paix. Toutes constituent finalement ce que Fred Eboko nomme dans sa « matrice de l'action publique en Afrique » des « agences d'exécution, de proposition ou de contre-proposition » (Eboko 2015, 8).

Dans la récente judiciarisation en France des RPS et de l'épuisement professionnel, l'employeur est traditionnellement pointé du doigt, voire accusé en justice, par les salariés et l'opinion publique. La société et ledit employeur seraient responsables des maux de l'individu. Dans le secteur humanitaire en général, la situation est brouillée, voire inversée. L'épuisement est en général associé à l'environnement du projet (au contexte local, aux conditions d'une réponse à une catastrophe, aux traumatismes et aux nécessités liées à l'urgence), voire à une gestion inappropriée par l'expatrié de sa charge de travail (mise sur le compte de la jeunesse,

de l'enthousiasme ou de l'abnégation) (Connorton et al. 2011; Cardozo et al. 2012; Eriksson et al. 2013). Les stress traumatique et post-traumatique<sup>17</sup> subissent le stress professionnel et font disparaître indirectement les autres catégories de souffrance au travail. La tradition ancienne de l'humanitaire engagé, selon laquelle se plaindre de l'orientation stratégique est possible, voire bienvenu, mais selon laquelle se plaindre de sa souffrance physique ou morale serait en même temps déplacé face à la souffrance des « bénéficiaires », est encore vive (Vaux 2001, 7). En revendiquant une « spécificité associative », en arguant du sentiment d'être « à part », certaines organisations font de fait sortir du droit du travail une part de leurs activités (Lochard 2013, 157).

Sur les terrains humanitaires, l'individu se trouve alors dans une double zone grise. « L'invisibilisation du travail »<sup>18</sup> liée, d'une part, à une tension entre salariat et bénévolat (Krinsky et Simonet 2012) est renforcée, d'autre part, par l'absence de droit applicable clairement identifié : l'organisation doit-elle respecter le droit du pays d'intervention, celui du contrat de travail, ou celui du siège de l'organisation ? Par ailleurs, la dissimulation, consciente ou non, de l'insatisfaction des expatriés derrière la nécessité d'un esprit « critique » permet à l'organisation de se dédouaner et de faire porter à l'individu une part de la culpabilité alors que la reconnaissance des termes déjà connotés et utilisés dans le secteur privé, comme le stress ou le burn-out, inviterait l'organisation à davantage se responsabiliser.

Dans l'élan de sa professionnalisation, le secteur se syndique et des conflits salariaux ont éclaté en France. Un syndicat Sud a été créé au siège parisien de MSF en 2009. Le syndicat ASSO, syndicat du secteur associatif en général, a été créé en 2010, tandis que « l'association Emmaüs a connu en mars 2010 l'un de ses plus importants conflits » (Hély 2010, 206) et que le syndicat CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres) a alerté en 2015 l'inspection du travail pour de nombreuses heures supplémentaires effectuées et non régularisées au sein du siège de la Croix-Rouge, mettant en lumière un déplacement des limites de l'acceptable par certains des acteurs<sup>19</sup>. Matthieu Hély note ainsi que « l'expérience du salariat associatif se caractérise par une tension constante entre, d'une part, une lutte pour être reconnu comme un “travailleur comme les autres”, disposant de droits

---

<sup>17</sup> Les expressions « stress traumatique » et « stress post-traumatique » sont synonymes. Elles désignent toutes les deux un stress successif à un événement traumatique ou traumatogène. Selon Abdel Halim Boudoukha, « l'événement traumatogène est [...] défini comme une situation d'exposition à la mort effective ou à une menace de mort, à une blessure grave ou à des violences sexuelles » (Boudoukha 2016, 40).

<sup>18</sup> La notion de « travail invisibilisé », empruntée aux féministes, décrivait à l'origine le travail domestique des femmes. Elle est reprise par John Krinsky et Maud Simonet pour décrire cette part du travail associatif non reconnu comme tel.

<sup>19</sup> Voir par exemple l'article du Point du 31 mai 2015 intitulé : « La Croix-Rouge épinglée sur le temps de travail » : [http://www.lepoint.fr/societe/la-croix-rouge-epinglee-sur-le-temps-de-travail-31-05-2015-1932405\\_23.php](http://www.lepoint.fr/societe/la-croix-rouge-epinglee-sur-le-temps-de-travail-31-05-2015-1932405_23.php)

sociaux [...], et, de l'autre, un effort d'émancipation pour s'affirmer comme un travailleur "différent des autres" et résister ainsi à la banalisation de son statut » (Hély 2009, 277).

La littérature sur les associations, et *a fortiori* celle sur le secteur de l'aide internationale, traite encore peu de ces métamorphoses et de la question de la satisfaction au travail. Elle reste spécialisée en s'intéressant, sous un angle psychologique, au stress post-traumatique (Greenberg et al. 2003; Connorton et al. 2011; Eriksson et al. 2013), éventuellement à l'épuisement ou au burn-out (Ehrenreich et Elliott 2004a; Eriksson et al. 2009; Cardozo et al. 2012) et, sous un angle politique et engagé, aux conséquences sociopolitiques des actions menées, souvent qualifiées d' « effets pervers » (Erler 1987; Hancock 1992; Pérouse de Montclos 2001; Rieff 2003; Easterly 2007; Bolton 2008; Moyo et Ferguson 2009; Polman 2010). D'autres travaux, sociologiques cette fois-ci, s'intéressent aux acteurs, à leurs parcours de vie (Dauvin et Siméant 2002; Dauvin 2004) et aux rouages du secteur (Ryfman 2004; Atlani-Duault 2009; Fassin 2010; Magone, Neuman, et Weissman 2011; Pandolfi et Corbet 2011). Pour autant, le lien entre les parcours de vie du personnel, l'émission de critiques, le fonctionnement des organisations et la satisfaction des équipes semble être un immense écheveau à démêler. M'inscrivant dans une telle ambition, je m'intéresse à l'une de ces organisations : Médecins Sans Frontières (MSF). Par sa taille et son histoire, celle-ci constitue un espace privilégié d'observation du secteur de l'aide internationale humanitaire, et en particulier de l'insatisfaction au travail.

## C. Médecins Sans Frontières : une organisation devenue cosmopolite

Fondée en 1971 par un groupe de médecins et de journalistes<sup>20</sup>, MSF a rapidement pris de l'ampleur pour devenir aujourd'hui l'une des plus grandes ONG du monde, aussi bien en termes de budget que de ressources humaines<sup>21</sup>. Après une forte croissance dans les années 1980 et 1990, l'organisation comptait 38 549 employés et disposait, en 2016, d'un budget

<sup>20</sup> De nombreux ouvrages relatent la fondation de MSF. La lecture croisée de l'ouvrage de la journaliste Anne Vallaeys (Vallaeys 2004) avec celui de l'historienne Eleanor Davey (Davey 2015) permet de s'en faire une idée précise.

<sup>21</sup> Selon un rapport de l'UNDP (Programme de Développement des Nations Unies) de 2011, MSF se trouve dans le groupe de tête des plus grosses ONG aux côtés de World Vision, Save The Children et Oxfam (Morton 2011, 346-47).

annuel de 1,45 milliard d'euros<sup>22</sup>. Marqueur d'une indépendance financière revendiquée, son budget provenait pour 4% de bailleurs institutionnels. En 1999, elle a été consacrée au niveau international par l'attribution du prix Nobel de la Paix.



Figure 1 - La une du journal Tonus, quelques jours après la création de MSF<sup>23</sup>

Originellement basée à Paris, l'organisation a étendu son réseau et est aujourd'hui divisée entre une vingtaine de sections nationales et de nombreux bureaux délégués locaux, formant une grande nébuleuse (voir Figure 2). Cinq des sections MSF forment désormais le cœur du mouvement. Elles sont appelées centres opérationnels (OC) ou sections opérationnelles (OS) : MSF-France (basée à Paris), MSF-Belgique (basée à Bruxelles), MSF-Suisse (basée à Genève), MSF-Hollande (basée à Amsterdam), et MSF-Espagne (basée à Barcelone). Ces sections sont indépendantes les unes des autres dans leur gestion du budget, des ressources humaines et des projets opérationnels, alors que les autres membres du mouvement sont dédiés à la collecte de dons et au recrutement de personnel pour les cinq sections opérationnelles.

Un bureau international basé à Genève assure le respect des textes fondateurs du mouvement et la coordination de la prise de parole publique. La présidente de ce bureau, Joanne Liu depuis 2013, porte la voix de MSF sur les sujets qui concernent le mouvement dans son ensemble, par exemple à la tribune des Nations Unies ou dans les médias internationaux.

<sup>22</sup> Voir les rapports annuels du mouvement et en particulier celui de 2016, p. 94-95 : <http://www.msf.org/annual-reports>.

<sup>23</sup> Légende de la photographie : « De gauche à droite : M. Reynaud, Conseiller Juridique, M. Bernier, journaliste, M. R.C. Borel, Directeur de Tonus, les Drs Wild, Récamier, Kouchner, Pigeon, Grollety-Bosviel, Beres, Cabrol, Delcourt ».



Figure 2 - Les 5 sections opérationnelles (OS) et MSF-International au cœur de la nébuleuse MSF<sup>24</sup>

Les cinq sections opérationnelles suivent la même charte, des *guidelines* médicales et logistiques communes, une gestion harmonisée des ressources, et en particulier des ressources humaines. Au 18 juin 2018, MSF, par l'intermédiaire de ses cinq sections<sup>25</sup>, menait 468 projets dans 71 pays<sup>26</sup> (voir Figure 3). Ces projets sont ceux relayés par les médias : des projets d'urgence à la suite d'une catastrophe naturelle (comme le tsunami de 2004 en Asie du Sud-Est), d'une épidémie (comme celle d'Ebola en 2014 en Afrique de l'Ouest), d'une vague de malnutrition (comme au Niger en 2005), ou des projets de plus long terme comme les projets liés à la tuberculose, au SIDA ou à la santé materno-infantile.

<sup>24</sup> Document interne.

<sup>25</sup> Dans la suite de cette thèse, MSF, sauf mention contraire, désignera l'ensemble du mouvement et en particulier ses cinq sections opérationnelles.

<sup>26</sup> Ce chiffre n'inclut pas les pays dans lesquels MSF dispose de sections ou de bureaux délégués, comme les Etats-Unis, l'Allemagne, ou l'Angleterre, et varie fréquemment selon l'évolution des besoins identifiés par l'organisation.

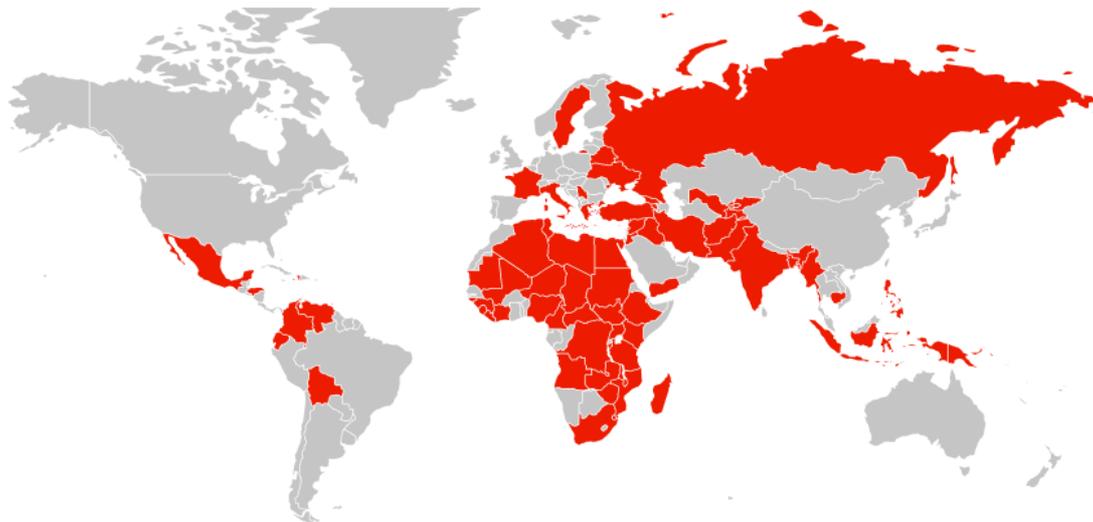


Figure 3 - Pays où MSF mène des projets opérationnels en 2018 (Source : [www.msf.org](http://www.msf.org))

Sur chacun de ces projets, quelle que soit la section MSF concernée, environ 90% du personnel est engagé localement, recruté pour les besoins du projet en question (voir Figure 4). Ce personnel est appelé « personnel national » (ou aussi « staff national », voire simplement « staff nat »). Ce sont par exemple des comptables, des gardiens, des chauffeurs, mais également des infirmiers ou des médecins. Les autres 10% du personnel d'un projet sont directement employés par les sections opérationnelles. Ils sont appelés « personnel international » (ou « expatrié », voire simplement « expat ») et ne restent souvent que quelques mois sur un même projet ou dans un même pays. Ils occupent les postes à responsabilité : chef de mission, coordinateur médical, logistique ou administratif au niveau de la mission, coordinateur de projet, responsable médical, logistique, ou administratif au niveau du projet (voir Annexe 1 : L'organigramme MSF, p.485). Ces expatriés, et en particulier les coordinateurs ou les chefs de missions, sont en contact régulier avec les responsables du siège de la section opérationnelle concernée (MSF-France, MSF-Belgique, MSF-Suisse, MSF-Espagne ou MSF-Hollande) pour piloter un projet ou les différents projets d'un pays.

	<i>Nb d'employés</i>	<i>Pourcentage</i>
Personnel engagé localement	32'046	83%
Personnel international	3'202	8%
<b>Total des postes sur le terrain</b>	<b>35'248</b>	<b>91%</b>
Postes aux sièges	3'301	9%
<b>Personnel total</b>	<b>38'549</b>	<b>100%</b>

Figure 4 - Les salariés MSF (rapport annuel 2016, p.95)

Dans cette thèse, je ne m'intéresserai qu'à l'insatisfaction du personnel international. Je fais donc le choix de laisser de côté l'insatisfaction du personnel national, celle des partenaires locaux et celle des patients. Bien que les expatriés ne soient pas les plus nombreux dans l'organisation, ils se situent, comme Nino en Haïti, à la jonction « entre impératif gestionnaire et idéal militant » (Courtin 2006) ou « entre éthique associative et gestion » (Hély et Simonet 2013, 12). Les expatriés cristallisent, par leur position, les tensions du secteur de l'aide internationale et sont le reflet du double visage contemporain de la notion de travail évoqué en début d'introduction : entre activité productive et moyen d'expression de soi.

Il est à noter que la frontière est poreuse entre les différentes catégories de salariés puisque des « staff nats » deviennent parfois « expats » après quelques années d'expérience, que certains « expats » finissent leur carrière au siège et que d'autres alternent contrats au siège de l'une des sections MSF et missions de terrain. Il est à noter également que « MSF a changé de visage »<sup>27</sup>. L'image d'Épinal selon laquelle les travailleurs humanitaires seraient des Occidentaux est dépassée. Alors que les expatriés MSF étaient tous français dans les premières années de l'organisation, ils étaient, en 2014, issus de 139 pays différents<sup>28</sup>. La proportion d'expatriés du Sud ne cesse de croître pour atteindre 27% en 2015 dans la section française<sup>29</sup> et 24% en 2014 sur toutes les sections MSF<sup>30</sup>. On retrouve ainsi aussi bien un logisticien norvégien sur un projet en Haïti, qu'une administratrice kenyane en Ukraine, une médecin birmane sur un projet en Colombie, ou un chef de mission nigérien en Somalie. MSF-Suisse a déjà eu un

<sup>27</sup> On pourra lire à ce sujet un article du quotidien Libération, écrit par Thomas Hofnung en 2012, intitulé « MSF, la firme humanitaire » : [http://www.liberation.fr/planete/2012/02/27/msf-la-firme-humanitaire\\_798851](http://www.liberation.fr/planete/2012/02/27/msf-la-firme-humanitaire_798851)

<sup>28</sup> Selon un document interne de MSF intitulé « International HR Indicators 2014 ».

<sup>29</sup> MSF-France, 2015, « Stats RH 2015 - Document interne ».

<sup>30</sup> MSF, 2014, « International HR Indicators 2014 - Internal document ».

président éthiopien, MSF-International a déjà eu un président indien et MSF-France a actuellement un président d'origine arménienne<sup>31</sup>.

Finalement, MSF serait une organisation qui doit négocier au quotidien, dans un environnement doublement internationalisé (par ses terrains d'opération et l'origine de son personnel), deux visions non exclusives, voire complémentaires de ses activités, issues de l'évolution de la compréhension du mot travail : à la fois celle d'individus venus pour donner du sens à leur vie, pour une activité qui les comble au quotidien, et en même temps, celle d'individus de plus en plus exigeants vis-à-vis de leur travail, qui n'hésitent pas à critiquer le fonctionnement de l'organisation.

## D. Une thèse en trois volets

Dès lors, dans un secteur où l'engagement et l'abnégation sont de mise, où souffrir soi-même permet potentiellement de diminuer la souffrance d'autrui, et où se plaindre peut sembler déplacé, à quel niveau situer le curseur de la pénibilité ? Dans quelle mesure, le stress, les RPS ou le harcèlement sont-ils acceptés ou jugés acceptables ?

Plus précisément, dans quels types de contexte émergent la déception, la frustration, la colère, la tristesse ou le burn-out ? Comment la variété des origines et des parcours de vie des expatriés avant leur entrée dans l'organisation impacte-t-elle l'expression de l'insatisfaction ? Tous les salariés, qu'ils soient du Nord, du Sud, des hommes, des femmes, des médecins, des logisticiens, issus de classes populaires ou de classes supérieures, jeunes ou plus âgés sont-ils également concernés par l'insatisfaction ? Portent-ils un jugement similaire sur leur activité ? Ceux qui espèrent donner un sens à leur vie et ceux qui se plaignent de l'organisation sont-ils les mêmes ? Finalement, quels sont, chez MSF, les ressorts de l'(in)satisfaction<sup>32</sup> ?

Plus largement, dans quelle mesure cette étude des relations entre l'individu et l'organisation permet-elle d'apporter un autre regard sur les critiques récurrentes dont fait

---

<sup>31</sup> Abiy Tamrat a été président de MSF-Suisse de 2010 à 2014, Unni Karunakara a été président de MSF-International de 2010 à 2013, Mégo Terzian est président de MSF-France depuis 2013. Bien que d'origine arménienne, Mégo Terzian a été naturalisé français au cours des années 2000.

<sup>32</sup> Comme l'a suggéré Émile Durkheim quand il s'intéressait à la peine judiciaire pour comprendre en miroir l'importance sociale d'un crime (Durkheim [1895] 2007, 42), le moule d'une sculpture nous informe en négatif sur la sculpture elle-même. Par ce jeu de parenthèses dans le titre de cette thèse autour du préfixe « in », j'exprime le fait que de nombreux expatriés ne sont pas manichéens vis-à-vis de leur expérience. Les termes de satisfaction et d'insatisfaction sont ainsi mêlés dans les expériences individuelles et dans leur restitution tout au long de cette thèse.

l'objet le milieu de l'aide internationale ? Dans quelle mesure l'émergence d'émotions parfois éloignées en apparence relève-t-elle d'un même processus ? Que cette enquête témoigne-t-elle de la question des émotions au travail et des émotions en général ?

La littérature sociopolitique sur l'humanitaire de même que celle sur l'insatisfaction au travail étudient les organisations, les contextes, les enjeux internationaux, les parcours de vie, les individus. Elles font éventuellement des recommandations, parfois contradictoires, mais limitent généralement leur analyse à ce niveau-là. J'aurais pu ajouter ma pierre à l'édifice : décrire le processus à l'œuvre dans l'émergence du sentiment d'insatisfaction chez Médecins Sans Frontières, élargir mon propos à d'autres situations, et formuler, dans l'esprit d'une « recherche-action », mes propres recommandations. J'aurais néanmoins eu le sentiment d'un travail inachevé. Hormis le fait que ces recommandations et les éventuelles contradictions associées sont le reflet de la subjectivité inaliénable de leurs auteurs, « de l'affaiblissement des institutions », c'est-à-dire de repères institutionnels stables « établissant des “conventions de qualité” admissibles par tous » (Heinich 2017, 12), elles sont aussi l'indice de mécanismes sous-jacents plus rarement discutés.

Dans un champ universitaire de plus en plus concurrentiel, aux moyens souvent limités, il devient prudent de se spécialiser pour éviter la concurrence. Au début de ma recherche doctorale, j'ai été surpris par l'imperméabilité des disciplines et la forte segmentation académique. Sans aller jusqu'à l'« anarchisme épistémologique »<sup>33</sup> défendu par Paul Feyerabend (Feyerabend 1975, 189), j'ai appliqué une « multipolarité théorique » (Amblard et al. 2005, 187), démarche défendue par Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian dans le cadre de leur « sociologie des logiques d'action ». Ces chercheurs soulignent « la nécessité qu'il y a de fédérer, d'articuler, des concepts qui, entièrement autonomisés les uns des autres, perdent de leur rendement heuristique » (Amblard et al. 2005, 187-88). Selon eux, « le cloisonnement théorique est un obstacle qu'il faut surmonter » (Amblard et al. 2005, 192).

La première partie pose ainsi les bases de cette thèse, nous emmène naviguer sur les rives de la psychologie et propose une étude symétrique de l'individu et de son environnement, inspirée à la fois d'une redéfinition du pouvoir et de la démarche « dispositionnalocontextualiste » de Bernard Lahire. Plus précisément, je reviens d'abord sur les différentes qualifications, aussi bien sociales que scientifiques, des « maux du travail » pour montrer l'intérêt de faire émerger la notion subsumante d'insatisfaction (Chapitre I). En passant en revue

---

<sup>33</sup> “Epistemological anarchism”

les principaux travaux à ce sujet, notamment ceux sur le stress et l'« action empêchée », je tente d'en montrer en même temps les limites (Chapitre II). Je reviens ensuite sur l'articulation des concepts scientifiques associés à l'insatisfaction, tels que le pouvoir, l'incertitude ou la complexité. En croisant en particulier la théorie de l'acteur-réseau et la démarche « dispositionnalo-contextualiste », je définis les contours de mon cadre théorique (Chapitre III). J'expose enfin les derniers éléments nécessaires à la compréhension du décor global, les méthodes et mon rapport au terrain. J'approfondis en particulier la façon dont mes deux responsabilités, à la fois de chercheur et d'acteur humanitaire, se sont articulées et ont progressivement construit mon objet de recherche (Chapitre IV).

La deuxième partie met en évidence le processus par lequel les multiples tensions de l'organisation constituent autant de nœuds propices à l'insatisfaction. Elle s'intéresse aux contextes de mission et à l'enjeu autour de l'identité de l'organisation, source majeure d'incertitudes et de rapport de pouvoir. Elle est découpée en trois chapitres pour suivre une analyse multi-niveaux depuis l'échelle macrosociale (Chapitre V), en passant par l'échelle mésosociale (Chapitre VI), jusqu'à l'échelle microsociale (Chapitre VII).

La troisième partie s'intéresse aux dispositions des expatriés à l'insatisfaction, notamment à leur parcours de vie avant l'entrée chez MSF et à leur évolution au sein de l'organisation. Mettant en lumière la diversité contemporaine des membres de l'ONG, je découpe de façon idéale-typique les expatriés en deux groupes, ceux qui seraient disposés à l'insatisfaction (Chapitre VIII) et ceux qui ne le seraient pas ou peu (Chapitre IX). J'essaie alors de montrer comment ces deux catégories se socialisent progressivement pour devenir des *MSFiens*<sup>34</sup> (Chapitre X).

---

<sup>34</sup> L'adjectif décrit, comme la sonorité le laisse entendre, ce qui se rapporte à MSF. Il reviendra à plusieurs reprises dans ce travail et désigne ici l'expatrié membre de MSF.

Première partie

-

La construction d'un objet de recherche :  
l'insatisfaction



---

À la question « qu’ont à dire les sciences sociales [au sujet des “maux du travail”] ? », les sociologues Michel Lallement et Catherine Marry répondent en suggérant que deux courants s’opposent : celui des « chercheurs qui regardent les maux du travail comme des constructions sociales (sur lesquelles se cristallisent des rapports de pouvoir, ndla) [et] ceux qui les analysent comme les implications du mouvement d’intensification de l’activité productive » (Lallement et al. 2011, 3). Dans cette thèse, je ne vais pas ou peu m’intéresser à la façon dont les différents acteurs s’approprient les différents termes du débat pour se positionner et défendre leurs intérêts. Je propose ainsi une troisième voie : celle qui mobilise les outils de la sociologie pour analyser les ressorts sociaux d’un malaise.

Dans cette optique, il est d’abord nécessaire de proposer un état des lieux des différents « maux du travail ». La recherche scientifique, en particulier en psychologie et en sociologie, n’a pas été avare pour exprimer les souffrances dont l’individu peut, en particulier au travail, faire l’objet : stress, burn-out ou risques psychosociaux par exemple pour la psychologie, et anomie, désenchantement ou aliénation par exemple pour la sociologie. Dans un premier chapitre, j’explique ainsi comment la variété de ces différentes appellations, recouvrant des

situations et des mécanismes souvent très proches, m'a encouragé à retenir une notion unique : celle d'insatisfaction, que je définis comme l'ensemble des expériences ou des émotions jugées négativement par l'individu.

Dans un deuxième chapitre, je tente d'expliquer ensuite comment deux courants de recherche, en particulier la psychologie du travail et la sociologie des émotions, dominent les travaux sur l'insatisfaction telle que je viens de la définir. Dans des mouvements chronologiques opposés, ces deux courants ont néanmoins mis en évidence la nécessité d'étudier, d'une part, l'individu et, d'autre part, son contexte. M'appuyant alors sur les notions de stress et d'« action empêchée », je souligne l'importance du regard de l'individu sur son environnement mais aussi certaines limites des approches contemporaines. Pour les dépasser, je dessine, dans un troisième chapitre, le cadre théorique de cette thèse en redéfinissant les notions de pouvoir et de valeur, et en m'inspirant de la démarche « dispositionnalo-contextualiste » de Bernard Lahire (Lahire 2012). Enfin, dans un dernier chapitre, je développe mon rapport au terrain et expose ma méthodologie.

## Chapitre I. Des « maux du travail » à la notion d'insatisfaction

---

Selon Michel Lallement et Catherine Marry, « [l'une des limites relatives] aux diagnostics des maux du travail a trait aux sens que portent ordinairement les termes utilisés pour désigner les maux du travail et sur les usages sociaux qui en sont faits [...]. [La multiplicité des termes utilisés aide] guère à stabiliser un répertoire sémantique pour le moins encombré. [...] Les mots ne sont pas innocents bien sûr, qui trahissent autant des postures disciplinaires, des options analytiques que des incertitudes face à des faits sociaux multiformes et surchargés à la fois d'affect et d'enjeux de toutes natures » (Lallement et Marry 2011, 6).

Ce chapitre voudrait ainsi analyser la manière avec laquelle les membres de MSF s'approprient certaines expressions désignant les « maux du travail » ou en suggèrent de nouvelles, et comment ces expressions se sont progressivement multipliées dans le champ académique, en particulier psychologique et sociologique. Que ce soit les expatriés MSF ou les chercheurs, tous mobilisent et superposent différents termes pour décrire ces maux : stress, burn-out, frustration, souffrance, désenchantement, etc.

## I.1. Une « confusion des sentiments »

Pour illustrer la difficulté à distinguer des situations, des sensations ou des jugements parfois infiniment proches, j'emprunte ici le titre d'une nouvelle de Stefan Zweig : « la confusion des sentiments ». Roland, le personnage principal de cette œuvre, peine à différencier la kyrielle d'émotions dont il fait l'objet à l'égard de l'un de ses professeurs. La situation vécue par les équipes MSF semble similaire et peut se diviser en deux pôles : d'abord la hiérarchie et ensuite les expatriés eux-mêmes. Par l'intermédiaire de la prise en charge psychologique en interne, le premier pôle mêle les termes de « stress » et « traumatismes », alors que le deuxième pôle invite à considérer la souffrance dont certains expatriés font l'objet comme une « frustration ».

### I.1.1. Une prise en charge psychologique de MSF entre « stress post-traumatique » et « stress au travail »

Pour aider les expatriés dans leur gestion des émotions en mission, MSF a progressivement mis en place un soutien psychologique. Avec la professionnalisation du secteur humanitaire, la répétition de plus en plus rapprochée des missions et le positionnement au cœur des conflits et des dangers, ce soutien a d'abord été spécifique au stress post-traumatique. Comme chez les militaires ou les pompiers, la confrontation régulière à la mort a impliqué un suivi psychologique (Flaujat et Soldin 2003; Greenberg et al. 2003). Ce suivi n'a pas pris la même forme ni le même rythme selon les sections. Dans ces paragraphes, je m'intéresse en particulier à MSF-Belgique, l'une des sections précurseuses avec MSF-Hollande sur cette thématique. Ainsi, dès 1996, celle-ci met en place un soutien d'expatrié à expatrié, de pair à pair, sur la base du volontariat pour ceux qui considèrent avoir subi des chocs psychologiques. La plupart des expatriés a néanmoins continué à effectuer des missions sans support.

Implicitement, les responsables de MSF font l'hypothèse selon laquelle « le stress et le traumatisme des travailleurs humanitaires [seraient] le résultat d'une exposition à un conflit violent ou à la souffrance humaine »<sup>35</sup> (Fechter 2012, 1401) et relèveraient de la responsabilité de l'organisation, ou à tout le moins, seraient issus des contextes dans lesquels les individus

---

<sup>35</sup> "There is a tendency to identify stress and trauma in aid workers as a result of being exposed to violent conflict and of witnessing human suffering."

évoluent. En revanche, dans une distinction entre deux types de souffrance, les émotions comme la frustration, la tristesse ou la colère relèveraient de la responsabilité de l'individu (voir p.7). Nicolas Combalbert et Jean-Marie Lançon remarquent ainsi que, dans le milieu professionnel, « peu d'entreprises sont enclines à mettre en place des politiques de prévention globale "préférant" faire appel à un consultant victimologue seulement dans le cadre d'une situation d'urgence ou de crise » (Combalbert et Lançon 2006, 268). Une cellule psychologique dédiée à la prise en charge du bien-être mental des salariés dans son ensemble a en effet longtemps été considérée comme un poste de coût inutile par les employeurs ou comme un signe « négatif », symbolique d'un stress ou d'une détresse anormale des équipes (Loriol 2010, 52-53), voire comme une « boîte de Pandore » (Légeron 2001, 247).

Cassandra, psychologue pour MSF-Belgique raconte comment l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, sur laquelle MSF-Belgique s'est trouvée en pointe en 2014 et 2015 par rapport aux autres sections MSF<sup>36</sup>, a modifié le point de vue de l'organisation sur le sens et les prérogatives du soutien psychologique, autrefois porté seulement sur les traumatismes.

*Cassandra*      *En fait Ebola a beaucoup aidé. Avec Ebola, on a debriefé systématiquement. Les gens ont trouvé qu'il y avait une plus-value de malade. [...] Et donc, c'est là où tout s'est débloqué, les moyens, etc. [...] En termes d'urgence... les médicaux partaient en sachant qu'ils étaient impuissants. C'était une confrontation à un nombre de morts énormes. Et pour les médicaux, [...] ils ne pouvaient que contenir l'épidémie. Donc ça, c'est excessivement difficile. Pour les logisticiens et les Watsan, ils faisaient beaucoup de transport de cadavres, chlorer les corps, etc. La mort était présente tout le temps, partout. Alors que chez MSF, en général, tu fais la différence, tu sauves des vies, mais là, tu contenais une épidémie pour qu'il n'y ait pas plus de morts. Tu ne vois pas l'impact direct de ton travail, si ce n'est que tu vois des morts toute la journée, des gens en souffrance, de la peur, parce que toi-même tu es exposé à une maladie que l'on ne sait pas guérir. Donc si tu ne respectes pas les règles... C'était la « no-touch policy »<sup>37</sup>. Tu ne peux pas te toucher, tu ne peux pas toucher tes collègues. Des conditions de mission excessivement difficiles. Donc à différents niveaux, au niveau professionnel, dans ta manière d'interagir avec tes équipes, avec ton staff national, qui perdaient eux-mêmes des membres de leur famille, qui étaient stigmatisés par leur communauté, sans endroit où loger, ils ne pouvaient plus voir leur femme, leurs enfants... Bref, des facteurs de stress énorme. Et donc il était clair que l'on devait debriefer tout le monde. Et ça a duré un an et demi... et donc là, on a brassé une quantité d'expats, qui sont revenus avec une réelle plus-*

<sup>36</sup> MSF-Belgique était, par rapport aux autres sections et avant l'épidémie de 2014, spécialisée sur les fièvres hémorragiques. Voir par exemple : <http://www.lalibre.be/actu/international/msf-bruxelles-est-le-cur-de-la-lutte-contre-ebola-5445010335706c71768a965e>, consulté le 29 avril 2017.

<sup>37</sup> Pendant l'épidémie d'Ebola, les expatriés avaient l'interdiction formelle de toucher qui que ce soit : collègues, patients, représentants officiels, etc.

*value [...]]. C'était une urgence très longue, avec des standards de débriefing qui ont toujours été respectés. Et donc ça a créé un vrai changement au siège.*

Ainsi, le soutien psychologique évolue progressivement. Il ne s'intéresse plus seulement aux seuls chocs émotionnels « catastrophiques » mais plus généralement aux conditions de vie, aux conditions de travail et à la satisfaction en mission. Certes, il est toujours question de chocs traumatiques, mais ceux-ci sont intimement liés aux modes de gestion, aux relations avec les collègues ou au sens donné à son travail. Cette transformation de l'organisation fait écho à la transformation de la société dans laquelle elle s'insère. En France, depuis 2008, les articles L.4121- 1 et suivants du code du travail intègrent désormais la question de la « santé mentale » et imposent à « l'employeur [de prendre] les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Les deux perspectives de prise en charge psychologique - la perspective ponctuelle des catastrophes, du type « militaire » ou « pompier », et la perspective continue du stress au travail lié aux relations avec ses collègues, au management ou aux risques psychosociaux, du type « France Telecom » (voir p.5) - se rejoignent alors progressivement. Leur fusion dans le cas de MSF-Belgique invite Cassandre à vouloir systématiser, à l'instar de la visite médicale<sup>38</sup>, la prise en charge de la santé mentale des expatriés à leur retour de mission.

*Cassandre*      *Moi, je dis, il faut voir les gens quand ils reviennent, quelle que soit leur mission. Ce n'est pas parce que tu es parti en Afghanistan ou au Zimbabwe. Ça n'a rien à voir. Tu as des souffrances différentes. Et tu en as même souvent plus en revenant du Zimbabwe.*<sup>39</sup>

La cellule psychologique de MSF-Belgique n'apporterait plus seulement un soutien aux expatriés revenant de missions aux contextes de guerre, exposés à la mort, mais un soutien aux expatriés aux contextes de travail simplement tendus, aux ambiances pesantes, et aux projets jugés frustrants. En effet, selon Cassandre, rejoignant les remarques de l'anthropologue de l'humanitaire Anne-Meike Fechter, « le stress serait aussi prévalent chez les travailleurs ne devant pas affronter de situations traumatiques »<sup>40</sup> (Fechter 2012, 1401) et les souffrances psychologiques existeraient quel que soit le contexte. Les débriefings seraient nécessaires car il n'y aurait « pas de bonne santé sans une bonne santé mentale » (Prince et al. 2007). De cette façon, à la fois parce que de nombreuses études montrent que le stress et la violence

---

<sup>38</sup> La visite médicale est une condition sine qua non pour tout départ en mission d'un expatrié. Elle est très fréquente au retour de mission, surtout pour les missions de plus de 6 mois.

<sup>39</sup> Cassandre sous-entend dans ce témoignage que l'Afghanistan serait un pays source de chocs traumatiques alors que le Zimbabwe serait un pays calme.

<sup>40</sup> "Stress is also prevalent among long-term development workers who do not face such extreme traumatic situations".

psychologique impactent le fonctionnement, l'efficacité et la productivité de l'organisation (Kahn et Langlieb 2003; Goetzel et al. 2003, 2004), peut-être parce que les responsables, doués d'empathie et d'humanité, prennent conscience d'une certaine souffrance de leurs ressources humaines mais aussi parce que ne pas mettre en place ce genre de cellules serait prendre le risque d'être illégal ou simplement pointé du doigt et mis à l'index par les médias (Loriol 2010, 52), MSF se trouve dans le mouvement contemporain de la prise en charge généralisée de la « santé mentale » au travail. Le support psychologique répond alors à un besoin opérationnel de fidélisation des ressources humaines, et d'une certaine manière de productivité. Comme les entreprises du secteur privé, MSF doit avoir des ressources humaines en bonne santé physique et mentale pour « atteindre [ses] objectifs ».

*Cassandra*      *Être en bonne santé mentale n'est pas une fin en soi. On cherche à ce que les équipes soient saines pour atteindre les objectifs du projet. La santé des équipes est un moyen. Sans équipe en forme, on ne peut rien faire. Et des équipes en forme peuvent même déplacer des montagnes.*

En pratique, MSF-Belgique a édité un guide pour les coordinateurs de projet intitulé « Gestion et prévention du stress : le rôle du coordinateur de projet »<sup>41</sup>. Symbole de cette transformation des activités de la cellule psychologique, seule une des onze parties du guide porte sur les « incidents critiques »<sup>42</sup> et/ou traumatiques du type accidents de la route, braquages, ou enlèvements. Les dix autres parties portent sur la satisfaction des « besoins physiologiques », des « besoins de contrôle » ou des « besoins d'appartenance » des expatriés, sur des thématiques plus générales liées au travail en groupe ou sur le soutien à apporter à ses ressources humaines. Ce guide est donc largement plus orienté sur la gestion des tensions potentielles dans des équipes fatiguées physiquement et moralement que sur une gestion propre du stress traumatique ou post-traumatique lié à des contextes de guerre ou de catastrophes. MSF-Belgique va jusqu'à proposer des débriefings dans la langue maternelle des expatriés pour « faciliter le travail d'introspection ». Le soutien n'est pas proposé seulement au retour mais aussi tout au long de la mission. Le service psychosocial peut être joint « 24h/24 » par n'importe quel expatrié ou personnel national sur le terrain. Alors qu'un soutien psychologique « élargi », prenant en compte les aspects les plus traumatiques des missions mais aussi les risques psychosociaux et la satisfaction au travail, était encore récemment discret, Cassandra témoigne d'une « évolution incroyable ».

<sup>41</sup> «Stress prevention and management: the role of the Project Coordinator», November 2016 – 1st edition, MSF OCB (Operational Center Brussels).

<sup>42</sup> «Critical incidents»

*Cassandra*      *Moi, j'ai vu une évolution incroyable depuis mon arrivée en 2009 dans la place que prend la cellule psychologique. Il y a 7 ans quand j'arrivais à la cantine, les gens disaient : « Chhhhuut ! La psy est là, il ne faut pas parler. Elle va nous analyser ! » Les expats venaient après 18h dans mon bureau. Ils n'osaient pas venir dans la journée. Aujourd'hui (en 2016, ndla), ce n'est plus du tout la même considération, c'est devenu normal. On déstigmatise. C'est vraiment un changement énorme. On est maintenant trois au service psychosocial.*

Même si les autres sections ne vont pas toujours aussi loin que MSF-Belgique<sup>43</sup>, la prise en charge des maux et des émotions des expatriés prend une part grandissante dans tout le mouvement MSF. De fait, cet élargissement de la prise en charge tend finalement à confondre toutes les formes de souffrance psychologique sur le terrain.

### I.1.2.      La frustration, une notion plurivoque plébiscitée par les expatriés MSF

Dans le secteur de l'aide internationale en général (Dauvin 2004, 830) et chez MSF en particulier, c'est une autre notion que celle de stress, de traumatisme ou de santé mentale qui est majoritairement utilisée par les expatriés. Parmi les différents termes utilisés dans les entretiens pour décrire leur douleur, ceux de la famille lexicale de la frustration sont les plus récurrents. Sur 55 expatriés, 19 ont en effet parlé spontanément<sup>44</sup> de frustration, 15 de déception, 5 d'énervement, 2 de désillusion, 1 de tristesse, de dégoût, d'écœurement, de traumatisme, de choc, ou d'insatisfaction.

---

<sup>43</sup> Hormis MSF-Hollande, les autres sections MSF ne vont pas aussi loin que MSF-Belgique. À l'époque de l'enquête, MSF-Suisse externalisait cette activité avec un psychologue indépendant. MSF-France n'avait qu'un seul psychologue et s'appuyait en partie sur son propre réseau associatif, le GUPA (Guichet Unique du Pôle Associatif), et l'association "Résonances Humanitaires". Dans les deux cas, la prise en charge psychologique n'était pas systématique mais simplement proposée.

<sup>44</sup> Lors des entretiens, je parlais de « déception », induisant une reprise par les interviewés de ce terme. « Spontanément » renvoie ici à l'idée que l'utilisation d'un terme n'ait pas été induite directement par l'une de mes questions. Je n'ai donc relevé ici que les occurrences de termes utilisés lors d'échanges qui ne suivaient pas une question introduite par la « déception ».

<b>Famille de mots</b>	<b>Nombre d'expatriés</b>
Frustration (frustré, frustrant, frustrer, etc.)	19
Déception (déçu, décevant, déçoit, etc.)	15
Énervement (énervé, énervant, énerve, etc.)	5
Désillusion (désillusion)	2
Tristesse (triste, attristé, etc.)	1
Dégoût (dégoûté, dégoûte, etc.)	1
Écœurement (écœuré, écœurant, etc.)	1
Choc (choqué, choque, etc.)	1
Traumatisme (traumatisant, traumatisé, etc.)	1
Insatisfaction (insatisfait, insatisfaisant, etc.)	1
Colère (en colère)	1

*Tableau 1 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans les entretiens*

Dans deux sondages en ligne, l'un en français, l'autre en anglais, que j'ai soumis à des expatriés de différentes ONG (parmi lesquels environ 20% de MSF), une même tendance se dégage (le contenu du sondage est à disposition Annexe 12 : Sondage en ligne, p.525). Selon le sondage en français, dans lequel l'ordre des choix de réponses apparaissait de façon aléatoire, 41% des répondants ont choisi « frustré(e) » pour décrire leur sentiment :

<b>Terme choisi pour décrire son sentiment d'insatisfaction</b> (sondage en français)	<b>%</b> (Nombre)
Frustré(e)	41% (55)
Désillusionné(e)	19% (25)
Déçu(e)	16% (21)
Écœuré(e)	14% (19)
Dégouté(e)	8% (11)
Autre	2% (2)
<b>Total</b>	<b>100% (133)</b>

*Tableau 2 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans le sondage en ligne en français*

Dans le sondage en anglais, pour lequel l'ordre des réponses apparaissait aussi de façon aléatoire, j'ai ajouté la possibilité de répondre directement « énervé » (traduit par « angry »), terme qui semblait revenir régulièrement dans les entretiens, mais là encore, le sentiment de frustration a été plébiscité :

<b>Terme choisi pour décrire son sentiment d'insatisfaction</b> (sondage en anglais)	<b>%</b> (Nombre)
Frustrated	36% (54)
Disillusioned	20% (30)
Disappointed	18% (27)
Disgusted	12% (18)
Angry	9% (14)
Dissatisfied	3% (4)
Other	2% (3)
<b>Total</b>	<b>100% (151)</b>

*Tableau 3 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans le sondage en ligne en anglais*

La frustration est un terme fort qui fait écho à la violence de certains verbatims entendus en entretien, à l'idée de « sens » (voir p.314), à la question du sacrifice (voir p.317) et à la

théorie de la frustration/agression (Dollard et al. 1939; Miller 1941; Berkowitz 1989). Il est ainsi possible de suggérer que la culture de la critique et la virulence du débat chez MSF est à la hauteur des frustrations que l'organisation génère. Quand je demande explicitement à une collègue ce qu'elle a ressenti, et s'il s'agit plutôt de déception ou de frustration, elle me répond :

*Joanna*            *Non, frustrée, c'est le bon mot ! J'étais dégoûtée. Pas déçue. Le fait qu'on te prend pour une conne. On me demandait de faire des évaluations de centres de santé, alors que la coordination savait très bien que ça ne servirait à rien. [...] Les projets, personne ne sait à quoi ça sert. On cherche à t'occuper. Après la Colombie, j'étais écœurée de MSF. Je détestais MSF. Je leur en voulais de m'avoir fait produire cette évaluation. [...] On te prend d'autant plus pour une conne, qu'après tu dois justifier l'intérêt d'un projet pour lequel tu ne crois pas toi-même.*

Le choix par les expatriés MSF de qualifier majoritairement leur insatisfaction de « frustration » renvoie ainsi aux développements théoriques de cette notion, à savoir à la fois la valorisation d'une action, d'un objet, d'un événement et en même temps la contrainte ressentie.

La notion de frustration entre dans la littérature scientifique par la psychologie et en particulier par Sigmund Freud. Selon Johanna Stute-Cadiot, « le texte le plus ancien, dans lequel Freud s'occupe de la culture et de la répression/frustration des pulsions, date de 1908 [...]. Il s'intitule "La morale sexuelle 'culturelle' et la nervosité moderne" » (Stute-Cadiot 2009, 173). En allemand, le terme utilisé par Sigmund Freud est celui de « Versagung », renvoyant aussi bien à l'idée de refus ou de déni, mais c'est bien la traduction par frustration en français et en anglais qui traverse les générations suivantes. Dans « L'avenir d'une illusion », Sigmund Freud en donne une définition : « Nous appellerons frustration le fait qu'une pulsion ne peut pas être satisfaite »<sup>45</sup> (Freud [1927] 2012, 13). Les générations suivantes de psychologues conserveront cette définition liée à la non-satisfaction d'une pulsion (Laplanche et Pontalis 1967, 172), mais certains lui associeront une réponse « violente » (P. E. Spector 1997a; S. Fox et Spector 1999), voire agressive, ouvrant la voie d'une « hypothèse frustration-agression » (Dollard et al. 1939; Miller 1941; Berkowitz 1989). Le psychologue du travail Paul Spector élargit la définition de la frustration en considérant que « tout but ou état final souhaité qui est bloqué [...] implique un cas de frustration » (P. E. Spector 1978, 816), préfigurant l'utilisation de la notion en sociologie.

<sup>45</sup> "Einer gleichförmigen Ausdrucksweise zuliebe wollen wir die Tatsache, daß ein Trieb nicht befriedigt werden kann, Versagung, die Einrichtung, die diese Versagung festlegt, Verbot, und den Zustand, den das Verbot herbeiführt, Entbehrung nennen."

En effet, le terme de frustration, voire de frustration relative, est aujourd’hui utilisé, en particulier en sociologie politique, pour décrire l’origine de l’action collective et des mouvements sociaux :

*Les frustrations relatives concernent un état de tension entre des satisfactions attendues et des satisfactions refusées, d’où des insatisfactions, nourrissant un potentiel de mécontentement et d’action collective. (Corcuff 2009, 242)*

Cette appréhension en sociologie de la notion de frustration est issue des travaux du politologue américain Ted Gurr. Dans « Why men rebel », ouvrage paru en 1970, celui-ci fait appel à la notion de « relative deprivation », traduite en français par « frustration relative »<sup>46</sup>, comme origine de la violence politique. Il reprend en fait les travaux de ses prédécesseurs comme William Runciman (Runciman 1961) ou Robert Merton et Alice Kitt (Merton et Kitt 1950), discutant eux-mêmes les travaux de Samuel Stouffer *et alii*. Selon ces derniers, les soldats américains faisaient systématiquement référence à des cadres de comparaison variés pour expliquer leurs comportements (à ce sujet, voir p.319), induisant l’idée d’une privation relative plutôt qu’absolue (Stouffer et al. 1949, 1:125). L’article de Raymond Boudon sur la « frustration relative » s’inscrit dans une telle compréhension de la frustration (Boudon 1977, 3).

Dans la recherche française, la notion de frustration est donc plurivoque. Si elle se trouve être la traduction de deux termes d’origines distinctes, à la fois celle de « Versagung » de Sigmund Freud, mais aussi celle de « deprivation » de Robert Merton (Merton et Kitt 1950), la frustration semble, dans tous les cas, constituer « l’état douloureux, ou désagréable, qui résulte d’une interférence dans un comportement orienté vers un but » (Braud 2016, 409), plus généralement l’idée, sur laquelle je vais revenir (voir p.62), d’une « action empêchée » (Hanique 2004, 137) ou d’« activités empêchées » (Clot 2010, 165).

Néanmoins, bien que le terme de frustration semble prédominer chez les expatriés, il s’ajoute à celui de stress traumatique, de santé mentale, d’énervement, de colère, etc. et participe à la confusion de leurs sentiments.

---

<sup>46</sup> Dans son ouvrage, Ted Gurr fait lui-même un amalgame entre privation et frustration : “The proposed relation between perceived deprivation and the frustration concept in frustration-anger-aggression theory [...] provides a rationale for a more general definition of magnitude of violence and a more precise specification of what it comprises. The basic frustration-aggression proposition is that the greater the frustration, the greater the quantity of aggression against the source of frustration. This postulate provides the motivational base for an initial proposition about political violence: the greater the intensity of deprivation, the greater the magnitude of violence” (Gurr [1970] 2016, 9).

## I.2. Une « cacophonie psychosociale »

En trouvant ses origines historiques dans la tradition hygiéniste, dans les principes d'hygiène mentale et de santé mentale au travail, et plus largement dans les liens entre la santé et le travail, la psychologie et en particulier la psychologie du travail a, de son côté, progressivement atteint une sorte de « cacophonie psychosociale » (Zawieja et Guarnieri 2014, 10) en multipliant les termes scientifiques pour décrire la variété des maux du travail.

### I.2.1. L'apparition d'un intérêt sociétal et scientifique pour les liens entre bien-être et travail

En écho à l'évolution progressive du sens du mot travail, les liens entre le bien-être et le travail se sont d'abord exprimés par l'intermédiaire de la santé physique. Avec la révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, le nombre d'usines et de grandes entreprises a augmenté, et les accidents sur le lieu de travail également<sup>47</sup>. Dans les pays occidentaux, à la suite de nombreuses revendications et manifestations ouvrières, plusieurs lois et décrets sont venus renforcer la protection des salariés et prévenir ce qui s'appelle désormais les « accidents du travail » et les « maladies professionnelles ». Des caisses de solidarité, précurseurs d'une protection sociale plus large, ont été mises en place pour soutenir les ouvriers blessés. En France, la loi n°46-2195 du 11 octobre 1946 a imposé la médecine du travail dans tous les secteurs d'activité et rend officiellement les employeurs responsables de la santé de leurs employés. Selon son article premier, les « médecins du travail » ont alors un « rôle exclusivement préventif » qui « consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène du travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs ». Avec cette loi, il ne s'agit plus seulement d'apporter un soutien, un dédommagement ou une réparation en rapport aux dommages subis, mais de prévenir le dommage lui-même.

<sup>47</sup> Il est possible de faire remonter bien plus en arrière les liens entre santé physique et travail. Selon l'ergonome Alain Dômont, ces liens existaient chez les moissonneurs à l'époque néolithique, et l'on en retrouve des traces chez les bâtisseurs des pyramides égyptiennes. « Sir Flinders Petrie [...] découvre sur des fossiles néolithiques des rebords de protections afin que les moissonneurs ne se blessent pas avec les lames de silex. Sur un papyrus d'Imhotep daté de 2500 av. JC, il est fait état d'un lumbago survenu accidentellement chez un ouvrier employé à la construction des pyramides » (Dômont 1999, 5). Les médecins Arnaud de Villeneuve (1240-1311), Paracelse (1493-1541), Bernardino Ramazzini (1633-1714), et d'autres ont établi l'émergence d'intoxications, de maux et de pathologies spécifiques chez les mineurs, les verriers, les forgerons ou les ramoneurs.

Longtemps cantonnée aux conséquences physiques (accidents du travail, cancers, troubles musculo-squelettiques, etc.), la médecine du travail s'est, en parallèle de l'évolution du sens du mot travail, progressivement ouverte aux conséquences psychologiques. Au XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la théorie hygiéniste, selon laquelle l'urbanisme, les pratiques médicales et diététiques doivent permettre de limiter les épidémies et les contaminations, était encore largement répandue. La psychologie n'échappe pas à cette tendance et l'on parle alors d'hygiène mentale. Les premières références techniques à la notion de santé mentale datent, selon José Bertolote, de 1946 (Bertolote 2008, 113). Après la Deuxième Guerre mondiale, l'expression de santé mentale prend alors le pas sur celle d'hygiène mentale et véhicule désormais l'idée selon laquelle il ne s'agit plus d'être « normal » ou d'échapper à des maladies psychiatriques, mais que le bien-être mental est « une affaire relative et personnelle »<sup>48</sup> (Jahoda 1958, x). Ce dernier est défini positivement et non plus seulement comme une simple absence de troubles psychologiques (voir la définition de l'OMS dans la note de bas de page n°10, p.4). Le lien avec la satisfaction au travail se fait alors par l'association des termes de « santé mentale » et de « travail ». Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, le vocabulaire pour décrire les difficultés du travailleur, mêlant nosologie clinique du praticien et sensation subjective de l'individu, s'étoffe : d'abord stress, frustration, puis plus récemment burn-out, RPS, souffrance, etc.

Certains travaux se sont concentrés sur l'un des visages de la santé mentale tandis que d'autres font état de corrélations entre ces divers aspects, tantôt entre les RPS et la santé en général, tantôt entre le stress et la satisfaction au travail, tantôt entre le burn-out et le stress (voir par exemple S. N. Dolan 1987; Siefert, Jayaratne, et Chess 1991; Borg, Riding, et Falzon 1991; P. E. Spector 1997b; Pugliesi 1999; Faragher, Cass, et Cooper 2005; Rothmann 2008; Mark et Smith 2012). La base de données de publications scientifiques de Google, « Google Scholar »<sup>49</sup>, donne une illustration de l'explosion des recherches sur cette thématique<sup>50</sup>. En effet, la base de données ne recense aucune publication sur cette thématique avant les années 1950 mais elle en recense plus de 12 000 depuis 2010 (voir Annexe 2 : Publications sur les « maux du travail », p.487)<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> "Mental health is an individual and personal matter"

<sup>49</sup> Google Scholar ne recense pas nécessairement toutes les publications (articles et ouvrages confondus), mais est sans doute aujourd'hui l'une des bases de données les plus fournies (Google Scholar conserve secret le nombre total de publications présentes dans ses bases de données). Les résultats avancés par le moteur de recherche aux requêtes sont parfois légèrement fluctuants et quelques erreurs dans les référencements existent ; les chiffres offrent néanmoins un excellent panorama de la recherche sur un sujet donné.

<sup>50</sup> Le doublement tous les 24 ans du nombre de publications scientifiques (Bornmann et Mutz 2014, 7) ne peut à lui seul expliquer une telle augmentation.

<sup>51</sup> Chiffres à la date du 13/8/2018.

Bien que la psychologie, en tant que discipline, ait progressivement délaissé l'approche mécaniste du behaviorisme pour s'intéresser de plus en plus à la subjectivité de l'individu sur son propre environnement, le praticien est toujours supposé catégoriser et nommer les aléas psychologiques de l'individu. Ces aléas peuvent, dans certains cas, provoquer des désordres plus généraux de santé, les faisant entrer, pour le médecin, dans le domaine de l'anormal ou du pathologique (voir à ce sujet Canguilhem [1966] 2013). Sans définitions stabilisées, ces « désordres de santé » recouvrent souvent des situations analogues et deviennent difficiles à distinguer.

### I.2.2. Du stress à la souffrance en passant par les risques psychosociaux

La notion de stress est d'abord apparue sous la plume du physiologiste Walter Cannon dans son article « Stresses and strains of homeostasis » (Cannon 1935). Walter Cannon évoquait un « stress critique »<sup>52</sup>, c'est-à-dire une pression critique (pour reprendre le sens du mot en anglais), à partir de laquelle l'équilibre homéostatique<sup>53</sup> était perturbé (Cannon 1935, 9). Le sens contemporain du mot stress peut ainsi se rapprocher de celui du « stress critique » de Walter Cannon. En parallèle, l'endocrinologue Hans Selye décrivait dans le cas des rats un « syndrome général d'adaptation »<sup>54</sup> (Selye 1936, 32) qu'il nommera plus tard, lui aussi, stress. Selon Hans Selye, le stress n'est pas une « tension nerveuse », une « réaction d'alarme », le « fruit d'un dommage » (Selye 1956, 53-54), mais plus simplement la réaction à un stimulus : « le stress est le dénominateur commun à toutes les réactions d'adaptation du corps »<sup>55</sup> (Selye 1956, 54). Ce faisant, l'origine d'un stress est implicitement environnementale et l'interprétation subjective par l'individu du stimulus est effacée.

Le stress est ainsi l'expression d'un déséquilibre que le corps ou le système biologique en question doit rétablir ; le stress est le « grand égaliseur des activités du corps »<sup>56</sup> (Selye 1956, 266). C'est lorsque ces déséquilibres sont trop nombreux, et que le corps ne peut plus les contenir que le stress peut avoir des effets nocifs : accélération du rythme cardiaque,

<sup>52</sup> “Critical stress”

<sup>53</sup> L'homéostasie est un terme introduit au XIX<sup>ème</sup> siècle par le médecin Claude Bernard pour décrire l'état d'équilibre dans lequel est maintenue la variable d'un système. Par exemple, la température, le rythme cardiaque ou le pH sont des variables homéostatiques du corps humain.

<sup>54</sup> “General Adaptation Syndrome”

<sup>55</sup> “Stress is the common denominator of all adaptive reactions in the body”

<sup>56</sup> “Stress seems to be the great equalizer of activities within the body”

développement de symptômes gastro-intestinaux, élargissement du cortex surrénal, réduction du thymus, etc. (Chrousos, Loriaux, et Gold 1988, 5). « Le terme se popularise rapidement en médecine et dans les sciences du vivant. L'emploi familier du mot dans le sens de s'inquiéter, se faire du souci, être tendu ou anxieux, se répand ensuite à partir des années 1970 » (Légeron 2014, 734). Repris en particulier dans les travaux portant sur l'activité professionnelle, il est dès lors connoté négativement.

La « surchauffe » au travail vécue par certains individus peut aussi mener à une fatigue aujourd'hui désignée par le terme de burn-out. Alors que Herbert Freudenberger, Christina Maslach, voire Harold Bradley sont cités comme les psychologues à l'origine de sa mise en évidence, le burn-out se voit en fait mentionné pour la première fois dans un rapport de novembre 1964 des psychologues Robert Reiff et Frank Riessman (Reiff et Riessman 1964). Ils s'intéressent alors à l'intervention de « non-professionnels indigènes » dans des activités de santé mentale, c'est-à-dire d'individus bénévoles issus de la même communauté que les individus à soigner. Le terme de burn-out est cité par les auteurs entre guillemets et semble être une expression issue du terrain. Je l'ai traduit ici par « cramer » pour insister sur le fait qu'il n'était alors pas conceptualisé.

*Un [...] risque dans plusieurs activités non professionnelles est de "cramer". Ce risque est particulièrement répandu dans les activités de garde d'enfants, en lien avec la jeunesse délinquante ou avec les consommateurs de drogue, et dans d'autres cas où il y aurait des exigences extrêmement élevées et un risque d'identification avec le consommateur. "Cramer" peut avoir un effet extrêmement nuisible sur le non-professionnel, et peut détruire les capacités de service de nombreux travailleurs de grande valeur.<sup>57</sup> (Reiff et Riessman 1964, 37-38)*

Dans ce rapport, le burn-out est associé spécifiquement à une activité bénévole de soin. Trois ans plus tard, Robert Sinnett et Linda Niedenthal, deux psychologues de l'Université du Kansas, faisant référence aux travaux de Robert Reiff et Frank Riessman, évoquent le « phénomène "burn-out" »<sup>58</sup> (Sinnett et Niedenthal 1967, 12), toujours dans le cas d'activités non professionnelles. Dans les travaux postérieurs, en particulier ceux de Harold Bradley (Bradley 1969), Herbert Freudenberger (Freudenberger 1974) et Christina Maslach (Maslach 1976), la référence originale est oubliée mais le phénomène est élargi aux activités professionnelles de soin, puis progressivement à tout type d'activité professionnelle (Cordes et

---

<sup>57</sup> "Another hazard in some nonprofessional jobs is "burning out". This is especially prevalent in child care work, work with delinquent youth or drug addicts, and in other areas where there may be especially strong demands or overidentification. "Burning out" can have an extremely harmful effect on the nonprofessional, and it can rot the human service agencies of many valuable workers."

<sup>58</sup> "'Burn-out" phenomenon"

Dougherty 1993). De la même manière que le terme de stress, celui de burn-out est le plus souvent utilisé en français sans traduction et renvoie à un jugement négatif de l'expérience de l'individu, aussi bien selon l'acteur que l'observateur. Il peut aussi se trouver traduit par l'expression « épuisement professionnel » (Truchot 2014, 273).

Plus récemment, en écho à la montée de la prise en compte des risques par notre société (U. Beck [1986] 2001; Castel 2011), la notion de risque psychosocial (RPS) a commencé à tracer son sillon en particulier auprès des journalistes et du grand public. Les premières occurrences apparaissent en 1984 dans un rapport conjoint de l'OIT et de l'OMS, aussi bien sous le terme « psychosocial factors at work » dans le titre même du rapport, que sous le terme « occupational psychosocial hazards » (Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health 1984, 23), renvoyant à l'idée d'une interaction entre l'individu et son environnement :

*Les facteurs psychosociaux au travail renvoient aux interactions entre le milieu de travail, le contenu de l'emploi, la situation organisationnelle et les capacités des travailleurs, leurs besoins, leur culture et des considérations personnelles extraprofessionnelles qui peuvent, par l'intermédiaire des perceptions et de l'expérience, influencer sur la santé, le rendement et la satisfaction au travail.*<sup>59</sup> (Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health 1984, 3)

Cette notion aurait alors progressivement infusé dans d'autres langues sans pour autant paradoxalement être reprise en anglais, où elle aurait été rapidement remplacée par, ou associée à la notion d'« occupational stress », marquant ainsi la proximité entre les notions de stress et de risque psychosocial. Les auteurs d'un rapport de l'OMS, également chercheurs universitaires, écrivent que « les risques psychosociaux vont de pair avec l'expérience du stress professionnel »<sup>60</sup> (Leka et Jain 2010, 4). En français, la notion de risque psychosocial aurait été reprise, voire « forgée dans l'urgence, [révélant] l'emballement devant la montée des préoccupations, indicateurs, symptômes de “nouvelles pathologies”, de “nouveaux phénomènes” et notamment la multiplication des dépressions et des suicides sur le lieu de travail » (Lhuillier 2010, 18). En allemand et en espagnol, la notion de risques psychosociaux, traduite respectivement par *psychosoziale Risiken* et *riesgos psicosociales*, a également connu un certain succès.

Enfin, dans une critique du néolibéralisme où il fustige les injustices et la violence engendrée, Christophe Dejours a fait émerger, en France, la notion de souffrance au travail.

<sup>59</sup> “Psychosocial factors at work refer to interactions between and among work environment, job content, organizational conditions and workers’ capacities, needs, culture, personal extra-job considerations that may, through perceptions and experience, influence health, work performance and job satisfaction.”

<sup>60</sup> “Psychosocial risks go hand in hand with the experience of work-related stress.”

Selon lui, le néolibéralisme est un « système qui produit malheur, misère et pauvreté » (Dejours 1998, 198). Les différents échelons d'une entreprise se mettent au service d'une idéologie, peu importe la souffrance engendrée. « Cette souffrance s'accroît avec l'absurdité d'un effort au travail qui ne donnera pas en retour de satisfaction vis-à-vis des attentes qu'on y place au plan matériel, affectif, social et politique » (Dejours 1998, 16).

Ces différentes notions (stress, burn-out, risques psychosociaux ou souffrance au travail) sont toutes l'indice de l'intérêt croissant porté sur la santé au travail par la société civile, les responsables politiques, les chercheurs et les acteurs eux-mêmes. Il semble néanmoins difficile de distinguer ces différentes notions puisque, d'un côté, les risques psychosociaux sont souvent traduits en anglais par « occupational stress », et de l'autre, des auteurs comme Patrick Légeron, considèrent le stress professionnel et la souffrance au travail comme des risques psychosociaux parmi d'autres.

*[Les] risques psychosociaux font référence à de nombreuses situations mêlant dans une grande confusion causes et conséquences : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques, etc. (Légeron 2008, 810)*

Ainsi, en reprenant les facteurs cités par Thomas Colligan et Eileen Higgins contribuant au stress professionnel<sup>61</sup>, on retrouve : « un environnement de travail toxique, une charge de travail élevée, une isolation, [...] un conflit de rôle, une ambiguïté de rôle, un manque d'autonomie, des limites au développement de carrière<sup>62</sup>, des relations difficiles avec la hiérarchie et/ou les collègues, l'agression managériale, le harcèlement, et le climat organisationnel »<sup>63</sup> (Colligan et Higgins 2006, 89). De la même manière, selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA), « les plus grands risques psychosociaux émergents [...] sont [...] : (i) les nouvelles formes de contrats de travail et la précarité de l'emploi, (ii) le vieillissement de la force de travail, (iii) l'intensification du travail, (iv) les exigences émotionnelles élevées au travail, et (v) le mauvais équilibre travail-hors travail »<sup>64</sup> (Brun et Milczarek 2007, 7). Selon Gérard Valléry et Sylvain Leduc dans leur ouvrage sur les risques psychosociaux, « un état de stress psychologique se caractérise, chez l'être humain, par un déséquilibre entre sa perception des contraintes imposées par

---

<sup>61</sup> Appelé "workplace stress" dans leurs travaux.

<sup>62</sup> Relativement absent dans le cas de MSF (voir p.239).

<sup>63</sup> "A toxic work environment, negative workload, isolation, types of hours worked, role conflict, role ambiguity, lack of autonomy, career development barriers, difficult relationships with administrators and/or coworkers, managerial bullying, harassment, and organizational climate."

<sup>64</sup> "The top emerging psychosocial risks revealed by the experts' forecast are related to the following five main topics: (i) new forms of employment contracts and job insecurity, (ii) the ageing workforce, (iii) work intensification, (iv) high emotional demands at work, and (v) poor work-life balance."

l'environnement et celle relative à ses ressources pour y faire face » (Valléry et Leduc 2014, 33). Or cette description du stress psychologique (qui correspond en fait à ce que j'ai appelé *distress*, voir p.57) correspond bien aux situations décrites dans cette thèse.

S'agissant du burn-out, le psychologue Didier Truchot considère que son origine se trouve dans un décalage similaire à celui évoqué dans le cas du stress. Selon lui, « les exigences chroniques du travail [...] conduisent [...] à l'épuisement. [...]. Un manque de ressources entrave l'accomplissement des buts et produit échecs et frustration » (Truchot 2014, 274). Selon Christina Maslach et Michael Leiter, « les causes de burn-out peuvent être rangées en six incompatibilités entre les individus et leur emploi [...] : la charge de travail, le manque de contrôle<sup>65</sup>, l'insuffisance de la récompense, la rupture avec la communauté<sup>66</sup>, l'absence de justice et le conflit de valeurs »<sup>67</sup> (Maslach et Leiter 1997, 38). La notion de burn-out fait d'autant plus écho à ce qu'il se passe chez MSF que cette notion tient son origine dans le secteur social et médical (voir p.22).

---

<sup>65</sup> Le « manque de contrôle » signifie « la capacité à fixer les priorités dans son travail, la façon de le faire, la prise de décisions sur l'usage des ressources » (Maslach et Leiter 1997, 42).

<sup>66</sup> La « rupture avec la communauté » signifie « la perte d'un support et d'un soutien mutuel et un sens grandissant de l'isolement » (Maslach et Leiter 1997, 49).

<sup>67</sup> "The causes can be traced to the six mismatches between people and their jobs [...]: work overload, lack of control, insufficient reward, breakdown in community, absence of fairness, and conflicting values."



Figure 5 - Brax : Le burn-out chez MSF

Enfin, selon Yves Clot, « la thématique de la souffrance [est] aujourd’hui “assimilée” aux risques psychosociaux » (Clot 2010, 155). Dans une analyse de l’ouvrage de Christophe Dejours justement, intitulé « Souffrance en France », Didier Fassin écrit que « “le décalage irréductible entre l’organisation prescrite du travail et l’organisation réelle du travail”, entre les objectifs et les réalisations, est la source majeure de souffrance des travailleurs, qu’ils soient exécutants ou cadres » (Fassin 2010, 1:54). Estelle Morin, professeur de psychologie à Montréal, résume ainsi les liens entre souffrance au travail et stress :

*Les facteurs de souffrance au travail ont été clairement déterminés par des travaux sur le stress. Ce sont généralement : la charge et le rythme de travail inadéquats ; les horaires à risque (rotatifs, variables, imprévisibles, de nuit, nombre d’heures de travail) ; un futur d’emploi incertain (l’absence de stabilité) ; le manque de reconnaissance et de soutien ; la faible autonomie et la possibilité d’utiliser ses compétences. (Estelle Morin 2008, 11)*

Ces quelques paragraphes restent un très fragile résumé des dizaines de milliers de publications, aussi bien articles qu'ouvrages, qui traitent de la souffrance au travail, des émotions, du burn-out, des risques psychosociaux ou du stress. En écho à la « confusion des sentiments » des expatriés, ils mettent en évidence, une « cacophonie psychosociale » de la recherche en psychologie. Par la mise à jour de processus et de situations vécues souvent très proches, ces lignes montrent ainsi de quelle manière ces notions convergent toutes vers celles, déjà mentionnées, de l'« action empêchée » (Hanique 2004, 137) ou d'« activités empêchées » (Clot 2010, 165).

## I.3. Une diversification conceptuelle

Les souffrances de l'individu, en particulier au travail, sont, d'une certaine manière, au fondement de la sociologie. Émile Durkheim, Max Weber et Karl Marx, souvent cités comme les pères de la discipline, ont, chacun à leur façon, développé des concepts pour décrire cette situation : l'anomie, le désenchantement et l'aliénation. Il s'agit ici de voir dans quelle mesure ces concepts se distinguent ou se rapprochent les uns des autres, correspondent à l'expérience des expatriés, et comment finalement la sociologie des émotions et du travail ont, elles aussi et plus récemment, abordé la question.

### I.3.1. L'anomie, une extrémité de la souffrance

Dans son ouvrage sur les ambiguïtés de l'humanitaire, Alain Destexhe, ancien secrétaire général de MSF-International remarque que « [l'action humanitaire] nage en permanence au cœur de multiples contradictions et [...] est souvent confrontée à des choix qui sont tous mauvais » (Destexhe 1993, 212). En termes sociologiques, nous pouvons reprendre Rudolf Rezsóhazy dont les mots semblent décrire précisément le phénomène auquel sont confrontés certains expatriés MSF et qui le rapproche du concept d'anomie.

*Les valeurs d'un même acteur peuvent être en contradiction, pousser vers des buts incompatibles. La tension peut demeurer cachée si l'acteur est inconscient de l'incohérence mais, en matières cruciales, la contradiction découverte peut provoquer des troubles de conscience, une crise, l'anomie. (Rezsóhazy 2006, 7)*

L'anomie, du grec ἀνομία, signifie étymologiquement « l'absence de lois ou de normes ». Dans son travail, Émile Durkheim développe ce concept en lui conférant une acceptation plus pondérée que son étymologie peut le laisser entendre. Selon lui, la division du travail social, seule solution pacifique à la vie en commun, est supposée renforcer les solidarités, par l'intermédiaire des règles qui l'accompagnent. Pourtant, dans certains cas, « les relations des organes ne sont pas réglementées. [Elles] sont dans un état d'anomie » (Durkheim [1893] 1991, 360).

Selon lui, « l'anomie, en affranchissant les besoins de la mesure qui convient, ouvre la porte aux illusions et, par suite, aux déceptions » (Durkheim 1897, 322). L'absence de règles, de valeurs, de normes, de repères, que ce soit dans la sphère économique ou domestique, peut

mener au suicide qu'Émile Durkheim qualifie alors d'« anémique » (Durkheim 1897, 288). L'absence de règles ouvre également la place aux incertitudes, aux jeux de pouvoir et au sentiment de contrainte.

*Après avoir réussi pendant un temps à satisfaire tous ses désirs et son goût du changement, [l'individu] vient se heurter tout à coup à une résistance qu'il ne peut vaincre, et il se défait avec impatience d'une existence où il se trouve désormais à l'étroit. (Durkheim 1897, 322)*

D'une certaine manière, l'activité humanitaire met en lumière les infinies contradictions du monde, le plus souvent masquées sous les interactions sociales, bouleverse les repères les plus anciens et efface les valeurs et les règles les plus fondamentales de l'individu. L'activité humanitaire est pure dans le sens où elle permet de toucher du bout du doigt la « vie nue » (Agamben 1997). L'insatisfaction devient alors une souffrance liée à cet ébranlement des repères, au fait que les certitudes les plus anciennes de l'individu sont remises en cause, au fait que les valeurs incorporées jusqu'alors par le biais de sa socialisation ont pu être trompeuses. Pour les expatriés les plus fortement frappés par le choc culturel de leur nouvelle activité (voir p.374), leur état d'anomie « met à plat » tous les choix de vie opérés jusqu'alors, les entraînant vers une souffrance fondamentale. Après s'être expatriés et engagés car certains ne trouvaient plus de sens chez eux, dans leur emploi antérieur, l'impasse semble partout. L'insatisfaction ne serait que l'un des symptômes d'une souffrance généralisée plus profonde et expliquerait les émotions concomitantes de tristesse ou de colère.

L'organisation dispose pourtant d'une Charte, de protocoles et de « standards ». Elle propose un cadre de réflexion, des repères et des valeurs mais ceux-ci laissent place à de multiples interprétations. Quand l'expatrié n'a plus d'autres repères réglementaires car il s'est engagé pleinement, voire « sacrifié », pour cette activité, y plaçant tous ses espoirs et pensant que MSF constituerait son nouveau cadre, l'expatrié est particulièrement vulnérable. L'individu a besoin de temps pour comprendre l'interprétation dominante des textes de l'organisation, pour s'appropriier sa culture et se reconstruire un nouveau « nomos » ou un nouvel « ordre des choses sensé »<sup>68</sup> (Berger 1967, 19).

*Notre malaise n'est donc pas, comme on semble parfois le croire, d'ordre intellectuel ; il tient à des causes plus profondes. Nous ne souffrons pas parce que nous ne savons plus sur quelle notion théorique appuyer la morale que nous pratiquions jusqu'ici ; mais parce que, dans*

---

<sup>68</sup> "Meaningful order"

*certaines de ses parties, cette morale est irrémédiablement ébranlée, et que celle qui nous est nécessaire est seulement en train de se former. (Durkheim [1893] 1991, 405)*

L'anomie d'Émile Durkheim constitue, d'une certaine façon, l'extrémité de l'insatisfaction, celle où l'individu ne sait plus distinguer les événements qu'il juge importants des autres événements, celle où il n'est plus capable de défendre un point de vue, celle où il ne sait plus à quel saint se vouer, à qui faire confiance, celle où le cadre de référence (voir p.319) n'est plus seulement limitant ou aveuglant, mais où il a disparu, rendant de fait tout événement malheureux.

### I.3.2. Le désenchantement, une mise en évidence des rapports de pouvoir entre individus

La « perte de sens » que vivent certains expatriés interroge, de façon contemporaine, le concept de « désenchantement », dans lequel Max Weber voyait une disparition de la magie du monde. Pour rendre compte du terme original de « Entzauberung », Jean-Pierre Grossein, spécialiste de l'œuvre de Max Weber, préfère d'ailleurs à la traduction classique par « désenchantement » (Kalinowski 2013) celle de « démagification » (M. Weber [1922] 2016, 335). Selon Max Weber, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le monde occidental se caractérisait par l'effacement de la croyance en Dieu, par une rationalisation orientée vers l'action pratique ainsi que par une volonté de contrôle et de domination de la nature. Le « désenchantement » ou la « démagification » du monde serait synonyme de disparition des incertitudes et d'augmentation du contrôle des événements, dont le capitalisme, la bureaucratisation et la rationalisation seraient la traduction pratique. « Le désenchantement du monde, ce n'est donc pas seulement la négation de l'interférence du surnaturel dans l'ici-bas, mais aussi : la vacance du sens » (Colliot-Thélène 1990, 66).

Depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, le processus de « perte de sens » ou de « désenchantement » n'a pas disparu mais le paradigme téléologique a changé. Dans le cas de l'insatisfaction chez MSF, le processus à l'œuvre semble, pour les expatriés se plaignant d'un manque de rationalité ou de verticalité (voir p.195), très exactement inverse, opposé à celui du « désenchantement » théologique de Max Weber. En effet, la nouvelle religion n'est plus une religion au sens classique du terme mais est devenue celle du management. Quand une société ou une organisation ne semble plus être sous la coupe de la rationalité, de l'argent, du temps ou de la quantité, quand elle laisse la part belle aux individus, à la « personne-dépendance » (voir

p.253), aux doutes, aux débats et aux rapports de pouvoir, elle devient désenchantée. Lors de leurs premières missions, certains expatriés ne sont pas préparés à voir MSF reposer sur des individualités et des subjectivités. Leur action perd de son sens parce qu'ils sont surpris de voir que, selon eux, l'organisation n'agit pas de manière bureaucratique, n'est pas parfaitement rationnelle, n'est pas orientée vers un objectif simple<sup>69</sup>.

La difficulté vient du fait que les standards d'une telle rationalité bureaucratique évoluent et que, pour certains expatriés, celle-ci doit désormais passer par l'horizontalité, l'écoute et la coopération, recréant de la magie créative dans une organisation d'où elle était, pour d'autres, censée disparaître. Dans tous les cas, les expatriés insatisfaits par leur mission humanitaire éprouvent ainsi une « vacance de sens » parce qu'ils considèrent que l'organisation n'agit pas rationnellement, à savoir selon leur propre rationalité, ou qu'elle ne suit pas de règles, à savoir les leurs.

En émettant l'idée que n'était scientifique que ce qui était falsifiable, qu'il devenait possible de douter de tout, Karl Popper avait annoncé cette transformation et le changement de sens associé au « désenchantement » (Popper [1959] 1978). Si plus rien n'est sûr, alors il n'est plus de rationalité dominante. Ulrich Beck ajoute qu'il devient possible de douter de la science elle-même.

*À la saisie de la vérité supposée jusqu'alors viennent se substituer des décisions, des règles, des conventions qui auraient très bien pu être différentes. Le désenchantement s'en prend au désenchanteur et transforme ainsi les conditions du désenchantement.<sup>70</sup> (U. Beck [1986] 2001, 344)*

En considérant le désenchantement non plus seulement comme une perte de magie divine, mais plutôt comme l'abolition des repères antérieurs, l'abolition d'une confiance dans un monde tel que l'individu croyait qu'il devait être, alors le désenchantement devient un synonyme d'anomie. Il devient, dans un sens élargi, le synonyme d'une disparition de la confiance en une puissance supérieure, que ce soit Dieu ou la rationalité managériale et scientifique. Le désenchantement, en ce sens, est la mise en évidence des rapports de pouvoir et de domination entre individus.

<sup>69</sup> Par opposition à la rationalité en finalité : "Zweckrationalität" (M. Weber [1922] 2002, 13).

<sup>70</sup> "An die Stelle des zunächst unterstellten Zugriffs auf Wirklichkeit und Wahrheit treten Entscheidungen, Regeln, Konventionen, die auch anders hätten ausfallen können. Die Entzauberung greift auf den Entzauberer über und verändert damit die Bedingungen der Entzauberung."

### I.3.3. L'aliénation, un rapport de domination a-émotionnel ?

Karl Marx, de son côté, a développé la notion d'aliénation qu'il reprenait lui-même de Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Il effectue en particulier un parallèle entre l'« aliénation religieuse »<sup>71</sup> de l'individu et l'« aliénation économique »<sup>72</sup> (Marx [1844] 1962, 88). Dans les deux cas, l'individu serait dépossédé de son « essence naturelle », faisant indirectement l'hypothèse qu'il doit exister des caractéristiques propres et inaliénables à chacun. Par le fait que l'ouvrier produirait un objet duquel son essence est absente, « son [propre] travail [deviendrait] une puissance autonome »<sup>73</sup> (Marx [1844] 1962, 58), et « [l'ouvrier deviendrait] esclave de la nature »<sup>74</sup> (Marx [1844] 1962, 59).

En allemand, les termes originaux « die Entfremdung » ou « entfremdet » renvoient étymologiquement à l'idée d'être rendu étranger, éloigné, détaché, séparé, dénudé, démuné. L'aliénation ne rendrait pas seulement l'ouvrier étranger à son environnement, mais aussi à lui-même. « Le [travail aliéné] rend étranger à l'homme son propre corps, comme la nature en dehors de lui, comme son essence spirituelle, son essence humaine »<sup>75</sup> (Marx [1844] 1962, 64).

En ce sens, l'individu a vidé son travail de tout sentiment, de toute sensation, de toute émotion, de toute possibilité de souffrir, puisque selon Karl Marx, « avoir des sens signifie souffrir »<sup>76</sup> (Marx [1844] 1962, 138). L'aliénation, c'est d'une certaine manière, la transformation de l'homme en machine, la perte de sa volonté, la disparition de son *agency*. C'est donc non seulement la perte de tout pouvoir sur les événements, mais c'est aussi la disparition de la liberté de choix, de toute possibilité pour l'individu concerné d'avoir ses propres désirs, d'être en mesure de faire confiance ou non.

L'aliénation de Karl Marx ressemble au processus d'insatisfaction des expatriés MSF dans le sens où l'individu perd de son pouvoir sur les événements, mais elle s'en distingue par le fait que l'aliénation de Karl Marx s'accompagne d'une absence d'émotions et donc de souffrance. Cette synthèse dans un même concept de la disparition du pouvoir et de la disparition des sentiments renvoie au fait que Karl Marx, même s'il s'appuie aussi sur la phénoménologie, a objectivé le processus d'aliénation, comme s'il se passait à l'insu de

---

<sup>71</sup> “Religiöse Entfremdung”

<sup>72</sup> “Ökonomische Entfremdung”

<sup>73</sup> “Die Entäusserung des Arbeiters in seinem Produkt hat die Bedeutung [...] dass sie [...] eine selbständige Macht ihm gegenüber wird.”

<sup>74</sup> “Je geistreicher die Arbeit, um so mehr geistloser und Naturknecht der Arbeiter wird.”

<sup>75</sup> “Sie entfremdet dem Menschen seinen eignen Leib, wie die Natur außer ihm, wie sein geistiges Wesen, sein menschliches Wesen.”

<sup>76</sup> “Sinnlich sein ist leidend sein.”

l'ouvrier. Du point de vue de Karl Marx, le rapport de domination serait incorporé aussi bien chez le propriétaire que chez l'ouvrier. Ce dernier ne « souffrirait » pas de son état d'aliénation car son « essence » aurait été anéantie. Ainsi, le philosophe ne discute ni des situations où l'ouvrier serait conscient de sa condition et en souffrirait, ni des situations où l'ouvrier aurait le sentiment de déléguer en conscience, librement, une part de son pouvoir, où il serait intégré au processus créatif, aurait, pourquoi pas, un intéressement sur les ventes, et pourrait jouir d'une telle situation. S'appuyant sur Ludwig Feuerbach qui affirmait que « seul mérite d'exister celui qui peut souffrir »<sup>77</sup> (Feuerbach [1843] 1996, 13), Karl Marx défend l'idée que l'aliénation doit disparaître dans le communisme pour faire naître un « humanisme positif »<sup>78</sup> (Marx [1844] 1962, 143). En considérant l'aliénation comme l'anéantissement des émotions, l'anéantissement de la possibilité de faire confiance ou d'être défiant, alors l'aliénation est synonyme d'« émotionnalité » permanente.

Dans les deux cas, que l'aliénation soit un processus objectif observé de l'extérieur, direction prise par Karl Marx, ou un processus subjectif vécu de l'intérieur, direction que je prends dans cette thèse, elle repose finalement sur les mêmes mécanismes : une perte de pouvoir ou un sentiment de perte de pouvoir sur les événements, et un rapport social de domination. Richard Lazarus rapproche ainsi l'anomie et l'aliénation en suggérant que les deux peuvent être décrites par les termes « "impuissance", "vacance de sens", "absence de normes", "isolement", et "séparation de soi-même" »<sup>79</sup> (Lazarus 2006, 39).

#### I.3.4. Les émotions et les « maux du travail »

Sans être spécifiquement étiquetés par la psychologie ou la sociologie, les épisodes de tristesse, de colère ou de frustration que traversent les individus au travail et qui participent aussi au jugement négatif de leur expérience, sont de façon courante qualifiés d'émotions. Souvent considérées comme des freins à la productivité et à la justesse décisionnaire, ces émotions constitueraient, comme le note Aurélie Jeantet dans son ouvrage sur « les émotions au travail », « un désordre social » (Jeantet 2018, 25). Elles seraient à éradiquer du milieu professionnel et à reléguer au hors-travail, au domestique, à la famille. « Enracinée dans la

<sup>77</sup> "Nur was leiden kann, verdient zu existieren."

<sup>78</sup> "Der positive Humanismus."

<sup>79</sup> "Other words for [the states of mind of anomie and alienation] are "powerlessness," "meaninglessness," "normlessness," "isolation," and "estrangement from the self," all of which have negative emotional consequences."

culture occidentale, cette vision [...] “cartésienne”, fondée sur une opposition entre émotion et raison [...] prescrit l’apprivoisement ou l’oubli pur et simple des émotions, pour être “scientifique” ou “objectif” dans l’analyse du travail » (Soares 2003, 10). Howard Becker *et alii* témoignent ainsi de la mise à distance par les étudiants en médecine de leurs émotions (Becker et al. [1961] 2009), et de nombreux travaux indiquent comment le secteur professionnel cherche à gérer les émotions (Wharton et Erickson 1993; Morris et Feldman 1997; Ashkanasy, Zerbe, et Hartel 2002), voire à éliminer le « biais émotionnel » (Murphy et al. 1999; Schwarz 2000; Andrade et Ariely 2009). Les normes sont certes différentes d’un métier à l’autre, mais la mise à l’écart des émotions reste un point commun à tous les métiers. Les managers sont dans une « désaffectation » (Jeantet 2018, 55) de leur action. Être ému discréditerait dans ses compétences l’individu concerné vis-à-vis de ses collègues.

Signe d’une évolution de l’appréhension de l’émotion, la vision négative qui lui était associée se retourne depuis les travaux féministes de Arlie Hochschild sur le « travail émotionnel », depuis le développement de la recherche sur le *care* et depuis que, récemment, de nouvelles formes de management mobilisent la subjectivité des travailleurs et leur « intelligence émotionnelle » (Goleman 1995; Cherniss et Goleman 2001; Ashkanasy et Daus 2002).

D’un point de vue processuel, l’émotion ferait, comme le stress, intervenir la question de l’homéostasie. Selon Antonio Damasio, neuroscientifique spécialiste des émotions, l’émotion permet à un système vivant de s’adapter à son environnement. « L’essence d’une émotion est l’ensemble des changements du corps associé à son équilibre homéostatique »<sup>80</sup> (Damasio 2004, 51). Comme le stress, l’émotion ferait intervenir le jugement subjectif de son expérience (Frijda 1988, 349-50). Pour Richard Lazarus, qui a écrit un ouvrage où il accole les deux notions, « quand il y a du stress, il y a aussi des émotions »<sup>81</sup> (Lazarus 2006, 35). Stress et émotion se distingueraient néanmoins par le fait que le stress ne pourrait pas être positif et ne concernerait que des émotions « négatives ». Le stress serait ainsi une sous-catégorie de l’émotion (Lazarus 2006, 37), hypothèse fragile comme je vais le montrer dans les pages qui suivent avec la notion d’*eustress*, qui recouvrirait les émotions « positives ».

Plus récemment, la sociologie française a réinvesti le champ des « maux du travail » en s’appropriant les notions développées par la psychologie (stress, burn-out, RPS, etc.), en essayant de comprendre comment celles-ci font l’objet d’enjeux de positionnement de la part

---

<sup>80</sup> “The core of an emotion is the set of homeostasis-related bodily changes.”

<sup>81</sup> “When there is stress there are also emotions.”

des différentes parties prenantes et en même temps en essayant de démêler les mécanismes sociaux intervenant dans leur émergence (Loriol 2003, 2005, 2009). L'expression même des « maux du travail », proposée par Michel Lallement *et alii* (Lallement et al. 2011), révèle à la fois l'embarras qui s'empare des auteurs pour retenir une dénomination plutôt qu'une autre, les enjeux de positionnement social pour les acteurs subissant ces « maux », de positionnement académique pour les chercheurs, et en même temps l'intuition qu'une seule dénomination pourrait sans doute toutes les subsumer.

*Tandis que M. Loriol entre dans le débat en questionnant le stress, P. Molinier et M. Gollac donnent leur préférence à la souffrance. P. Marichalar et E. Martin oscillent entre suicide, souffrance, risques psychosociaux et santé psychique... (Lallement et Marry 2011, 6)*

Les paragraphes qui précèdent ont finalement montré comment les sociologues avaient, comme les expatriés et les psychologues, multiplié les termes pour décrire des souffrances individuelles souvent très proches. Comment échapper à cette diversification conceptuelle ?

## I.4. Conclusion du chapitre

À l'issue de ce chapitre, deux conclusions émergent. La première concerne une « confusion des sentiments » de la part des expatriés MSF, une « cacophonie psychosociale » de la part des scientifiques et une complexification nosologique plus générale. La seconde souligne une convergence de tous les « maux du travail » vers la question du pouvoir, de la contrainte et en particulier de l'« action empêchée ».

Dans la suite de ma recherche, j'aurais pu me baser sur l'une de ces notions (stress, anomie ou aliénation par exemple) et tenter d'y apporter ma contribution. Pendant longtemps, j'ai ainsi essayé d'inscrire mon travail parmi ceux portant sur la frustration, terme plébiscité par les expatriés MSF. En mettant en exergue ce terme, je devais cependant écarter certaines des autres expériences jugées négativement par les expatriés. Je rentrais alors dans des considérations de catégorisation, inhérentes à tout travail de recherche, qui me semblaient néanmoins discutables. La tristesse, l'amertume ou la colère de certains expatriés étaient-elles des sous-catégories de leur frustration, ou bien des catégories parallèles que je devais dès lors éliminer ? Le stress ou le burn-out n'avait-il donc pas de rapport avec les épisodes que les expatriés m'expliquaient traverser ? Qui était d'ailleurs juge de ces catégorisations ?

Face à de telles impasses, j'ai préféré suivre une autre voie et subsumer toutes les catégorisations rencontrées sous un seul et même terme qui soit, d'une part, suffisamment général pour recouvrir les différents cas de figure rencontrés au cours de mon enquête, et qui fasse, d'autre part, intervenir le point de vue subjectif de l'acteur sur sa situation. Ce terme, c'est l'insatisfaction, que je définis comme l'ensemble des expériences ou des émotions jugées négativement par l'individu. J'ai effectué un tel choix à la fois car ce terme évoque dans l'acceptation commune la définition que j'en donne ici, et en même temps parce qu'une telle définition renvoie à une large littérature dont les traits les plus saillants sont détaillés dans le chapitre suivant.

## Chapitre II. Des approches limitées de l'insatisfaction

---

La définition que je propose de l'insatisfaction (voir p.48) renvoie principalement à deux courants de recherche : la psychologie du travail et la sociologie des émotions. Bien que cette thèse s'inscrive en sociologie, il convient d'observer que la psychologie et la sociologie se sont, dans des mouvements contraires, posé des questions similaires, aussi bien sur le poids de la structure que sur celui des parcours individuels. Les uns et les autres ont cherché à comprendre les « causes réelles et sérieuses de souffrance » (Lallement et al. 2011, 21), qu'elles soient, d'une part, issues de l'environnement de l'individu, de l'organisation dans laquelle il évolue, de ses relations personnelles ou, d'autre part, le fruit de ses origines sociales, de sa socialisation première ou de ses dispositions psychologiques.

Pour sortir de cette approche mécaniste de l'émotion, je m'appuie en particulier sur les origines de la notion de stress, puis sur celle développée par Yves Clot d'« activité empêchée ». En insistant alors sur la nécessité d'envisager l'insatisfaction à l'interface entre l'individu et l'organisation et le lien qui unit les différents « maux du travail », je montre en même temps les limites de ces approches.

## II.1. Un balancier épistémologique entre individu et structure

Pour appréhender l'insatisfaction, la psychologie et la sociologie ont toutes deux effectué un mouvement de balancier entre approche par l'individu et approche par la structure pour lentement plébisciter des approches hybrides, à l'intersection des deux points de vue.

### II.1.1. Le regard de la psychologie : vers une approche « constructiviste »

Bien que le terme d'insatisfaction ait pu être utilisé comme terme générique dans des études de psychologie et de sociologie au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, il renvoie d'abord aux travaux de la psychologie du travail, et en particulier de la psychologie américaine, qui l'a utilisé dans l'expression « insatisfaction au travail ». Sa première exploration majeure, ou plutôt celle de son antonyme « satisfaction », remonte à l'ouvrage de Robert Hoppock en 1935, simplement intitulé « *Satisfaction au travail* »<sup>82</sup> (Hoppock 1935). Robert Hoppock avait à l'époque mené une enquête par sondage et entretiens auprès d'enseignants américains, de chômeurs et d'employés de différents secteurs (réceptionniste, dentiste, agriculteur, juriste, machiniste, etc.). En s'intéressant, entre autres, aux « causes » de la satisfaction, il avait mis en évidence l'importance de la religion, de la famille, de l'âge, du plaisir des relations humaines avec les supérieurs et les associés, le sentiment d'avoir du succès, d'avoir eu le choix de son cursus, de ne pas avoir un quotidien monotone, mais aussi l'insignifiance du salaire dans l'expérience de la satisfaction. Il avait insisté sur une distinction entre des satisfactions partielles et une satisfaction générale<sup>83</sup> (Hoppock 1935, 5), et proposé de définir la satisfaction au travail par :

*Toute combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui encourage un individu à dire sincèrement, « je suis satisfait par mon travail »<sup>84</sup> (Hoppock 1935, 47)*

---

<sup>82</sup> “Job satisfaction”

<sup>83</sup> Distinction que l'on retrouve chez d'autres auteurs par la suite (Wanous et Lawler 1972, 95; Gruneberg 1979, 27; Judge et al. 2001, 32).

<sup>84</sup> “Any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say, ‘I am satisfied with my job’”.

L'intérêt suscité par la satisfaction au travail, associée, comme le stress, le burn-out ou les émotions, aux questions de productivité, de motivation, d'absentéisme ou de *turnover* (P. E. Spector 1978; Karasek 1979, 303; Motowidlo, Packard, et Manning 1986; Colligan et Higgins 2006, 90; Cardozo et al. 2012, 1), n'a cessé de croître, à tel point que le nombre de publications comportant l'expression "job satisfaction"<sup>85</sup> dans leur intitulé est, selon Google Scholar<sup>86</sup>, supérieur à 17 000 depuis 2010 alors qu'il n'était que de 81 avant les années 1950. Ce même nombre est aujourd'hui supérieur au nombre de publications contenant le mot "sociology"<sup>87</sup> (voir Annexe 3 : Publications sur la « satisfaction au travail », p.489).

Depuis Robert Hoppock, d'autres auteurs, comme Edwin Locke, Michael Gruneberg ou Michael Armstrong, ont proposé leur définition de la satisfaction au travail.

*La satisfaction au travail est l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail, ayant permis de réaliser ou de faciliter la réalisation de ce qui est valorisé.*<sup>88</sup> (Locke 1969, 316)

*La satisfaction au travail renvoie aux réactions émotionnelles d'un individu à un travail spécifique.*<sup>89</sup> (Gruneberg 1979, 2)

*Le terme "satisfaction au travail" renvoie aux attitudes ou aux sentiments que les gens ont au sujet de leur travail. Des attitudes favorables et positives vis-à-vis de son travail indiquent une satisfaction au travail. Des attitudes défavorables et négatives vis-à-vis de son travail indiquent une insatisfaction au travail.*<sup>90</sup> (Armstrong 2006, 264)

Dans cette thèse, je m'inscris dans la lignée de telles définitions. En utilisant le terme d'insatisfaction, j'inclus tout état émotionnel menant à un jugement négatif par l'individu de sa propre expérience : déception, frustration, tristesse, fatigue, colère, stress, burn-out, etc.

Pour décrypter les mécanismes de l'insatisfaction au travail, plusieurs courants théoriques se côtoient. Les théories psychologiques dites « situationnelles », selon lesquelles certains emplois auraient des caractéristiques intrinsèques engendrant une insatisfaction au travail – comme le modèle « job-characteristics » de J. Richard Hackman et Greg Oldham (Hackman et Oldham 1976) ou la théorie « motivation-hygiène » de Frederick Herzberg

<sup>85</sup> Signifie "satisfaction au travail" en français.

<sup>86</sup> Chiffres à la date du 13/8/2018.

<sup>87</sup> Signifie "sociologie" en français.

<sup>88</sup> "Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values."

<sup>89</sup> "Job satisfaction refers to the individual's emotional reactions to a particular job."

<sup>90</sup> "The term 'job satisfaction' refers to the attitudes and feelings people have about their work. Positive and favourable attitudes towards the job indicate job satisfaction. Negative and unfavourable attitudes towards the job indicate job dissatisfaction."

(Herzberg 1966) -, semblent limitées. De telles approches, où le chercheur serait apte à mesurer, par exemple, le degré d'autonomie laissé à l'individu, le sens qu'il donne à son emploi ou la qualité du retour d'expérience dont il bénéficie (Hackman et Oldham 1976, 258) ont constitué une première étape des études sur la satisfaction au travail mais ont effacé plusieurs mécanismes sous-jacents. Elles ont invisibilisé en particulier le visage pourtant instable des « caractéristiques intrinsèques » du « job », la façon dont, au quotidien, l'individu se construit subjectivement l'image qu'il a de son emploi, et la façon dont ses collègues, sa hiérarchie et l'organisation dans son ensemble la construisent également. Les théories « situationnelles » ont aussi effacé, comme leur nom le laisse entendre, les dispositions individuelles à l'insatisfaction.

D'autres travaux de psychologie, que Timothy Judge a justement désignés par le terme d'« approches dispositionnelles » (Judge et al. 2001, 29), ont cherché à combler ce manque. En montrant que certains individus restaient d'« éternels insatisfaits » (Staw et Ross 1985) ou que d'autres font état d'une part de dispositions génétiques à la satisfaction (Arvey et al. 1989), ces études essentialisantes ont réinvesti le champ de l'individu. Elles ont cependant aussi certaines limites, en mettant de côté le caractère dynamique des dispositions, leur construction sociale continue tout au long d'un parcours de vie et leur mise à jour jusqu'à un contexte présent.

Enfin, des études davantage « constructivistes » ont porté sur les rapports entre l'individu et l'organisation. Certaines ont mis en avant l'importance des attentes des individus vis-à-vis de leur emploi, sans pour autant remonter le fil de la construction sociale de ces attentes (Gruneberg 1979, 24). D'autres ont porté sur la question de la confiance sous ses différentes formes : celle de l'engagement organisationnel (Cook et Wall 1980, 39; Shockley-Zalabak, Ellis, et Winograd 2000, 35), celle de la confiance institutionnelle ou organisationnelle (Mayer, Davis, et Schoorman 1995; Callaway 2007), celle de la citoyenneté organisationnelle (Organ 1989), ou celle de la loyauté (Hoppock 1935, 283; Hirschman [1970] 2011, 88). En s'intéressant aux rapports entre l'individu et l'organisation, de nombreux chercheurs, qu'ils soient issus de la psychologie, de la sociologie, de l'économie ou des sciences politiques, ont alors envisagé l'insatisfaction comme une soustraction ou comme le fruit d'un décalage : différence entre le passé et le présent, différence entre l'événement espéré et l'événement perçu ou entre des attentes et une réalisation pratique (R. E. Anderson 1973; R. L. Oliver 1977; Bell 1985, 1; Carré et Fenouillet 2009, 192; Chauveau et Nalpas 2009, 2; Pérouse de Montclos 2015, 97-98; Braud 2016, 409). En utilisant une telle optique, ces chercheurs occultent les « altérations » du jugement d'un individu pris dans une situation sociale complexe de confiance et de domination.

### II.1.2. Le regard de la sociologie : vers une sociologie du sujet

D'un point de vue sociologique, plusieurs courants se sont mêlés pour étudier l'insatisfaction et en particulier l'insatisfaction au travail : la sociologie du travail, la sociologie des organisations, la sociologie des associations et finalement la sociologie des émotions. Tous ces courants ont, comme la psychologie du travail et selon la sensibilité des auteurs, fait dialoguer les approches par la structure et les approches par l'individu.

Dans le cas de la recherche sur le secteur privé, les sociologues influencés par les approches managériales, en particulier anglo-saxonnes, et par la sociologie des organisations, semblent souvent privilégier une approche « par le haut ». Celle-ci envisage l'étude des organisations par le prisme des problématiques des dirigeants, c'est-à-dire la gestion, la gouvernance ou la productivité (Hoarau et Laville 2008, 246). S'inscrivant dans une telle approche, le rapport ministériel du sociologue Michel Gollac et du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail<sup>91</sup> fait état, en 2011, de 6 facteurs de risque : « intensité du travail et temps de travail », « exigences émotionnelles », « autonomie », « rapports sociaux au travail », « conflits de valeurs », « insécurité de la situation de travail ». Dans ce rapport, l'espace laissé aux trajectoires et aux dispositions personnelles est réduit à moins de 10 pages sur plus de 200. Sans doute inspirés par une visée interventionniste et peut-être mal à l'aise avec l'idée de rejeter une partie de la « faute » sur l'individu, les auteurs mentionnent qu'« il n'est pas souhaitable d'inclure les traits de personnalité dans le suivi des risques psychosociaux au travail » (Gollac et Bodier 2011, 178).

Dans le cas de la recherche sur le secteur associatif, les sociologues ont cependant associé une approche « par le bas », plus proche de la sociologie du travail et de l'engagement. Dans cette veine, la subjectivité de l'individu revient au centre du jeu. Comme l'écrivent Christian Baudelot et le même Michel Gollac (dix ans plus tôt et dans un rôle moins institutionnel), « les nouvelles formes d'organisation de la production donnent une importance accrue au rapport subjectif des personnes à leur travail » (Baudelot et Gollac 2001, 3). Marie-Anne Dujarier écrit ainsi dans une critique d'un recueil de textes sur les « maux du travail » :

*Ce recueil de textes montre remarquablement bien l'importance prise par la subjectivité au travail. Elle est présente dans la prescription, est objet de négociations, est mobilisée dans l'activité réelle et abondamment citée dans les discours sur le travail vécu. [...] Une explicitation des théories du sujet en activité étayerait utilement le débat au sein de la discipline,*

<sup>91</sup> Rapport au Ministre du travail, de l'emploi et de la santé intitulé « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ».

*mais aussi avec celles étudiant également cet objet. Cette clarification permettrait sans doute, in fine, d'arriver à nommer le phénomène social qu'est « cet au-delà du stress au travail ». (Dujarier 2010, 430)*

Pour aller un cran plus loin dans la compréhension de la subjectivité individuelle, vers « cet au-delà du stress au travail », la sociologie a développé une sociologie des émotions, c'est-à-dire l'étude des émotions, non sous un angle psychologique, médical ou biologique, mais sous un angle sociologique<sup>92</sup>. Émergeant dans les années 1970, ce courant est issu en particulier de deux sociologues : Arlie Hochschild qui travaillait sur le travail des femmes (Hochschild 2002) et Thomas Scheff qui travaillait sur les « malades mentaux » (Scheff 1997). Alors que selon les psychologues du travail américains, les émotions sont un frein à la productivité, ces mêmes émotions permettraient, selon les sociologues des émotions, aux individus les plus dominés de s'émanciper.

Dans un article récent, Arlie Hochschild envisage la sociologie des émotions comme un retour aux pères de la sociologie (Hochschild 2002, 3). Selon elle, Émile Durkheim explore la solidarité, Karl Marx, l'aliénation, Max Weber, l'esprit du capitalisme, et Max Scheler la sympathie et l'empathie. Émile Durkheim, auteur d'une étude sociologique sur le suicide (Durkheim 1897), écrivait également dans un article sur la sociologie religieuse que la sociologie « aboutit à » une psychologie.

*Dans la mesure où l'homme est un produit de la société, c'est par elle qu'il s'explique. Bien loin donc que la sociologie, ainsi entendue, soit étrangère à la psychologie, elle aboutit elle-même à une psychologie, mais beaucoup plus concrète et complexe que celle que font les purs psychologues. (Durkheim 1909, 755)*

La sociologie des émotions s'inscrit néanmoins dans un mouvement plus général et plus récent de la sociologie. Symbolisée, entre autres, par « la société des individus » de Norbert Elias (Elias 1987), l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon (Boudon et Fillieule [1969] 2018, 41) ou la sociologie du sujet d'Alain Touraine (Wieviorka et Dubet 1995), la recherche a progressivement déplacé sa focale des structures et des déterminants sociaux vers l'individu. Même si l'individu rationnel de Raymond Boudon n'est pas l'agent de Pierre Bourdieu qui lui-même n'est pas le sujet d'Alain Touraine ou de Bernard Lahire, ces différents courants marquent, depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, le passage d'une sociologie « classique » des pères fondateurs à une « sociologie contemporaine ». En écho à la place qu'elle occupe

---

<sup>92</sup> En 1986, la création d'une section de recherche dédiée à la sociologie des émotions au sein de l'Association Américaine de Sociologie a marqué l'intérêt grandissant de la discipline pour ces questions.

dans notre société en général, la subjectivité devient une pierre angulaire de l'analyse sociologique qu'il devient de plus en plus difficile d'ignorer, illustrée ici par Michel Wieviorka :

*Ainsi se dessine pour la sociologie un immense chantier, qui consisterait à étudier les institutions, non pas seulement dans leur crise ou leurs difficultés à assumer leurs missions classiques, mais aussi sous l'angle du sujet, qu'il s'agisse de leurs personnels [...] ou des individus qu'elles sont appelées à traiter, gérer ou servir. (Wieviorka 2000)*

Selon Vincent de Gaulejac, « les émotions sont [ainsi] les horloges de la subjectivité. Elles donnent des indications précieuses sur la façon dont les phénomènes sociaux sont vécus, ressentis, éprouvés. Elles sont une dimension essentielle des rapports sociaux. Elles sont au cœur de l'être de l'homme comme de l'être de la société » (Gaulejac, Hanique, et Roche 2007, 322-23). En même temps porteuses de normes, les émotions seraient révélatrices du fonctionnement social. Nathalie Heinich note ainsi que « les émotions [...] sont souvent des révélateurs de valeurs » et mettent à jour en particulier « un malentendu de registres de valeurs » (Heinich 2017, 280). Pour Jean-Hugues Déchaux, elles sont une « donnée élémentaire de la vie collective » (Déchaux 2015). Le sociologue américain Randall Collins fait ainsi de « l'énergie émotionnelle [...] le dénominateur commun de l'action rationnelle » (Collins 1993, 203). Selon Julien Bernard, les émotions se situeraient à l'intersection du déterminisme social et du libre-arbitre.

*Pour les sciences sociales, l'enjeu d'une analyse des émotions se situerait donc à la fois en amont du phénomène – les déterminismes permettent d'expliquer la formation de modèles de sensibilité et d'émotion – et en aval – à travers les conséquences et la dynamique que leur expression introduit. (Bernard 2017, 18)*

La sociologie des émotions s'inscrit finalement dans un mouvement contemporain de la sociologie, et en particulier de la sociologie des organisations, vers l'hybridité entre individu et structure.

*Une approche relationnelle des émotions [...] ne peut pas réduire les émotions à l'individu ou à la structure sociale mais doit analyser l'interface entre ces deux niveaux d'analyse.<sup>93</sup> (Hunt, Walby, et Spencer 2012, 5)*

<sup>93</sup> “A relational approach to emotions [...] cannot reduce emotions either to the self or social structure but must analyse the interface between these two levels of analysis”.

*Les émotions interrogent les limites du « social » et de « l'individuel » et leurs interactions, entre [...] les « épreuves personnelles de milieu » et les « enjeux collectifs de structure sociale », au croisement de la biographie, de l'histoire et des structures sociales. (Bernard 2017, 214)*

Ainsi, dans un énième mouvement de balancier épistémologique, la sociologie des associations qui s'intéressait aux parcours de vie individuels, à l'engagement, au militantisme, s'intéresserait de nouveau au fonctionnement de l'organisation et à la structure :

*Longtemps perçues comme le résultat de projets collectifs et de militantisme [...], les associations ont fait l'objet d'études sous l'angle des parcours militants, des pratiques et des réponses à la demande sociale. Mais leur dynamique propre de fonctionnement restait un point aveugle de leur compréhension sociologique. (Laville et Sainsaulieu 1997, 15-16)*

Pour illustrer cet entre-deux, Jonathan Turner et Jan Stets proposent, dans une revue de la littérature datant de 2006, cinq approches de l'étude des émotions que l'on pourrait qualifier d'hybrides : les théories dramaturgiques (liées au respect des normes), les théories interactionnistes symboliques, les théories de rituels d'interaction, les théories de statut et de pouvoir et les théories d'échange (Turner et Stets 2006). Ces approches, bien qu'elles constituent un apport indéniable à la recherche sur les émotions, restent portées sur la situation et laissent peu d'espace à la sociogenèse des individus et des structures dans lesquelles ces individus s'insèrent, ce qu'un retour à la notion de stress peut indirectement permettre de faire.

## II.2. Le stress ou comment juger de son pouvoir sur des événements valorisés

Pour commencer à voir s'articuler l'individu et son environnement, j'effectue ici un retour aux sources de la notion de stress car celle-ci semble bien décrire les ressorts de l'(in)satisfaction. Elle permet en particulier de faire le lien entre la notion d'« action empêchée » et les différents termes issus de l'analyse psychosociale (voir p.31). Elle ouvre cependant la voie à une redéfinition des notions de pouvoir et de valeur que j'effectue dans le chapitre suivant.

### II.2.1. Eustress, distress et astress

Le médecin Hans Selye assimilait le stress à un « syndrome général d'adaptation ». Selon lui, « le stress est le dénominateur commun à toutes les réactions d'adaptation du corps »<sup>94</sup> (Selye 1956, 54). Dans l'interaction<sup>95</sup> entre un individu et son environnement, l'individu réagit pour retrouver un nouvel équilibre, une nouvelle homéostasie, voire allostase<sup>96</sup>. C'est l'idée de la théorie « person-environment fit » (voir à ce sujet Kaplan 1983; Edwards, Caplan, et Van Harrison 1998), où l'environnement est appelé stressueur<sup>97</sup>. L'individu étant indissociable de son environnement, les interactions que l'un et l'autre entretiennent constituent un processus continu. Le plus souvent, ces interactions sont insignifiantes : l'individu n'y porte pas attention et l'équilibre de l'individu n'est qu'imperceptiblement modifié. Dans certains cas cependant, les interactions sont plus intenses et l'individu a davantage de difficultés à retrouver un équilibre. Il est dans un état où il prend conscience qu'il doit s'adapter : un état de stress.

En introduisant les notions d'*eustress* et de *distress*<sup>98</sup>, Hans Selye a progressivement cherché à distinguer dans le cas de l'être humain le « bon » stress du « mauvais » stress (voir Figure 6). Selon lui, « le [stress] peut être provoqué par des besoins d'adaptation, ressentis

<sup>94</sup> "Stress is the common denominator of all adaptive reactions in the body."

<sup>95</sup> Le terme « interaction » ne fait pas référence ici à l'interactionnisme symbolique de la sociologie mais décrit l'idée d'un rapport, d'un échange ou d'un contact. Il sera à entendre de cette façon dans le reste de ce travail.

<sup>96</sup> Le concept d'allostase a été introduit pour insister sur le fait que ce nouvel équilibre est différent, au moins dans une certaine mesure, de l'ancien (voir Sterling et Eyer 1988).

<sup>97</sup> Un stressueur est, selon Selye, « ce qui produit du stress » (Selye 1956, 64).

<sup>98</sup> Le mot *distress* permet de faire un jeu de mots que la traduction en français par détresse ne permet plus de faire. Je vais donc conserver le terme en anglais dans la suite de cet exposé.

comme agréables ou bénéfiques ; ceux-là sont désignés comme “*eustress*”, en opposition à “*distress*” »<sup>99</sup> (Selye 1975, 39).

Les notions d’*eustress* et de *distress* ont été reprises et progressivement affinées. Mark Le Fevre *et alii* remarque que « le point commun entre tous les auteurs confirme l’idée que l’*eustress* est essentiellement le résultat d’une perception positive des stresseurs. Il s’ensuit alors que le *distress* est essentiellement le résultat d’une perception négative des stresseurs »<sup>100</sup> (Le Fevre, Matheny, et Kolt 2003, 729). Dans une interprétation rapide de ces définitions, de nombreux observateurs ont alors considéré que des stresseurs étaient en soi positifs ou négatifs : un mariage, la naissance d’un enfant ou un événement sportif par exemple. L’*eustress* est alors entendu comme un stress considéré comme positif par l’individu ou l’entourage de la personne stressée.

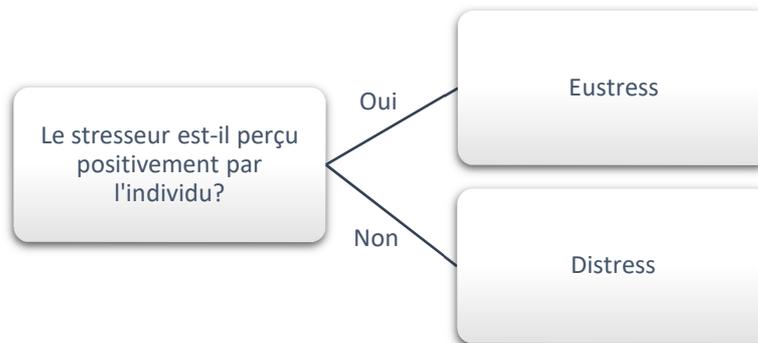


Figure 6 - Eustress et distress selon Hans Selye

Dans l’« Encyclopédie de la santé publique », Michael Lingen considère plutôt que l’*eustress* est un stress que l’individu considère pouvoir résoudre (voir Figure 7). Il sait qu’il peut s’adapter à son environnement, qu’il dispose de suffisamment de pouvoir et des moyens nécessaires pour le faire. En ce sens, toute interaction d’un individu avec son environnement est source de stress, mais seules les interactions auxquelles l’individu ne peut pas répondre ou n’a pas encore pu répondre seraient sources de *distress*.

*La perte d’équilibre [due au stress] est appelée eustress quand l’individu fait l’expérience d’une équivalence entre la demande et les ressources disponibles. Ce stress ainsi appelé « positif » est perçu comme un challenge auquel l’individu peut faire face. D’un autre côté, le distress*

<sup>99</sup> “The same syndrome is also elicited by demands for adaptation, experienced as agreeable or beneficial; these are designated as ‘eustress’, in opposition to ‘distress’.”

<sup>100</sup> “The common point among these authors upholds that eustress is primarily a result of positive perception of stressors. It follows then that distress is primarily a result of negative perception of stressors.”

*décrit des états ou des processus psychiques dans lesquels, au moins temporairement, la relation entre demande et ressources est déséquilibrée en faveur de la demande.<sup>101</sup> (Lingen 2008, 1355-56)*

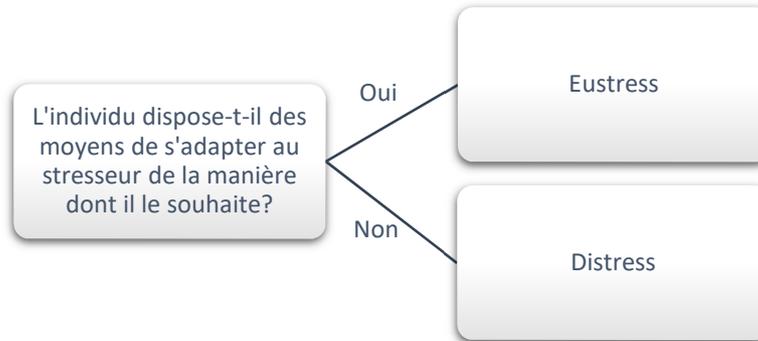


Figure 7 - Eustress et distress selon Michael Lingen

Cette définition laisse néanmoins de côté la question de la subjectivité sur les moyens d'adaptation et du jugement de valeur sur le stress de Richard Lazarus, spécialiste du stress, avait pointé, dans son dernier ouvrage.

*Une personne est soumise au stress seulement si ce qui se passe met en danger un engagement et des intentions vers des buts importants, et va à l'encontre d'attentes hautement valorisées.<sup>102</sup> (Lazarus 2006, 60)*

Je propose ainsi de rassembler les approches de Hans Selye et de Michael Lingen en proposant, comme Richard Lazarus, deux étapes d'évaluation mais sans limiter, comme lui, le stress à son seul volet négatif (Lazarus 2006, 75-76) (voir Figure 8). J'ajoute alors un troisième cas de figure, celui de l'*astress*.

<sup>101</sup> "The loss of balance is called eustress when the person experiences an equivalence of demand and available resources. This so-called "positive" stress is seen as a challenge the person can cope with. Distress, on the other hand, describes psychic states or processes in which, at least temporarily, the relation between demand and resources is disturbed in favor of the demand."

<sup>102</sup> "A person is under stress only if what happens defeats or endangers important goal commitment and situational intentions, or violates highly valued expectations."

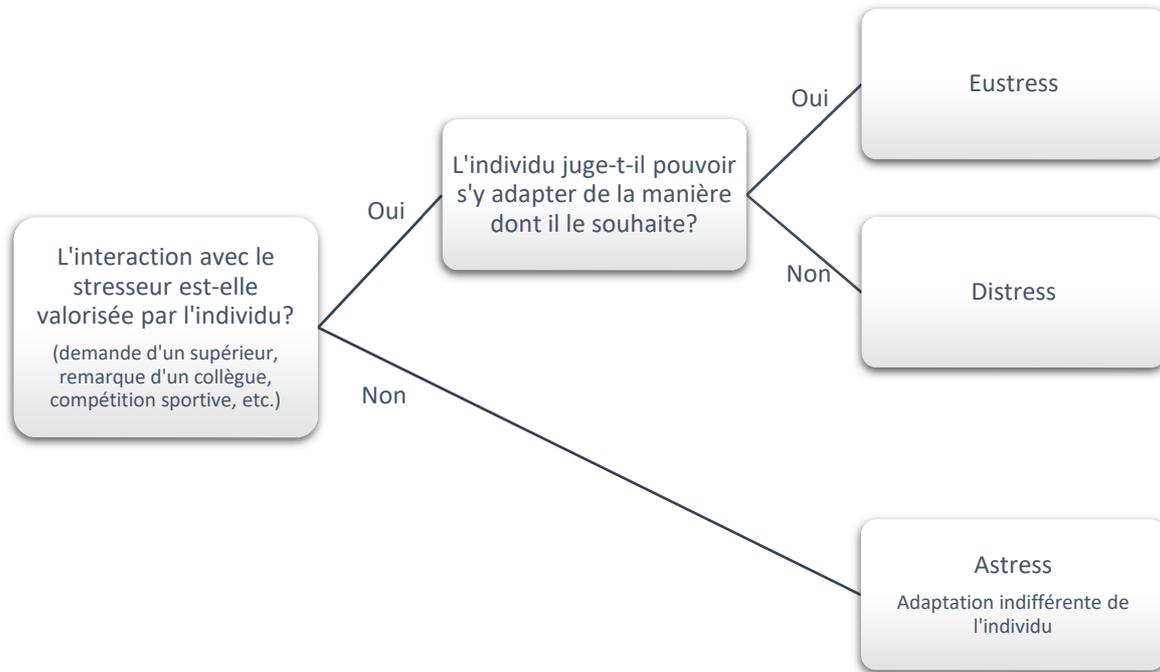


Figure 8 – Eustress, distress et pouvoir

Si le stressor ne revêt pas d'importance, n'est pas un enjeu ou n'a pas de valeur (dans le sens de ce qui compte) pour l'individu, ce dernier réagira de façon indifférente, dans un état que je nomme *astress*. Il s'adaptera de fait à la modification de son environnement, mais ne mobilisera pas de ressources de façon explicite pour s'adapter. C'est le cas de l'immense majorité des rapports entre un individu et son environnement. En revanche, si le stressor revêt de l'importance, est un enjeu ou a une grande valeur aux yeux de l'individu, ce dernier sera, selon le sens commun de l'expression, « stressé ». Ce stress prendra la forme d'un *eustress* si l'individu a le sentiment subjectif d'avoir du pouvoir sur le cours des événements, s'il croit disposer des moyens pour s'adapter comme il le souhaite, s'il croit disposer de pouvoir. Cet état d'*eustress* peut procurer du plaisir et provoquer le « flow » décrit par les psychologues positifs Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi 1992). Ce stress prend la forme d'un *distress* si l'individu a le sentiment qu'il n'a pas ou peu de pouvoir sur le cours des événements, s'il considère qu'il n'a probablement pas les moyens de répondre au stressor. Cet état de *distress* constitue un danger à ses yeux et peut provoquer dépression ou burn-out.

Chez MSF, un médecin expatrié qui reçoit l'ordre de son coordinateur de projet d'intervenir sur une épidémie de rougeole peut totalement ignorer ce stressor en considérant qu'il n'est pas un enjeu pour lui et qu'il a d'autres priorités. S'il est ancien dans l'organisation, s'il a de l'expérience, il peut ne pas « se stresser », être donc « astressé » et laisser passer le temps. Cette pression de la hiérarchie lui aura été indifférente, et n'aura alors été ni un *eustress*

ni un *distress* puisque l'équilibre de l'expatrié n'aura, pour ainsi dire, pas été modifié. Un autre médecin expatrié, plus novice dans l'organisation ou plus sensible à la question de la rougeole, et recevant le même message, pourra au contraire prendre très au sérieux cette demande. S'il considère avoir le matériel adapté, les ressources humaines nécessaires à disposition et une bonne connaissance préalable de la propagation d'une épidémie de rougeole, il « souffrira » alors d'un *eustress*, un stress positif. Il disposera de suffisamment d'information pour savoir qu'il pourra répondre à la demande de son supérieur. Si le même expatrié accorde beaucoup d'importance à cette demande, mais à une faible connaissance de la propagation d'une épidémie, a peu de connaissances en management, ou n'a pas, selon lui, le matériel adapté, il risque d'augmenter ses horaires de travail, de chercher à mobiliser des collègues, à souffrir de ce qu'il va considérer comme une incompétence personnelle. Si la situation dure et qu'il ne trouve pas de soutiens, voire que le coordinateur de projet le menace et lui fait des reproches, il s'enfoncera lentement dans la fatigue, la dépression, voire le burn-out : il sera dans un état de *distress*.

Dans son interaction avec un stresser, l'individu peut alterner des passages entre adaptation indifférente, *distress*, et *eustress*. Si l'on reprend l'exemple précédent, on peut imaginer que le médecin expatrié ait d'abord une réaction d'indifférence en considérant que la demande a été faite rapidement au détour d'une conversation, puis qu'il se rende compte quelques jours plus tard que la demande était sérieuse, et la valoriser soudainement. L'expatrié passera alors d'un état d'*astress* à un état de *distress* en réalisant qu'il n'a pas les moyens de répondre à la demande. Quelques jours plus tard, il sera finalement dans un état d'*eustress*, car il aura suffisamment travaillé pour préparer une réponse adaptée à l'épidémie et sera prêt à lancer le projet. Inversement, il aura pu commencer par un épisode de *distress*, effrayé à l'idée d'affronter un tel challenge, puis se rendre progressivement compte que la demande n'a pas été suivie par le coordinateur. Il ne va alors plus lui donner d'importance, l'oublier et s'y adapter de manière indifférente. Le sentiment de s'être adapté au stresser est ainsi parfaitement subjectif, dans le sens où seul l'individu est juge de ce moment où il a, selon lui, satisfait la demande de son environnement. L'individu revient alors à un nouvel équilibre ou à une nouvelle homéostasie/allostase (voir la note de bas de page n°96, p.57). Tant qu'il ne juge pas sa réponse satisfaisante, il est, selon les moyens dont il dispose, dans un état de *distress* ou d'*eustress*.

Dans cette thèse, je considère que les états d'*eustress*, de *distress* et d'adaptation indifférente correspondent respectivement à la satisfaction, à l'insatisfaction et à

l'« asatisfaction ». En effet, l'*eustress* provoque chez l'individu un jugement positif de son expérience et suscite des émotions qu'il juge positives (euphorie, enthousiasme, joie, sérénité, etc.). À l'inverse, le *distress* provoque chez l'individu un jugement négatif de son expérience (souffrance, burn-out, etc.) et suscite des émotions qu'il juge négatives (peur, anxiété, frustration, colère, jalousie, etc.). Enfin, l'adaptation indifférente de l'individu correspond à un état que je nomme ici « asatisfaction »<sup>103</sup> pour décrire toutes ces interactions du quotidien auxquelles l'individu ne donne pas de valeur et s'adapte sans même y prêter attention<sup>104</sup>.

Définir l'insatisfaction comme un manque de ressources par rapport à un objectif, comme le passage par le *distress* le suggère, signifie que l'individu insatisfait ne maîtrise pas l'occurrence d'événements auquel il donne de la valeur. Cette définition est exactement, en négatif, celle du pouvoir d'un individu que je donne dans le chapitre suivant (voir p.72). L'insatisfaction correspondrait ainsi à un manque de pouvoir sur des événements valorisés par l'individu et le groupe auquel il appartient.

## II.2.2. L'« action empêchée »

Cette description de l'insatisfaction par celle du pouvoir ou de la capacité d'action (par opposition à l'empêchement de l'action) rejoint celle d'Yves Clot, de travail subjectivement considéré comme juste, c'est-à-dire de « travail bien fait » (Clot 2013), mais aussi celle de Philippe Davezies, spécialiste du stress au travail. Bien que le « stress » dont il parle semble correspondre à ce que je nomme ici *distress*, il écrit que « les recherches sur la biologie du stress mettent, elles aussi, l'accent sur la capacité des agents à maintenir un rapport sensible à la situation et à développer leur propre capacité d'action » (Davezies 2008, 195)<sup>105</sup>. Dans ses travaux, Yves Clot voit dans la notion de « qualité empêchée » (Clot 2010, 40) ou d'« activité empêchée » l'origine de cette souffrance :

---

<sup>103</sup> Une première utilisation de ce néologisme dans un article sur la satisfaction des voyageurs dans le secteur aérien est à noter. Selon les auteurs de cet article, l'« asatisfaction » permet de décrire une « “zone d'indifférence” qui ne procure ni satisfaction, ni insatisfaction » (Zeitoun et Chéron 1990, 74).

<sup>104</sup> Dans le cas du travail, Robert Hoppock lui-même écrivait que « les travailleurs pouvaient être divisés en trois groupes : les satisfaits, les insatisfaits et les indifférents ou les incertains » (Hoppock 1935, 47-48).

<sup>105</sup> Il s'appuie entre autres sur l'expérience de Jay Weiss (Weiss 1968) mettant en scène deux rats qui reçoivent des décharges électriques. Le premier rat peut en actionnant un bouton éviter les décharges pour lui-même et pour l'autre rat. Alors que les deux rats subissent exactement les mêmes décharges, le rat qui n'a pas de pouvoir, l'équivalent d'un passager dans une voiture, est beaucoup plus stressé (au sens de Richard Lazarus) - « ulcérations gastriques et toute une série de manifestations comportementales dans le registre de l'anxiété et de la dépression » (Davezies 2008, 199) - que celui qui a du pouvoir.

*La souffrance n'est pas d'abord le résultat de l'activité réalisée. C'est ce qui ne peut pas être fait qui entame le plus. La souffrance trouve son origine dans les activités empêchées, qui ne cessent pourtant pas d'agir entre les travailleurs et en chacun d'eux sous prétexte qu'elles sont réduites au silence dans l'organisation. (Clot 2010, 165)*

*On peut parler de souffrance au travail lorsque l'activité est empêchée. L'activité empêchée, c'est le salarié qui, à la fin de la journée, se dit "aujourd'hui encore, j'ai fait un travail ni fait, ni à faire". C'est la mauvaise fatigue qui provient de tout ce que l'on n'arrive pas à faire. (Clot et Dejours 2012, 52)*

L'« action empêchée » ne signifie pas forcément que sa propre action a été empêchée, mais que l'action que l'individu considérait comme juste à un instant donné, aussi bien la sienne que celle d'autrui, n'a pas été réalisée. L'« action empêchée » est en ce sens un événement empêché. L'événement empêché est un événement valorisé, espéré mais contraint, limité par les rapports de pouvoir, par les incertitudes de l'environnement de l'individu.

Par ce retour à l'origine de la notion de stress puis d'« action empêchée », je propose de voir dans l'insatisfaction, et dans toutes les émotions associées au jugement négatif de son expérience, l'illustration d'un même phénomène attaché à l'articulation de deux éléments : d'une part la valorisation d'un événement et d'autre part le sentiment de pouvoir sur cet événement.

### II.2.3. Des notions qui relèvent d'un même processus

À la lumière de cette assomption, les notions évoquées depuis le début de cette thèse : frustration, burn-out, RPS, souffrance, etc. peuvent être mises en perspective les unes avec les autres.

La notion de frustration correspond, selon l'exposé des pages précédentes précisément à la notion de *distress*, telle que je l'ai définie dans ce chapitre. Les moyens dont l'individu dispose ne lui permettent pas de répondre, de la manière dont il le souhaite, à une demande de son environnement à laquelle il donne de la valeur. Les émotions verbalisées par les expatriés comme la tristesse, la colère, ou la honte, marquent, elles aussi, un sentiment d'impuissance par rapport à des événements jugés importants.

Si l'on en croit Yves Clot, la notion de souffrance trouve également son origine dans la notion d'« action empêchée » et donc de *distress* (voir p.63). Pourtant, si l'on reprend les trois étapes du « syndrome général d'adaptation » de Hans Selye, la « phase d'alarme » (celle où

peuvent s'exprimer la colère et l'aigreur), la « phase de résistance », et la « phase d'épuisement »<sup>106</sup> (Selye 1956, 3), il semble que la souffrance corresponde aux deux dernières phases et devienne dès lors une sous-catégorie de la notion de *distress*.

La notion de burn-out concernerait, quant à elle, directement la phase d'épuisement. « Le burn-out correspond au stade final d'une rupture d'adaptation. Celle-ci résulte sur le long terme, d'un déséquilibre entre les exigences de l'environnement et les ressources de l'individu » (Truchot 2014, 275). Le burn-out est alors défini comme « un épuisement physique émotionnel et mental qui résulte d'une implication sur le long-terme dans des situations [...] qui sont émotionnellement exigeantes »<sup>107</sup> (Schaufeli et Greenglass 2001, 501). Alors que selon Matthew Hargrove *et alii*, « le flow est l'expérience ultime de l'eustress - la quintessence de l'eustress »<sup>108</sup> (Hargrove, Nelson, et Cooper 2013, 67), le burn-out peut dès lors être cyniquement considéré comme l'expérience ultime du *distress*, c'est-à-dire l'expérience ultime de la frustration.

Enfin, s'agissant des publications sur les risques psychosociaux, causes et conséquences sont souvent confondues. Il convient ainsi de distinguer les publications selon lesquelles les risques sont des facteurs de risque (des causes de troubles) de celles selon lesquelles les risques sont des risques à prendre (les troubles eux-mêmes). Pour les auteurs dont les RPS sont des facteurs de risque, alors les RPS sont des stressseurs qui mettent classiquement les individus dans des positions de défis difficiles à relever, par exemple dans le cas de MSF : l'injonction à faire baisser le taux de mortalité d'une région, la gestion d'un afflux inattendu de blessés, la négociation avec un coordinateur de projet jugé arrogant, condescendant, ou soupçonné de harcèlement d'un collègue. Pour ceux dont les RPS sont des risques à prendre, alors les RPS sont les différents troubles liés au *distress* : souffrance, dépression, stress post-traumatique, burn-out, etc.

Ces approches par l'« action empêchée » ou par celle du *distress* pourraient presque être utilisées telles quelles. Elles restent néanmoins très portées sur la situation et il me semblait intéressant d'intégrer dans cette thèse des éléments sociohistoriques de l'organisation et des individus qui la constituent.

---

<sup>106</sup> “It develops in three stages: (1) the alarm reaction; (2) the stage of resistance; (3) the stage of exhaustion.”

<sup>107</sup> “Burnout has been defined in the literature as a state of physical, emotional and mental exhaustion that results from long-term involvement in work situations that are emotionally demanding.”

<sup>108</sup> “Flow is the ultimate eustress experience — the epitome of eustress.”

### II.3. Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, j'ai proposé un état de la recherche sur la notion d'insatisfaction qui a mis en évidence plusieurs limites. Il s'agit d'abord d'une difficulté à départager des motifs d'insatisfaction qui seraient davantage liés à l'individu qu'à son environnement. Il s'agit ensuite de notions dont les définitions sont à éclaircir ou approfondir. Je pense en particulier à celles de pouvoir, de valeur, d'événement ou de disposition. Il s'agit enfin de la tension entre déterminisme et aléatoire, entre une volonté d'identifier des lois et la nécessité d'observer des contingences, entre objectivité et subjectivité.

Par ailleurs, les approches actuelles, bien que semblant décrire finement le processus s'attardent peu sur les parcours de vie des acteurs en présence et sur l'histoire des structures dans lesquelles ils évoluent. Dans quelle mesure les individus ou la structure disposent-ils à l'apparition d'une situation de satisfaction ou d'insatisfaction ? Comment se forme le jugement de l'individu ? Comment s'établissent les rapports de pouvoir dont l'individu est à la fois sujet et objet ? Dans quel type d'interactions et de situations ? C'est à la tentative de mise en place d'un cadre théorique permettant de répondre à ces questions que je m'astreins dans le chapitre suivant.



### Chapitre III. Les deux visages de l'insatisfaction

---

Dans son « esquisse d'une théorie générale », Niklas Luhmann écrivait que « l'abstraction est une nécessité épistémologique » (Luhmann [1984] 2011, 32). Il mettait en garde le lecteur vis-à-vis d'une prise de distance potentiellement déroutante.

*Le vol dans l'abstraction doit s'effectuer au-dessus des nuages et il faut s'attendre à une couverture de nuages plutôt épaisse. (Luhmann [1984] 2011, 32)*

Pour débattre d'un sujet issu de la quotidienneté sociale comme celui de l'insatisfaction, il ne me semblait pas possible de faire l'économie d'un passage par la conceptualisation et d'une prise de recul théorique sur mon objet d'étude.

Dans le chapitre précédent, j'ai mis en avant le principe selon lequel le sentiment d'insatisfaction était intimement lié au concept de pouvoir. La multiplicité des définitions données par des générations de chercheurs donne cependant à celui-ci des contours de plus en plus flous. Avant de rentrer dans la description plus pratique de mon terrain de recherche (partie II et III), j'essaie de redéfinir théoriquement le concept de pouvoir. Dans cette optique, je croise ici la théorie de l'information, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des capitaux de Pierre Bourdieu.

Dans la suite de ce chapitre, je détaille la façon dont la démarche « dispositionnalo-contextualiste » de Bernard Lahire s'adapte à l'analyse du processus émotionnel. Je détaille

également la façon dont j’objective les différents niveaux de satisfaction des expatriés et finalement comment l’insatisfaction, comme toutes les émotions dont elle est issue, offre un double visage : à la fois celui d’une objectivité sociale et celui d’une subjectivité individuelle.

### III.1. Le pouvoir, ou la maîtrise des événements valorisés

Pour stabiliser la définition du pouvoir, je suggère de parcourir pas à pas le fil qui unit les notions suivantes : d'abord l'incertitude, puis l'information, l'événement, l'actant, la valeur, le capital et enfin la complexité.

#### III.1.1. Des définitions du pouvoir convergeant vers le contrôle de l'incertitude

Bien que des générations d'auteurs aient proposé leur propre interprétation de la notion de pouvoir, le corpus de textes choisis par la philosophe Céline Spector autour de cette notion met en évidence un point de vue relativement constant à travers les âges, celui d'un « [gouvernement] des relations humaines » (C. Spector 2011). Platon, Aristote ou Machiavel envisagent le pouvoir sous l'angle politique : c'est la question du pouvoir du monarque et de l'autorité politique en général. Saint-Paul, Saint-Augustin ou Auguste Comte envisagent le pouvoir sous l'angle spirituel et religieux : c'est la question du pouvoir divin. Karl Marx et Friedrich Engels l'envisagent sous l'angle économique : selon eux, le pouvoir appartiendrait aux détenteurs du capital économique. Jean-Jacques Rousseau, John Locke ou Montesquieu sous l'angle juridique : la force de la loi serait source de pouvoir.

Plusieurs penseurs ont cherché à prendre du recul sur cette notion, tantôt en l'assimilant, tantôt en la différenciant des notions de « domination », de « contrainte », de « capacité », de « coercition » ou d'« influence ». Que ce soit chez Michel Foucault, Erhard Friedberg, Robert Dahl et d'autres, le pouvoir est d'abord entendu comme le pouvoir d'un individu sur un autre, comme la capacité à contraindre autrui dans son action.

*[Le pouvoir] est la capacité qu'a une personne A d'obtenir d'une personne B de faire ce qu'elle lui demande. (Friedberg 1972, 39)*

*A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon.<sup>109</sup> (Dahl 1957, 202-3)*

<sup>109</sup> "A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do."

*L'exercice du pouvoir n'est pas simplement une relation entre des « partenaires », individuels ou collectifs ; c'est un mode d'action de certains sur certains autres. (Foucault 1994, 235-36)*

Bien qu'ils procèdent de positionnements théoriques parfois différents, ces auteurs vont converger vers la question de l'incertitude qu'ils nomment aussi probabilité ou contingence. Nassim Nicolas Taleb, l'auteur du « cygne noir », parlait même de « la puissance de l'imprévisible » (Taleb 2008). Selon eux, le pouvoir serait ainsi la maîtrise de l'incertitude qui pèserait sur des rôles, sur des actions, sur des comportements et des réactions.

*La stratégie de chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir consistera donc à garder son propre comportement et ses propres réactions aussi imprévisibles que possible. [...] Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires. (Friedberg 1972, 40)*

*[L'exercice du pouvoir] est un ensemble d'actions sur des actions possibles : il opère sur le champ de possibilités où vient s'inscrire le comportement des sujets agissants : il incite, il induit, il détourne, il facilite ou rend plus difficile, il élargit ou il limite, il rend plus ou moins probable. (Foucault 1994, 237)*

*La base du pouvoir est [...] le contrôle sur la contingence, sur le oui et le non en relation avec les rôles souhaités. (Luhmann [1975] 2010, 128)*

Or l'incertitude, comme la sous-section suivante le défend, correspond à un manque d'information sur l'occurrence d'un événement, que celui-ci soit à venir ou passé.

### III.1.2. L'information : une mesure de l'incertitude d'un événement

La notion d'information est au fondement des SIC (Sciences de l'Information et de la Communication) mais, pour de nombreux auteurs comme Jérôme Segal, citant Claude Shannon, elle revêt un caractère insaisissable.

*[Shannon]<sup>110</sup> reconnaît dès 1950 la diversité des définitions de l'information à l'intérieur de la théorie de l'information et déclare à Londres en 1950 qu'il est improbable "qu'un seul concept d'information puisse rendre compte de façon satisfaisante des nombreuses applications possibles de ce chapitre d'étude général." (Segal 2003, 716)*

---

<sup>110</sup> Claude Shannon, le père de la théorie de l'information. Voir ci-après.

Trois courants de recherche en sciences de l'information peuvent ainsi se distinguer : d'abord celui qui s'intéresse à l'information dans son sens le plus commun, c'est-à-dire celui des médias et de la presse, ensuite celui qui s'intéresse à l'information du point de vue du signal électronique, et enfin celui qui utilise son concept pour chercher à unifier les disciplines scientifiques (biologie, physique, linguistique, etc.). Les travaux de Claude Shannon (Shannon 1948) sont souvent mentionnés comme base des sciences de l'information mais ne s'avèrent pas repris directement pour unifier ces trois courants de recherche et encore moins pour analyser des concepts sociologiques ou politiques. Ils semblent pourtant très éclairants pour comprendre la notion de pouvoir et *in fine* d'insatisfaction, puisqu'ils invitent à penser que l'information peut se comprendre comme la probabilité d'occurrence d'un événement. En ce sens, l'information est le reflet d'une incertitude. Plus l'incertitude est grande, plus l'information est minimale ; plus l'incertitude est faible, plus l'information est importante (voir Annexe 4 : L'information pour la « théorie de l'information », p.491)

L'information issue des médias traditionnels (presse écrite, radio, télévision ou discussion avec ses proches) décrit un tel phénomène, en augmentant ou diminuant, du point de vue du récepteur, l'incertitude autour de l'occurrence d'un événement. Quand ma voisine me dit que Nicolas Dupont vient de venir au monde, quand je lis dans le journal que Elon Musk projette d'envoyer un homme sur Mars, ou quand la télévision annonce qu'un chercheur vient de mettre au point un nouveau vaccin, ces nouvelles me renseignent sur la probabilité d'occurrence de ces événements, qu'ils soient passés ou à venir. Selon la confiance que je mets dans le média, la distance qui me sépare de l'émetteur ou les liens que je peux établir avec d'autres nouvelles similaires, je jugerai cette probabilité plus ou moins élevée et la nouvelle plus ou moins fiable.

Dans le cas de MSF, Eleanor Davey raconte comment l'organisation s'est construite une légende « romantique et rebelle »<sup>111</sup> (Davey 2015, 20) sur laquelle les réflexions actuelles se basent. Les rapports de pouvoir successifs ont édulcoré puis effacé la complexité des situations originelles. « Toutes les histoires ont leurs biais et leurs angles morts »<sup>112</sup> (Davey 2015, 24). Dans la construction d'un « mythe » nécessairement incomplet et imprécis, Eleanor Davey suggère de s'intéresser aux raisons et aux rapports de pouvoir qui l'ont rendu si tenace plutôt qu'aux détails des réalités de l'époque. Ainsi, « la mémoire a une double fonction, à la fois de retourner dans le passé et de se projeter vers le futur » (Davey 2015, 20). L'information émise

<sup>111</sup> "Romantic and rebellious"

<sup>112</sup> "All histories [...] have their biases and blind spots"

par les médias classiques, comme celle émise par ailleurs, devient un élément de la rationalité collective et des rationalités individuelles.

L'information peut dès lors être comprise comme un élément infinitésimal d'histoire<sup>113</sup>. L'information permet autant de prédire le futur que de « postdire » le passé, dans le sens de raconter l'histoire : « la postdiction [donne] lieu à un récit » (Flageul 2006, 95). Cette capacité à décider de l'avenir et du passé constitue le cœur du pouvoir, qui est donc, *a priori*, autant prédictif que postdictif. Le pouvoir, c'est tout élément de connaissance qui permet de jouer sur la probabilité d'occurrence d'un événement dans le futur ou dans le passé. Chez MSF, la maîtrise de la narration de l'histoire de l'organisation, de la légende de sa création, autant que la capacité à prédire l'avenir des missions, à anticiper leur futur a de la valeur et donne du pouvoir. La capacité de postdire s'acquiert au fil des expériences dans l'organisation ou dans le secteur de l'aide internationale. Et prédire est d'autant plus aisé que l'individu dispose de ressources, qu'il monte dans la hiérarchie et sait qu'il pourra compter sur des collaborateurs.

Dès lors, considérer que le pouvoir correspond à la maîtrise de l'incertitude devient éclairant. En passant par l'intermédiaire des SIC et en utilisant le sens que Claude Shannon donne à l'information, le pouvoir devient synonyme de maîtrise de l'information<sup>114</sup>. En utilisant la notion d'événement, le pouvoir devient également la maîtrise (consciente ou non, volontaire ou non, recherchée ou non)<sup>115</sup> de la probabilité d'occurrence d'un événement, c'est-à-dire la capacité à faire varier la probabilité qu'un événement, futur ou passé, ait lieu ou non.<sup>116</sup> En parlant du pouvoir comme la capacité à modifier la probabilité d'occurrence d'un événement se pose désormais la question de l'événement.

---

<sup>113</sup> En mathématiques, un élément infinitésimal ouvre les portes du calcul infinitésimal, c'est-à-dire du calcul différentiel et intégral. Julien Benda, philosophe formé aux mathématiques, écrit : « Si nous qualifions de net un objet toujours coïncidant avec lui-même, un objet dont les contours sont doués de netteté, on voit que certains objets non nets peuvent être l'objet d'idées qui, en tant qu'idées, sont, elles, parfaitement nettes. Telles sont éminemment, en mathématique, le nombre infini, la quantité qui tend vers une limite, l'infiniment petit ; réalités exemptes de netteté puisque essentiellement indéterminées, mais dont les idées - les définitions - sont, elles, parfaitement nettes et singulièrement fécondes pour l'esprit. C'est ce qui apparaît au sujet de l'élément infinitésimal, si l'on compare la définition parfaitement claire qu'en donne la mathématique moderne (un ensemble infini qui a pour limite zéro) avec la suivante : "L'élément infinitésimal est la grandeur prise au moment où, cessant d'être quelque chose, elle n'est pas encore rien du tout, c'est-à-dire au moment où elle participe à la féconde identité de l'être et du néant" (Hegel, Phénoménologie de l'esprit, VII) ; définition exempte de toute netteté, sinon de toute poésie, et dont l'esprit, en tant que pensant, n'a que faire. » (Benda 1948, 27-28)

<sup>114</sup> On retrouve ainsi l'idée défendue par François Russo selon laquelle « l'information [est] source de pouvoir » (Russo 1966), et que Blaise Lempen, journaliste suisse, décrivait ainsi : « l'information change les règles de la coexistence entre les hommes » (Lempen 1980, 10).

<sup>115</sup> Celui qui a du pouvoir peut très bien subir le pouvoir dont il est légataire ou dont il dispose et chercher à s'en débarrasser.

<sup>116</sup> Il peut être utile de remarquer que, dans cette acceptation, savoir et pouvoir se distingue de la façon suivante : le savoir concerne la connaissance de la probabilité d'occurrence d'un événement passé ou futur (souvent subjectivement associée à 1, c'est-à-dire à la certitude que l'événement en question aurait eu lieu objectivement, en soi), alors que le pouvoir décrit la capacité à modifier cette même probabilité.

### III.1.3. L'événement : l'interaction entre deux actants

Pour définir un événement, *a fortiori* dans un travail ambitionnant de subsumer ensemble la diversité des émotions, il convient de considérer sans distinction des entités parfois très disparates à l'origine de leur émergence : un individu, du matériel médical, des horaires, un matelas d'hôpital ou les statuts de l'association. Sans reprendre l'ensemble de la théorie de l'acteur-réseau développée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, je voudrais me reposer néanmoins sur leur principe d'une « ontologie plate ». Une telle ontologie rompt avec les questions d'échelle, de distance, met sur un pied d'égalité humains et non-humains et plus généralement tout type d'« actant ». Elle définit ce dernier comme « toute entité dotée de la capacité d'agir, [...] de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité » (Callon 2006, 242). Un individu (par exemple un expatrié, un patient, un responsable politique), un groupe social (par exemple MSF, un État, une autre ONG), un objet (par exemple un médicament, un lit, un concentrateur d'oxygène) ou un concept (par exemple la neutralité, l'ingérence) deviennent des « actants » potentiels. Ceux-là peuvent interagir les uns avec les autres et pourraient intervenir, en ce qui concerne cette thèse, dans l'émergence d'un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction.

Dans cette thèse, je définis l'événement par l'interaction entre deux actants<sup>117</sup>. Cette interaction exprime la « résolution » d'une tension<sup>118</sup>, l'évanouissement d'une incertitude et le passage d'une potentialité à une réalité<sup>119</sup>. Par exemple, il peut s'agir de l'instant où un coordinateur de projet, en lisant dans le journal local un article sur une épidémie de rougeole, décide de lancer une mission exploratoire, où un responsable des RH, suite à un email reçu, affecte un médecin à une mission au Guatemala, où un ouragan soulève les toits de milliers d'habitations au Mozambique, où un expatrié exprime sa lassitude face à la panne d'un véhicule, où ce même expatrié exprime en entretien, auprès du chercheur, sa satisfaction plutôt que son insatisfaction. Si nous désignons par  $\succ$  le symbole d'une interaction et par  $\Leftrightarrow$  le symbole de l'équivalence, alors nous pouvons écrire :

<sup>117</sup> J'élargis ici le sens de l'interaction Goffmanienne et m'inspire de Bruno Latour selon qui « il est clair [...] que la notion d'interaction locale a aussi peu de réalité que celle de structure globale » (Latour 2005, 203).

<sup>118</sup> J'emploie ici le terme de « résolution » dans son sens musical, dans celui de « l'aboutissement d'une tension mélodique ou harmonique » (Geeraerts 2012, 2:192). Raphaël Baroni a ainsi écrit sur la succession permanente, dans le cas de la narration, et de la narration musicale en particulier, d'épisodes de tensions puis de résolutions (Baroni 2011).

<sup>119</sup> En ce sens, l'événement, par l'évanouissement d'une incertitude, rappelle le principe de « décohérence quantique » de la physique quantique. Bien que ce principe fasse toujours l'objet de débats sur son fonctionnement (Crull 2013), il décrit le passage d'un état probable à un état considéré comme réel.

*Actant A >< Actant B ⇔ Événement*

Du fruit de cette interaction entre deux actants existe cependant une infinité de points de vue et d'interprétations possibles, y compris les points de vue des deux actants en interaction. Il y a ainsi autant d'interprétations de l'événement ou de « traductions » au sens de la théorie de l'acteur-réseau (Callon 2006, 243-44) que d'actants, chaque interprétation constituant elle-même un nouvel événement. Dans un mécanisme sans cesse renouvelé de « traductions » successives, l'événement premier devient alors actant, générant lui-même, par l'interaction avec un autre actant, un autre événement. Si le toner de l'imprimante d'un projet MSF se bloque, l'expatrié pourra exprimer sa colère vis-à-vis du logisticien, qui en réaction s'empressera de dépêcher un réparateur. Et ainsi de suite.

Chaque événement a néanmoins un double visage. Il est à la fois l'événement socialement reconnu comme tel, c'est-à-dire la « traduction » sociale de l'interaction et en même temps l'expérience vécue d'un individu, c'est-à-dire la « traduction » personnelle de cette même interaction. S'agissant du sujet de cette thèse, si l'on considère l'expression d'une émotion comme un événement, je peux écrire :

*Individu >< Actant ⇔ Emotion*

Dans cette formule, l'émotion est à la fois l'événement ainsi socialement qualifié et en même temps l'expérience individuelle de l'événement. Si l'on reprend l'interaction précédente entre un expatrié et une imprimante bloquée, la colère sera à la fois l'expérience physique de l'expatrié et en même temps le témoignage social visible par ses collègues, et en particulier par son collègue logisticien, de son insatisfaction.

Cette importance donnée à la « traduction » ou à la subjectivité ne doit pas effacer l'« objectivité sociale ». Si tous les individus d'un groupe social donné sont d'accord sur l'occurrence et les détails de l'événement, alors ils vont le considérer comme réel. L'accumulation d'observations subjectives allant dans la même direction concourt ainsi à la stabilité historique d'un événement. Cette définition de l'événement et de sa réalité est constructiviste. Elle correspond à une approche intersubjective de la réalité, c'est-à-dire construite sur la base des subjectivités des parties prenantes. Comme le note Georg Simmel, la subjectivité partagée devient une « objectivité sociale »<sup>120</sup> (Simmel 1908, 204). Ainsi, les événements, dans leur infinie majorité, ne font pas débat, ou sont négligés car doués de peu de valeur du point de vue des individus concernés. Leur occurrence forme un consensus tacite.

---

<sup>120</sup> "Soziale Objektivität"

D'autres, si rares qu'ils constituent l'équivalent d'une distribution de Dirac dans l'infinie forêt des événements<sup>121</sup>, constituent des pierres d'achoppement. Seuls quelques-uns, isolés, vont susciter une bataille sur leur bonne interprétation. C'est autour de l'impossibilité de constituer la réalité de l'événement en soi et de l'incertitude irréductible de son occurrence que se cristallisent les enjeux de pouvoir.

Exercer son pouvoir, c'est, au-delà d'être capable de modifier la probabilité d'occurrence d'un insaisissable événement en soi, se battre pour faire valoir sa vision subjective d'un événement. Faire rentrer dans l'histoire sociale sa propre vision d'un événement passé ou futur, événement en même temps valorisé par de nombreux autres actants, est ainsi l'indice de la possession de pouvoir et de son usage. Le pouvoir reste néanmoins à l'état de potentialité tant qu'il n'est pas exercé, tant que les ressources ne sont pas exploitées. Son exercice nécessite d'ailleurs un événement, une interaction, une « traduction », une « résolution », un passage d'un état probable à une réalité pratique, exercice lui-même sujet à de nouvelles interprétations, à de nouvelles « traductions », à de nouvelles incertitudes et à de nouveaux enjeux de pouvoir.

Dès lors, et si l'on en revient au sujet de cette thèse, l'événement ne correspond plus au fait que l'expatrié avec qui je discute ait été effectivement insatisfait, mais au fait que de l'interaction entre l'expatrié et moi-même, ou entre l'expatrié et un sondage ou entre l'expatrié et un collègue émerge le témoignage de cette insatisfaction. Si l'expatrié répète de manière récurrente dans ses différentes interactions qu'il a été insatisfait, je l'interpréterai comme un expatrié effectivement insatisfait. En tant que chercheur, je ne cherche donc pas à savoir si l'expatrié a connu ou non l'insatisfaction. Je cherche davantage à connaître la probabilité avec laquelle ce même expatrié déclare, dans ses interactions avec différents actants, être insatisfait et en même temps à révéler les mécanismes qui l'amènent à une telle déclaration.

Un actant humain (un individu, un groupe ou une organisation par exemple), et en particulier un expatrié MSF, ne cherche cependant pas à avoir du pouvoir sur tous les événements ou sur toutes les interactions dans lesquelles il est impliqué. Il ne « sélectionne » que celles qui comptent à ses yeux, que celles qu'il valorise. Définir le pouvoir d'un actant, et en particulier d'un actant humain, comme sa seule capacité de prédiction du futur mais aussi de narration du passé omet ainsi une des spécificités de la pratique sociale : la valeur.

---

<sup>121</sup> En mathématiques, une distribution de Dirac décrit une fonction qui prend une valeur infinie en un point particulier, et la valeur zéro partout ailleurs.

### III.1.4. L'actant humain : un actant faisant intervenir la notion de valeur

Même si, à l'inverse de Michel Foucault, je ne distingue pas le pouvoir sur les objets animés de celui sur les objets inanimés<sup>122</sup>, je m'intéresse néanmoins, étant donné mon objet d'étude, au pouvoir d'individus ou de groupes d'individus ou au pouvoir sur des individus : les expatriés, les autorités locales, l'organisation par exemple.

Un actant existe, aux yeux d'un actant humain, à partir du moment où il entre en interaction avec lui, à partir du moment où la question de la valeur entre en jeu, où le mot d'une langue existe pour le décrire, où il est objet de débat. Du point de vue d'un actant humain, le pouvoir d'un autre actant, humain ou non-humain, s'exprimera au travers de sa valeur relative, de son aura symbolique, de sa capacité d'influence, de coercition, de contrainte physique ou mentale sur un individu ou un groupe d'individus. Si cet autre actant est considéré comme doté de pouvoir, il pourra alors suggérer des événements passés ou encourager un événement futur à se produire.

Parfois, un actant humain exercera son pouvoir sans peine si l'événement n'a d'importance que pour lui seul, si l'événement n'est pas concurrentiel : c'est le cas de nombreuses décisions du quotidien comme l'heure à laquelle l'expatrié choisit de se coucher ou la décision d'utiliser un cahier plutôt que son ordinateur portable pour prendre des notes pendant une réunion. Ce pouvoir s'exercera également sans difficulté si la « résolution » potentielle d'une tension (c'est-à-dire l'occurrence d'un événement) fait consensus : par exemple les interventions de MSF après le tsunami de 2004 en Asie et le tremblement de terre de 2010 en Haïti ont été décidées de façon consensuelle. À d'autres occasions, l'exercice du pouvoir sera plus conflictuel car plusieurs actants, humains ou non, seront en concurrence sur des « résolutions » opposées d'une tension. C'est le cas de toutes les situations décrites dans la deuxième partie portant sur les contextes propices à l'insatisfaction : la disponibilité de médicaments, la date de validité d'un VISA ou un chef de mission peuvent s'opposer à la mise en place d'activités médicales importantes aux yeux des équipes. Luttres de pouvoir, envie, jalousie, et autres émotions s'entremêleront. Le pouvoir est donc une notion relative,

---

<sup>122</sup> Michel Foucault distingue ainsi « capacité » et « pouvoir » : « Il faut distinguer d'abord [le pouvoir] qu'on exerce sur les choses, et qui donne la capacité de les modifier, de les utiliser, de les consommer ou de les détruire, un pouvoir qui renvoie à des aptitudes directement inscrites dans le corps ou médiatisées par des relais instrumentaux. Disons qu'il s'agit là de "capacité". Ce qui caractérise en revanche le "pouvoir" qu'il s'agit d'analyser ici, c'est qu'il met en jeu des relations entre individus (ou entre groupes) » (Foucault 1994, 233).

dépendante de la subjectivité des actants et de la valeur que les uns et les autres accordent à l'occurrence de certains événements passés ou à venir.

Le propre des actants humains est ainsi de faire intervenir la notion de valeur. Si la notion d'information est si « protéiforme, transversale, [...] heuristique et potentiellement fallacieuse » (Segal 2003, iii), ce serait parce que tout événement, toute interaction entre actants, peut être considéré, selon le point de vue et l'intérêt des actants, comme une information. Or comme le note Léon Brillouin, l'un des théoriciens de la théorie de l'information en France, la définition de l'information de Claude Shannon ne prend pas en compte la valeur subjective qu'un individu peut accorder aux événements associés. Tous les événements ne concernent pas directement un individu et la grande majorité sont éloignés de ses intérêts. Seule une minorité revêt de l'importance à ses yeux.

*L'information [telle que Shannon l'a définie] est une grandeur absolue qui a la même valeur numérique pour tout observateur ; sa valeur humaine est par-contre, nécessairement une grandeur relative qui aura des valeurs différentes suivant l'observateur, selon que celui-ci aura la possibilité de la comprendre et de l'utiliser ultérieurement. (Brillouin 1959, 9)*

Erhard Friedberg faisait une remarque analogue concernant le pouvoir :

*Le contrôle d'une zone d'incertitude ne suffit pas : encore faut-il que celle-ci soit pertinente par rapport aux partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire qu'elle les affecte dans leur capacité de poursuivre leurs propres objectifs. (Friedberg 1972, 40)*

Dans la théorie de la décision, l'information non valorisée est « inutile », voire gênante, considérée comme du bruit<sup>123</sup>. Si l'administrateur d'un projet MSF reçoit un courrier d'un responsable politique local peu apprécié, courrier l'encourageant à recruter l'un de ses proches, l'administrateur ne considérera peut-être pas cette injonction intéressante, l'envisagera comme du bruit et jettera le courrier à la poubelle. Seule l'information valorisée est considérée « utile » et constitue la base des décisions à venir. Selon l'estimation de la probabilité que les événements auxquels il donne de la valeur aient bien eu lieu ou que d'autres aient bien lieu à l'avenir, l'actant humain décide d'agir de telle ou telle manière. Si l'infirmier craint les remontrances de sa hiérarchie en n'intervenant pas rapidement auprès d'un patient, il fait en sorte d'agir au plus vite. Ainsi, comme le note Claude Shannon qui introduit les notions de « probabilité conditionnelle » ou Léon Brillouin qui parle explicitement d'« information conditionnelle », les

<sup>123</sup> Dans son « traité d'électricité », Frédéric de Coulon définit le bruit de la façon suivante : « On appelle bruit [...] tout phénomène perturbateur (interférence, bruit de fond, etc.) gênant la perception ou l'interprétation d'un signal, ceci par analogie avec les nuisances acoustiques du même nom. [...] Le rapport signal sur bruit est une mesure du degré de contamination du signal par du bruit » (de Coulon 1998, 6:3).

événements ne sont pas indépendants les uns des autres en pratique, mais conditionnés les uns par les autres. La probabilité d'occurrence d'événements à venir dépend de la probabilité d'occurrence d'événements passés, et inversement, la probabilité d'occurrence d'événements passés peut dépendre de la probabilité d'occurrence d'événements à venir<sup>124</sup>.

Dans le cas d'une organisation comme MSF, tous les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, disposent de marges de manœuvre et d'un certain pouvoir. Tous n'ont cependant pas de pouvoir sur les mêmes événements, et seuls certains ont du pouvoir sur les événements valorisés par le groupe, ceux qui concernent les enjeux et l'identité du groupe. Par un processus d'identification de l'individu à l'organisation ou de personnification de l'individu avec l'organisation, les individus classiquement considérés par un observateur extérieur comme disposant de pouvoir sont ceux dont les décisions impactent les événements que les autres membres du groupe valorisent également. Ce sont ceux que les philosophes mentionnés par Céline Spector ont étudiés sous l'angle du pouvoir politique, du pouvoir religieux ou du pouvoir juridique. Par leur ancienneté, certains ont du pouvoir sur la narration *a posteriori* de l'histoire de l'organisation (Davey 2015, 20). D'autres ont du pouvoir sur les plans stratégiques des années à venir. D'autres encore, au niveau des projets, ont du pouvoir sur le planning des infirmiers, sur les commandes logistiques, ou sur l'apaisement des relations avec les autorités locales. Tous, à différents échelons, vont alors potentiellement faire l'objet, par l'intermédiaire du pouvoir qu'ils détiennent et donc de leur capacité à modifier la probabilité d'occurrence d'événements, de la défiance et des critiques des collègues expatriés.

Dès lors, le pouvoir, qui signifiait, dans le cas de tout type d'actant, la maîtrise de la probabilité d'occurrence d'un événement, correspond, dans le cas d'actants humains, à la maîtrise de la probabilité d'occurrence d'un événement valorisé. Plus simplement, le pouvoir signifie la maîtrise d'un événement valorisé. L'information qui, dans le cas d'actants quelconques, mesurait la probabilité d'occurrence d'un événement, mesure, dans le cas des actants humains, la probabilité d'occurrence d'un événement qui est cette fois-ci valorisé. L'accumulation d'informations sur des événements valorisés peut ainsi être considérée comme

---

<sup>124</sup> C'est le travail de « rétrodiction » : par exemple celui de l'historien qui reconstitue sur la base d'informations contemporaines et d'hypothétiques découvertes à venir la possibilité d'occurrence d'événements passés. Cette idée, qui peut sembler totalement contrintuitive, questionne du point de vue philosophique la question de la preuve et de la conscience phénoménologique. Au sujet de la « rétrodiction », on pourra lire Alain Flageul (Flageul 2006) ou Claude Grignon : « Pour expliquer "ce qui s'est passé", il faut [...] se placer au moment de la survenue de l'événement considéré et remonter vers le passé, en reconstituant les processus qui ont concouru à la production de ce qui s'est effectivement produit, et qui ont empêché que les autres issues, que les autres possibles se réalisent. Aux prédictions de l'étude statistique, il faut associer la rétrodiction » (Grignon 2008, 84).

un capital. En ce sens, le pouvoir est une question de capital, mais pas de n'importe quel capital. Le pouvoir est synonyme de ce que j'appelle le « capital informationnel ».

### III.1.5. Le capital : une mesure de la valeur

Si la notion de capital, héritée en particulier de Pierre Bourdieu, connaît un succès et un « usage inflationniste » (Neveu 2013, 337), décliné tantôt en capital érotique, corporel, d'autochtonie, émotionnel, ethnique, symbolique, politique, littéraire, militant, culturel, social, et d'autres encore, ce n'est pas parce qu'elle serait le reflet d'une pensée contemporaine économique et/ou utilitariste mais parce qu'elle est, c'est mon hypothèse, le reflet de la notion de valeur, au cœur des relations sociales. Tous ces capitaux énumérés valent dans des situations et groupes sociaux spécifiques et orientent les actions de ceux qui en disposent ou en manquent. Leur mobilisation ne signifie pas que ces capitaux existent en soi, sur des bases physiques, mais qu'ils existent au moins symboliquement aux yeux des acteurs.

#### III.1.5.1. Un métacapital : le capital informationnel

L'expression « capital informationnel » existe déjà dans le secteur de l'entrepreneuriat. Ce capital est censé prodiguer un avantage de développement vis-à-vis de la concurrence par une connaissance technique, que le brevet doit protéger, ou par une connaissance du marché. On parle aussi de « capital d'information » ou en anglais de « information capital » pour désigner en particulier l'accumulation de données que l'organisation peut monnayer. Ces données sont gérées par le système d'information (SI) de l'organisation. Si elles sont massives et concernent les clients ou les utilisateurs de l'entreprise, le « capital d'information » sera alors appelé « big data ». Pierre Bourdieu lui-même a utilisé l'expression de « capital d'information » dans deux de ses ouvrages, mais sans la définir et sans lui donner de dimension ou d'importance spécifique (Bourdieu 1972, 158, 1997a, 52). Je suggère de rapprocher ces différentes compréhensions et de définir le capital informationnel comme l'accumulation d'information valorisée (ou d'information sur des événements valorisés, ce qui est équivalent) par un actant humain. Le capital informationnel pourrait aussi s'appeler un capital de certitudes puisque son accumulation fait diminuer l'incertitude.

Dans les sociétés capitalistes où le capital économique est un capital très valorisé, la richesse économique est souvent synonyme de pouvoir mais dans d'autres sociétés où le capital économique est peu valorisé, la richesse économique ne donnera pas ou peu de pouvoir et sera

à distinguer. Par exemple, chez MSF, l'accumulation de capital économique par un individu ne lui octroie pas ou peu de pouvoir, ne participe pas ou peu à l'accroissement de son capital informationnel et à sa capacité à maîtriser des événements futurs ou passés. Ce sont davantage ses expériences du terrain, sa position hiérarchique ou son réseau de relations qui lui permettent d'être reconnu comme puissant (au sens étymologique de celui qui dispose de pouvoir) par le reste du groupe. Puisque la valeur d'une information n'a de sens que par rapport à un actant humain donné, le « capital informationnel » dépendra de l'actant de référence.

Par sa capacité à prédire le futur et à postdire le passé, le capital informationnel devient un métacapital, c'est-à-dire un capital qui contient les autres. Le métacapital donne à l'actant qui en dispose le pouvoir d'orienter l'histoire dans le sens qu'il espère. Pierre Bourdieu avait déjà suggéré l'idée d'avoir un capital surplombant, qui domine ses capitaux sociaux, culturels et économiques. Il avait ainsi introduit l'idée d'un métacapital mais l'associait au rôle de l'État.

*L'État est l'aboutissement d'un processus de concentration des différentes espèces de capital, capital de force physique ou d'instruments de coercition (armée, police), capital économique, capital culturel ou, mieux, informationnel, capital symbolique, concentration qui, en tant que telle, constitue l'État en détenteur d'une sorte de méta-capital, donnant pouvoir sur les autres espèces de capital (qui va de pair avec la construction des différents champs correspondants) conduit en effet à l'émergence d'un capital spécifique, proprement étatique, qui permet à l'État d'exercer un pouvoir sur les différents champs et sur les différentes espèces particulières de capital, notamment sur les taux de change entre elles (et du même coup, sur les rapports de force entre leurs détenteurs). (Bourdieu 1994, 108-9)*

Le métacapital informationnel peut se découper en une infinité d'autres capitaux. Selon la structure sociale considérée, certains découpages pourront néanmoins sembler plus opératoires que d'autres. Dans la société occidentale contemporaine, le découpage de Pierre Bourdieu entre capital social, capital culturel, et capital économique, auquel le capital symbolique est souvent adjoint, semble opératoire et est utilisé par de nombreux chercheurs. Dans un groupe social plus réduit, du type organisation, association ou entreprise, c'est-à-dire sur une échelle temporelle et spatiale plus réduite que dans une société entière, il me semble que ce découpage puisse être amendé, et que le triptyque capital jurisprudentiel, capital relationnel et capital hiérarchique, que je définis ici, soit plus apte à décrire les interactions au sein de ladite organisation.

### III.1.5.2. Le capital jurisprudentiel

Par opposition à la part plus innée ou héritée du capital culturel, entraînant par exemple une distinction au niveau scolaire (Bourdieu 1979a), le capital jurisprudentiel peut se définir comme la part acquise du capital culturel. Le capital jurisprudentiel peut alors être entendu à la fois comme la somme de ses expériences personnelles dans un groupe social donné, mais aussi comme la connaissance des valeurs de ce groupe, de ses normes, de ses codes, de ses mécanismes, de ses modes de fonctionnement, de ses règles écrites ou non écrites, tacites ou implicites. Le capital jurisprudentiel s'applique particulièrement bien dans le cas d'une organisation, entreprise ou association, à laquelle on adhère au cours de sa vie.

Dans le cas de MSF, le capital jurisprudentiel correspond à l'expérience accumulée dans l'association, le nombre de mois de mission, ou le nombre de missions différentes effectuées, chacune de ces nouvelles missions ou expériences constituant une jurisprudence supplémentaire qui s'ajoute au capital total. Un individu disposera d'autant de capital qu'il a réalisé de missions de terrain, qu'il aura visité de pays où MSF intervient, qu'il aura été confronté à des situations de crise, qu'il aura vécu de conflits, d'épidémies. J'évoque ainsi à plusieurs reprises dans les parties qui suivent comment l'ancienneté chez MSF confère à l'expatrié en question une connaissance reconnue et valorisée par ses collègues (voir par exemple p.305 ou p.383). « Tu as fait combien de missions ? Dans quels pays ? » sont souvent les deux premières questions qu'une équipe pose à un nouvel expatrié arrivant sur un projet. En entretien, Mégo raconte ainsi comment il a été plébiscité, grâce à son expérience des opérations de terrain, pour devenir président de MSF-France :

*Mégo*                    *Je pense à cause de ma légitimité opérationnelle, pas parce que je suis plus intelligent.*

L'utilisation du qualificatif « jurisprudentiel » correspond d'autant mieux à une organisation comme MSF que ses règles, ses protocoles, ses accords internes, sont largement issus de son expérience de terrain, et dans une faible mesure de normes imposées par le haut.

### III.1.5.3. Le capital relationnel

Le capital relationnel, lui, peut se définir comme la somme des relations nouées tout au long de son appartenance à un groupe donné. Reprenant les termes de Abraham Carmeli et Benny Azeroual, « le capital relationnel renvoie aux bénéfices conjoints contenus dans la relation entre deux ou plusieurs parties qui sont hautement importants pour ces parties [...] ;

liens qui incluent la connaissance et la compréhension de l'autre partie et qui fournissent un sens partagé, un engagement et des normes de réciprocité »<sup>125</sup> (Carmeli et Azeroual 2009, 86).

Suivant la même analogie qu'entre capital jurisprudentiel et capital culturel, le capital relationnel pourrait se définir comme la part du capital social qui est acquise, par opposition à la part du capital social plus innée ou héritée, qui entraîne, entre autres, une distinction de classes (Bourdieu 1979b, 1980a). Encore une fois, le capital relationnel convient particulièrement bien à la description du fonctionnement d'une organisation, du type association ou entreprise, à laquelle on adhère au cours de sa vie, et dont l'individu peut se séparer. Dans le cas de MSF, le capital relationnel correspond aux collègues rencontrés sur le terrain, avec qui l'expatrié a gardé contact par email, par les réseaux sociaux et qu'il recroise à l'occasion à l'autre bout du monde lors d'un voyage ou sur une autre mission MSF. Le capital relationnel traduit un « réseau personnel » constitué au fil de sa socialisation dans l'organisation (Bidart 2012).

Le capital relationnel est, dans une organisation comme MSF, d'autant plus distinct du capital social que les membres de l'organisation ont des origines sociales très variées (en termes de pays, de langue, de catégorie socio-professionnelle ou de religion par exemple). Les connaissances personnelles acquises dans son pays d'origine sont souvent éloignées des enjeux de l'organisation et ne font donc pas partie de ce capital relationnel mobilisable au sein de l'organisation. Le capital relationnel prendra d'autant plus de valeur que ces « amis » montent dans la hiérarchie de l'organisation. Le « pouvoir d'influence » auquel on peut associer ce capital sera alors démultiplié.

#### III.1.5.4. Le capital hiérarchique

Issu de la notion de pouvoir hiérarchique<sup>126</sup>, le capital hiérarchique correspond à celui qu'un individu tire de sa position dans la hiérarchie d'une organisation. En faisant glisser sémantiquement la notion de pouvoir vers la notion de capital, je conserve une cohérence avec les autres formes de capitaux déjà évoqués et j'insiste sur la capacité de mobilisation de ce capital, mais les deux notions de pouvoir et de capital sont largement interchangeables. Un

---

<sup>125</sup> "Relational capital refers to the joint benefits embedded in the relationship between two or more parties that is highly important to those parties [...]; ties that include the knowledge and understanding of the other party provide shared meaning, commitment, and norms of reciprocity."

<sup>126</sup> Le « pouvoir hiérarchique » est une notion particulièrement étudiée en droit (Mollet 1909; Di Malta 1961; Chauvet 2013), mais également étudiée en sociologie sous différentes formes (Crozier et Friedberg [1977] 2014; Astley et Sachdeva 1984; Granovetter 1985; Bourion et Bournois 2015). Dans tous les cas, elle recouvre l'idée du pouvoir que le responsable retire de sa position hiérarchique dans un groupe social donné.

individu fraîchement et directement recruté à un poste de direction disposera d'un capital hiérarchique relativement large, et donc de pouvoir hiérarchique, même s'il ne bénéficie pas encore de capital relationnel ou jurisprudentiel dans l'organisation. Il pourra s'appuyer sur des ressources financières, sur des ressources humaines, sur des ressources matérielles, sur l'aura symbolique que sa position lui confère pour écrire l'histoire dans un sens ou dans un autre. Selon ses mouvements relatifs dans l'organigramme (à la suite de promotions, d'ouvertures de poste ou de réduction des activités), son capital hiérarchique augmentera ou diminuera. Pour que sa position soit légitime au regard de ses nouveaux collaborateurs et que ce capital soit aisément mobilisable, l'individu devra généralement justifier sa présence par un capital jurisprudentiel acquis dans une autre organisation ou un autre secteur, et accroître au fil du temps son capital relationnel.

Les trois capitaux se recouvrent ainsi mutuellement, et il est parfois difficile de les distinguer. Par rapport au capital relationnel, le capital hiérarchique implique cependant une « confiance institutionnelle »<sup>127</sup>. Si les collaborateurs ont confiance dans l'institution en question, alors ils auront confiance dans les choix de cette institution. Si elle a décidé (par un vote, par un recrutement ou par une nomination) de mettre tel individu dans une position de direction, alors les collaborateurs peuvent faire confiance à ce nouveau responsable sans même le connaître. Ils vont lui accorder du crédit. L'individu fraîchement arrivé aux responsabilités dispose alors de l'information selon laquelle il pourra compter sur ces ressources humaines, qui lui offrent leur « confiance institutionnelle » et sur d'autres ressources matérielles et financières.

Les trois types de capitaux décrits ici confèrent, par les ressources qui les sous-tendent, du pouvoir à celui qui les détient. Il n'est pas nécessaire d'être en haut de la hiérarchie pour disposer de capital informationnel. Si celui qui est plus bas hiérarchiquement possède plus de capital valorisé par l'organisation (par exemple s'il connaît plus de monde ou s'il a plus d'expérience), alors il aura potentiellement plus de pouvoir.

Tout sera question de mobilisation de ce capital et d'exercice effectif du pouvoir. Tant que les ressources ne sont pas exploitées, le pouvoir ne reste qu'à l'état de potentialité. Si ce

---

<sup>127</sup> De nombreux auteurs ont écrit à ce sujet. Éric Simon, qui fait lui-même référence à Oliver Williamson et à Christian Thuderoz, donne un bon résumé de cette notion : « La construction de la confiance institutionnelle s'apparente [...] à un contrat social dans lequel chacun accepte d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer des règles de jeu et accepte de déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie comme l'État, un ordre professionnel, une église, etc. (Thuderoz, Mangematin, et Harisson 1999). Williamson (Williamson 1993, 486) décrit la confiance institutionnelle comme faisant référence à la confiance dans le contexte social et organisationnel, à l'intérieur duquel s'inscrivent les contrats ou toutes formes de transactions. La confiance institutionnelle se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles régissant la vie sociale, politique et économique » (É. Simon 2007, 89).

pouvoir est exercé, s'engage alors un jeu d'équilibre entre les différents types de capitaux. Selon les individus et les organisations, ces différents capitaux ne seront pas valorisés de la même manière. Chez MSF, le capital jurisprudentiel est largement valorisé, et sur certains projets celui qui a le plus d'expérience peut facilement emporter la décision. Sur un projet auquel je participais en 2013 au Congo-Brazzaville, la population menaçait, à la suite d'un accident de voiture, l'équipe d'expatriés. En l'absence du coordinateur de projet, les deux logisticiennes les plus expérimentées (et non les hommes les plus âgés par exemple), ayant dû gérer ce genre de situations à plusieurs reprises sur des missions antérieures, se sont imposées de manière consensuelle pour orienter la marche à suivre. Leurs décisions n'étaient pas mises en doute. Le pouvoir hiérarchique est donc susceptible d'être supplanté. L'individu peut aussi compter sur son capital relationnel, c'est-à-dire le soutien de ses relations, mais ce soutien peut rester faible face au capital jurisprudentiel ou au capital hiérarchique et au poids de la structure sociale. Par peur de déroger à la règle, de remettre en cause l'histoire de l'organisation, d'affaiblir les liens qui unissent la structure sociale considérée et de détruire le contrat social collectif, l'individu aura peut-être davantage tendance à soutenir son supérieur que son ami.

Quelle que soit sa position hiérarchique, l'individu qui souhaite exercer son pouvoir et modifier le cours des événements puisera dans son métacapital : le capital informationnel. Il utilisera les arguments qui font mouche, la rhétorique adéquate, un ton convainquant, il mobilisera son réseau de connaissances, ses supporters, les moyens techniques à sa disposition et usera de sa position hiérarchique.

Cette proposition de découpage entre capital relationnel, jurisprudentiel et hiérarchique ne se veut ni exhaustive ni hégémonique, mais elle semble autoriser une fine compréhension des enjeux d'une organisation et de mon terrain en particulier.

### III.1.6. Délégation du pouvoir, confiance et réduction de la complexité

Pour clore la redéfinition du pouvoir, je voudrais aborder dès à présent la question de la confiance que j'ai approfondis dans le Chapitre X. En effet, si un actant humain, ici l'expatrié MSF, ne considère pas disposer lui-même de pouvoir sur les événements qu'il valorise, s'il est contraint de déléguer du pouvoir, ou s'il décide en conscience de déléguer effectivement une partie de ce pouvoir, il entre dans une alternance d'épisodes de confiance et de défiance.

Dans sa version originale allemande, Niklas Luhmann avait intitulé son ouvrage : « La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale »<sup>128</sup>. Selon lui, « la confiance réduit la complexité sociale en généralisant les informations existantes et les attentes de comportement, et en remplaçant les informations manquantes par une sécurité intérieure »<sup>129</sup> (Luhmann [1968] 2014, 126). Par complexité, Niklas Luhmann entend « un critère de l'indéterminabilité ou du manque d'information » (Luhmann [1984] 2011, 67). Il entend aussi « une collection d'éléments qui, pour des limites immanentes de capacité de connexion, ne peuvent pas être à tout moment connectés les uns avec les autres »<sup>130131</sup> (Luhmann [1984] 1995, 24).

Alors que la complexité a connu des fortunes diverses dans de nombreuses disciplines avec des interprétations variées<sup>132</sup>, Niklas Luhmann rejoint ici la définition d'Edgar Morin, selon qui « la complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités et interactions qui défient nos possibilités de calcul ; elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires. La complexité dans un sens a toujours affaire au hasard » (Edgar Morin 1990, 49). En ce sens, plus qu'une propriété de l'univers, la complexité exprime l'incapacité de l'Homme à avoir du pouvoir sur les événements. On le voit, les deux notions de complexité et d'incertitude sont très proches et peuvent être, dans une certaine mesure, confondues.

De la même façon qu'au sujet du pouvoir et de l'information, il manque, au sujet de la complexité, l'intégration de la valeur. La complexité de l'univers est infinie mais en pratique, pour qu'elle soit préhensible, elle ne se comprend que dans un cadre de référence donné, celui d'un individu. Elle serait donc élevée quand le nombre d'événements valorisés est important et que l'incertitude à leur sujet est, du point de vue de cet individu, grande. Ceci est typiquement

<sup>128</sup> "Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität"

<sup>129</sup> "Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es vorhandene Informationen überzieht und Verhaltenserwartungen generalisiert, indem es fehlende Information durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt."

<sup>130</sup> "Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann". En anglais : "We will call an interconnected collection of elements "complex" when, because of immanent constraints in the elements' connective capacity, it is no longer possible at any moment to connect every element with every other element."

<sup>131</sup> Cette approche de la complexité de Luhmann rappelle le "principe quantique de complémentarité", avancé par Niels Bohr, selon lequel deux propriétés sont incompatibles si elles ne peuvent être mesurées simultanément de manière déterminée. Ariane Lambert-Mogiliansky et François Dubois en détaillent les grands axes dans leur article sur « notre monde (représenté) » (Lambert-Mogiliansky et Dubois 2015).

<sup>132</sup> À ce sujet, le géographe Steven Manson tente ironiquement de simplifier la complexité en exposant en particulier trois grands courants de la complexité : "Algorithmic complexity", "Deterministic complexity" et "Aggregate complexity" (Manson 2001). Dans son introduction à la théorie de la complexité, le sociologue David Byrne explique quant à lui que la complexité a partie liée avec la théorie du chaos, interrogeant ainsi la question de la détermination (Byrne 1998).

le cas pour un expatrié MSF engagé et « profane », qui a sacrifié sa carrière antérieure pour se consacrer à l'humanitaire (voir p.313).

Le pouvoir (ou, ce qui est désormais identique, le capital informationnel ou encore la richesse) permet à celui qui en dispose, en reconstituant ou en faisant advenir des événements, de gérer cette complexité et de se constituer un univers subjectif de cohérence. La confiance permet, de façon similaire, en se reposant sur le pouvoir de l'actant récipiendaire de la confiance de s'autoriser à croire que celui-là est légitime et que ses décisions seraient nécessairement justes. La confiance permet ainsi à l'individu, par sa croyance dans la capacité de cet autre actant à gérer la complexité, de combler des lacunes de compréhension et de se constituer, là aussi, un univers subjectif de cohérence. Ce sont ces alternances de confiance et de défiance entre expatriés, responsables de l'organisation, partenaires politiques et sanitaires, patients et population locale que l'on retrouve au cœur du quotidien des missions humanitaires MSF.

Après avoir redéfini le pouvoir, en déroulant un long fil depuis l'information jusqu'au capital, en passant par l'événement, l'actant et finalement la complexité, je voudrais continuer d'affiner le cadre conceptuel de ma thèse en introduisant la démarche « dispositionnalo-contextualiste ».

### III.2. Une démarche « dispositionnal-contextualiste » adaptée à la sociologie des émotions ?

J'ai introduit plus haut la formule selon laquelle l'émotion pouvait se comprendre comme le fruit d'une interaction entre un individu et un actant, humain ou non-humain. Plus généralement, l'émotion serait ainsi le fruit de l'interaction entre un individu et les différents actants qui constituent son environnement. On peut alors écrire, en désignant toujours par  $><$  le symbole d'une interaction et par  $\Leftrightarrow$  le symbole de l'équivalence :

$$\text{Individu } >< \text{ Environnement } \Leftrightarrow \text{ Emotion}$$

Comme le suggère le balancier épistémologique évoqué au Chapitre II entre individu et environnement, je dois étudier l'un et l'autre pour analyser les ressorts de la dynamique émotionnelle. Pour ce faire, je m'inspire ici librement de la démarche « dispositionnal-contextualiste »<sup>133</sup> de Bernard Lahire. Dans son ouvrage intitulé « Monde pluriel » dans lequel il se démarque du travail de Pierre Bourdieu<sup>134</sup>, il synthétise son positionnement sous la forme simplifiée suivante :

$$\text{Dispositions} + \text{Contexte} = \text{Pratiques (Lahire 2012, 24)}$$

Bernard Lahire suggérait lui-même que sa démarche pouvait « insuffler des travaux » visant à étudier non seulement des « pratiques », mais aussi des « comportements » ou des « attitudes » (Lahire 2012, 48), ou à « comprendre pourquoi des individus [...] sentent ce qu'ils sentent » (Lahire 2012, 21). Dans cet élan, je fais ici l'hypothèse que cette démarche peut s'adapter aux émotions et l'on retrouve, au symbolisme près<sup>135</sup>, la formule du haut de cette page :

$$\text{Dispositions individuelles} + \text{Contexte} = \text{Émotions}$$

Bien que j'apporte plusieurs amendements à cette démarche, j'en reprends les principaux éléments. Fil rouge de cette thèse, elle me permet notamment de m'écarter des

<sup>133</sup> Dans une certaine mesure, et bien qu'issue de courants de pensée différents, cette démarche rejoint celle de Henri Amblard *et alii* selon qui : « L'acteur + la situation d'action = logiques d'action » (Amblard et al. 2005, 204). Elle rejoint également celle de Raymond Boudon selon qui les « actions sont [...] fonction du contexte social [...] dans lequel elles sont entreprises et des préférences [...] des acteurs concernés » (Boudon et Fillieule [1969] 2018, 75).

<sup>134</sup> Selon Pierre Bourdieu : « [(habitus).(capital)] + champ = pratique » (Bourdieu 1979b, 112).

<sup>135</sup> À la lecture de la formule de Bernard Lahire et à l'aune de ses explications, il semble relativement aisé de comprendre symboliquement le sens de son positionnement. Pourtant, prise au pied de la lettre mathématique, l'utilisation des signes « + » et « = » nécessite que les pratiques soient de même nature que des contextes et des

approches situationnelles de la sociologie des émotions ou de la psychologie du travail et de me rapprocher de l'histoire politique du secteur humanitaire et des parcours de vie individuels.

### III.2.1. La disposition entendue comme un phénomène probabiliste

Selon Bernard Lahire, les dispositions sont « socialement constituées ». Elles sont ce à partir de quoi « les acteurs perçoivent et se représentent la situation, et [ce sur la base de quoi] ils agissent dans cette situation » (Lahire 2012, 24). Pour les décrire et les comprendre, il s'agira d'étudier la « sociogénétique de leur formation » (Lahire 2012, 55), c'est-à-dire dans le cadre de cette thèse, les origines sociales et les parcours de vie des expatriés avant leur entrée chez MSF mais aussi, pour les plus expérimentés, leur évolution au sein de l'organisation.

L'utilisation du terme de « dispositions » indique qu'elles seules ne peuvent mener, de façon déterministe, à des émotions positives ou négatives. Elles nécessitent un contexte propice pour s'exprimer et générer satisfaction ou insatisfaction. Les expatriés, tant qu'ils ne sont pas partis en mission, tant qu'ils ne sont pas arrivés sur un projet, tant qu'ils n'ont pas interagi avec un collègue, avec un sondage en ligne ou avec le chercheur, sont porteurs à la fois d'un potentiel de satisfaction et en même temps d'insatisfaction. Dans le cas de mon travail sur MSF, les expatriés, par leur parcours antérieur, n'ont cependant pas les mêmes probabilités d'être satisfaits ou insatisfaits. Je distingue ainsi les DI (disposés à l'insatisfaction), les DS (disposés à la satisfaction) et les DA (disposés à l'asatisfaction). Les DI ne sont pas inconditionnellement déterminés à être insatisfaits et ne seront pas forcément insatisfaits par leur projet MSF mais ils ont, par leur parcours de vie, des probabilités plus élevées d'être insatisfaits par leur mission humanitaire que ceux que j'ai appelés les DS ou ceux que j'ai appelés les DA. Ce sont les interactions successives avec les activités quotidiennes d'un projet, avec les patients, avec un supérieur, et la cristallisation temporaire dans une discussion avec un collègue, dans un formulaire ou dans une interview avec un chercheur qui vont encourager l'expatrié à exprimer, à un instant donné, une émotion plutôt qu'une autre. En pratique, la satisfaction ou l'insatisfaction ne serait pas le résultat comptable d'expériences jugées positivement et d'autres jugées négativement, comme une génération de chercheurs a cherché à le montrer (Wanou et

---

dispositions. Ces notions devraient ainsi pouvoir se mesurer avec la même unité. De plus, le signe égal semble être le symbole d'une implication, dans un esprit causaliste ou étiologique, où la flèche du temps serait présente. La rencontre entre les dispositions d'un individu avec un contexte impliquerait ou entraînerait de façon déterministe des pratiques de la part de l'individu. Bien que Bernard Lahire parle lui-même d'« interactionnisme dispositionnaliste » (Lahire 2012, 49), j'ai préféré me démarquer de son symbolisme.

Lawler 1972) mais le fruit d'une sensation diffuse que l'individu juge et déclare comme telle dans son interaction avec un autre actant (un collègue, un proche ou un sondage par exemple).

Dans le cas d'un expatrié interviewé par un chercheur, cela signifie qu'en début d'entretien, un expatrié puisse d'abord affirmer qu'il a été insatisfait par sa mission, puis que, au fil de l'entretien, sa position change, et qu'il finisse par dire que ce n'était pas de l'insatisfaction mais une simple incompréhension. Au contraire, des éléments issus de la discussion peuvent amener un expatrié *a priori* satisfait à prendre conscience que la situation dans laquelle il se trouvait était en fait une situation insatisfaisante. Cela signifie également qu'un expatrié puisse dire être insatisfait à un collègue à la fin de sa mission et pourtant déclarer, lorsqu'il remplit le sondage de fin de mission un mois plus tard, qu'il était satisfait. Si l'on interroge au même moment un expatrié, il pourra dire avec une grande probabilité à son coordinateur de projet ou à sa famille restée dans son pays que tout va bien mais dire, avec une aussi grande probabilité, à son collègue ou au chercheur que sa situation est en fait très compliquée.

Les catégories DI, DA et DS ne sont pas étanches, et en fonction du parcours des uns et des autres chez MSF, de leurs rencontres et de l'interaction avec l'enquêteur, ces probabilités vont s'ajuster et il est possible de passer d'une catégorie à l'autre (voir p.396).

### III.2.2. Un contexte au prisme d'une ontologie plate

Dans la démarche de Bernard Lahire, où situer, du point de vue de l'individu, la frontière temporelle entre dispositions et contexte ? Ce qui dans sa vie s'est passé il y a un an, un mois, un jour, une heure, est-il un élément de contexte ou de disposition ? Dans mon exposé, je considère que cette frontière se trouve à l'entrée chez MSF : tout ce que l'expatrié expérimente après son entrée chez MSF correspond au contexte (partie II), tout ce qu'il expérimente avant son entrée chez MSF correspond aux dispositions (partie III).

Pour comprendre ce que je vais appeler contexte, ou de façon indifférente l'environnement de l'individu, je vais de nouveau faire appel à la théorie de l'acteur-réseau de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour et reprendre en particulier le principe d'une « ontologie plate » mettant sur un pied d'égalité humain et non-humain. Une telle ontologie a au moins trois conséquences.

Elle arase d'abord l'idée d'échelle. Comme le note Michel Callon, « les concepts et les outils de l'analyse des réseaux [permettent] de se libérer de l'opposition entre micro-structure

et macro-structure » (Callon 2006, 248). Selon Bruno Latour, « la notion d'interaction locale a aussi peu de réalité que celle de structure globale »<sup>136</sup> (Latour 2005, 203). Bernard Lahire lui-même remarquait que sa démarche ne nécessitait pas de « privilégier une échelle d'observation ou un niveau d'analyse de la réalité sociale particuliers » (Lahire 2012, 48). Par cet effacement de la distinction micro-macro, je ne nie pas que certains événements ne se jouent pas à des échelles sociales différentes. Je conserve ainsi cette distinction dans l'ethnographie de la deuxième partie. En revanche, j'insiste par-là sur le fait que, du point de vue de l'individu, ce qui se joue à un niveau macrosocial impacte *a priori* de façon aussi intense le jugement de son expérience que ce qui se joue à un niveau microsocal.

Une telle ontologie met ensuite, comme nous l'avons vu plus haut, sur un pied d'égalité tout type d'actant. Au travers de l'étude du contexte, je m'intéresserai certes aux membres de l'organisation, à ses partenaires, aux patients mais aussi aux conditions matérielles, à l'enjeu sécuritaire, aux dispositifs normatifs et techniques, autant d'actants qui peuvent contraindre l'individu et intervenir dans le jugement de son expérience.

Une telle ontologie efface enfin les frontières temporelles. Du point de vue de l'individu, elle rend des événements récents autant actuels que des événements parfois anciens. Comme le note Bruno Latour, en faisant intervenir des ingrédients de différents âges et de différentes époques, « l'interaction n'est pas synchrone »<sup>137</sup> (Latour 2005, 200). Bernard Lahire suggère ainsi au chercheur de « faire l'histoire [du contexte], [d'en] saisir les mécanismes de fonctionnement à un moment du temps ou bien encore [de] les étudier sous l'angle de leur rôle socialisateur » (Lahire 2012, 54). Je reviendrai ainsi au fil de cette thèse sur certains éléments marquants de l'histoire de l'action humanitaire et de MSF en particulier et comment ceux-ci se traduisent aujourd'hui dans l'actualité des expatriés.

Par cette démarche « dispositionnalo-contextualiste », je me place dans une perspective constructiviste, selon laquelle l'émotion serait le résultat de la rencontre entre un individu et son environnement et selon laquelle le sens donné à l'émotion ressentie serait le résultat d'une construction sociale sans cesse renouvelée, c'est-à-dire d'un constant ajustement entre cet individu et son environnement, chacun étant vecteur de son propre passé incorporé. Marin-prisonnier d'un bateau de Neurath, l'individu serait contraint d'ajuster en permanence, en

---

<sup>136</sup> "The notion of a local interaction has just as little reality as global structure."

<sup>137</sup> "No interaction is synchronic."

fonction des « travaux » en cours, sa position sur un navire qu'il ne peut quitter<sup>138</sup>. Avant de mettre cette hypothèse à l'épreuve de mon terrain, je voudrais continuer d'en affiner les contours.

### III.2.3. Une interaction symétrique ?

Dans cette thèse, je m'appuie sur le point de vue des expatriés au sujet des interactions dont ils sont les parties prenantes, et sur le témoignage de ce point de vue dans leurs entretiens. Pourtant, en étudiant, aussi bien pour l'individu que pour le contexte, la sociogenèse de l'un et de l'autre, l'équation inspirée de Bernard Lahire devient symétrique. Elle renvoie ainsi à la première définition de l'événement par l'interaction entre deux actants (voir p.73). Cette symétrie ne signifie pas l'image en miroir d'un actant par rapport à l'autre, une symétrie des ressources, ou une symétrie du rapport de pouvoir. Elle signifie cependant que les deux parties s'influencent mutuellement et en même temps que chacune des deux parties, si les deux sont des actants humains, ont un jugement sur l'interaction, que ce jugement soit positif (satisfaction), négatif (insatisfaction) ou indifférent (asatisfaction). C'est cette symétrie que je discute dans les paragraphes qui suivent en prenant le point de vue de l'organisation. Le passage par la théorie de l'acteur-réseau m'encourage en effet à renverser le point de vue entre actants, à généraliser à une organisation ce qui peut être décrit pour un individu et à parler non plus seulement d'un individu insatisfait par l'organisation mais aussi d'une organisation insatisfaite par les individus qui la composent. Un tel renversement met en évidence les mécanismes réciproques d'ajustement entre l'individu et l'organisation.

Bernard Lahire suggérait déjà que son équation pouvait être élargie à des « groupes d'individus » (Lahire 2012, 55-56). Si l'on se place, dans son équation, du point de vue de l'organisation, alors les dispositions ne correspondent plus aux dispositions de l'individu mais aux dispositions de l'organisation. Celles-ci sont le fruit de son histoire, de ses procédures ou de sa structure et suscitent des attentes qui ne sont plus celles de l'individu, mais celles de l'organisation vis-à-vis de l'individu. Du point de vue de l'organisation, le contexte correspond, à l'inverse, aux incertitudes entourant l'expatrié, à la probabilité que l'individu réponde aux

<sup>138</sup> Otto von Neurath écrit ainsi: "Wir sind wie Seefahrer, die auf offenem Meere sich genötigt sehen, mit Balken, die sie mitführen, oder die herantreiben, ihr Schiff völlig umzugestalten, indem sie Balken für Balken ersetzen und die Form des Ganzen ändern" (Neurath 1913, 457).

attentes de l'organisation. La disposition à l'insatisfaction n'est plus celle de l'individu mais celle de l'organisation.

Au moment de l'entretien, l'organisation détient très peu d'informations sur l'expatrié. Elle prend un risque. Elle fait un pari sur la base de son CV (Curriculum Vitae), de sa lettre de motivation et d'un ressenti informel par l'intermédiaire de la personne chargée de recrutement. L'organisation a une incertitude sur les véritables attentes de l'expatrié, sur sa capacité à gérer ses émotions ou sur ses compétences managériales. Si dans la pratique de sa mission l'expatrié ne répond pas aux attentes de l'organisation, s'il ne supporte pas la pression des règles de sécurité, s'il s'offusque des décisions stratégiques, s'il s'entend mal avec son équipe, alors on peut dire que l'organisation devient insatisfaite. L'organisation ne dispose pas de suffisamment de capital informationnel (tel que défini p.79) sur l'individu, aussi bien sur son passé que sur son avenir en mission pour anticiper son insatisfaction (celle de l'organisation, donc). Selon la situation, l'organisation pourra être, de la même manière qu'un individu, tantôt satisfaite, tantôt insatisfaite, tantôt asatisfaite.

Les incertitudes de l'individu sont, comme celles de l'organisation, une question de point de vue (Bar-Anan, Wilson, et Gilbert 2009, 126). Elles correspondront à des propriétés de l'individu au sujet desquelles l'organisation n'a pas d'information, à des propriétés au sujet desquelles l'individu lui-même est relativement instable ou à des propriétés que l'individu souhaite délibérément dissimuler pour conserver du pouvoir. Dans tous les cas, l'information dont dispose l'organisation au sujet de l'individu est incomplète. Si ces « zones d'incertitude » autour de l'individu correspondent aux attentes de l'organisation alors l'organisation sera disposée à l'insatisfaction. Selon la façon dont ces incertitudes disparaissent ou le niveau de confiance de l'organisation dans l'individu, celle-ci sera effectivement insatisfaite.

En renversant le regard, les incertitudes « contextuelles » semblent être aussi bien du côté de l'individu que de l'organisation. La probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une émotion est donc associée à l'information disponible depuis ce point de vue, rejoignant en cela la distinction que je fais dans le Chapitre IX entre les « zones d'incertitude » et les « zones de certitude » (voir p.361) ; cette probabilité n'existe pas dans l'absolu ou en général, mais varie selon le point de vue. Cette assertion, qui peut paraître aussi évidente que déroutante, correspond pourtant à notre observation et est fondamentale pour apprécier la suite de cet exposé. Elle implique notamment que les deux actants n'aient pas le même point de vue sur l'interaction et qu'ils y réagissent différemment, l'un pouvant être satisfait et l'autre insatisfait.

En pratique, étant donné l'inertie organisationnelle, l'individu a souvent un faible pouvoir à son entrée dans l'organisation. L'équilibre des forces joue en faveur de l'organisation, et le manque de correspondance entre l'organisation et l'expatrié aura généralement peu d'impact sur l'organisation, mais peut, à titre individuel, conduire à la colère, au burn-out ou à la démission de l'individu. L'organisation peut « se rattraper » par ailleurs, sur d'autres expatriés, alors que l'individu a parfois tout misé sur l'organisation (voir p.314). L'organisation commencera à être effectivement insatisfaite lorsque le nombre d'expatriés avec lesquels le même schéma se reproduira ne sera plus négligeable mais ébranlera sa solidité. Elle commencera à être insatisfaite lorsqu'elle souffrira par exemple d'un haut niveau de *turnover* et des nombreuses formations à mettre en place pour préparer de nouvelles générations d'expatriés. Dans tous les cas, le manque de communication initiale, de confiance, de mise en commun de l'information conduit à une situation risquée et incertaine dont la « résolution » peut ne s'effectuer ni dans le sens des attentes de l'individu ni dans le sens des attentes de l'organisation.

Le pouvoir peut être aussi bien confié par l'individu à l'organisation, que par l'organisation à l'individu. Dans ce dernier cas, l'organisation verra sa complexité subjective réduite et sa disposition à la satisfaction élargie. De plus, face à un individu confiant dans l'organisation, l'organisation est, dans un phénomène de réciprocité, davantage confiante dans l'individu. Elle sait qu'elle peut compter sur lui, déléguer du pouvoir en le responsabilisant et le faire monter dans la hiérarchie. Face à un individu davantage défiant, elle peut devenir à son tour défiante, retirer à l'individu une part de ses prérogatives et ralentir son évolution de carrière, accentuant en retour la défiance de l'individu concerné. Finalement, dans un processus de rétroalimentation continue, engendrant parfois des phénomènes de cercle vicieux ou vertueux, de spirale négative ou positive, la satisfaction de l'individu et celle de l'organisation s'influencent et se définissent mutuellement.

#### III.2.4. Objectiver une émotion

Dans la démarche de Bernard Lahire, les pratiques sont objectivables et objectivées<sup>139</sup>. Elles existent en soi et sont reconnues comme telles socialement. En souhaitant appliquer sa

<sup>139</sup> Selon Bernard Lahire, la réalité existe en soi. Il écrit : « Je suis à la fois profondément convaincu que le réel socio-historique existe indépendamment des savants qui l'étudient, qu'il n'est pas informe, qu'il n'attend pas "sagement" l'éclairage des chercheurs pour structurer objectivement les comportements humains et qu'il résiste même à certains essais (malheureux) d'interprétations scientifiques, et que les modèles théoriques qui entendent

démarche aux émotions, une telle hypothèse semble cependant plus fragile. La « confusion des sentiments », la « cacophonie psychosociale » et la diversification conceptuelle au sujet des « maux du travail » décrites dans le Chapitre I illustrent une telle difficulté. J'ai alors proposé une définition de l'insatisfaction qui repose sur la subjectivité individuelle. Mais une telle définition n'est-elle pas un simple déplacement du problème ? En effet, comment le chercheur peut-il objectiver cette subjectivité ? Comment le chercheur peut-il objectiver l'émotion de ses enquêtés et le jugement positif ou négatif à leur propos ? *A fortiori* lorsque, comme nous l'avons vu plus haut, l'interaction avec le chercheur peut faire évoluer, au cours de l'entretien, le regard de l'expatrié sur sa propre expérience ?

Pour objectiver et évaluer le jugement d'un expatrié sur son expérience, je m'appuie, dans cette thèse, sur un faisceau d'indices. D'abord, l'expatrié peut, par certaines expressions socialement considérées comme négatives, se révéler critique vis-à-vis des situations qu'il relate.

« *Ça me troue le cul* », « *ça me dérange* », « *on est vraiment nul* », « *je trouve ça hallucinant* », « *pas respectueux* », etc.

Il peut également multiplier les termes connotés négativement ou issus de champs lexicaux eux-mêmes socialement connotés négativement.

« *Ça fatigue* », « *ça m'énerve profondément* », « *fâchée* », « *dans la merde* », « *je ne cautionnerai pas* », « *complètement rincée* », « *je ronge mon frein* », « *sceptique* », « *choqué* », « *en colère* », « *trahi* », « *abusé* », « *burnt out* », « *honteux* », « *découragé* », « *traumatisé* », etc.

S'agissant de l'asatisfaction, l'utilisation répétée, malgré mes questions, de formulations ou de termes relevant du champ lexical de l'indifférence me permet de catégoriser par-là les individus exprimant un jugement neutre de leur expérience:

« *Pas déçu* », « *je ne vois pas* », « *pas d'attentes* », « *tout m'allait* », « *normal* », etc.

En enfin, l'utilisation de termes relevant d'un champ lexical connoté positivement me permet de catégoriser par-là les individus exprimant un jugement positif de leur expérience.

« *Agréablement surpris* », « *étonné* », « *heureux* », « *bien* », « *à l'aise* », « *amélioré* », « *pertinent* », « *grâce à* », « *parfaitement* », « *plus-value* », « *séduisant* », « *découverte* », etc.

---

en rendre raison sont toujours des constructions qui peuvent varier en fonction des intérêts de connaissance, des échelles d'observation et des niveaux de réalité sociale visés » (Lahire 2012, 13)

Contrairement aux « pratiques » supposées objectives de Bernard Lahire, je dois ainsi reconstituer un consensus d'objectivité autour de la qualification des émotions. Ce travail de reconstitution met en lumière, à mon sens, le double visage décrit plus tôt de l'« interaction dispositionnaliste » : son caractère à la fois subjectif et en même temps objectivé. Les deux faces de la médaille, qui se confondent aisément dans le cas des « pratiques », semblent se distinguer plus nettement dans le cas des émotions.

### III.3. Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, j'ai d'abord voulu redéfinir la notion de pouvoir, puis exposer la démarche que je suivrai au fil de cette thèse.

En revenant sur la définition du pouvoir, j'ai d'abord montré que celui-ci était toujours considéré, *in fine*, quels que soient les auteurs et les approches, comme la maîtrise de l'incertitude. En me basant sur la théorie de l'information de Claude Shannon selon laquelle l'information décrit la probabilité d'occurrence d'un événement, et indirectement une mesure de l'incertitude autour de l'occurrence d'un événement (Shannon 1948), j'ai alors suggéré le fait que le pouvoir puisse être entendu comme la maîtrise de l'information et donc comme la maîtrise de l'occurrence d'événements. En m'interrogeant ensuite sur la notion d'événement, j'ai proposé que celui-ci soit le fruit d'une interaction entre deux actants. J'ai ainsi repris, dans l'esprit d'une « ontologie plate », la notion d'actant développée par la théorie de l'acteur-réseau pour désigner toute entité, humaine ou non, potentiellement dotée de pouvoir et pouvant intervenir dans la dynamique émotionnelle. Dans cet élan, j'ai désigné par actant humain les actants contenant des humains et faisant intervenir la notion de valeur dans le jugement qu'ils portent sur des événements. En introduisant la notion de valeur, qui semblait manquer aux premières définitions de l'information (Brillouin 1959, 9) et du pouvoir (Friedberg 1972, 40) - autrement dit, toute information, tout pouvoir, toute incertitude ne se vaut pas -, il devient possible de « reboucler » sur la notion de capital. Le capital peut alors se définir par l'accumulation de valeur considérée comme telle par un actant humain donné, c'est-à-dire l'accumulation d'information sur des événements valorisés par ce même actant humain. Ce capital, dans son sens le plus général, est un métacapital recouvrant les autres types de capitaux, métacapital que j'ai qualifié de capital informationnel. Plus un actant humain accumule d'information sur des événements qu'il valorise, plus l'incertitude au sujet de leur occurrence diminue et plus il dispose, de son point de vue, de pouvoir.

Dans la tradition bourdieusienne, ce métacapital est traditionnellement divisé en capital social, culturel et économique. Dans le cas d'une organisation comme MSF existant sur un temps court, dans un secteur spécifique, dans des zones du monde restreintes, où l'expérience, les amis et la position hiérarchique jouent un rôle primordial et sont valorisés de façon relativement consensuelle par les différents membres de l'organisation, j'ai préféré découper le métacapital en trois capitaux : le capital jurisprudentiel, le capital relationnel et le capital hiérarchique. L'accumulation de l'un de ces trois capitaux ou de plusieurs à la fois octroie à

l'expatrié concerné davantage de pouvoir et en particulier davantage de pouvoir sur les événements auxquels il accorde de la valeur.

Finalement, le pouvoir qui était décrit en début de ce chapitre comme « un mode d'action de certains sur certains autres » (voir p.69) devient une contrainte d'un actant sur un autre au sujet, dans le cas d'actants humains, d'événements valorisés. À l'aune de cette définition du pouvoir, les rapports de pouvoir, de domination et de confiance deviennent les rapports établis autour de l'occurrence d'un événement valorisé en commun par deux ou plusieurs actants. Être dominant et avoir du pouvoir sont en ce sens synonymes. Parler de domination induit néanmoins directement une comparaison ou un rapport entre deux actants. Michel Messu voit ainsi dans les rapports de domination des « relations asymétriques » (Messu 2012, 1), alors que le pouvoir semble lui davantage pouvoir s'exprimer sans référence.

Pour étudier ces rapports de pouvoir et l'émergence des émotions individuelles qui en sont issues, je m'inspire dans cette thèse de la démarche « dispositionnalo-contextualiste » de Bernard Lahire. J'insiste sur le fait que toutes les notions décrites dans ce chapitre (information, incertitude, événement, actant, valeur, émotion ou capital) ont un double visage. Elles sont à la fois subjectives et en même temps susceptibles d'être objectivées socialement, c'est-à-dire d'être reconnues de façon consensuelle par l'ensemble d'un groupe social.



## Chapitre IV. Un rapport au terrain ambivalent

---

Dans ce quatrième chapitre, je reviens sur les derniers éléments à considérer avant de plonger plus avant dans l'enquête. Quelle est donc la part des expatriés MSF touchés par l'insatisfaction ? Sont-ils majoritairement satisfaits par leur expérience ? Quel a été l'angle que j'ai adopté pour répondre à mes questions de départ (voir p.14) ? Quelle a été ma place dans l'organisation ? Quel rôle souhaité-je y jouer à l'avenir ? Ce travail ouvre-t-il la voie à des recommandations ?

Pour répondre à ces questions, je discute d'abord les enquêtes internes menées par MSF depuis 2009 auprès des expatriés à leur retour de mission. Je mets en évidence les limites de ces questionnaires et l'intérêt de mettre en place une recherche qualitative à ce sujet. Dans une section que j'ai intitulée « une implication douce dans l'organisation », j'explique ensuite mon positionnement vis-à-vis de MSF, entre acteur et observateur. J'expose comment j'ai progressivement pu être légitime dans et légitimé par l'organisation. Je détaille également les méthodes utilisées au cours de cette thèse : entretiens et observation participante. J'insiste notamment sur les mécanismes d'ajustement, de rétroaction et les rapports de force au cours des entretiens et de l'enquête en général.

Enfin, j'explique mon positionnement vis-à-vis d'une potentielle recherche-action. Au cours de ces quelques années, la question m'a souvent été posée. Et même si je n'exclus pas, à la suite de cette thèse, de redevenir un « opérationnel » dans le secteur humanitaire, il n'est pas

question ici de proposer des préconisations. Ce n'est ni le cadre, ni peut-être possible, puisque, comme le suggère Robert Hoppock, il n'y aurait de préconisation que situationnelle (Hoppock 1935, 51-52). En rappelant comment l'insatisfaction constitue un enjeu de société dont la visée sous-entendue est, souvent, sa réduction, je m'interroge plus largement sur sa potentielle fonction sociale. Je développe l'idée que l'insatisfaction puisse être perçue aussi bien positivement que négativement, et que, certes source de souffrance, elle est peut-être aussi nécessaire, créatrice et en tout cas au cœur de la vie sociale.

## IV.1. Des enquêtes quantitatives de MSF effaçant la finesse des émotions

Le travail des psychologues de MSF permet d'appréhender qualitativement la satisfaction des expatriés, mais la diversité de la prise en charge selon les sections rend difficile son appréhension quantitative. Depuis 2009, MSF mène néanmoins des enquêtes en ligne auprès des expatriés à leur retour de mission pour évaluer le bon déroulement de leur mission. Ces enquêtes, dont les résultats obtenus sont, selon MSF, supposés aider l'organisation à améliorer ses processus, augmenter le bien-être du personnel et fidéliser les ressources humaines, peuvent donner une idée de la proportion d'expatriés concernés par l'insatisfaction. Je m'intéresse ici à deux des rapports publiés à la suite de ces enquêtes : l'un regroupant les années 2009 à 2014<sup>140</sup>, et un autre spécifiquement sur l'année 2015<sup>141</sup>. Les conclusions de ces deux rapports se heurtent néanmoins aux limites d'une démarche quantitative.

D'abord, les questionnaires ont systématiquement été envoyés plus d'un mois après le retour du terrain « pour que [les expatriés] aient eu le temps de se reposer et de réfléchir à leur mission »<sup>142</sup>. Or, comme le notait Edwin Locke dans l'une de ses définitions de la satisfaction, celle-ci ne vaut que « pour le moment présent »<sup>143</sup> (Locke 1976, 1300). Les résultats ne correspondent donc ni à la satisfaction de l'expatrié pendant la réalisation de son projet, ni à sa satisfaction le jour de son retour, mais à un ressenti plus « rationalisé » parfois des mois après la fin de la mission. Il peut donc exister un décalage important entre les émotions observées sur le terrain, nécessairement limitées dans le temps, les verbatims recueillis à ce moment-là et les témoignages partagés dans une enquête institutionnelle *a posteriori*.

Par ailleurs, seuls 45% des expatriés sollicités ont répondu à la première enquête, et environ 30% ont répondu à celle de 2015<sup>144</sup>. Les taux de satisfaction des 55% restants pour la première publication, et des 70% restants pour la deuxième sont donc inconnus. N'ont-ils pas répondu parce qu'ils souhaitaient tourner la page MSF ? Ou au contraire parce qu'ils étaient satisfaits de leur mission et considéraient que leurs critiques ne seraient pas utiles pour faire

<sup>140</sup> Nom du document original : "EOM retrospective survey 2009-2014". EOM signifie « End of Mission », c'est-à-dire « Fin de mission » en français

<sup>141</sup> Nom du document original : "MSF EOMS Annual Insights 2015"

<sup>142</sup> "This delay of time allows the returned field worker to rest and reflect upon their mission"

<sup>143</sup> "Job satisfaction may be defined (for the present) as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences."

<sup>144</sup> Le chiffre exact n'est pas précisé dans la restitution, mais un calcul sur la base d'autres documents permet d'avancer ce chiffre.

progresser l'organisation ? Les auteurs du rapport 2009-2014, eux-mêmes surpris par un taux élevé d'expatriés souhaitant continuer à travailler avec MSF, penchent davantage pour la première solution :

*“Une explication possible de ce résultat élevé pourrait se trouver dans le fait que les gens qui ne souhaitent pas continuer avec MSF ne s'ennuient pas à répondre à un sondage dont l'objectif est l'amélioration de la gestion RH [Ressources Humaines] sur une perspective de long-terme”<sup>145</sup> (p.22)*

Si l'on fait néanmoins l'hypothèse qu'un taux de 45% de réponse est un taux suffisant pour atteindre une bonne représentativité de la satisfaction générale des expatriés à leur retour du terrain, d'autres questions se posent. Selon les statistiques 2015, 15% des expatriés achèveraient leur mission de manière anticipée.



Figure 9 – Respect de la durée des contrats expatriés MSF (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015)

Parmi eux, 21% le feraient parce qu'ils étaient déçus par leur mission. Autrement dit, 3% environ des expatriés (21% de 15%) démissionneraient parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur mission.

---

<sup>145</sup> “A possible explanation to this high figure could be that the people who do not want to continue with MSF do not bother to answer a survey whose purpose is to improve the HR management on a long term perspective.”

## EARLY RETURN'S REASONS



Figure 10 - Raisons d'une fin de mission anticipée (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015)

Ces expatriés déçus sont-ils débutants ou expérimentés chez MSF ? Quelle est donc la répartition des démissions selon l'ancienneté dans l'organisation ? Quel est le pourcentage d'expatriés qui démissionnent lors de leur première mission, période pendant laquelle le « choc culturel » de la socialisation organisationnelle est le plus fort (Jones 1986; N. J. Allen et Meyer 1990; Chao et al. 1994; D. G. Allen 2006) ? Par ailleurs combien restent sur le terrain alors qu'ils ne sont pas d'accord avec l'orientation du projet pour lequel ils travaillent ? Combien sont en fait insatisfaits mais n'osent pas démissionner ? Deux fois plus, dix fois plus ? Les autres motifs évoqués tels que la fatigue (4%), le licenciement (5%), les raisons de santé (14%) ne cachent-ils pas en réalité des incompatibilités d'humeur avec les collègues, la hiérarchie, des incompréhensions stratégiques inavouées et donc un sentiment d'insatisfaction ?

D'autres chiffres peuvent donner une idée des réponses à ces questions. Selon l'enquête 2009-2014, 76% des expatriés auraient répondu qu'ils étaient « assez satisfaits » ou « très satisfaits » de MSF en tant qu'organisation pour laquelle travailler<sup>146</sup>. 17% n'étaient « pas satisfaits » et 7% étaient « neutres ». Selon cette même enquête, 67% pensent que MSF est un « employeur responsable »<sup>147</sup>. 16% ne le pensent pas et 17% sont « neutres ». Rien n'est dit sur le sens du mot « responsable » laissé à la libre interprétation du sondé. Enfin, 89%

<sup>146</sup> La question était : "Overall, how would you rate your satisfaction with MSF as an organization to work for?"

<sup>147</sup> La question était: "[Rate your agreement with the following statement:] MSF is a responsible employer to all of its employees »

souhaiteraient travailler de nouveau avec MSF<sup>148</sup>. Autrement dit, bien que les expatriés puissent avoir des divergences sur le fonctionnement de l'organisation, ils seraient prêts à continuer à travailler pour MSF.

En s'attardant sur le questionnaire 2009-2014, on s'aperçoit que les réponses proposées ne permettaient pas de justifier son refus de « travailler de nouveau avec MSF » par un « désaccord sur la stratégie opérationnelle ». Les réponses sont formulées de telle façon que l'origine soit presque toujours individuelle (« I was », « I left », « I had to », etc.). Pour évoquer des critiques classiques (aussi bien dans la littérature que dans les discussions informelles) comme, par exemple, la non-pérennité des projets, la rigidité des règles de sécurité, un sentiment de gaspillage, la non-intégration dans le tissu local ou le comportement inapproprié de certains collègues, l'expatrié devait cocher « Autres » et rédiger quelques lignes explicatives. Or la restitution de l'enquête n'indique ni quel pourcentage a choisi de répondre « Autres », ni le contenu des verbatims associés.

Alors que MSF met en avant la nécessité d'avoir des profils engagés pour travailler dans l'organisation<sup>149</sup>, ce sondage ne permet d'évaluer, que dans une faible mesure, la compatibilité des idéaux de l'individu avec ceux de l'organisation ou avec les réalités du terrain. Les réponses proposées dans le questionnaire concernent plutôt la carrière professionnelle, la vie de famille, le salaire, la qualité des programmes, que la satisfaction ou le ressenti subjectif des expatriés.

L'enquête 2015 est plus détaillée. Elle note ainsi que 49% des expatriés ont justement observé des « problèmes de comportements »<sup>150</sup> de la part de leurs collègues. Elle s'attarde également sur la question du management. Seuls 56% disent qu'ils ont reçu des objectifs au début de leur mission et 67% disent qu'ils ont effectivement reçu un *feedback* sur leur travail. Autrement dit 33% ont effectué leur mission sans suivi ni orientation opérationnelle. Or l'enquête 2009-2014 soulignait à quel point le sentiment de voir son travail valorisé a un impact sur sa satisfaction personnelle.

*“Parmi ceux qui ont eu le sentiment que leur travail était valorisé par MSF, 92% se disent probablement prêts à travailler de nouveau pour MSF, alors que ceux qui n'ont pas eu ce sentiment sont 68%”<sup>151</sup> (P.19)*

---

<sup>148</sup> La question était : “How likely are you to work for MSF again in the near future?”

<sup>149</sup> En imposant par exemple des contrats de VSI (Volontariat de Solidarité Internationale) à ceux qui partent pour la première fois en tant qu'expatriés. Voir également à ce sujet la deuxième partie p.215.

<sup>150</sup> “Behavioral issue”

<sup>151</sup> “From the ones who felt their work was valued by MSF, 92% are likely to work again with MSF; from the ones who did not feel value, they are 68%.”

Les expatriés sont interrogés sur leur compréhension des objectifs du projet, de leur rôle, de leurs responsabilités, et répondent qu'ils les ont compris à près de 90%, mais rien ne dit qu'ils étaient d'accord avec les objectifs du projet ni avec les rôles qui leur étaient assignés. La question n'est pas posée.

Ces enquêtes offrent ainsi une tendance générale : la plupart des expatriés seraient satisfaits de leur mission. Certains projets construisent d'ailleurs la légende *MSFienne*. Le projet de Dungass au Niger était surnommé par les équipes « Dungass Paradass ». Une logisticienne racontait que le projet de Bétou au Congo-Brazzaville, projet dans une zone très calme où MSF bénéficiait d'une image favorable, était un projet auquel tout le monde tenait : « Tout le monde aime Bétou ». Les expatriés pouvaient s'y détendre en jouant au badminton, au basket-ball ou en allant boire un jus de fruits le long du fleuve Congo. Ces enquêtes confirment en même temps en filigrane un sentiment de gratitude relevé dans des rapports de fin de mission rédigés par des expatriés ne souhaitant pourtant pas continuer à travailler avec MSF. Ceux-ci saluent d'abord l'extraordinaire expérience qu'ils ont vécue mais soulignent aussi les difficultés, les incohérences, les multiples déceptions et incompatibilités stratégiques, les souffrances qu'ils ont subies. Ils ont beaucoup appris et remercient MSF pour cela mais la mission a été dure psychologiquement et ils ne repartiront pas. Bien que le médecin allemand Anton ait quitté MSF après une seule mission et ait écrit un rapport dans lequel il se demande si MSF n'est pas « en train de tuer des enfants » (voir p.186), il introduit pourtant ce même rapport par des remerciements.

*Anton*                    *Permettez-moi de commencer par remercier MSF-France de m'avoir permis de travailler à Monrovia. J'ai passé deux mois extraordinaires et je me suis senti privilégié de pouvoir travailler avec du personnel aussi investi.*<sup>152</sup>

Il semble donc exister un décalage entre les résultats de l'enquête 2015 qui, à la question « travailler de nouveau pour MSF »<sup>153</sup><sup>154</sup>, indiquent que 0% des expatriés ont répondu « certainement pas »<sup>155</sup> et 4% « probablement pas »<sup>156</sup>, et mes rencontres régulières avec des expatriés qui, comme Nino, affirment qu'ils souhaitent tourner la page et oublier définitivement leur mission, mais aussi avec l'étude 2009-2014 qui indique que seuls 50% des expatriés

<sup>152</sup> “Please let me start by taking the opportunity to thank MSF France for allowing me to work with them in Monrovia. I had 2 extraordinary months and I was privileged to work with such committed staff.”

<sup>153</sup> “Working again with MSF?”

<sup>154</sup> “Very likely, 67%; Somewhat likely, 28%; Unlikely, 4%, Definitely not, 0%”

<sup>155</sup> “Definitely not”

<sup>156</sup> “Unlikely”

répondants ont finalement réalisé plus d'un an de mission dans leur carrière avec MSF, et enfin avec les statistiques globales du mouvement qui suggèrent que moins d'un expatrié sur deux ferait plus d'une mission, et moins d'un expatrié sur dix ferait plus de quatre missions<sup>157</sup>.

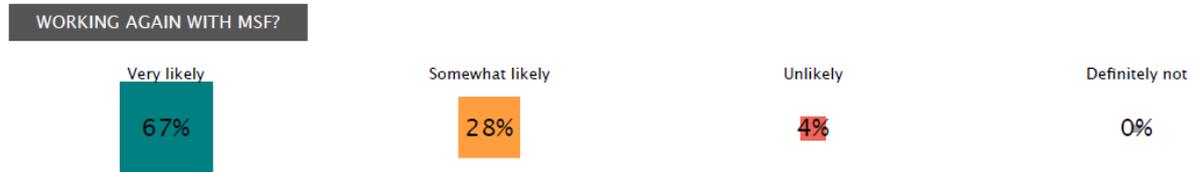


Figure 11 - Travailler de nouveau avec MSF ? (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015)

Ces enquêtes, les seules que MSF mène systématiquement à propos de la satisfaction de ses expatriés, donnent donc une idée de l'ampleur de la question, mais ne permettent pas d'appréhender dans les détails l'envers du décor, les émotions ressenties sur le terrain et le processus d'insatisfaction. La représentativité des répondants, le délai de réception et de réponse au questionnaire, la formulation de certaines questions ou les options limitées des réponses sont autant de facteurs influençant la portée de ces enquêtes quantitatives.

Dans cette thèse, je ne cherche ainsi pas à connaître quantitativement la part des expatriés satisfaits par leur expérience avec MSF mais à comprendre qualitativement le processus qui mène à l'insatisfaction au travail dans le cas de MSF, à comprendre comment ce sentiment évolue au fil du temps, et dans quelle mesure il intervient dans la décision des expatriés à continuer à travailler pour MSF.

<sup>157</sup> Selon le responsable des statistiques des ressources humaines de MSF-France, le chiffre exact est difficile à calculer car certains expatriés font une deuxième mission des années plus tard, d'autres ont vu leur première mission grandement écourtée, et les logiciels de suivi des ressources humaines ne sont pas harmonisés entre les sections MSF. Selon ce même responsable, les chiffres avancés ici donnent néanmoins un bon reflet de la réalité.

## IV.2. Une « implication douce » dans l'organisation

Pour répondre à mes questions de départ (voir p.14) et développer mon enquête, j'ai bénéficié avant et pendant mes années de doctorat d'un accès privilégié à l'organisation.

### IV.2.1. Une observation d'« insider »

Bronislaw Malinowski et, à sa suite, l'école de Chicago considéraient que le chercheur ne pouvait se cantonner au rôle d'observateur. Il devait participer, travailler avec ses enquêtés pour appréhender au mieux les enjeux et la culture du milieu étudié. À l'instar de Thierry Berche, d'abord médecin puis anthropologue (Berche 1998) et de nombreux autres chercheurs aujourd'hui, je me suis trouvé dans une situation d'observation participante de manière inattendue. En avril 2011, soit plus de deux ans avant le début de ma recherche doctorale, je passais les différentes étapes du processus de recrutement de MSF-France pour partir en mission humanitaire. Issu d'une formation d'ingénieur, j'étais alors recruté en tant que logisticien. Quatre mois plus tard, je m'envolais pour la première d'une série de dix missions. Confronté à un « problème » au sens de problématique, celui de voir de façon récurrente des expatriés épuisés mentalement sur le terrain, je me suis engagé, en parallèle de mon activité humanitaire, dans la voie du doctorat, avec l'espoir de soulever une partie du voile entourant cette observation. Je me suis alors trouvé dans la position, considérée comme telle par le milieu des sciences humaines, d'une observation participante : observation *a posteriori* pour les missions réalisées avant le début de la thèse, et de façon active pour les missions réalisées au cours de la thèse (résumées dans le Tableau 4 et détaillées en Annexe 5 : Le contexte de mes missions humanitaires, p.493).

<b>Année</b>	<b>Durée (mois)</b>	<b>Poste</b>	<b>Pays</b>	<b>Organisation</b>
<b>2011</b>	6	Log/Admin	Colombie	MSF-France
<b>2012</b>	6	Log/Admin	Éthiopie	MSF-France
<b>2013</b>	2	Log/Admin	Congo-Brazzaville	MSF-France
<i>Début du doctorat</i>				
<b>2014</b>	3	Logisticien	Centrafrique	MSF-France
<b>2015</b>	1	Promotion de la santé	Guinée	ALIMA
<b>2015</b>	2	Coordinateur logistique	Ukraine	MSF-Suisse
<b>2016</b>	1	Logisticien	Tanzanie	MSF-Suisse
<b>2016</b>	2	Coordinateur de projet	Niger	MSF-Suisse
<b>2017</b>	1	Coordinateur de projet	Haïti	MSF-Belgique
<b>2017</b>	1	Coordinateur de projet	Pakistan	MSF-Belgique

Tableau 4 - Missions que j'ai effectuées avec MSF

Je n'ai pas choisi ces missions. Elles m'ont été proposées par l'organisation et je les ai acceptées. Sans volonté stratégique de diversification des terrains et des sections MSF, j'ai néanmoins travaillé sur quatre continents différents et trois sections MSF, offrant une variété de contextes sur laquelle cette thèse s'appuie. Une mission a été effectuée avec l'ONG ALIMA (Alliance for International Medical Action), ONG médicale fondée par d'anciens cadres de MSF et dans laquelle de nombreux anciens expatriés MSF travaillent. Au total, ces missions représentent un an d'activité salariée sur la durée totale de la thèse.

Selon Pierre Bourdieu, la situation d'observation participante, qu'il renomme « objectivation participante », mène à « une sorte de dédoublement » (Bourdieu 2003, 43), voire, selon Jean-Pierre Olivier de Sardan, à « une sorte de schizophrénie » (Olivier de Sardan 2000, 431-32). Alors que Pierre Bourdieu s'interrogeait à l'époque sur la difficulté d'être « à la fois sujet et objet » et de « se regarder agir », je ne considérais pas ces missions comme un moyen de m'observer agir mais comme un moyen d'observer les autres agir. J'étais un « insider » au sens anglais du terme, au plus près du quotidien humanitaire, au cœur de l'activité des expatriés, disposé à recueillir des témoignages au détour d'un couloir ou à la fin d'un repas. Je suivais ainsi la voie de Marion Fresia, à la fois chercheuse et personnel international du HCR (Haut-Commissariat aux Réfugiés) (Fresia 2009, 2012), ou de Laetitia Atlani-Duault, anthropologue de l'aide humanitaire et du développement, selon qui, pour ethnographier de

l'intérieur une organisation de l'aide internationale, il faut « effectuer une 'ethnographie multisituée' [...] tout en participant autant que possible à la communauté étudiée » (Atlani-Duault 2008, 7)<sup>158</sup>.

Les responsables des ressources humaines qui m'envoyaient en mission étaient au courant de mon statut parallèle de doctorant et sur le terrain, les autres expatriés avaient rapidement connaissance de ma recherche, insignifiante pour certains ou objet de curiosité pour d'autres. J'ai alors bénéficié d'un accès privilégié au pilotage des projets : réunions, rapports et emails, dans une démarche associée à la sociologie de la gestion et de ses outils (voir à ce sujet Boussard 2008; Chiapello et Gilbert 2013). Des extraits de documents internes sont repris dans ce travail : document de projet, cadre logique, *MoU (Memorandum of Understanding)*<sup>159</sup>, etc. Aucune correction ne leur a été apportée. Les erreurs de syntaxe et les fautes d'orthographe sont conservées pour refléter le fonctionnement de l'organisation. Plusieurs photographies viennent également illustrer le développement de l'argumentaire, certaines prises en mission, d'autres diffusées publiquement par l'organisation.

À ces missions de terrain s'ajoutent quelques périodes d'observation non participante au siège de MSF-France. J'ai assisté à des débats, des journées de réflexion, des conseils d'administration, des assemblées générales de 2014 à 2016. À leur occasion, mon positionnement était beaucoup plus ambigu. La plupart des collègues MSF à qui j'expliquais ma démarche avaient une attitude intéressée teintée de frilosité. J'accédais sans difficulté à ces réunions, aussi bien par ma connaissance de l'organisation que par le soutien du CRASH (Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires)<sup>160</sup>, mais j'étais perçu comme un objet de curiosité, dont on se demandait quel pouvait être l'intérêt pour l'organisation.

Pour répondre à la question communément posée au sociologue ou à l'anthropologue : « C'est quoi ton terrain ? », je me retrouvais souvent démuni ou désarçonné. Bien qu'elle soit d'abord métaphorique, cette question renvoie souvent en pratique à un lieu géographique que je ne pouvais, dans mon cas, identifier. J'étudiais en effet une organisation et ses acteurs dont les pratiques se trouvaient dans près d'une centaine de pays dans le monde, j'avais moi-même

<sup>158</sup> “The way to undertake an insider ethnography and study an international ideology under construction is both to carry out a ‘multi-situated ethnography’ (Marcus 1995; Marcus 1998; Burawoy et al. 2000), and to participate as fully as possible in the community being studied (Bellier and Wilson 2000).”

<sup>159</sup> Accord qu'une ONG signe avec d'autres partenaires : Ministère de la santé, ONG, agences des Nations Unies, etc.

<sup>160</sup> Selon le site Internet du centre de recherche, visité le 23 juin 2018, « le Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires a été créé par Médecins Sans Frontières en 1999. Sa vocation : stimuler le débat et la réflexion critique sur les pratiques de terrain et le positionnement public de MSF afin d'en améliorer l'action. »

effectué des missions dans dix pays, et mes interlocuteurs me rapportaient des témoignages de missions dans d'autres pays encore. Mon terrain devait donc se définir par l'organisation MSF et ses projets opérationnels. Le lieu physique des observations ou des entretiens importait peu car les mécanismes que je décris ne sont pas propres à un projet mais plutôt caractéristiques des liens entre les expatriés et leur organisation, quelle que soit la situation géographique des interactions<sup>161</sup>. Le concept introduit par George Marcus d'« ethnographie multisituée » semble bien décrire ma situation. Pour reprendre ses termes, je suivais un « objet », une « métaphore », une « intrigue ». Mon « ethnographie [était] mobile » (Marcus 1995, 96).

#### IV.2.2. Des entretiens semi-directifs limités

Pour multiplier les regards sur les contextes humanitaires, pour connaître les parcours de vie des expatriés antérieurs à leur arrivée chez MSF, autant que pour décrypter le processus d'insatisfaction, j'ai ainsi mené une cinquantaine d'entretiens. Ceux-ci ont eu lieu en trois étapes, reflétant l'acceptation progressive de ma démarche dans l'organisation. Au début de ma recherche doctorale, relativement néophyte dans le secteur humanitaire et chez MSF, j'ai effectué une première série d'entretiens de février à avril 2014 à Paris. J'ai d'abord utilisé mon réseau d'expatriés rencontrés en mission puis l'effet « boule de neige » pour interviewer certains de leurs collègues. J'ai aussi recherché des expatriés sur des groupes Facebook rassemblant des travailleurs humanitaires<sup>162</sup>. J'ai alors recueilli quelques témoignages d'expatriés issus d'autres organisations. Quelques mois plus tard, d'août à septembre 2014, s'est ajoutée une deuxième série réalisée lors d'une mission pour MSF-France à Bangui en Centrafrique. J'interviewais mes collègues pendant les heures de repos. Enfin, au printemps 2016, grâce à l'appui de mon directeur de thèse, membre à l'époque du CA (Conseil d'administration) de MSF-France, j'ai pu interviewer des cadres de l'association française : le président, l'assistante du président, le directeur, la directrice médicale adjointe (ancienne directrice des opérations). Tous, hormis l'assistante, avaient effectué dans leur parcours des missions de terrain en tant que personnel international. J'ai par ailleurs interviewé la psychologue Cassandre à l'occasion de l'un de mes départs en mission, Nino lors de ma mission

---

<sup>161</sup> Je n'ai ainsi pas mentionné, comme la coutume académique l'aurait suggéré, la date et le lieu des entretiens après chaque citation (informations néanmoins disponibles en Annexe 9 : Tableau des expatriés interviewés, p.507).

<sup>162</sup> Sur Facebook, plusieurs groupes rassemblent des milliers d'expatriés de diverses ONG. Les deux plus importants à l'époque de l'enquête se nommaient : « Les copains d'abord humanitaires », « Tu es un humanitaire quand... ».

en Haïti, Axel lors d'une visite de terrain à Bria en Centrafrique et Joanna lors d'une visite informelle à son domicile en Espagne. Le détail des entretiens est disponible en annexe sous forme de tableau récapitulatif et de courtes biographies (voir Annexe 9 : Tableau des expatriés interviewés, p.507 et Annexe 10 : Biographies des expatriés interviewés, p.511).

L'échantillon des expatriés rencontrés n'a donc pas non plus été le fruit d'une stratégie construite mais est le reflet, pour le chercheur, des contraintes d'accès au terrain, en l'occurrence à une organisation et à ses membres. Malgré cette situation, les expatriés interviewés sont relativement représentatifs du mouvement MSF et de MSF-France en particulier : aussi bien des hommes que des femmes, issus de plusieurs continents, peu expérimentés ou plus anciens dans l'organisation.

Expatriés	En entretien	MSF-France	Mouvement MSF
<b>Nombre total</b>	55	1787 départs <sup>163</sup>	7049 départs
<b>Ratio Hommes/Femmes</b>	60%/40%	50%/50%	52%/48%
<b>Nombre de nationalités</b>	16 (4 continents)	105	139
<b>Répartition Nord/Sud</b>	54%/46%	73%/27%	76%/24%
<b>Med/Log/Admin<sup>164</sup></b>	54%/22%/24%	60%/22%/18%	61%/..%/..% (données absentes)
<b>Expérience</b>	De 0 à 37 ans d'expérience	De 0 à 40 ans d'expérience	De 0 à 40 ans d'expérience
<b>Moyenne d'âge (ans)</b>	38	41	41

Tableau 5 - Représentativité des interviewés – Comparatif avec le mouvement MSF

Les entretiens étaient semi-directifs, c'est-à-dire que j'avais préparé un guide d'entretien (voir Annexe 11 : Le guide d'entretien) dont j'étais susceptible de m'écarter en fonction des réponses apportées par les interviewés. Je m'intéressais d'abord au parcours de chacun avant le recrutement chez MSF, puis aux éventuels épisodes d'insatisfaction dont je demandais le détail. Ces entretiens duraient généralement entre une et deux heures, étaient enregistrés puis intégralement retranscrits<sup>165</sup>. La plupart ont été menés en français, d'autres en anglais. Il

<sup>163</sup> Les statistiques internes comptabilisent le nombre de départs en mission, plus aisé à recenser que le nombre d'expatriés. En effet, certains expatriés partent plusieurs fois dans l'année, alors que d'autres attendent plusieurs années avant de repartir.

<sup>164</sup> Med : personnel médical ; Log : personnel logistique ; Admin : personnel administratif.

<sup>165</sup> Les retranscriptions représentent près de 600 pages.

s'agissait soit de la langue maternelle de l'expatrié, soit d'une langue qu'il maîtrisait particulièrement bien.

Pour analyser ces entretiens, j'ai combiné induction et déduction, dans « un double mouvement de définition des catégories et simultanément de mise à l'épreuve de leur validité » (Vigour 2005, 196). Je suis passé par une première étape de saturation et de catégorisation<sup>166</sup> des verbatims, catégories rapidement confrontées à celles de la littérature et à un affinement progressif de ma problématique.

À ces entretiens s'ajoutent deux témoignages issus du reportage radiophonique de Delphine Dhilly, diffusé le 11 décembre 2017 sur France Culture dans l'émission « Les pieds sur Terre », et une enquête en ligne que j'ai effectuée à l'automne 2017. Cette dernière a été menée à la fois en anglais et en français auprès de 284 expatriés de différentes ONG, dont environ 20% issus de MSF. Elle demandait aux expatriés de qualifier leur insatisfaction et a aussi permis de recueillir de nombreux verbatims supplémentaires. Un lien vers le sondage avait été laissé sur les mêmes groupes Facebook que ceux cités précédemment<sup>167</sup> (voir la note de bas de page n°162, p.110). Les questions du sondage sont disponibles en annexe (voir Annexe 12 : Sondage en ligne, p.525).

#### IV.2.3. Une acceptation progressive de ma recherche

Au commencement de cette thèse, j'ai souhaité convaincre des responsables de l'organisation de l'intérêt de ma démarche. Chez MSF, comme je le montre dans le développement de cette thèse, une grande part de la légitimité et du pouvoir de conviction se gagne sur le terrain, or je ne pouvais, à l'époque, en faire la démonstration. Je ne disposais pas de suffisamment de capital jurisprudentiel. Insistant, mais probablement naïf, je donnais, d'après les arguments renvoyés, l'image de quelqu'un de trop jeune, de peu d'expérience, de peu de recul, dont les interrogations auraient dû se dissiper avec le temps. Les responsables rencontrés affirmaient que de nombreuses ressources humaines, internes comme externes, travaillaient depuis longtemps sur les thématiques que j'évoquais. Les audits managériaux, intégrant des volets sociologiques, se succédaient depuis des années. Que pouvais-je apporter

---

<sup>166</sup> Je préfère utiliser le terme de catégorisation plutôt que celui de codage pour refléter le caractère bricolé de catégories devant répondre à mon questionnement socialement construit de chercheur et non à une problématique indiscutable, surplombante ou figée (à ce sujet, voir par exemple Ayache et Dumez 2011, 33-34).

<sup>167</sup> Auxquels il faut ajouter le groupe « Fifty shades of aid ».

de novateur, moi, logisticien chez MSF depuis deux ans, quand des chercheurs universitaires et d'anciens présidents de MSF-France<sup>168</sup> réfléchissaient à ces questions depuis dix, vingt ou trente ans ?

Je n'obtins pas de bourse CIFRE<sup>169</sup> et plusieurs propositions d'enquête ont été refusées : enquête longitudinale (série régulière d'entretiens auprès d'expatriés visant à évaluer l'évolution de leur (in)satisfaction à différents moments de leur parcours chez MSF), enquête quantitative (non plus seulement sur la satisfaction au retour de mission, mais avec des questions plus précises et/ou plus ouvertes sur les sources d'insatisfaction et un talon sociologique plus élargi pour connaître les parcours de vie antérieurs des individus), entretiens avec des responsables identifiés. Souhaitant néanmoins continuer à approfondir mon questionnement, je me suis résolu à une enquête purement qualitative dont je viens de décrire les détails. Ce n'est que deux ans plus tard, par l'intermédiaire de mon directeur de thèse alors membre du Conseil d'Administration (CA) de MSF France, que j'obtins l'autorisation d'interviewer certains membres de la direction.

Mes premières propositions semblent avoir été écartées pour des motifs internes de positionnement de mes interlocuteurs dans l'organisation plutôt que par une honte institutionnelle vis-à-vis du grand public à aborder le sujet de l'insatisfaction en mission humanitaire. Au contraire, plusieurs membres du CRASH m'ont répété que tous les sujets devaient pouvoir être mis sur la table et étudiés, faisant ainsi écho à la culture de la critique décrite par Elsa Rambaud dans son travail sur MSF (Rambaud 2015). Je n'ai donc pas été guidé par l'organisation pour prévenir une critique extérieure mais je suis davantage l'expression de l'ouverture du débat aussi bien interne qu'externe.

Si l'on reprend les catégories d'engagement et de distanciation de Norbert Elias (Elias [1983] 1993), qui peuvent « être considérées comme des notions limites déterminant les bornes extrêmes d'un continuum, sorte d'échelle de gradation non figée » (Delmotte 2010, 35), mon positionnement penchait au départ du côté de l'engagement. D'ailleurs, « [le chercheur] n'est jamais un observateur neutre, mais toujours un tiers déjà impliqué, [...] pleinement acteur, au moins le temps de la recherche, de la scène qui se joue » (Chabrol et Girard 2010, xvii). Dans le cas de cette recherche, ma position de départ plus engagée que distanciée présentait quelques limites mais a aussi offert certains avantages.

---

<sup>168</sup> Deux anciens présidents de MSF-France sont membres du CRASH : <http://www.msf-crash.org/>

<sup>169</sup> Le dispositif CIFRE, mis en place par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, permet à une entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse

#### IV.2.4. Entre engagement et distanciation

Ma double casquette de chercheur et d'acteur n'a jamais été officialisée par un document écrit. Ce manque de reconnaissance n'a pas facilité l'accès à certains pans de l'organisation mais a sans doute renforcé en contrepartie mon autonomie dans l'orientation de ma recherche et l'extériorité de mon regard. Comme le remarque Justine Brabant dans une réflexion sur la possibilité de faire une recherche en ONG, ce n'est d'ailleurs pas tant l'aspect contractuel de l'engagement vis-à-vis de l'organisation que « le rapport personnel à l'institution de rattachement » qui dicte les limites de la recherche. Ce rapport est modelé en particulier « par les représentations que le chercheur se fait de la suite de sa carrière (qui lui feront voir dans l'institution un simple moyen d'accès à certains terrains, ou en attendre potentiellement davantage : emploi, collaborations futures, etc.) » (Brabant 2013, 57). Dans mon cas, si j'ai dû me sentir limité dans cette recherche, c'est davantage par les attentes académiques que par les contraintes *MSFiennes*. L'enjeu n'était pas celui d'une carrière chez MSF mais l'espoir d'une reconnaissance scientifique académique.

Comme le remarque Philippe Corcuff, « les implications éthiques et politiques [sont des] obstacles épistémologiques dont le chercheur doit se méfier à un bout de la chaîne, mais également stimulants cognitifs à un autre bout » (Corcuff 2010, 191). Ces implications auraient une fonction heuristique. Comme dans le cas de Clémence Schantz, à la fois sociologue et sage-femme, ou celui de Romain Pudal, à la fois sociologue et pompier volontaire, la proximité avec un terrain d'enquête et la connaissance technique du métier des interviewés permet de mettre en évidence des problématiques et des pratiques qu'un sociologue plus distancié mettrait sans doute plus de temps à révéler (Pudal 2011; Schantz 2016). Si l'on considère que « l'essentiel du travail de l'anthropologie consiste à traduire une culture (celle des groupes sociaux étudiés) dans une autre (celle de la communauté savante, voire de l'intelligentsia environnante) » (Olivier de Sardan 2004, 48), alors Romain Pudal, Clémence Schantz ou moi-même bénéficions d'une fine connaissance préalable de la culture du groupe social étudié.

Dans sa postface à « *Le Hobo, sociologie du sans-abri* », Olivier Schwartz note que « pour étudier un groupe social, il faut l'observer, mais l'observer, c'est le "perturber", donc rendre sa connaissance difficile voire impossible » (Schwartz 2011, 342). Dans l'espoir d'objectiver son objet d'étude, le chercheur doit s'ingénier à réduire les « effets induits par l'observation ». Alors que le temps long permet souvent à l'observateur de se fondre

progressivement dans le paysage des observés, ma position était « camouflée »<sup>170</sup> dès le départ. Si ma situation d'observation participante devait modifier l'objet de mon étude, elle me permettait en effet d'observer mon objet en ne le modifiant pas en tant qu'observateur, mais en tant que participant, ce qui annihile théoriquement une partie de l'effet de l'observation sur l'objet. Lorsque j'étais coordinateur de projet, j'étais uniquement perçu comme le responsable des équipes sur le terrain. Certes, avec le temps, avec la connaissance progressive de ma recherche, quelques plaisanteries du type, « il est en train de nous observer », pouvaient saillir, mais j'étais d'abord un collègue parmi d'autres. Hormis le bénéfice du « camouflage », mon investissement dans l'organisation a eu l'avantage de « multiplier [...] les “situations de parole” » (Schwartz 2011, 338). En étant investi dans l'organisation pendant six ans, j'ai atteint, comme dans les entretiens, l'équivalent d'une saturation de mes observations, et les dernières missions n'ont pas apporté de situations drastiquement nouvelles.

Lors des entretiens, qu'ils aient été effectués à Paris ou sur le terrain, ma connaissance du milieu, en tant que collègue, permettait également aux personnes interviewées de se sentir d'autant plus à l'aise qu'elles savaient qu'elles pouvaient faire référence et se rattacher à des situations et des notions que l'intervieweur connaîtrait. Je jouais de mon empathie avec le métier pour encourager les expatriés à partager leurs expériences. Si certains ont pu voir en moi un enjeu ou un observateur jugeant, être intimidés et rester sur la réserve<sup>171</sup>, la multiplication des entretiens permet de se rapprocher néanmoins de l'effet dit de la « saturation » (Morse 1995; Saunders et al. 2018). Ce que certains auront hésité à relater aura été exprimé par d'autres, plus prolixes. D'ailleurs, ma double casquette a pu amplifier quelques observations, en donnant l'image d'un confident ou d'un porte-parole. La curiosité, la confiance et la promptitude avec laquelle quelques-uns me fournissaient des informations et des témoignages étaient sans doute le signe de la charge émotionnelle de mon sujet. De plus, la culture de la critique, évoquée plus haut, valorise l'expression de son opinion. Les responsables du siège demandent systématiquement aux expatriés au retour de leur mission, quelle que soit leur responsabilité, ce qu'ils ont pensé de leurs collègues, du projet, de sa pertinence. Les expatriés ont l'habitude de partager leurs sentiments et mes entretiens pouvaient s'inscrire, à leurs yeux, dans un tel élan.

---

<sup>170</sup> Ici, le terme « camouflé » traduit l'idée non d'une observation illégale et volontairement dissimulée mais de l'invisibilisation de ma position de chercheur dans le quotidien des projets MSF auxquels j'ai participé.

<sup>171</sup> À l'époque des entretiens effectués sur le terrain en Centrafrique, je représentais, aux yeux des expatriés interviewés, peu d'enjeu de carrière car ces derniers étaient toujours au moins aussi hauts hiérarchiquement que moi. Je pouvais éventuellement être le symbole de l'appartenance à une classe dominante par rapport à laquelle se positionner : homme, blanc, éduqué, et certains témoignages pourront être remis dans une telle perspective.

Enfin, mon positionnement au départ, plus engagé que distancié (sur le continuum évoqué plus haut), a nécessité un travail de désengagement. Comme le note Jean-Pierre Olivier de Sardan, « le chercheur qui est déjà impliqué sur son terrain par son statut professionnel, hors recherche, n'est pas en quête d'intégration, il a au contraire plutôt besoin de trouver des procédés de "mise à distance" lui permettant d'être le moins possible juge et partie, et de se dégager en tant que chercheur des positions et des jugements qui sont les siens en tant qu'acteur » (Olivier de Sardan 2000, 431-32). J'ai ainsi visé une situation entre « deux pôles, ni dans l'implication forte, ni dans l'extériorité, [mais] une position intermédiaire d'implication douce » (Olivier de Sardan 2000, 433).

### IV.3. Une injonction à réduire l'insatisfaction ?

Au-delà des pères de la sociologie dont certains, comme Karl Marx, pouvaient inviter implicitement à réduire l'insatisfaction, en l'occurrence l'aliénation (voir p.44), de nombreux auteurs traitant du stress au travail, des RPS ou du burn-out voient dans l'insatisfaction un « objet de recherche appliquée » (Judge et al. 2001, 46). Ils cherchent à en atténuer les effets : la plupart en les prévenant, ce sont plutôt les auteurs d'ouvrages managériaux (Valléry et Leduc 2014, 93; Clot 2010, 127; Lasbleis et Piacentini 2015), et d'autres en les soignant, ce sont plutôt les auteurs d'ouvrages psychologiques (Maslach et Leiter 1997; Boudoukha 2016). Dans son article « *Travail, souffrance, et subjectivité* », Christophe Dejours se refuse pourtant à suggérer des manières de diminuer la souffrance au travail, estimant que ce ne serait pas une attitude scientifique.

*La question du « traitement », qu'il s'agisse de l'action politique ou des soins à un malade, relève de la praxis, c'est-à-dire de l'action moralement juste et non de la science. Et l'action ne saurait en aucun cas être une application de la science. Je pense qu'il convient de se méfier des actions à visée « thérapeutique » qui seraient prescrites par des scientifiques – sociologues ou psychologues. (Dejours 2000, 339)*

Une telle intention peut sembler, par sa prudence, louable, mais certaines réflexions peuvent néanmoins être menées. Plutôt que de proposer à brûle-pourpoint des solutions pour réduire l'insatisfaction, il reste possible de s'interroger sur l'opportunité d'une telle réduction. En effet, la littérature suggère des arguments incitant aussi bien à fustiger l'insatisfaction qu'à en associer des vertus. Lennart Levi, professeur de médecine psychosociale en Suède, se demande ainsi si le stress professionnel est « une épice de la vie ou un baiser de la mort » (Levi 1990).

#### IV.3.1. Une insatisfaction coûteuse et menaçante pour la santé...

Les arguments incitant à réduire l'insatisfaction partent de l'hypothèse selon laquelle l'insatisfaction serait néfaste aussi bien pour l'individu que pour les groupes sociaux auxquels il appartient : la famille, l'entreprise ou l'État par exemple. Dans la tradition américaine, le stress ou l'insatisfaction au travail des employés est d'abord perçu comme un frein à la productivité. Elle serait synonyme de perte d'attention, d'absentéisme, de renouvellement fréquent des ressources humaines, de baisse de la qualité des produits et services, etc. (P. E.

Spector 1978; Karasek 1979, 303; Motowidlo, Packard, et Manning 1986; Colligan et Higgins 2006, 90; Cardozo et al. 2012, 1). Le Parlement Européen se fait l'écho de cette pensée dans une note d'information intitulée « *Améliorer la qualité et la productivité au travail : stratégie communautaire 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail* ». Selon un rapport de l'OMS, « le stress au travail influe négativement sur la santé psychologique et physique des individus ainsi que sur l'efficacité de l'entreprise » (préface de Leka, Griffiths, et Cox 2004). Selon un autre rapport, « les maladies liées au stress seraient responsables d'une perte de 6,5 millions de jours travaillés chaque année au Royaume-Uni, coûtant aux employeurs près de 571 millions d'euros et à la société dans son ensemble autour de 5,7 milliards d'euros »<sup>172</sup> (Leka et Jain 2010, 5). Cette logique veut que l'émotion, qu'elle soit source de satisfaction ou d'insatisfaction, soit l'antonyme de la rationalité. Les organisations bureaucratiques, au sens de Max Weber, se doivent d'être a-émotionnelle, et paradoxalement désenchantées, encore une fois au sens de Max Weber, c'est-à-dire sans risque, sans incertitude et sans lutte de pouvoir.

Sans parler de performance, le *distress* (voir p.57) est associé à des épisodes désagréables, voire dangereux, auxquels l'individu essaie de se soustraire. La surréaction potentielle de son corps peut entraîner des pathologies inflammatoires et des pathologies liées aux reins, au cœur, au système digestif ou aux vaisseaux sanguins (Selye 1956, 128). Le stress au travail, le burn-out, les RPS auraient *in fine* des coûts en termes de santé publique que l'employeur ou la société dans son ensemble doit prendre en charge (Karasek et al. 1981; Karasek 1990; Ganster et Schaubroeck 1991; C. L. Cooper et Cartwright 1994; Manning, Jackson, et Fusilier 1996).

De façon plus générale, l'insatisfaction semble un aléa qui échappe au contrôle aussi bien de l'individu que du groupe auquel il appartient. L'insatisfaction constituerait alors un risque, c'est-à-dire un événement potentiel connoté négativement, auquel il conviendrait d'échapper. C'est toute la thèse de Ulrich Beck ou de Robert Castel (U. Beck [1986] 2001; Castel 2011) dont Sandrine Revet se fait ici l'écho.

*Que ce soit par le biais de politiques de prévention, par l'introduction du principe de précaution pour affronter le risque en amont des événements, ou à travers des mesures de gestion des situations de catastrophe lorsque celles-ci surviennent, on voit alors émerger, dans de nombreux pays, des dispositions qui tentent de maîtriser l'incertitude. (Revet 2009, 4-5)*

---

<sup>172</sup> "Stress-related diseases are responsible for the loss of 6.5 million working days each year in the United Kingdom, costing employers around €571 million and society as a whole as much as €5.7 billion."

Du point de vue de l'actant insatisfait, que ce soit un individu ou une organisation, l'insatisfaction correspond à une incertitude sur l'occurrence des événements. Selon les partisans de la lutte contre l'insatisfaction, la communication diminuerait les risques de désillusions potentielles (Gruneberg 1979, 23; Pincus 1986, 395; Zeithaml, Berry, et Parasuraman 1988, 35; Pettit Jr., Goris, et Vaught 1997, 81). Outre la plus grande maîtrise des événements que la mise en commun du capital informationnel autorise, et donc la diminution du risque que des événements contraires aux attentes surviennent, c'est surtout, dans une rétroaction mutuelle continue, la diminution de la défiance, la diminution de la complexité sociale, et la meilleure compréhension des rapports de domination qui permettraient aux uns et aux autres d'avoir un jugement plus probablement positif de leur expérience. La communication ou la mise en commun de l'information par le groupe auquel il appartient éviterait à l'individu de croire qu'il aurait pu avoir davantage de pouvoir, directement ou indirectement, sur des événements valorisés. Si insatisfaction il doit y avoir, la responsabilité serait portée par l'environnement du groupe ayant mis en commun l'information et non par le groupe lui-même.

Suivant cette logique d'une « économie du bien-être » visant le bien-être à l'échelle de l'humanité, héritière de l'optimum de Pareto, la communication et la mise en commun de l'information devraient utopiquement se faire à l'échelle de l'humanité. Alors, les événements inattendus et les insatisfactions associées seraient toujours possibles, mais ces dernières seraient atténuées car elles ne seraient plus associées aux limites d'un individu ou d'un groupe social en particulier, nécessairement fautif et inapte, mais aux limites des compétences humaines en général.

#### IV.3.2. ... mais aussi nécessaire et créatrice

Parler de risque émotionnel ou de risque psychosocial, c'est aborder la question des émotions par le terme de « risque », c'est à dire par l'idée d'un danger et par un *a priori* négatif. Pourtant, le risque émotionnel peut dans d'autres circonstances être considéré comme une « chance émotionnelle »<sup>173</sup> (Jeantet 2018, 296) et plusieurs arguments militent ainsi en faveur

<sup>173</sup> En ce sens, l'expression « société du risque » choisie par Ulrich Beck est le reflet contemporain d'une société dans laquelle l'environnement est perçu comme menaçant. Robert Castel écrivait : « Tout se passe comme si un certain niveau de protection ayant été atteint, les risques résiduels apparaissent intolérables, et pour tout dire inacceptables » (Castel 2009, 36). Ulrich Beck traduit ainsi la domination de la physique classique qui cherche à dire (prédire et rétrodire) et à diminuer les incertitudes. Le manque de contrôle et la dépendance aux aléas de l'environnement seraient nécessairement mauvais. Pourtant, selon le regard porté, ce qui n'est pas contrôlé contribue aux mécanismes d'évolution, à la sérendipité, et peut tout aussi bien constituer une opportunité, voire une chance. Ulrich Beck aurait pu parler de « société de la chance », ou de façon moins normative et plus

de l'émotion. Les études féministes critiquent l'idée de pensée neutre ou de pensée rationnelle et intègrent la dimension affective dans leur raisonnement (Gilligan 1993, xvii-xviii). Les théories du *care* montrent également comment les émotions sont centrales dans les métiers du soin. Pour bien travailler, il est nécessaire d'être touché, d'être ému, et l'émotion, qui n'est plus un risque mais une ressource, serait un auxiliaire indispensable à la prise de décision. Dès lors, l'absence d'émotions, davantage que leur présence, serait risquée.

Nombreux sont les auteurs ou les disciplines vantant les mérites de l'insatisfaction. Dans un chapitre d'ouvrage sur l'éducation des enfants, intitulé « éloge de la frustration », le pédiatre Aldo Naouri critique la psychanalyse qui, à son avis, est allée trop loin dans sa remise en cause des frustrations (Naouri 2008, 163). Pour le psychothérapeute Ian Craib, la « déception » serait « importante », voire « nécessaire », car elle est l'exacte contrepartie des joies associées (Craib 2002, 11). Selon Christophe Dejours, « agir, [et] donc travailler, [...] c'est aussi souffrir » (Dejours 1998, 207). Or, selon le psychiatre Boris Cyrulnik, la souffrance d'un événement traumatique mène au rebond, c'est-à-dire à la résilience (Cyrulnik 2003). En management, « l'insatisfaction au travail [mènerait] à la créativité » et « [encouragerait] l'expression » (Zhou et George 2001, 682). Selon Robert Brockhaus, « l'une des conditions les plus fréquentes accompagnant la décision de devenir entrepreneur est l'insatisfaction dans un précédent emploi »<sup>174</sup> (Brockhaus 1980, 37).

À regarder l'histoire de l'humanitaire et de MSF, les frustrations dans l'action, parmi d'autres émotions telles que l'ambition, la vexation, la fierté, etc., sont aussi créatrices. Le désarroi de Henry Dunant de ne pouvoir agir davantage lors de la bataille de Solferino l'a encouragé à écrire son « Souvenir de Solférino » (Dunant 1862), puis à créer la Croix-Rouge et à mettre en place les premiers accords de Genève. La colère au Biafra de Bernard Kouchner et Max Récamier les a encouragés à publier un article dans *Le Monde* en Novembre 1968<sup>175</sup>, puis à créer Le Comité de Lutte contre le Génocide au Biafra, puis le GIMCU (Groupe d'Intervention Médicale et Chirurgicale d'Urgence). La déception de voir les équipes arriver trop tard au Pérou les a amenés à la création de MSF. Au niveau organisationnel, Marc Le Pape et Isabelle Defourny parlent de la « dynamique de dépassement » (Le Pape et Defourny 2009, 57) que les controverses engendrent et affirment que le « travail d'innovation [est un]

---

consensuelle, de « société du contrôle », de « société de l'information », de « société du pouvoir », voire de « société de la diction » (aussi bien des événements à venir, la prédiction, que des événements passés, la rétro-diction).

<sup>174</sup> “One of the most frequently reported conditions accompanying the decision to become an entrepreneur is that of dissatisfaction with the previous job.”

<sup>175</sup> Eleanor Davey parle ainsi de frustration à leur égard : “Kouchner and Récamier’s frustrated call for intervention in Biafra” (Davey 2015, 41-42).

cheminement conflictuel » (Le Pape et Defourny 2009, 75). L'histoire de l'aide internationale peut ainsi se lire comme une succession d'« actions empêchées » et d'insatisfactions créatrices. Empêchés, limités, dans une impasse anémique, les acteurs ont dû ouvrir d'autres voies.

Selon Jean Duvignaud reprenant les idées de Jean-Marie Guyau (Guyau 1885), « l'anomie [...] est créatrice de formes nouvelles de relations humaines, d'autonomies qui ne sont pas celles d'une référence à des normes constituées, mais ouvertes sur une créativité possible. Elle ne résulte pas, comme chez Durkheim, d'un trouble statistique, elle incite l'individu à des sociabilités jusque-là inconnues - dont il dira que la création artistique est la manifestation la plus forte » (Duvignaud 1986, 75). Peu s'interrogent d'ailleurs sur les bénéfices financiers du stress. Combien les innovations qui en sont issues rapportent-elles ? Combien l'état de vigilance associé, en accélérant certains processus et en évitant certaines erreurs ou catastrophes, permet-il d'économiser ?

Plus généralement, selon Pierre-Michel Menger, l'incertitude, que je décris comme fondamentale dans le processus d'insatisfaction, « agit [...] comme une condition nécessaire de l'innovation et de l'accomplissement de soi dans l'acte créateur » (Menger 2009, 621). Vouloir réduire l'incertitude, vouloir atténuer les insatisfactions, ce serait empêcher des occasions créatrices, d'autres formes d'organisations, de la ramification, de la complexification, de la fractalité. Ce serait aussi réduire la liberté, les marges de manœuvre et du même coup les possibilités d'être agréablement surpris, les espaces de satisfaction, les moments de joie et d'*eustress*. L'incertitude confère du relief à la vie d'un individu.

Enfin, ce qui correspond à une incertitude pour les uns peut correspondre à une relative certitude pour d'autres. Autrement dit l'insatisfaction des uns peut correspondre au pouvoir et à la satisfaction des autres. Par exemple, l'incertitude concernant les objectifs de MSF (voir p.198) favorise les plus expérimentés (ceux disposant du capital jurisprudentiel le plus élevé). Ceux-là seraient les garants du jugement des bons et des mauvais projets. En parallèle d'un « déni de professionnalisation » (voir p.217), les plus anciens peuvent aussi faire preuve d'une « résistance passive » à la rationalisation (Crozier [1963] 1993, 354). Doués souvent d'une « bonne volonté » apparente et sans doute sincère, ils arguent parfois de l'infinie diversité des situations et de la complexité du monde pour renvoyer chaque responsable à son libre arbitre. Lorsque l'exhaustivité des règles est prise en défaut, ils font alors appel à la notion de « bon sens » pour compléter les règles (certaines règles de sécurité sur le terrain se réfèrent explicitement au « bon sens »). Cette notion est supposée combler le vide résiduel de la jurisprudence, effaçant par là même les dernières incertitudes de l'environnement. En pratique

et le plus souvent, « le bon sens » renvoie au « bon sens » des expatriés les plus expérimentés, souvent, à l'heure actuelle, au « bon sens » des occidentaux.

Ces mêmes expatriés arguent également du danger que représenterait une sur-rationalisation, faisant ressembler MSF à une organisation totalitaire, sans marge de manœuvre pour ses membres. La psychothérapeute Ian Craib, dans son plaidoyer pour la déception, prévenait ainsi de l'équivalent d'une « institution totale » :

*Nous ne pouvons pas éliminer nos problèmes en contrôlant l'environnement, et si nous essayons de le faire, nous courons le risque de produire une forme inacceptable d'organisation sociale.<sup>176</sup>*  
(Craib 2002, 64)

Dès lors, l'insatisfaction serait un mal nécessaire : un « mal » selon l'acceptation classique de la notion, généralement du point de vue de l'actant insatisfait, et « nécessaire », selon une acceptation plus critique et renouvelée, généralement issue de l'environnement ou de l'observateur de l'actant insatisfait.

#### IV.3.3. Un équilibre personnel et situationnel

La comparaison des bénéfices et des pertes liés à l'insatisfaction est sans fin. Tout dépend des limites du cadre de référence pris en compte et de la valeur, subjective, que chacun accorde à ses composantes. La multiplication du nombre d'organisations humanitaires (comme MDM [Médecins Du Monde], ALIMA, WAHA [Women And Health Alliance], etc., toutes fondées par d'anciens cadres de MSF) peut se voir aussi bien comme une sensibilité accrue aux exigences des terrains que comme une dispersion des efforts. Complexité et simplicité, comme insatisfaction et satisfaction, ou *distress* et *eustress* sont des couples parfaitement imbriqués. Accepter l'insatisfaction, c'est accepter l'entropie et les surprises de la complexification de son monde. Refuser l'insatisfaction, c'est refuser le hasard et viser la simplification et le contrôle de son environnement. Cet aperçu des débats entourant l'insatisfaction au travail révèle deux faces d'une même médaille, l'ambivalence de l'émotion en général et l'illusion de toute volonté normative à portée universelle.

Comme le dit Robert Castel, « la réponse à chercher ne peut être l'éradication totale de tous les risques, mythe d'une sécurité absolue dont la réalisation est impossible, si ce n'est dans

---

<sup>176</sup> “We cannot get rid of our problems by controlling the environment, and if we try to do that, we run the danger of producing an unacceptable form of social organisation.”

la mort » (Castel 2009, 36). La satisfaction complète serait ainsi paradoxalement aussi « mortifère » que l'insatisfaction totale. Suivant les travaux de Hans Selye, il est normal de réagir à des stimuli et de subir du stress (*distress* ou *eustress*). « On ne peut pas vivre sans faire l'expérience à tout moment de quelques degrés de stress. [...] Traverser un carrefour engorgé, s'exposer à la sécheresse et même partager de la joie sont suffisant pour activer dans une certaine mesure des mécanismes de stress »<sup>177</sup> (Selye 1956, vii). On peut cependant faire en sorte de « conserver à un niveau minimal ses effets secondaires nuisibles »<sup>178</sup> (Selye 1956, viii). La question est donc de savoir : quel est le niveau acceptable de *distress* ? À partir de quel moment n'est-il plus accepté ni par l'individu lui-même ni par son environnement, c'est-à-dire le groupe social ou la société qui l'entoure ?

Robert Hoppock propose un « optimum » personnel à l'insatisfaction, permettant à la fois d'éradiquer les insatisfactions douloureuses et de conserver les insatisfactions motrices de l'action. Il s'appuie sur Arthur Schopenhauer d'après qui « toute satisfaction [mène] à une nouvelle lutte et [implique] donc l'impossibilité d'atteindre une satisfaction continue hormis par le biais de l'annihilation du désir »<sup>179</sup> (Hoppock 1935, 50).

*Si toute satisfaction mène à une nouvelle lutte et une entière satisfaction est impossible, pourquoi s'en soucier ? La réponse est à trouver dans le fait qu'il y a des degrés de satisfaction. L'entière satisfaction serait indésirable pour la plupart d'entre nous de la même manière qu'elle serait un éternel champ de jeu pour l'homme qui aime son travail. Ce que nous recherchons est plutôt une satisfaction optimale qui nous délivrera des tensions d'une urgence frénétique et persistante à faire quelque chose d'autre, mais qui nous laissera suffisamment insatisfaits pour avoir encore quelque chose de nouveau à faire. Une meilleure compréhension des causes de l'insatisfaction au travail est souhaitable, non pas parce qu'elle nous permettrait de devenir parfaitement satisfaits, mais parce qu'elle nous aiderait à soulager l'intense et pénible insatisfaction qui blesse à la fois l'individu et la société dans laquelle nous vivons.<sup>180</sup> (Hoppock 1935, 51-52)*

<sup>177</sup> “No one can live without experiencing some degree of stress all the time. [...] Crossing a busy intersection, exposure to a draught or even sheer joy are enough to activate the body's stress mechanisms to some extent.”

<sup>178</sup> “Although we cannot avoid stress as long as we live, we can learn a great deal about how to keep its damaging side-effects to a minimum.”

<sup>179</sup> “Schopenhauer taught that every satisfaction led to a new struggle and thus implied the impossibility of attaining a continuing satisfaction except through the annihilation of desire.”

<sup>180</sup> “But to return to Schopenhauer, if every satisfaction leads to a new struggle and complete satisfaction is impossible, why bother? The answer is to be found in the fact that there are degrees of satisfaction. Complete satisfaction would be to most of us an undesirable as an eternal playground to a man who likes his work. What we seek is an optimum satisfaction which will release us from the tension of a frantic and persistent urge to be doing something else, but leave us dissatisfied enough to have something left to work for. A better understanding of the causes of job dissatisfaction is desirable, not because it will enable us to become completely satisfied, but because

Chaque individu aurait ainsi un « optimum » ou un équilibre de satisfaction différent, les uns ayant besoin de nombreuses satisfactions quand d'autres se contentent de quelques-unes, équilibre associé à un besoin de défiance, de contradiction et de remise en cause permanente pour les uns, et à une recherche de confiance et d'apaisement pour les autres.

Si l'on reprend le renversement de point de vue sur l'interaction (voir p.91), l'idée d'un optimum de satisfaction peut aussi se considérer du point de vue de l'organisation. Il existerait ainsi un équilibre optimal de satisfaction pour chaque organisation, c'est-à-dire dans le cas de MSF, un équilibre optimal de difficultés assumées et de *turnover* des expatriés, équilibre qu'il lui est nécessaire de régulièrement réviser. Le département des ressources humaines de l'organisation peut être considéré comme un funambule, dans une constante recherche d'équilibre entre une insatisfaction destructrice où les expatriés seraient si frustrés qu'ils partent sans avoir pu même prendre part à l'échafaudage collectif et une insatisfaction constructive, critique et foisonnante.

Dans certaines situations, la balance semble unanimement pencher davantage du côté de l'insatisfaction que de la satisfaction, aussi bien du point de vue de l'organisation que de celui des individus. Lorsque les taux de suicide dépassent les moyennes nationales, lorsque les taux de démission mettent en péril la solidité de l'organisation concernée, lorsque la violence physique et verbale devient quotidienne, lorsqu'une part non négligeable des individus est en état de burn-out, les responsables du groupe social concerné vont souvent chercher à rééquilibrer l'ensemble. Yves Clot ou Christophe Dejours, spécialistes de la souffrance au travail, font néanmoins remarquer que les solutions à apporter ne peuvent être systématisées.

*Les risques pour les contrôleurs, les conducteurs de trains, les guichetiers, les soignants, les commerciaux ne sont pas les mêmes, parce que les enjeux de la qualité sont chaque fois uniques dans tous ces milieux professionnels. (Clot 2010, 127)*

*En ce qui concerne la lutte contre la souffrance au travail, une action ne peut être tenue pour rationnelle que si elle est orientée et pensée par ceux-là même qui souffrent. (Dejours 2000, 339)*

Autrement dit, non seulement un rééquilibrage n'est pas toujours souhaité par les acteurs, mais s'il doit y avoir un rééquilibrage, les solutions ne peuvent être qu'adaptées à des subjectivités. De nombreux auteurs proposent ainsi de s'intéresser aux situations plutôt que de formuler des conseils généraux. Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique et Pierre Roche,

---

it may help to relieve that intense and painful dissatisfaction which injures both the individual and the society in which he lives.”

fondateurs et défenseurs de la sociologie clinique, dans laquelle je m'inscris indirectement, écrivent qu'il n'y a de solution que situationnelle.

*La clinique ne se réduit donc pas à la question des soins ou de l'aide, à la résolution de problèmes individuels ou collectifs. Les conflits ne sont, en soi, ni néfastes ni destructeurs. Ils sont l'expression des contradictions du monde social et des profondeurs de la psyché. C'est l'impossibilité de faire face à ces conflits qui fait problème. Les méthodes cliniques sont construites pour permettre au sujet d'analyser ces conflits, d'inventer des réponses, de trouver des médiations face à ces contradictions. Il s'agit donc d'aller « au plus près du vécu des acteurs » pour mener cette analyse et mettre en œuvre les changements possibles en élaborant des réponses avec eux. (Gaulejac, Hanique, et Roche 2007, 322)*

Dans l'idée qu'une organisation aspire à sa propre survie - comme Niklas Luhmann le suggère avec son principe d'autopoïèse -, Antonio Damasio suggère le fait que les « sentiments »<sup>181</sup> remplissent une fonction d'homéostasie, non seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau du groupe social. L'insatisfaction individuelle peut ainsi se voir comme le procédé homéostatique de tout groupe social.

*Les sentiments restent essentiels pour préserver les buts que le groupe culturel estime inviolables et devant être parfaits. [...] On doit considérer les conventions sociales et les règles éthiques comme des extensions des dispositifs homéostatiques de base au niveau de la société et de la culture. Le résultat de l'application de ces règles est le même que celui des procédés homéostatiques de base comme la régulation métabolique ou les appétits : un équilibre de vie assurant survie et bien-être.<sup>182</sup> (Damasio 2003, 172)*

Sans voir dans l'insatisfaction un procédé nécessairement homéostatique ou autopoïétique, sa fonction peut être élargie à celle de la vie d'un actant. Dans un éternel recommencement, la société, par l'intermédiaire des individus qui la constituent, met en place des codes, des normes et des valeurs pour exister. En retour, ces codes, normes et valeurs créent de l'insatisfaction, base d'une nouvelle lutte pour modifier ces règles sociales. Dans un

<sup>181</sup> Antonio Damasio distingue « émotions » et « sentiments ». Selon lui, les « sentiments », traduction de "feelings" en anglais et qui auraient pu aussi être traduits par sensations, se rapporteraient au « corps » (Damasio 2003, 89), alors que les « émotions » se rapporteraient au « cerveau » (Damasio 2003, 58). Les deux notions seraient néanmoins si proches qu'elles formeraient les « deux faces d'une même médaille », celle des « affects » (Damasio 2004, 49). Dans ce travail de thèse, ces notions sont confondues.

<sup>182</sup> "Feelings remain essential to maintaining those goals the cultural group considers inviolable and worthy of perfecting. [...] Social conventions and ethical rules may be seen in part as extensions of the basic homeostatic arrangements at the level of society and culture. The outcome of applying the rules is the same as the outcome of basic homeostatic devices such as metabolic regulation or appetites: a balance of life to ensure survival and well-being."

processus allostatique continu, la société perpétue ainsi son existence sous une forme toujours légèrement amendée.

## IV.4. Conclusion du chapitre

Ma proximité avec l'organisation et avec le secteur humanitaire en général aurait pu m'encourager à réfléchir plus avant sur les moyens de « gérer » l'insatisfaction des expatriés. Toutefois, dans un rapport parfois ambivalent au terrain, je me contente ici de mettre en évidence les limites des enquêtes quantitatives, la nécessité d'une immersion de longue durée et l'intérêt des entretiens. En m'interrogeant sur l'injonction classique, aussi bien des responsables politiques que de la société civile ou de certains chercheurs, à réduire l'insatisfaction, j'ai tenté de rappeler comment l'insatisfaction pouvait être considérée à certains égards comme un bénéfice individuel mais aussi collectif. Sans nier la possibilité d'une insatisfaction handicapante et menaçante, j'exprime aussi, dans une perspective potentiellement doloriste, l'idée d'une insatisfaction nécessaire et créatrice à la base de la vie sociale. J'ai émis l'hypothèse que l'insatisfaction puisse être le reflet de la vitalité d'un individu ou du groupe auquel il appartient, et suggéré la possibilité d'un équilibre optimal individuel entre satisfaction et insatisfaction.



## Conclusion de la première partie. L'insatisfaction, une interaction empêchée

---

Dans cette première partie, j'ai voulu mettre en évidence l'importance de l'interaction dans l'émergence des émotions, non pas au sens de l'interactionnisme symbolique de Erving Goffman mais au sens de la rencontre de deux actants (voir p.73). La sociologie n'a pas été avare de termes pour la décrire : échange, coopération, rapport, conflit, relation, association, mutualité, réciprocité, subjectivité, communication, résonance, et d'autres encore. Chacun de ces termes semble pourtant dépeindre un regard différent sur un même phénomène : l'impossibilité d'« objectiver » son objet d'étude sans le remettre dans un contexte de multiples subjectivités. J'entends par là qu'il est de plus en plus difficile pour un sociologue aujourd'hui de parler d'un objet en soi. Il doit plutôt travailler en mettant à jour l'interaction qu'il entretient avec son objet d'étude (aussi bien sa vision sur l'objet que la vision de l'objet sur le sociologue), en mettant à jour les représentations que l'objet construit à propos de son environnement, et les représentations que l'environnement de l'objet se fait en retour de l'objet d'étude. Dans mon cas, je dois, dans la mesure du possible, et avant de pouvoir tirer des conclusions convaincantes, expliciter le regard que je porte sur les expatriés MSF, la manière dont les expatriés MSF me perçoivent, la façon dont les expatriés MSF perçoivent l'organisation et les contextes de mission, et enfin la façon dont l'organisation perçoit l'expatrié MSF. L'objectivation

sociologique, ou la « neutralité axiologique »<sup>183</sup> pour reprendre l'expression de Max Weber, passe dès lors par l'explicitation des différentes subjectivités en jeu, c'est-à-dire l'explicitation des différentes interactions en jeu.

Toutes les notions que j'ai développées dans cette partie sont ainsi des notions à remettre dans un contexte. Il n'existe pas de risque, d'incertitude, de pouvoir, d'information, d'événement, de stress, de confiance ou d'insatisfaction dans l'absolu, mais seulement dans un contexte. Le mécanisme d'insatisfaction que je décris n'est donc pas un mécanisme en soi, mais un mécanisme à réinsérer dans une subjectivité, c'est-à-dire dans l'interaction d'un actant avec son environnement. Cet environnement n'est d'ailleurs pas l'ensemble de ce qui est extérieur à l'actant étudié, qui serait, dans le cas de l'environnement d'un expatrié MSF, le monde entier, mais seulement le cadre de référence de cet expatrié : sa famille, ses amis, ses expériences antérieures ou son pays d'origine par exemple. Ce cadre de référence, comme nous le verrons dans la troisième partie (voir p.319), varie en fonction du parcours de vie antérieur à l'entrée chez MSF et en fonction de la socialisation professionnelle progressive dans l'organisation. La subjectivité d'un actant sur son environnement se joue donc dans l'enceinte ouverte d'un cadre de référence dont les frontières sont en permanente redéfinition.

Dès lors, je fais dans cette thèse l'hypothèse suivante, synthétisée par la Figure 12. Le jugement négatif de sa propre expérience, que j'ai appelé insatisfaction, mais que d'autres ont désigné par les termes d'émotions négatives, de stress, de RPS, de souffrance ou de burn-out et que les expatriés MSF nomment plutôt « frustration », semble relever d'un même processus : la valorisation d'une interaction (synonyme d'un événement passé, présent ou à venir) doublée d'un sentiment de manque de pouvoir sur cette interaction, sentiment que la confiance en soi ou en autrui, reflet des rapports de domination, vient nuancer. Nous retrouvons ainsi l'étymologie latine du mot insatisfaction et l'impossibilité d'être « repu » ou d'être « contenté » par nos interactions. Que l'insatisfaction ait lieu au travail ou dans un autre cadre, qu'elle soit partielle ou totale (voir p.50), je suggère d'en modéliser la logique selon le schéma qui suit. Je n'y distingue pas l'insatisfaction de la disposition à l'insatisfaction qui, comme je l'explique plus loin (voir p.405), s'alimentent mutuellement. J'y reprends l'idée d'indifférence de Robert Hoppock que je nomme ici « asatisfaction » (voir p.62) pour décrire toutes ces interactions du quotidien auxquelles l'individu ne donne pas de valeur et s'adapte sans même y prêter attention.

---

<sup>183</sup> "Wertfreiheit"

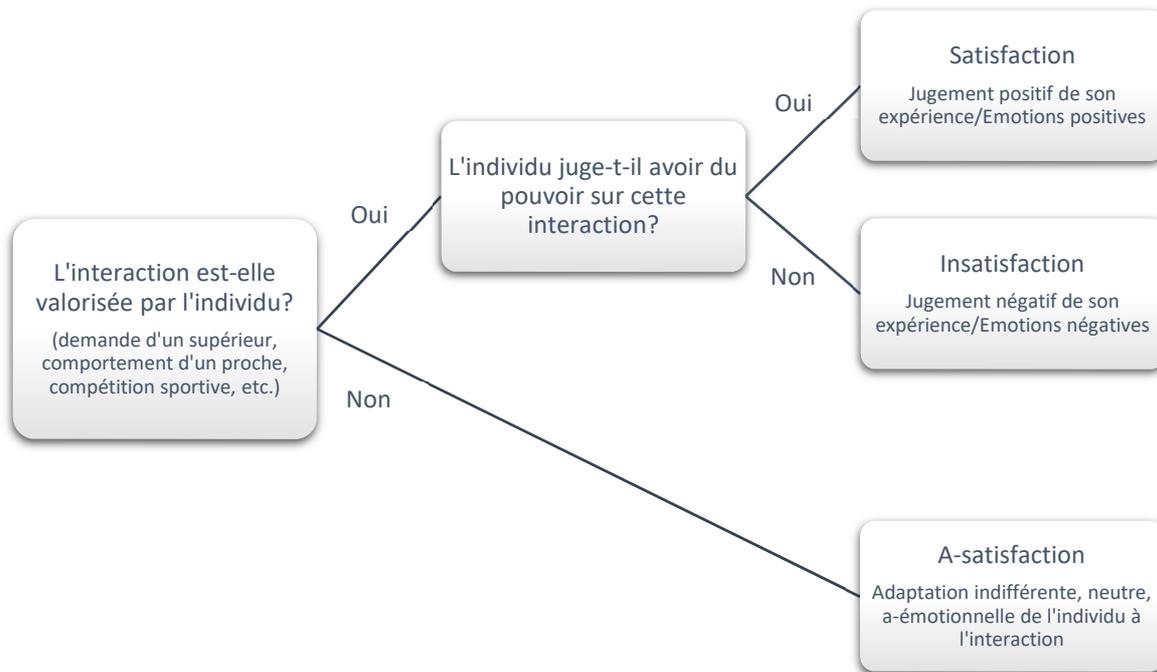


Figure 12 - Le processus d'insatisfaction

Dans le deuxième chapitre, j'ai repris la notion d'« action empêchée », qui dans le milieu professionnel se traduit par l'expression de « travail empêché » et qui était jusque-là tout à fait opérante. L'action fait néanmoins référence à l'idée d'acteur, d'*agency*, de volonté délibérée de l'individu d'agir. Or dans l'insatisfaction, qu'elle émerge au travail ou ailleurs, l'action ne désigne pas toujours directement celle de l'individu lui-même mais parfois, par l'intermédiaire de la confiance et d'un pouvoir délégué à un autre actant, celle d'autres individus. Ainsi, le « jugement de pouvoir sur l'interaction » mentionné dans le schéma ne renvoie pas nécessairement au pouvoir de l'individu, mais éventuellement au pouvoir d'un actant auquel l'individu aura eu le sentiment de s'être librement confié. De plus, l'action insiste sur le point de vue de l'acteur mais invisibilise du même coup l'environnement, c'est-à-dire l'autre partie de la relation. Enfin, l'empêchement n'est pas nécessairement dû au pouvoir d'un individu, mais parfois à celui d'un objet ou à la « force de la nature ».

L'insatisfaction n'est donc ni le fruit d'une simple disposition à l'insatisfaction, ni le fruit d'un contexte propice à l'émergence d'un tel sentiment, mais bien de l'interaction entre les deux aspects. Même en respectant un individualisme méthodologique, je préfère ne pas omettre l'environnement et mettre en avant l'interaction. L'insatisfaction n'est alors plus seulement une « action empêchée » mais le « sentiment qu'une interaction valorisée est empêchée » ou plus simplement une « interaction empêchée ».

S'intéresser à l'interaction ne signifie pas exclure les parties prenantes de l'interaction. Au contraire, l'interaction n'a de sens qu'en mettant au jour les spécificités des parties prenantes, ici l'individu et l'organisation. Dans une approche symétrique (voir p.91), la deuxième partie de cette thèse s'attache ainsi à détailler l'histoire et le fonctionnement de l'organisation, aussi appelés « contexte » dans la démarche « dispositionnalo-contextualiste » de Bernard Lahire. Quant à la troisième partie, elle s'attache à détailler les parcours de vie des expatriés, aussi appelés « dispositions » dans cette même démarche.

## Deuxième partie

-

Un contexte humanitaire d'incertitudes



---

Dans l'exposition de sa démarche « dispositionnalo-contextualiste » de laquelle je m'inspire, Bernard Lahire affirme que « le contexte présent de l'action peut être considéré de deux points de vue différents : en tant que cadre déclencheur de dispositions incorporées, ou bien en tant que cadre socialisateur des acteurs » (Lahire 2012, 26). Je m'intéresserai ici à la première compréhension de l'expression, c'est-à-dire au contexte comme « cadre déclencheur de dispositions incorporées ». Le contexte représente ici celui des projets humanitaires menés par MSF, aussi bien le contexte interne de l'organisation, que le contexte lié à son environnement. Les projets peuvent provoquer des émotions de quelques heures (urgence médicale, dispute avec un collègue, quiproquo dans un échange d'emails, etc.) et des émotions de plusieurs semaines ou mois (éloignement des proches, conditions de vie spartiates, incompréhension du projet, etc.). Toutes ces émotions participeront finalement au ressenti plus global d'une mission humanitaire et à l'éventuel sentiment d'insatisfaction sur le terrain ou à l'heure du retour dans son pays d'origine.

S'intéresser d'abord au contexte permet d'investir de plain-pied le champ de l'insatisfaction. La colère, la déception ou l'amertume s'expriment en premier lieu sur le projet, auprès de la hiérarchie ou des collègues. Les projets humanitaires et certaines situations spécifiques en sont le « cadre déclencheur ». Le jugement que les expatriés vont finalement porter sur leur projet et l'émotion associée seront les révélateurs de « dispositions incorporées » que nous étudierons dans la troisième partie. Pour remonter théoriquement le fil de notre investigation, cette partie propose finalement une observation ethnographique des terrains humanitaires.

Quelle est la part de la stratégie du projet, des relations interpersonnelles, de la charge de travail ou des conditions de vie dans l'émergence de l'insatisfaction ? Tous les projets sont-ils source d'insatisfaction ? Si tel n'est pas le cas, quels seraient les projets ou les contextes d'où certains expatriés reviendraient démotivés, déçus, épuisés physiquement ou mentalement ? Quelles seraient leurs spécificités ?

Ma démarche empirique a fait émerger trois grandes sources d'insatisfaction des expatriés MSF : l'impact sociopolitique, le management organisationnel et les relations interpersonnelles (autrement dit les interactions de l'organisation avec son environnement, les interactions internes de l'organisation et les interactions de l'individu avec son propre environnement, dont l'organisation fait partie). Ces trois grandes thématiques correspondent aux trois échelles d'observation du monde social que Dominique Desjeux suggère : macrosociale, mésosociale, et microsociale (Desjeux 1996, 2004, 6). Elles constituent les chapitres de cette partie, et s'inscrivent dans une analyse qualitative multi-niveaux, que l'on retrouve dans les autres disciplines des sciences humaines et sociales (Courgeau et Baccaïni 1997; Dopfer, Foster, et Potts 2004; Hitt et al. 2007; Jepperson et Meyer 2011). J'ai associé chacune de ces échelles à une incertitude et j'ai divisé chacune de ces incertitudes en plusieurs tensions. J'ai ainsi mis en exergue le caractère imprévisible du contexte et celui de l'émergence d'un sentiment d'insatisfaction.

## Chapitre V. Une incertitude macrosociale autour de l'objet de l'organisation

---

*Chaid : Au fond, difficile de cerner exactement ce que MSF recherche.*

*Ludovic : Les objectifs de MSF ?*

*Jasmine : C'est une colle.*

Selon Dominique Desjeux, « l'échelle macrosociale est celle de l'économie politique ou de la macro-économie en économie, de la longue durée en histoire, des grandes aires culturelles religieuses ou alimentaires dans le monde en anthropologie ou en géopolitique, des effets d'appartenance sociale en sociologie ou des styles de vie en marketing. À cette échelle apparaissent les grandes régularités sociales [...] » (Desjeux 2006, 49). Dans cette section, je parle de macrosocial dans le sens où les attentes des expatriés de ce niveau font intervenir des macrostructures : des États, des organisations internationales, des unités collectives larges, des courants de pensée, etc. Je parle également de macrosocial dans le sens où les attentes des expatriés font intervenir leurs valeurs, en tant que « représentations collectives cohérentes et agissantes » (Heinich 2017) « [transcendant] les différentes sphères de la vie sociale » (Rezsohazy 2006, 9). Il ne s'agit donc pas d'une macrosociologie de mon objet de recherche

mais de comprendre comment certaines variables macrosociales attachées à mon objet de recherche peuvent être sources d'insatisfaction.

La source d'insatisfaction macrosociale abordée dans ce chapitre est celle de l'objet de l'organisation, en l'occurrence de son enjeu sociopolitique. Les familiers du secteur humanitaire retrouveront ici les critiques et les références bibliographiques classiques du monde humanitaire (Hancock 1992; Pérouse de Montclos 2001; Rieff 2003; Easterly 2007; Bolton 2008; Moyo et Ferguson 2009; Polman 2010). Certains expatriés imaginaient trouver en MSF un acteur à l'impact sociopolitique international fort, irréprochable, correspondant à leur idéal de société, mais leur expérience est plus ambiguë. Quatre types de tensions, sources d'insatisfactions et à la base de l'incertitude de cette échelle, reviennent régulièrement. D'abord, la charte de MSF, ses valeurs et ses pratiques supposées universelles sont en permanence renégociées dans des contextes d'intervention toujours originaux. Ensuite, l'ancienne séparation théorique entre urgence humanitaire et intervention de long terme, présente lors de la fondation de MSF, et largement reprise depuis, n'est pas résolue. Elle est sans cesse débattue au sein des équipes sur le terrain. Par ailleurs, le positionnement de l'organisation sur le médical plutôt que sur le politique est un enjeu qui reste au cœur de la prise de décision. Enfin, agir médicalement modifie, même de façon minime, le contexte local d'intervention. Ces modifications constitueraient alors des « effets pervers » (Le Naëlou 2012, 728).

## V.1. Les limites du sans-frontiérisme - Entre pensée universaliste et action sur mesure

Les noms des principales ONG en France et dans le monde font tous écho à une idée d'universalisme, de dépassement des frontières, de rupture avec les communautarismes : Solidarités, Médecins « sans frontières » (MSF), Médecins « du monde » (MDM), « World Vision », etc. En pratique, les idéologies sous-jacentes sont pourtant différentes d'une organisation à l'autre et leur concrétisation semble s'adapter aux contextes. Ainsi, « par sa philosophie et ses terrains d'intervention, [l'humanitaire] se situe au carrefour de l'universel et du particulier » (Destexhe 1993, 129).

### V.1.1. Un équilibre progressif

#### V.1.1.1. Un mouvement universalisant

La création de Médecins Sans Frontières (MSF) en 1971 a marqué un tournant dans l'histoire de l'aide humanitaire internationale. L'organisation proposait une spécialisation du secteur, en l'occurrence médicale, et inscrivait dans son nom même l'universalité d'une solidarité non seulement au-delà des frontières religieuses, politiques, mais aussi au-delà des frontières nationales. Selon sa charte, « les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux populations en détresse [...] sans aucune discrimination d'origine, de religion, de philosophie ou de politique » (voir Annexe 6 : La charte MSF, p.495). C'est le point de départ d'un mouvement plus général appelé « sans-frontiérisme », que beaucoup de professions ont repris à leur compte : Pharmaciens, Reporters, Ingénieurs, Aviation, Avocats, Bibliothèques, etc.

À l'origine, il s'agissait pour MSF de se démarquer du Comité International de la Croix-Rouge en joignant la parole à l'acte médical. Au centre de cette préoccupation, le nouveau mouvement promeut la neutralité politique et des principes supposés universels. Il continue alors, comme le souligne Jean-Hervé Bradol, à négocier sa place « même dans les situations les plus précaires [...] avec les autorités locales, politiques et sanitaires » (Bradol 2011, 264) mais sans toujours recevoir l'adoubement des gouvernements. Selon Philippe Ryfman, « ce néologisme [...] voulait signifier à la fois la volonté d'agir là où le besoin s'en fait sentir, le

refus d’être contraint par l’absolutisation de la souveraineté étatique [...] et enfin la rupture avec la pensée alors dominante [...] distinguant dans les guerres entre “les bons et les mauvais morts” » (Ryfman 2008, 50).

Ainsi, l’idéal sans-frontiériste, tel qu’il s’est construit *a posteriori* et tel qu’il est aujourd’hui entendu par les expatriés sur le terrain, est aussi celui de l’impartialité, celui qui met les individus sur un pied d’égalité. MSF soigne aussi bien un syrien fidèle au régime qu’un rebelle, aussi bien un musulman qu’un chrétien. La charte indique : « Œuvrant dans la neutralité et en toute impartialité, les Médecins Sans Frontières revendiquent, au nom de l’éthique médicale universelle et du droit à l’assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l’exercice de leur fonction ». Lorsque MSF a reçu le Prix Nobel de la Paix en 1999, James Orbinski, alors président de MSF-International, prononce les mots suivants : « Les violations du droit humanitaire, les crimes de guerre et les crimes contre l’Humanité concernent chacun d’entre nous ». Là encore, MSF par la voix de son président, fait référence à des universaux, certes juridiques, mais supposés rassembler le genre humain. Thierry Pech, dans son ouvrage sur les « frontières de l’humanitaire », déclare :

*Rappelons qu’idéalement, la philosophie humanitaire ne veut connaître d’autres frontières que celles de l’humanité elle-même, qu’elle aspire à exercer sa magistrature morale en tous lieux et qu’elle entend justifier, dans le droit comme dans la pratique, un dépassement des souverainetés locales au nom de principes supérieurs. (Pech 2015, 784)*

Les ONG de l’aide internationale peuvent ainsi être entendues comme des communautés dont les membres défendent des valeurs éventuellement différentes d’une organisation à l’autre mais supposées universelles. Toutes présentent sur leur plaquette ou sur leur site Internet un paragraphe à propos de leur vision. Certaines, comme le Secours Islamique, CARITAS, World Vision, se réfèrent officiellement à des textes religieux pour fonder leur action. D’autres, comme Save The Children International, inscrivent leur action dans des comités internationaux des Nations Unies<sup>184</sup>. D’autres encore, comme MSF, font appel à des repères partagés comme l’« éthique médicale universelle »<sup>185</sup>. De nombreuses ONG sont signataires du « code de conduite de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophes » et travaillent sur le terrain avec les agences des Nations Unies, comme l’UNICEF, le PAM (Programme Alimentaire

---

<sup>184</sup> Save The Children International participe aux activités du « Comité pour les droits de l’enfant » (“Committee on the rights of the child”).

<sup>185</sup> Extrait de la charte de MSF.

Mondial), le HCR, l'OMS, etc., gages de l'universalité de leur action. Chacune considère en tout cas qu'elle est bien fondée puisque la justification de ses actions concernerait l'humanité entière. Cette universalité fait écho à la volonté de ces organisations d'être en marge des pouvoirs politiques, en se disant « non gouvernementales ».

En pratique, bien que le monde soit divisible en continents, en nations ou en aires culturelles, MSF tend à considérer le monde d'un point de vue global, universalisant. Aujourd'hui, quand les sièges des différentes sections de MSF prennent des décisions, ils dépassent largement les frontières en envisageant leur stratégie à l'échelle des continents ou à l'échelle de la planète. La plateforme logistique de Bordeaux dessert les projets du monde entier et approvisionne en médicaments et matériels logistiques tous les terrains. Les mêmes fabricants, les mêmes cartons, le même packaging et les mêmes étiquettes se retrouvent sur tous les projets. Le code KLIBBASL02F de l'illustration ci-dessous renvoie à un kit « Bibliothèque de Base »<sup>186</sup> destiné ici à l'Angola, mais qui peut être envoyé sur tous les terrains du monde.



Figure 13 – Étiquette d'un carton MSF

Les départements opérationnels sont simultanément responsables de plusieurs pays. La direction des opérations et la direction des ressources humaines réfléchissent à un équilibre au niveau global. Le projet sur lequel je travaillais en Colombie était, selon les briefings reçus au siège à mon départ, stratégique pour MSF-France car il permettait à cette section de garder un pied sur le continent sud-américain. La lutte contre l'épidémie d'Ebola en 2014, bien que

<sup>186</sup> Ce kit contient plus de 80 ouvrages de base sur le fonctionnement d'une mission MSF, en particulier médicaux et logistiques.

concentrée en Afrique de l’Ouest, s’est pensée au-delà des frontières, de pair avec d’autres organisations internationales comme l’OMS (Hofman et Au 2017). La lutte contre le VIH/SIDA, dont MSF a été l’un des acteurs s’agissant de la généralisation des antirétroviraux (Ferradini et al. 2006; Pujades-Rodríguez et al. 2008; Eboko 2011), se pense aussi au niveau international. Les « standards »<sup>187</sup> MSF, dont les livres médicaux de référence sont ici l’illustration, dépassent eux aussi les frontières et guident l’action sur tous les terrains (de tels *guidelines* existent aussi pour la logistique ou l’administration).



Figure 14 – Guidelines médicaux de MSF<sup>188</sup>

#### V.1.1.2. Une action sur mesure

En pratique, ces universaux et ces « standards » internationaux sont remis en question ou adaptés au terrain. Thierry Pech, cité plus haut, ajoute que, par rapport aux premières heures de l’action humanitaire, « cet universalisme longtemps incontesté ne semble plus s’imposer avec la force de l’évidence » (Pech 2015, 784). Selon les *guidelines* 2006 de MSF en matière de malnutrition, il faudrait 1 médecin pour 100 patients dans un centre de réhabilitation nutritionnelle<sup>189</sup>. Cela correspond, en prenant en compte 3 « shifts »<sup>190</sup> par jour et les congés, à

<sup>187</sup> Toujours employé au pluriel, ce terme indigène désigne les protocoles médicaux, listes de matériel, outils de management, etc. communs à tous les projets d’une section opérationnelle, et parfois communs à tout le mouvement MSF.

<sup>188</sup> [http://www.refbooks.msf.org/msf\\_docs/fr/MSFdocMenu\\_fr.htm](http://www.refbooks.msf.org/msf_docs/fr/MSFdocMenu_fr.htm), consulté le 21 novembre 2016

<sup>189</sup> “MSF Nutrition Guidelines”, 2006, 2<sup>nd</sup> édition, p.120

<sup>190</sup> Un « shift » est un terme technique pour désigner une période de travail, souvent de 8 heures, permettant de couvrir des périodes de 24h sans discontinuité.

un besoin d'environ 5 médecins pour 100 patients. Mais comment atteindre un tel objectif de « staffing »<sup>191</sup> quand le pays dans lequel MSF intervient ne compte, comme au Libéria, que 40 médecins pour 4 500 000 habitants<sup>192</sup> ? Selon le nombre de ressources humaines disponibles dans un pays, MSF s'adapte, limite l'ambition de ses projets, et n'aura peut-être qu'un ou deux médecins là où l'organisation considère, en règle générale, qu'il lui en faudrait cinq. Pour le traitement de certaines pathologies, MSF préconise l'utilisation systématique de l'antidouleur opioïde Tramadol. En Ukraine, cet antidouleur est interdit, considéré comme une drogue. L'organisation a dû s'y adapter et envisager d'autres types de traitement pour les patients. MSF est aussi limitée par le cadre national légal du droit du travail : nombre maximal d'heures de travail quotidien ou hebdomadaire, durée des congés ou type de contrats de travail. En Éthiopie, MSF doit pouvoir justifier du fait qu'aucun individu du pays ne puisse effectuer un travail donné avant d'avoir l'autorisation de faire venir un expatrié. Dans la région du Sahel, MSF limitait récemment l'envoi d'expatriés de peau blanche par crainte d'enlèvement. Sur certains projets au Pakistan en 2010, MSF n'envoyait que des hommes.

En logistique, les « standards » internationaux sont censés prévaloir : Internet, usage de fréquences radio VHF (Very High Frequency) spécifiques, contrôles techniques réguliers des véhicules par exemple. Or la mise en place de ces « standards » est très fortement dépendante des infrastructures nationales : routes, réseau d'eau, réseau d'électricité, de communication, existence de structures hospitalières, etc. Concernant l'usage des fréquences radio VHF, MSF doit accepter les fréquences qu'un pays lui octroie et non pas utiliser les fréquences que MSF préconise par défaut. Parfois MSF n'obtient tout simplement pas l'autorisation d'utiliser des radios. En Éthiopie, l'autorisation d'importer un Toyota Landcruiser<sup>193</sup> était si complexe que le responsable logistique a favorisé le non-respect du standard international et la location de véhicules sur place.

---

<sup>191</sup> Autre terme technique souvent utilisé sur le terrain humanitaire, le « staffing » correspond à la correspondance entre les activités à réaliser et les ressources humaines disponibles.

<sup>192</sup> Rapport « Statistiques sanitaires mondiales 2014 », OMS, p.136

<sup>193</sup> L'utilisation du Toyota Landcruiser est un standard MSF supposé rendre plus aisé le suivi mécanique des véhicules.



Figure 15 – Des Toyotas Landcruisers MSF en Afrique – Photo : MSF

MSF propose systématiquement des soins gratuits sur ses projets. Pour autant, ce principe est difficilement acceptable par les pays où le système de soins nécessite un recouvrement des coûts<sup>194</sup>. En proposant des soins gratuits, MSF crée une concurrence vis-à-vis des structures nationales de soins qui se vident de leurs patients et donc de leurs ressources financières. Des négociations ont alors lieu avec les autorités locales pour spécifier les modalités précises de la gratuité des soins offerts par MSF : durée, types de pathologie, âge des patients. De manière quasi systématique, MSF signe un *MoU*, propre à un contexte, à une région, à un pays, avec les autorités locales. Les détails logistiques, médicaux, administratifs, de l'intervention de MSF dans la zone y sont spécifiés. L'organisation compose avec les réglementations et les acteurs locaux.

L'idéal d'impartialité est aussi limité par la pratique. En effet, MSF doit catégoriser et créer des frontières entre les patients. C'est « la médecine du tri » décrite par Guillaume Lachenal *et alii* dans l'ouvrage du même nom (Lachenal, Lefève, et Nguyen 2014). Françoise Bouchet-Saulnier, directrice juridique de MSF-France, note ainsi que « la mission médicale [impose de] recueillir et soigner tous les malades et les blessés, et ce, sans discrimination autre que celle basée sur des critères médicaux » (Bouchet-Saulnier 2014, 172). Sur certains projets au Niger ou en Haïti, l'organisation soigne les enfants de moins de 5 ans, mais pas les adultes (une des raisons de l'insatisfaction évoquées par Nino en introduction, p.2). Au Nigéria ou à l'hôpital général de Bangui en Centrafrique, MSF-France soigne les patients victimes de violences de guerre ou d'accidents de la route, et non les individus souffrant du paludisme. MSF va même parfois plus loin. Lors de la crise Ebola de 2014, certains soignants salariés de MSF-

---

<sup>194</sup> Le principe du recouvrement des coûts a été adopté par l'OMS en 1987 et signifie que les patients paient les actes médicaux dont ils bénéficient et permettent ainsi aux structures de soins de « recouvrir » le prix des services rendus. Ce principe est dit de « l'Initiative de Bamako », en référence à la capitale malienne où s'est tenue cette conférence.

Belgique et MSF-Hollande ont été contaminés par le virus et sont eux-mêmes tombés malades. Face à l'ampleur nouvelle de cette crise et l'absence de traitement se posait la question du traitement du personnel médical. Vaut-il mieux suivre une éthique utilitariste et soigner le médecin tombé lui-même malade pour qu'il puisse soigner les autres malades ensuite, ou traiter tout le monde de façon impartiale ? Le personnel expatrié doit-il bénéficier d'un statut exceptionnel ? « Qui cherche-t-on à traiter en premier : l'épidémie ou les malades de l'épidémie ? Autrement dit, cherche-t-on à faire de la médecine populationnelle, de la santé publique, ou de la médecine individuelle, de la santé "personnelle" ? »<sup>195</sup>. Selon Didier Fassin, le sans-frontiérisme serait en fait une « politique de la vie » qui n'est pas impartiale mais favorise celui que l'organisation considère comme faible dans un certain contexte. « Cela suppose que l'ordre mondial est constitué du puissant et du faible »<sup>196</sup> (Fassin 2007, 511). L'organisation, contrairement à son idéal universaliste, propose ainsi de nouvelles catégories et de nouvelles frontières entre ceux qui seraient forts et ceux qui seraient faibles.

#### V.1.1.3. Entre vision des fondateurs et jurisprudence du terrain

Il existe donc une tension entre une organisation qui se veut sans frontières, dont les « standards » internationaux sont supposés « dépasser les frontières », et une réalité rugueuse, faite d'organisations locales ou internationales, d'acteurs, de groupes sociaux, d'États, qui imposent à l'organisation de contextualiser ses « standards », d'utiliser les « catégories du terrain » comme, dans un parallèle audacieux, l'anthropologie, l'ethnologie ou la sociologie le font régulièrement (F. Weber 2000; Agelopoulos 2007; Kieffer 2008; Felouzis 2008). La pratique *MSFienn*e est ainsi ambivalente : celle d'un équilibre facétieux entre un idéal fondateur universalisant, des « standards » pour « gagner du temps » lors des catastrophes et une permanente adaptation aux spécificités du terrain. Ainsi peut-on observer d'un côté ce discours d'humanité, d'impartialité, de neutralité universelle et, de l'autre, ce discours contradictoire différenciant chaque projet, prenant en compte les spécificités de chaque population, de chaque individu. S'adapter au terrain, c'est remettre en cause l'universalisme. Luc Boltanski, dans « La souffrance à distance », écrivait ainsi :

*Ce mouvement humanitaire [...] est au cœur [d'une tension qui habite] aujourd'hui les sociétés occidentales. [Celle-ci] oppose l'universalisme abstrait au communautarisme étroit. C'est*

---

<sup>195</sup> Interview de Rony Brauman dans Libération le 3 février 2015 : « Rony Brauman : contre Ebola, "le traitement symptomatique a parfois été négligé, voire oublié" ».

<sup>196</sup> «The world order, it supposes, is made up of the powerful and the weak »

*d'ailleurs souvent dans ces termes que se sont affrontés promoteurs et adversaires de l'action humanitaire, les premiers prenant parti, contre les particularismes et les préférences nationales, tandis que les seconds dévoilaient l'hypocrisie ou, au mieux, l'irénisme naïf d'idéaux qui ignoreraient la primauté des intérêts et des liens forgés par l'histoire. (Boltanski 2007, 13-15)*

Si l'on devait comparer le fonctionnement de MSF à un système juridique, celui-ci serait pris entre un système normatif par le haut, plutôt universaliste, issu aussi bien de la parole des fondateurs que des textes initiaux (charte et statuts de l'association), et un système normatif par le bas, issu de la jurisprudence, de l'usage et du quotidien des projets. Tout au long de son développement, le « système juridique » *MSFien*, si tant est qu'il soit possible de le décrire ainsi, ou plus largement le système de pensée de l'organisation, s'est à la fois enrichi de la vision de ses figures de proue, comme celle de Rony Brauman, surnommé dans les années 1980/90 « Dieu » par une partie des salariés au siège, et en même temps du retour d'expériences des expatriés sur le terrain. Sans doute plus sensibles à certaines personnalités charismatiques à l'époque où l'organisation était plus réduite, certaines des règles alors énoncées et discutées se sont cristallisées : gratuité des soins, refus de l'utilisation de gardiens armés, triptyque « neutralité, impartialité, indépendance » par exemple. Bien que les plus anciens au siège se défendent de tout dogmatisme, de nombreux responsables sur le terrain se réfugient en pratique derrière ces lois supposées pour justifier leur choix auprès des équipes. Avec le temps et la multiplication des projets à travers le monde, la pensée de l'organisation s'est affinée et s'est complexifiée. Chaque nouveau projet constitue, dans le système normatif organisationnel, une jurisprudence supplémentaire s'ajoutant aux jurisprudences précédentes.

### V.1.2. Un manque d'ancrage local ?

Les concessions à l'idéal sans-frontériste et l'adaptation toujours plus grande des pratiques humanitaires aux spécificités locales ou nationales ne sont néanmoins pas suffisantes. Alors que dans certaines ONG très ancrées dans un contexte spécifique, les expatriés peuvent se plaindre du peu de hauteur de vue de leur organisation, des expatriés se plaignent à l'inverse chez MSF d'un manque d'ancrage local, dont ils sont paradoxalement eux-mêmes les acteurs, mais qu'ils considèrent être de la responsabilité de l'organisation.

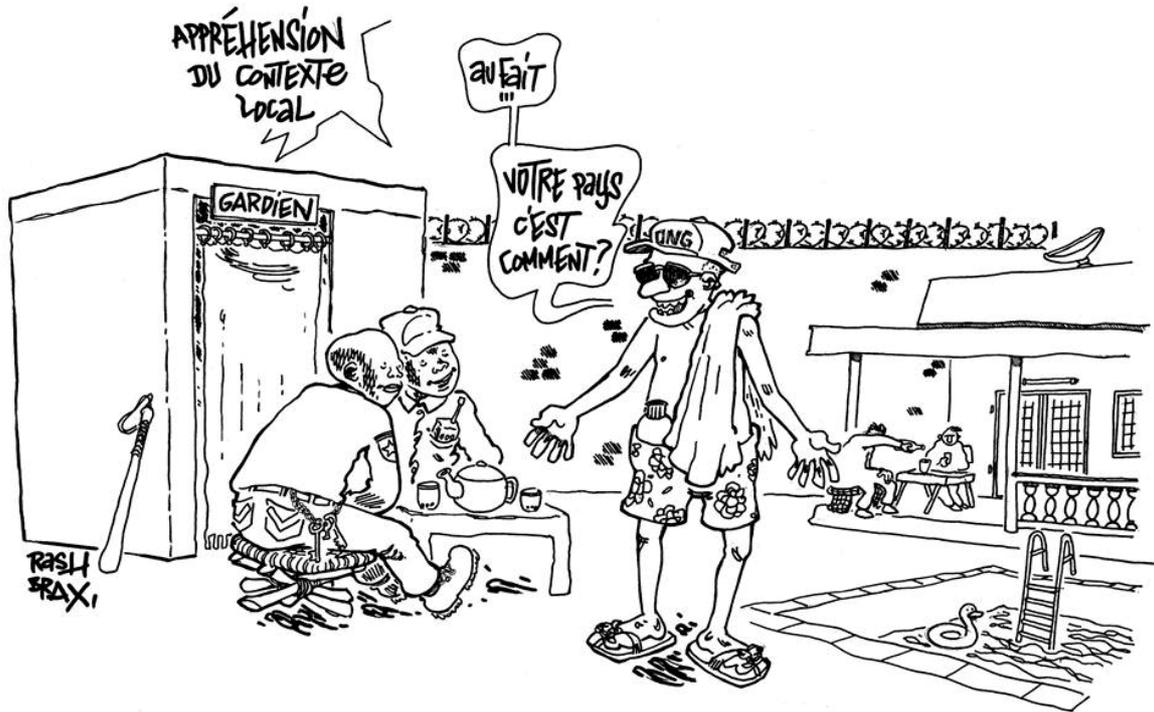


Figure 16 – Brax : L'appréhension du contexte local

Ces expatriés considèrent ainsi que MSF est hors-sol, déconnectée du milieu social dans lequel ils interviennent, et que MSF ne les encourage pas à s'investir plus avant. Pierre, qui a travaillé pour différentes ONG, raconte ainsi qu'avant une mission, il se « renseigne un minimum sur le pays. [Il va] à la FNAC ». Il souhaite « s'intéresser aux gens », mais sa démarche est personnelle et l'organisation ne l'y contraint pas. Anton, médecin allemand dont c'est la première mission, se plaint de cette situation.

*Anton*                    *Pendant la préparation de ma mission (un jour à Berlin et deux jours à Paris), aucune réunion n'a traité de la culture ou de la langue du pays de la mission. Aucun effort n'est fait pour encourager l'expatrié à connaître la culture du pays d'accueil, aucun fascicule de langue n'est distribué. Dans notre lieu d'habitation, je n'ai pas vu de documents sur la culture ou l'histoire du peuple du Libéria, pays que nous souhaitons aider. Excepté les 30 minutes ou l'heure passée par le chef de mission sur l'histoire du Libéria, rien ne préparait l'expatrié à communiquer de manière pratique, à éviter les tabous culturels et être sensible à l'atmosphère locale.<sup>197</sup>*

<sup>197</sup> "During my preparation for the mission (1 day in Berlin, 2 days in Paris) no meeting dealt with the culture or language of the receiving country. No effort is done to encourage the expat to learn about the culture of the host country or a language aid handed out. In our compound I saw no book or document about the culture or history of the people of Liberia which we wish to serve. Apart from a 30 min to 1 hr run through the history of Liberia by the HoM there was nothing that could prepare the expat on how to communicate effectively, how to avoid cultural taboos and be sensitive to local feelings."

À leur arrivée dans un pays, tous les expatriés sont censés, comme le mentionne Anton, recevoir un « briefing culturel » et/ou un « briefing politique », même succinct. Ces briefings sont généralement donnés par le chef de mission, l'un de ses assistants ou le coordinateur de projet sur le terrain lui-même. Le constat d'Anton se vérifie principalement sur les missions d'urgence, où MSF n'est pas en place depuis longtemps. À l'inverse, au Pakistan où MSF est depuis près de 10 ans, des ouvrages sur l'histoire du pays, des guides touristiques ou des manuels pour apprendre l'urdu remplissaient les étagères des bibliothèques (voir p.387). En Ukraine, les expatriés étaient invités à suivre des cours de russe. Sur la plupart des missions, l'expatrié reçoit un « Welcome file » ou un « document de bienvenue » (voir Annexe 14 : Document de bienvenue : l'exemple du Niger, p.537), qui détaille, entre autres, les codes culturels du pays, et donne quelques mots de base dans la langue vernaculaire. L'expatrié peut aussi recevoir le « document de stratégie mission » développant le contexte historique et politique du pays.

Ces opportunités d'appréhension et de compréhension du contexte dépendent principalement de trois facteurs. Elles dépendent d'abord de l'ancienneté de la mission. Plus une mission est ancienne, plus elle est généralement riche d'informations disponibles sur le pays. Elles dépendent aussi du pays d'intervention. La littérature est simplement parfois avare sur certaines zones du monde. Les manuels linguistiques peuvent être inexistantes ou parcellaires, réalisés par des missionnaires au XIX<sup>ème</sup> siècle. Les récits anthropologiques sont datés. Les opportunités d'appréhension et de compréhension du contexte dépendent enfin des collègues et de la hiérarchie. Sur des pays dans lesquels MSF intervient depuis plus longtemps, des expatriés peuvent avoir ce même sentiment de déconnexion. Certains documents établis par des générations antérieures d'expatriés sont oubliés, perdus, et non partagés avec les équipes expatriées, qui se retrouvent sans information sur le contexte. Si un expatrié, dont c'est la première mission comme Anton, arrive sur un pays où MSF vient d'ouvrir un projet d'urgence, sans « Welcome file », sans « document de stratégie mission », peu couvert par la littérature, où la hiérarchie n'est pas investie, il aura tendance à croire que MSF ignore systématiquement le contexte dans lequel l'organisation intervient. N'ayant pas d'autre expérience de MSF, il va généraliser son observation sur la base de cette première et seule expérience sans possibilité de relativiser ou de comparer.

Cette situation est néanmoins en train de changer. Autrefois conservées localement, sur un pays, ou sur des ordinateurs individuels, les informations sont de plus en plus fréquemment centralisées sur un « cloud » informatique, et les sections MSF s'attèlent progressivement à

partager les informations entre elles. Voici un court extrait de ce que les expatriés MSF peuvent trouver sur la Bolivie chez MSF-Belgique, avant, pendant ou après leur mission. L'information disponible, très parcellaire sur cette capture d'écran, est complétée dans le menu à gauche de documents contextuels plus élaborés.

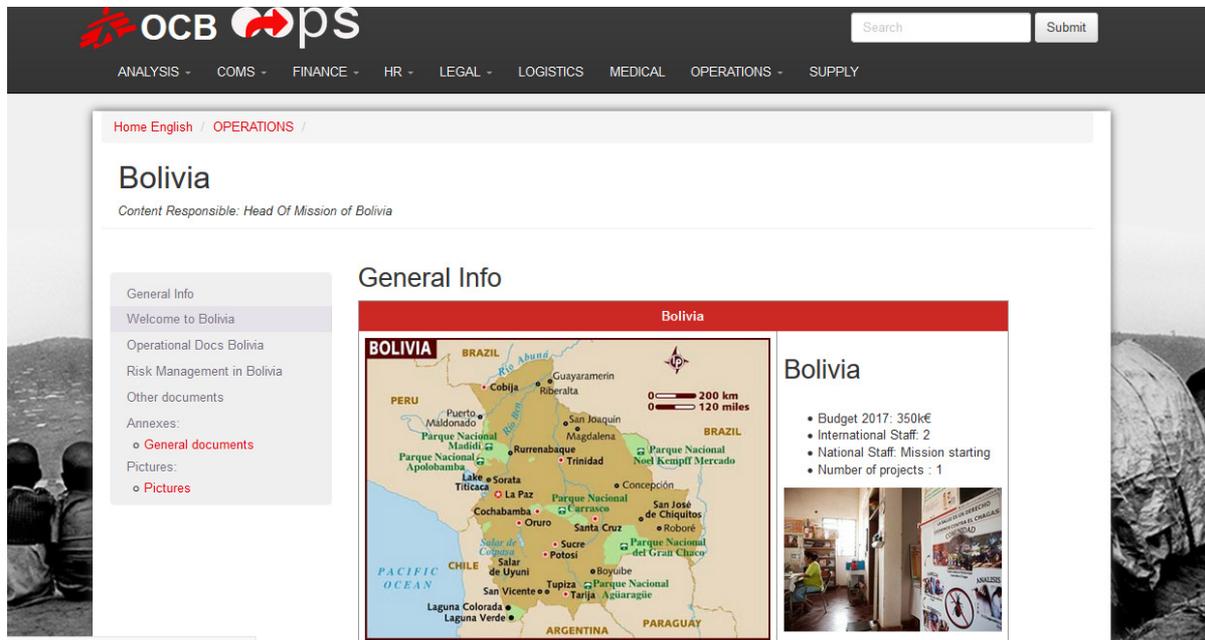


Figure 17 – Informations disponibles sur la Bolivie sur l'Intranet de MSF-Belgique

De plus, le reproche fait à MSF par certains expatriés n'est pas seulement que les expatriés seraient ignorants du contexte local mais que la stratégie de l'organisation dans un pays donné ne prendrait pas suffisamment en compte les spécificités et les institutions locales, justement parce que ses membres ou ses acteurs ne les connaissent pas. Maude, anciennement administratrice sur le terrain, et dans le service juridique au moment de l'entretien, ainsi que Julien, médecin congolais, témoignent de leur incompréhension.

*Maude* *Très souvent, on arrive, on met en place notre propre prise en charge médicale du personnel<sup>198</sup> parce qu'on est MSF. On met en place des structures, des cabinets, MSF assure la continuité du salaire pendant l'arrêt maladie. Ce sont des choses qui nous paraissent positives, mais finalement, en gros, on dit à l'État : « vos institutions, pfff ! » On considère de prime abord qu'elles fonctionnent mal. Au Tchad, on y est depuis 30 ans. On connaît à peine les institutions. C'est complètement incroyable. [...]. Ça me paraît assez dingue et devoir être un des premiers des respects que de connaître les institutions : par exemple, la sécurité sociale [locale], est-ce qu'elle fonctionne, est-ce qu'on peut obtenir des remboursements de sa part ?*

<sup>198</sup> MSF s'assure systématiquement que son personnel national puisse bénéficier d'une prise en charge médicale pour lui-même et ses ayants droit en cas de problèmes de santé.

*Julien* À Carnot (en Centrafrique, ndla) où je travaille, on ne fait qu'attendre le malade de l'hôpital, alors qu'il y a un aspect communautaire qui doit être pris en compte, mais qu'on ne fait pas, vu l'aspect sécuritaire. Donc la prise en charge périphérique et communautaire, ce n'est pas bien...

Julien et Maude suggèrent plusieurs motifs pour expliquer cette attitude de MSF qui participe de leur désarroi. D'abord, les expatriés ne partent en mission que quelques mois alors que l'organisation préférerait qu'ils restent plus longtemps (voir p.228). Les expatriés n'ont pas le temps de s'imprégner des pratiques locales, d'apprendre la langue, ou d'appréhender le contexte institutionnel et politique dans lequel ils travaillent. De plus, les règles de sécurité ne les aident pas. Au Pakistan, les expatriés ne pouvaient pas marcher dans la rue et habitaient dans des maisons entourées de clôtures opaques les isolant de leur environnement. Les seules interactions sociales autorisées par les règles de sécurité étaient celles avec les collègues ou les chauffeurs qui ne parlaient pas toujours anglais ou français. Si l'échange était possible, il était de toute façon limité par ces mêmes règles qui interdisaient d'aborder la politique, la pratique religieuse, ou tout sujet estimé sensible. Même s'ils le souhaitaient, les expatriés voyaient leurs possibilités de comprendre le contexte dans lequel ils intervenaient réduites à des parties congrues par les exigences de l'organisation. Emilien, ancien coordinateur de projet pour PU-AMI (Première Urgence – Aide Médicale Internationale), a quitté le secteur humanitaire entre autres pour ces raisons.

*Emilien* On est happé par l'urgence, par la culture gestionnaire, par les objectifs, par les rapports d'activité, et puis finalement on met en place des projets mais on rencontre peu les gens. Il y a ce côté relation humaine qui a été un peu perdu, ou pas suffisamment développé dans l'action humanitaire.

Suivant les projets, les règles de sécurité et le poste occupé, certains expatriés peuvent néanmoins accéder à une connaissance élargie du contexte local. Les coordinateurs de projet et les chefs de mission ont, par leur responsabilité, davantage d'interactions avec des responsables locaux, politiques, religieux ou communautaires. Ils se déplacent plus souvent et sont amenés à discuter avec des vendeurs au bord de la route, ou des gardiens de résidences dans lesquelles ils sont invités. De par leur responsabilité, ils doivent aussi comprendre les enjeux sociopolitiques liés à leur environnement proche, les interactions entre partenaires locaux, et s'en inspirer pour justifier et faire accepter la présence de MSF. Ils discutent ainsi de sujets que les règles de sécurité leur interdisent d'aborder par ailleurs. De la même manière, les logisticiens et les administrateurs peuvent être amenés à se déplacer chez des fournisseurs ou à une agence bancaire. Ils sortent alors du cadre MSF et s'ouvrent au monde dans lequel MSF intervient. Par

ailleurs, par l'essence même de leur activité, les personnels médicaux soignants<sup>199</sup> sont aussi en contact avec la population locale, mais se trouvent alors parfois largement démunis face à une incompréhension mutuelle entre soignant et soigné. Non spécifique au secteur humanitaire, celle-ci se voit accentuée par la méconnaissance de la langue locale et par le manque d'interaction par ailleurs avec la communauté. L'un des médecins urgentistes au Pakistan ne savait pas comment gérer les familles des patients qui l'ont, à plusieurs reprises, menacé physiquement. Ce sentiment d'être « hors-sol » est renforcé pour les logisticiens, administrateurs et soignants. Expatriés les plus nombreux, ils sont aussi ceux qui doivent composer avec des « standards » internationaux et un contexte toujours changeant. Confrontés à cette contradiction, ils sont les premiers à témoigner de leur désarroi. Souvent novices dans l'organisation, ils sont aussi les plus respectueux des règles de sécurité, les plus ignorants du fonctionnement interne et les plus sensibles à ces tensions. Avec l'expérience, les uns et les autres commencent à amender les supposés « standards », à oser se dégager des règles de sécurité, à aborder des sujets plus délicats avec les collègues nationaux.

La critique du manque d'ancrage local rejoint une autre critique. « MSF est souvent perçue par les autres organisations humanitaires et par les gouvernements nationaux comme douée d'une très grande assurance en elle voire d'une certaine arrogance »<sup>200</sup> (Fassin 2013, 103). Cette réputation que l'organisation véhicule n'est pas due à une pure décontextualisation de son action, mais aussi à l'idée concomitante selon laquelle elle ferait souvent « cavalier seul ». Contrairement à la « politique de la vie » que suggère Didier Fassin (Fassin 2010, 1:287), elle serait convaincue que la raison qui la pousse à l'action – la « raison humanitaire » - ne serait pas une politique comme une autre, mais serait supérieure et l'autoriserait à agir de façon indépendante.

En interne, le constat sur l'arrogance est le même<sup>201</sup>. MSF viendrait, selon Suzie, une logisticienne française, avec ses « gros sabots ». Dans une interview en 2011, Rony Brauman raconte : « J'entends souvent parler de MSF [...] comme d'une organisation arrogante qui cultive son isolement et je comprends d'autant mieux les raisons d'une telle perception que je

---

<sup>199</sup> Une partie du personnel médical expatrié n'est pas soignant, mais a un rôle de coordination. Il n'a alors théoriquement pas d'interaction directe avec les patients.

<sup>200</sup> “MSF is often regarded by other humanitarian organizations and by national governments as self-confident and even arrogant.”

<sup>201</sup> Voir par exemple le billet de Eric Stobbaerts en 2007 intitulé “Yet another arrogant move? MSFs stance on its relationship with the rest of the international aid system” (<http://odihpn.org/blog/yes-another-arrogant-move-msf%C2%92s-stance-on-its-relationship-with-the-rest-of-the-international-aid-system/>), ou le rapport de Jonathan Whittall en 2014 intitulé “The ‘new humanitarian aid landscape’ Case study: MSF interaction with non-traditional and emerging aid actors in Syria 2013-14” ([https://www.msf.org.uk/sites/uk/files/humanitarian\\_aid\\_landscape\\_-\\_syria.pdf](https://www.msf.org.uk/sites/uk/files/humanitarian_aid_landscape_-_syria.pdf)).

la partage parfois et que je ne suis pas le seul à MSF. [...] Cette politique du “cavalier seul” est une réalité. Elle a ses raisons, que l’on trouve encore dans l’histoire de MSF, les circonstances dans lesquelles elle s’est forgé son éthos »<sup>202</sup>. Brauman mentionne à ce sujet l’épisode cambodgien de 1980<sup>203</sup>, l’épisode éthiopien de 1985 (Binet 2013) ou la création de Liberté Sans Frontière en 1985 (Brauman 1986). En 2011, pour l’anniversaire de sa création, MSF avait communiqué sur le slogan « 40 ans d’indépendance »<sup>204</sup>. Les jeunes générations d’expatriés connaissent rarement cette histoire et décrivent parfois aujourd’hui MSF comme une organisation fière et méprisante, qui ne serait pas à l’écoute et prendrait des décisions unilatérales. La population ne serait pas impliquée, les patients inaudibles ; les associations locales seraient méconnues, voire méprisées. Dans les entretiens de Charlie, médecin congolais, de Yannick, coordinateur médical congolais, ou d’Axel, coordinateur de projet nigérien, cela se traduit ainsi :

*Charlie*            *Si MSF veut faire quelque chose, MSF va le faire. Personne ne peut empêcher MSF. MSF va dire, est-ce que je peux construire un hôpital ? [...] Et la personne qui dit non, MSF la contourne et monte au-dessus d’elle. Si tu ne veux pas, MSF va saisir le ministre.*

*Yannick*           *MSF est mauvais parce qu’il vient, il impose une logistique, il travaille par moment en solo, sans tenir compte des réalités locales, sans tenir compte des autorités sanitaires locales.*

*Axel*                *À un moment, il faut que l’on se pose : où est-ce que l’on va ? [Et se demander] s’il n’y a pas un autre acteur.*

En souhaitant intervenir rapidement, temporairement sur des situations d’urgence, sans laisser de trace de son passage, MSF se révèle partiellement détachée des réalités locales. Le pompier ne connaît pas l’histoire familiale du père de famille qui vient de faire un arrêt cardiaque. En souhaitant penser à l’échelle globale des questions internationales de santé publique, MSF fait parfois face à un conflit d’échelle. Vouloir s’intégrer, vouloir se mêler au tissu autochtone, impose des concessions soit vis-à-vis des partenaires locaux, soit vis-à-vis des universaux de l’organisation, entraînant alors ce que d’autres expatriés, voire parfois les mêmes expatriés, qualifient d’« effets pervers » (voir p.184). Dans leur discours, ceux-ci ne sont pas toujours conscients des contradictions inhérentes à leurs attentes vis-à-vis de l’organisation.

---

<sup>202</sup> Interview en 2011 de Jean-Jacques Louarn à Rony Brauman, pour le magazine Grotius, intitulée « Médecins sans Frontières ou la politique assumée du “cavalier seul” » (<https://grotius.fr/msf-medecins-sans-frontieres-ou-la-politique-assumee-du-cavalier-seul/#.WeSvn4hpG00>).

<sup>203</sup> Voir l’article de Roland-Pierre Paringaux dans Le Monde du 8/2/1980 intitulé « “La marche pour la survie du Cambodge” Pour que nul ne dise “je ne savais pas...” ».

<sup>204</sup> <https://www.msf.fr/actualite/dossiers/40-ans-independance>, consulté le 13/10/2017.

## V.2. La place de la « pérennité » - Entre urgence et développement

À l'instar de la tension entre universalisme et action sur mesure, la tension entre urgence et long-terme ou urgence et développement est le fruit de l'histoire de ce secteur professionnel. À en croire son discours public et, entre autres, son site Internet, MSF aurait résolu cette tension en se positionnant explicitement sur l'urgence :

*Nous fournissons une aide d'urgence aux populations victimes de conflits armés, d'épidémies, d'exclusion des soins de santé et de catastrophes naturelles ou humaines.*<sup>205</sup>

Malgré des décennies de discussions, cette tension est en fait toujours patente dans les débats actuels et revient en particulier sous l'expression « pérennité ». Alors que certains expatriés espèrent voir les projets s'effacer aussi vite qu'ils ont été mis en place, d'autres souhaitent voir leur projet, même s'il est de courte durée, avoir un impact sur le long terme.

### V.2.1. Un « continuum humanitaire-développement » ?

Au début de l'année 1970, quelques anciens médecins du Biafra, dont Bernard Kouchner et Max Récamier, futurs fondateurs de MSF, mettaient en place le GIMCU (Groupe d'Intervention Médicale et Chirurgicale d'Urgence). Ce groupe se positionnait sur une activité de « pompier » médical international et se voulait un corps d'urgence pour des organisations préexistantes, dont la Croix-Rouge (voir Guillemoles 2002, 108). Lorsque les anciens du Biafra, ou les « biafrais », ont ensuite fondé MSF en 1971, le positionnement était similaire, toujours « à disposition des organismes internationaux, des gouvernements ou autorités constitués des pays éprouvés, ainsi que des organisations publiques ou privées qui, dans ces mêmes pays, lui font appel » (Vallaëys 2004, 120), mais nuancé par de nouveaux médecins alors ralliés au groupe naissant.

*De fait, deux philosophies s'emmêlaient autour de cette table<sup>206</sup>. D'un côté, les « guerriers » trop fiers de leur « vécu » biafrais ; de l'autre, de braves médecins, plus riches de sentiments philosophiques que de compétences de terrain. En somme, les deux groupes reflétaient la*

---

<sup>205</sup> “We deliver emergency aid to people affected by armed conflict, epidemics, healthcare exclusion and natural or man-made disasters.”, [www.msf.org](http://www.msf.org), consulté le 15/10/2017

<sup>206</sup> Celle du jour de la fondation de MSF : voir Figure 1, p.10.

*coupure qui traversait alors le corps médical : l'aristocratie hospitalière et la piétaille des généralistes de banlieue et de province. (Vallaëys 2004, 122)*

Les premières missions réalisées par MSF sont en contradiction avec l'idée d'avoir une « brigade d'urgence ». La plupart des organisations partenaires utilisent MSF comme un vivier pour leurs projets de longue haleine. Dès la première assemblée générale en septembre 1972 à Royaumont, le débat entre urgence (soutenue par les « guerriers “biafrais” ») et long-terme (plutôt soutenue par les médecins de campagne qui revenaient de missions pour d'autres organisations) est lancé, sans être formellement tranché. À Noël 1972, à la suite d'un tremblement de terre, Bernard Kouchner lance une expédition médicale d'urgence pour Managua au Nicaragua, mais c'est un échec. Les médecins n'ont rien à faire, les secours des pays alentour ont déjà tout fait. De plus, la Croix-Rouge, que, par cette intervention, MSF vient de se mettre à dos, répète que MSF peut être très utile en tant qu'agence de placement pour d'autres organisations, mais non comme leader de ses propres opérations. Mettant alors de côté les projets dits d'urgence, MSF continue avec des projets de long-terme, d'inspiration tiers-mondiste, sous l'égide d'autres organisations. Le soutien matériel, médical ou politique apporté devait théoriquement permettre aux populations concernées de prendre leur destin en main, de manière violente s'il le fallait. Le tiers-mondisme était « inséparable des luttes anticoloniales et des nationalismes postérieurs aux indépendances » (Hours et Sélim 2010, 43). Bien que « la division entre sans-frontéristes et tiers-mondistes ne [fût] pas nette »<sup>207</sup> (Davey 2015, 48), elle commençait à s'affirmer.

À la fin des années 1970, l'urgence est progressivement revenue dans les activités de terrain et dans les débats au siège, à tel point que les débats pour sa définition sont à l'origine du départ en 1979 de Bernard Kouchner de l'organisation. Lui voyait dans l'urgence la possibilité de rendre visible médiatiquement une situation de crise alors que Claude Malhuret, le nouveau président, y voyait la nécessité d'une intervention médicale.

*[Kouchner, l'urgentiste] des « conflits chauds », est aux antipodes de la conception d'urgence médicale appliquée au terrain thaïlandais de Malhuret. (Vallaëys 2004, 247)*

Au tournant des années 1980, l'organisation se professionnalise progressivement et devient indépendante financièrement. Sous l'impulsion de Claude Malhuret puis Rony Brauman, elle semble enfin avoir les moyens de se concentrer spécifiquement sur les

---

<sup>207</sup> “The division between sans-frontéristes and tiers-mondistes was not neat.”

interventions d'urgence, celles qui apportent une « utilité immédiate »<sup>208</sup>, à savoir « les contextes de guerre et l'aide aux populations déplacées »<sup>209</sup> mais cette orientation vers les urgences est de courte durée. En 1980, une antenne régionale de MSF est créée à Bruxelles<sup>210</sup>. Disposant rapidement de fonds financiers substantiels, elle lance, en 1982, un projet au Tchad, à l'origine d'une crise avec le siège parisien de l'organisation. Philippe Laurent, le fondateur de ce qui deviendra la section opérationnelle MSF-Belgique raconte, dans des propos rapportés par Anne Vallaeys :

*Notre mission, appuyée par la France, est d'une ampleur sans précédent : il s'agit de reconstruire et de réorganiser l'ensemble des structures sanitaires du pays, en tout treize hôpitaux, et une centaine de dispensaires du Nord au Sud. (Vallaeys 2004, 493)*

Pour Rony Brauman, le nouveau président de MSF à cette époque, « il s'agissait de colonisation. [...] Au Tchad, nos amis (MSF-Belgique, ndla) occupaient purement et simplement le ministère de la Santé ! [...] La stratégie se construisait donc en négatif de notre identité singulière fondée sur les situations de crise, les conflits, l'urgence, les réfugiés, les famines » (Vallaeys 2004, 493-94). Bien que Philippe Laurent s'en soit défendu, c'était, selon Rony Brauman, « l'illustration en filigrane de la théorie du développement alors promue par la Communauté Européenne et le ministre de la coopération français, Christian Nucci » (Vallaeys 2004, 493).

« Développement », le mot est lâché. Il devait s'opposer pour Rony Brauman à l'action humanitaire d'urgence. « Les camps de réfugiés [devenaient] l'espace humanitaire primordial de cette période [dans lequel] les ONG et les agences d'aide de l'ONU [...] élaborèrent des savoir-faire pratiques nouveaux, distincts de ceux de l'aide au développement » (Brauman 2017, 646). À une époque où les réfugiés que MSF prenait en charge sur ses terrains d'intervention fuyaient des régimes communistes, MSF et ses dirigeants devenaient non seulement anti-développementalistes, mais aussi anti-tiers-mondistes et anti-communistes. « Pour Brauman, le tiers-mondisme était une “version tropicale” des formes les plus répressives de communisme »<sup>211</sup> (R. C. Fox 2014, 53).

---

<sup>208</sup> Expression utilisée par Rony Brauman dans l'entretien que j'ai mené avec lui.

<sup>209</sup> Voir l'entretien de Rony Brauman, recueilli à l'occasion des 40 ans de MSF dans le dossier de presse « 21 décembre 1971 - 21 décembre 2011 : Médecins Sans Frontières a 40 ans », <https://www.msf.fr/sites/www.msf.fr/files/dpp-40ans-bd2.pdf>.

<sup>210</sup> Sur l'histoire de la fondation de MSF-Belgique, on pourra lire le document de Jean-Benoit Falisse « Entrepreneurs humanitaires - Médecins sans frontières Belgique, genèse d'une ONG atypique, 1980-1987 »

<sup>211</sup> “To Brauman, Third-Worldism was ‘a tropical version’ of the most repressive forms of Communism”

Conséquence de l'histoire de la construction de MSF, l'urgence devient constitutive de l'humanitaire, dont MSF reste l'un des principaux porte-drapeaux. « La temporalité de l'intervention humanitaire [...] est celle de l'urgence » (Fassin 2010, 1:242). Pour Philippe Ryfman, « urgence » et « humanitaire » se confondent :

*[une nouvelle génération d'ONG] se donne pour mandat d'agir [...] sur un terrain qui prendra l'appellation d'« humanitaire » [...]. C'est-à-dire, pour simplifier, l'intervention d'urgence auprès des populations victimes de catastrophes naturelles et surtout de conflits armés. (Ryfman 2004, 15)*

Le tiers-mondisme se subdivise ainsi en deux courants distincts. « On est passé de la période du tiers-mondisme à celle du développement et de l'urgence. » (Tison 2008, 12). « La notion de “tiers-monde” perd de sa pertinence, tandis que le développement devient ajustement structurel et lutte contre la pauvreté » (Hours et Sélim 2010, 44). Le développement « s'intéresse à tout ce qui compose la vie quotidienne des personnes et des sociétés : adduction d'eau, structures foncières, mise en place des systèmes de crédits locaux, soutien au débat démocratique... » (Pirotte et Husson 1997, 13). Quant à l'action d'urgence, elle devient synonyme d'humanitaire, de conflits, de camps de réfugiés et de catastrophes naturelles. « [Elle] comporte classiquement deux domaines majeurs, la santé et la distribution alimentaire » (Pirotte et Husson 1997, 13). L'urgence, dont MSF devient le leader, viserait alors à sauver des individus, quand le développement s'occuperait des structures.

La distinction entre urgence humanitaire et développement s'est progressivement institutionnalisée. « Depuis les années 1990, le champ de l'aide internationale tend à entendre l'humanitaire comme une assistance fournie pendant des urgences, régie par les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. La résolution de l'assemblée générale des Nations Unies 46/182 (adoptée le 19 décembre 1991) spécifie ces principes et établit les bases de l'architecture de l'aide internationale. À la même époque, de nombreuses agences opérationnelles ont renommé leur équipe d'“urgence” en départements “humanitaires”. Ces caractéristiques distinguent l'humanitaire d'autres secteurs comme ceux de la réforme sociale, du développement, et la construction de la paix »<sup>212</sup> (Davey 2015, 22). Au niveau de l'Union Européenne, deux directions générales distinctes se sont constituées.

---

<sup>212</sup> “Since the 1990s, the international aid field tend to understand humanitarianism as assistance provided during emergencies, governed by the principles of humanity, impartiality, neutrality and independence. These attributes were affirmed by UN General Assembly Resolution 46/182 (passed on 19 December 1991), which established key international aid architecture. It was around this time that many operational agencies turned their ‘emergency’ teams into ‘humanitarian’ departments. These parameters distinguish humanitarianism from related sectors of practice such as welfare and social reform, development work, and peace-building.”

L'Office Humanitaire de la Communauté Européenne (ECHO), bailleur institutionnel de projets humanitaires, a été fondé en 1992, et la Direction générale du développement et de la coopération (EuropeAid), bailleur institutionnel de projets de développement, en 2001.

Dans la suite des années 1990, les acteurs du secteur ont commencé à vouloir penser en amont, à travailler sur les « causes ». Le secteur s'est segmenté. Claire Pirotte et Bernard Husson, à l'origine de l'URD (Groupe Urgence Réhabilitation Développement) introduisent alors l'idée de réhabilitation comme lien entre urgence et développement. « De nombreuses associations se préoccupent [également] de la post-urgence » (Rufin 1994, 122). D'autres enfin, à l'heure de la « société du risque » (U. Beck [1986] 2001; Revet 2009), parlent moins d'un travail sur les causes que de « prévention des risques »<sup>213</sup>. L'International Strategy for Disaster Reduction (ISDR) voit ainsi le jour en 2001, entérinée par l'Assemblée générale des Nations Unies du 21 décembre 2001. En pratique, même une fois institutionnalisées, les typologies d'urgence, de réhabilitation, de post-urgence, de prévention des risques ou de développement restent difficiles à distinguer. « De multiples exemples montrent que [la chronologie urgence puis développement] ne correspond pas à la réalité du terrain et n'existe que dans la structuration mentale et financière des opérateurs expatriés, des bailleurs de fonds, des donateurs aux ONG... » (Pirotte et Husson 1997, 8). Il existerait pour certains un « continuum humanitaire-développement »<sup>214</sup> (Sollis 1994; Demusz 1998; Pérouse de Montclos 2015).

En interne, chez MSF, la question a entre autres fait l'objet d'une publication en 2011, intitulée : « MSF et le développement : la fin d'un tabou ? »<sup>215</sup>. L'article « 40 ans de tergiversations » montre dans quelle mesure la question était ouverte à la fondation de l'organisation, et comment elle a progressivement disparu des débats, jusqu'à devenir un sujet « tabou ». À l'époque de la publication, les deux anciens présidents, Jean-Hervé Bradol et Rony Brauman, rappelaient tous deux comment « s'en tenir là, c'est s'empêcher de voir ce que nous faisons réellement » (Bradol et Brauman 2011, 10). Dans sa définition de l'humanitaire, Rony Brauman avait savamment évité de parler d'urgence : « l'action humanitaire est celle qui vise, sans aucune discrimination et avec des moyens pacifiques, à préserver la vie dans le respect de la dignité, à restaurer l'homme dans ses capacités de choix » (Brauman 1995, 9).

---

<sup>213</sup> “risk prevention” ou “risk reduction” en anglais

<sup>214</sup> “Relief-development continuum” en anglais

<sup>215</sup> Borderline, n°1, Mars 2011, Journal interne des Médecins sans Frontières

### V.2.2. Des typologies de projet reflètes de cette tension

Conséquence de l'histoire *MSFienne*, deux typologies principales de projet, faisant écho à l'opposition entre urgence et développement, sont en circulation au sein des sections MSF. Une première typologie, transverse à toutes les sections, distingue les projets « réguliers » des projets « d'urgence », tandis qu'une deuxième typologie, propre à MSF-Belgique, distingue les projets « par choix » des projets « par défaut ».

Au sein de chacune des sections MSF, les opérations de terrain sont réparties sur plusieurs cellules. Traditionnellement, chaque cellule est responsable de plusieurs pays, dont les responsabilités évoluent au fil de l'actualité, des priorités et de la charge de travail. En 2016, chez MSF-France, huit cellules organisaient les opérations. Parmi elles, une seule était dédiée aux « urgences »<sup>216</sup>. Les sept autres cellules géraient les projets dits « réguliers ». Les projets d'« urgence », souvent relayés dans les médias, ne représentent en fait que la partie émergée de l'iceberg.

---

<sup>216</sup> Mégo Terzian, avant de devenir le président de MSF-France, était le responsable de la cellule « urgences ». Cette cellule reste le cœur névralgique de l'organisation.

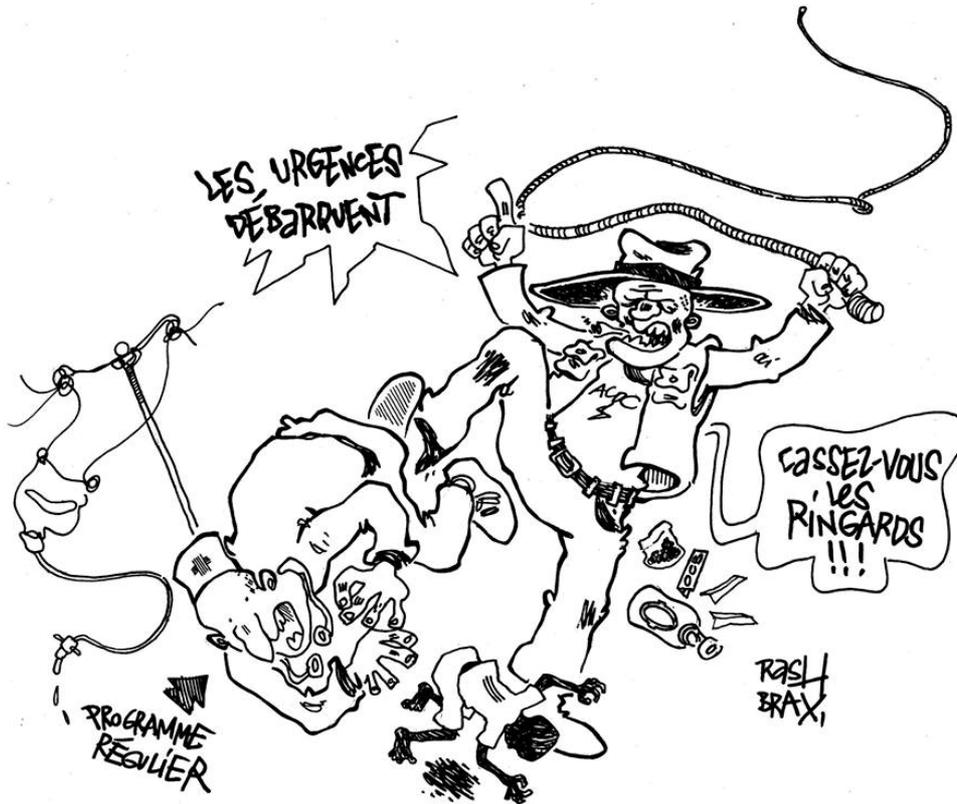


Figure 18 - Brax : Urgence vs. Régulier

En général, à la suite d'une crise sanitaire, médiatisée ou non, MSF envoie rapidement une première équipe. Selon son évaluation des besoins, d'autres équipes suivent, et la mission devient une mission de la cellule « urgences ». Après quelques mois, s'il est décidé de conserver la mission ouverte, la responsabilité est transférée à une cellule « régulière ». Parfois, certaines missions peuvent faire l'objet d'allers-retours entre la cellule « urgences » et une cellule « régulière ». Ce fut le cas par exemple en Centrafrique en 2013/2014. MSF y menait déjà des activités « régulières » depuis des années. À la suite des incidents de décembre 2013<sup>217</sup>, la mission est repassée sous le giron de la cellule des « urgences » pendant près d'un an, avant d'être reprise par une cellule « régulière ». MSF est ainsi présente dans certains pays depuis dix, vingt ou trente ans, alternant les projets réguliers et les projets d'urgence. Les projets « réguliers » sont typiquement des projets de lutte contre la tuberculose, contre le VIH/SIDA, de soutien à un centre de santé, de soins de santé communautaire, etc. Et les projets d'« urgence » concernent le plus souvent une épidémie de grande ampleur (de rougeole, de

<sup>217</sup> Voir par exemple cet article du Monde du 5 décembre 2013, [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/12/05/bangui-attaquee-par-des-milices-fideles-a-bozize\\_3525691\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2013/12/05/bangui-attaquee-par-des-milices-fideles-a-bozize_3525691_3212.html)

choléra, de fièvre hémorragique de type Ebola, etc.), une catastrophe naturelle majeure (ouragan, tremblement de terre, tsunami, etc.), un conflit armé soudain (afflux de blessés, afflux de réfugiés, mise en place de camps, etc.). Un projet dans un camp de réfugiés peut néanmoins être un projet régulier si MSF est implantée dans le camp depuis longtemps. Une épidémie peut être gérée par un projet régulier si son ampleur est circonscrite. La division entre « régulier » et « urgence » n'est pas manichéenne, mais correspond à une gestion et des budgets différents. Comme le dit Fabrice, membre du CRASH depuis plus de dix ans, « l'urgence ne définit pas une situation, mais un mode de fonctionnement bureaucratique [...]. Urgence, ça veut dire procédure simplifiée pour permettre une action rapide. L'urgence, ça veut dire coupe-fil, pour avoir accès au fric, aux RH. Là, tu as des circuits décisionnels courts ».

En plus de la catégorisation « urgence » versus « régulier », MSF-Belgique a proposé une catégorisation supplémentaire entre projet « par défaut » et projet « par choix ». Les projets « par défaut » seraient les projets que MSF se doit d'ouvrir. Il n'y a pas de discussion possible sur la pertinence du projet : la crise sanitaire et politique est majeure et les victimes nombreuses. Les projets « par choix » sont des projets concertés, qui répondent à une pathologie précise sur laquelle MSF souhaite intervenir ou qui proposent de soutenir un système de santé local dans une zone que MSF juge défaillante.

Alors que l'objectif général d'un projet MSF sera invariablement la « réduction de la mortalité et de la morbidité » d'un type de population dans une zone donnée (voir encadré et Annexe 16 : Un document projet, p.541), la distinction entre « par choix » et « par défaut » n'est pas nécessairement partagée avec les équipes sur le terrain, ni même avec les coordinateurs de projet. Sous des atours identiques, les motifs d'intervention sous-jacents sont différents, et la cosmétique du cadre logique peut conduire à l'incompréhension des équipes de terrain. Le projet sur lequel j'étais au Pakistan était entendu comme un projet « par choix » par la coordination. MSF avait commencé son intervention dans cet hôpital de district huit ans plus tôt à une époque où la zone était militairement tendue. Depuis, la situation s'est calmée mais MSF est restée, « par choix ». Cette distinction se rapproche donc fortement de celle entre projet « régulier » et projet d'« urgence ».

#### **Encadré 1. Le cadre logique**

« Le « cadre logique », ou « logframe » en anglais, est une façon de penser les projets de développement [...] élaborée en 1969 par le cabinet Practical Concepts pour le compte de l'Agence américaine de développement (USAID). Son utilisation [progressivement] étendue à la quasi-totalité des ONG et agences d'aide. » (Charnoz et

Sévérino 2007, 89) est récente chez MSF. Elle date, selon les sections, des années 2000, voire 2010, et est l'indice d'une frilosité de l'organisation à l'égard de cet outil qui implique de se projeter sur le long-terme. « Au siège, alors que certains regrettent que ces outils ne soient pas utilisés, d'autres ont des propos très sévères à l'égard [du] “cadre logique” : “C'est un outil de comptable” » (Péchayre 2014, 139). Un exemple pratique est donné en Annexe 17 : Un cadre logique, celui de Dungass, Niger, p.551. Chez MSF, ils sont construits selon l'arborescence suivante.

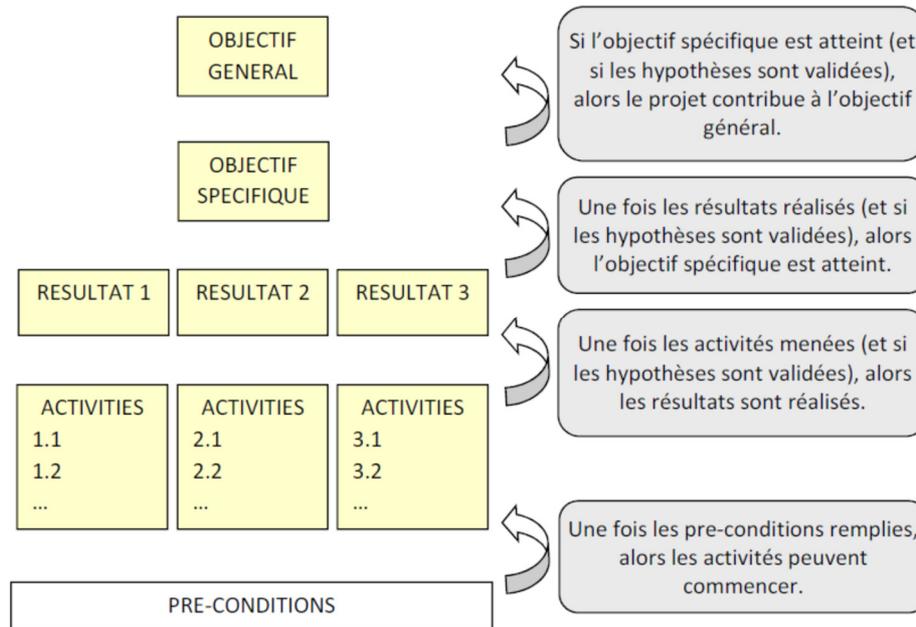


Figure 19 - La logique derrière le cadre logique<sup>218</sup>

Le haut de la pyramide est occupé par l'objectif général, mais sa formulation est contrainte. En 2006, MSF-Belgique écrivait : « Par sa nature, MSF considère comme objectif général : “la mortalité et la morbidité sont réduites dans la population cible” »<sup>219</sup>. Dix ans plus tard, on pouvait toujours lire dans un manuel de MSF-Suisse : « Objectif Général : [...] objectif auquel le projet contribue de manière générale, pour le bénéfice sur le long terme de la population. En général, les projets MSF contribuent à la réduction de la mortalité et de la morbidité. L'objectif général n'a aucun indicateur associé. [...] Alors qu'il est possible de mesurer l'atteinte de l'objectif général (e.g. en termes de mortalité et de morbidité, par une étude rétrospective), il est impossible de définir clairement la contribution de MSF ».

François Giovalucchi et Jean-Pierre Olivier de Sardan ont écrit un article spécifiquement sur la question du cadre logique (Giovalucchi et Olivier de Sardan 2010).

<sup>218</sup> Schéma issu d'un document d'aide à la définition des projets chez MSF-Suisse, intitulé « ANNEXE 3 - DEFINIR LES PROJETS - PLANIFICATION OPERATIONNELLE OCG », Aout 2014.

<sup>219</sup> “Due to its nature, MSF considers as general objective: “mortality and morbidity are reduced in target population””, citation issue de THE LOGFRAME FOR DUMMIES - MSF-OCB Manual – 2006.

### V.2.3. Des contradictions et des plaintes autour de cette ambiguïté

Dans l'espace public, MSF est aujourd'hui positionnée sur l'urgence humanitaire, sur l'« efficacité immédiate et concrète » (Tison 2008, 39), et certains expatriés ont choisi MSF explicitement pour cette raison. L'urgence serait là pour combler des manques temporaires. Selon le coordinateur de projet Claude, « le fait de répondre à des situations d'urgence permet [...] de moins se poser la question de l'esprit néo-colon de l'humanitaire. [...] L'urgence justifie de court-circuiter les structures étatiques ». Francine, logisticienne française, dit également être « plus à l'aise avec les urgences ».

*Francine* Les programmes « réguliers », je suis un peu plus sceptique. Je ne suis pas septique quant au résultat mais sur le droit fondamental de faire ça, sur notre légitimité à faire ça. Légitimement, qu'est-ce qu'on va faire ? À Mouessala, au Tchad, on est sur un programme « palu ». Pourquoi on sauve ces enfants-là et pas les autres, pourquoi on va à Mouessala et pas à côté ?

Pourtant, « il se peut que les équipes arrivent trop tard sur les sites de catastrophes (où les agents de la sécurité civile des grands pays arrivent souvent plus rapidement), qu'[elles] n'aient pas l'espace pour intervenir, avec suffisamment de liberté et de sécurité (que les parties au conflit souvent leur refusent) ; ou bien il se peut que les acteurs locaux prennent la responsabilité eux-mêmes des blessés et des malades (si leurs structures de santé le leur permettent) »<sup>220</sup> (Fassin 2007, 516). Justine témoigne ainsi de son mécontentement :

*Justine* Le pire que j'ai fait c'est les Philippines. Soi-disant une urgence. Déjà, on est arrivé un mois après le typhon, autrement dit trop tard. Des milliards d'ONG présentes. Le gouvernement qui est habitué aux typhons, qui lui aussi a ses moyens d'action. Et à Paris, les « urgences »<sup>221</sup> s'emmerdaient, il fallait trouver quelque chose. On a envoyé des kits palu<sup>222</sup>. On a tout envoyé par kit. Mais parfois les kits ne sont pas adaptés à la situation. Il n'y avait pas de palu. Donc qu'est-ce qu'on fait ? On est resté un mois, on est parti. Tout ce qui était médical, le gouvernement l'avait pris en charge.

Les interventions d'urgence, « nécessitant d'être opérationnels très vite et donc professionnels » (Siméant 2001, 43-44), sont dans une certaine mesure synonymes de standardisation et se trouvent en opposition avec le souhait, discuté plus haut, d'une action sur mesure. L'envoi de « kits palu » est l'illustration de cette automatisation de la réponse, de cette

---

<sup>220</sup> « Teams may arrive too late at disaster sites (where the civil security agents of large countries often arrive more quickly); they may not have the space to intervene with enough freedom and security (which the parties to conflict often refuse them); or local actors may take responsibility themselves for the injured and sick (when their health provision structures allow them to do so). »

<sup>221</sup> « Urgences » : raccourci pour désigner la cellule des « urgences ».

<sup>222</sup> « Kit palu » : expression pour désigner des kits médicaux contre le paludisme.

non-adaptation à la spécificité du terrain et de « gaspillages » potentiels (évoqués plus loin, p.204). La pratique s'équilibre finalement entre des protocoles/kits préparés à l'avance et un terrain toujours renouvelé. Faisant face à ces déceptions, certains expatriés, comme Carine, sage-femme française, disent se satisfaire de l'impact sur le moment.

*Carine*                    *Dans le cas de Bétou<sup>223</sup>, c'est une région oubliée de Brazzaville, du gouvernement congolais et qui va être oubliée quand MSF sera partie. Alors évidemment, on a eu une action, parce que des milliers de bébés sont nés en vie, et que des milliers de gens sont partis de Bétou et sont en vie. Rien que pour ça, le projet a une utilité en soi. [...] Est-ce que l'humanitaire a comme raison d'être de changer les pays, et les modes de fonctionnement ? Je ne suis pas sûre non plus.*

S'agissant des projets « d'urgence », selon la dénomination interne MSF, la projection dans le temps est le plus souvent de l'ordre de quelques jours ou de quelques semaines. À la suite de l'ouragan Matthieu en Haïti en 2016, MSF s'était installée dans l'hôpital de Port-à-Piment et hébergeait ses équipes dans l'une des maisons du village restées debout. MSF devait naviguer « à vue », avec des expatriés qui changeaient rapidement. Les plannings d'activité étaient mis à jour d'une semaine à l'autre.

*Axel*                    *MSF, quand on arrive quelque part, on a tendance à ouvrir une activité, puis une autre...*

Trois mois après l'ouverture du projet, les activités commençaient à se stabiliser. Le projet aurait pu fermer, comme ce fut le cas pour celui ouvert à Jérémie, à une centaine de kilomètres de là, mais la coordination et le siège commençaient à discuter de sa reprise par la cellule « régulière » en charge d'Haïti. Un *MoU* venait d'être signé pour deux mois avec le ministère de la Santé. La cellule régulière envisageait, à l'oral, un projet de l'ordre de 3 ou 5 ans. Malgré cette projection dans le temps, la cellule, représentée en particulier par le chef de mission et le responsable de la cellule, devait passer, à l'écrit, par un document intitulé COPRO. Ce document correspond à des ressources allouées au niveau du département financier du siège pour ce genre de situation. Le projet n'était plus un projet « d'urgence », mais ne pouvait pas non plus être déjà un projet « régulier », les budgets de l'année ayant déjà été validés. Or le COPRO limite la projection dans le temps. La planification des activités se réduisait principalement à des discussions sur les activités à mener entre février et décembre 2017 : prolongation ou non des activités de santé mentale et prolongation ou non des cliniques mobiles dans la montagne alentour. Aucun document ne planifiait les années suivantes. Contrairement

---

<sup>223</sup> Le projet de Bétou est l'exemple d'un projet ouvert à la suite d'un afflux de réfugiés congolais de RDC dans la petite ville de Bétou au Congo-Brazzaville, considéré d'abord comme un projet d'urgence mais qui se stabilisera et restera ouvert plusieurs années.

aux ONG qui dépendent de bailleurs institutionnels et qui doivent suivre strictement des plannings sur plusieurs années, MSF, par son indépendance financière, peut se permettre de réévaluer la pertinence des projets à tout moment. Il n'était donc pas question de faire un plan de développement pour les 5 années à venir, mais seulement sur les quelques mois qui suivaient. L'outil COPRO impose ici à ses utilisateurs une certaine vision de l'organisation, celle du court terme. L'outil devient une « technique de discipline et de gouvernement » (Chiapello et Gilbert 2013, 76), qui permet au siège d'imposer sa vision de l'organisation aux responsables sur le terrain.

Lorsque le projet devient un projet « régulier », comme ce sera sans doute le cas à Port-à-Piment en Haïti dans quelques années, ou comme cela fut le cas à Timergara au Pakistan, la planification des années suivantes se matérialise par le « document projet » et le « cadre logique ». Là encore, ces documents, utilisés au moins par MSF-Belgique et MSF-Suisse, se basent sur des projections à un an (voir Annexe 16 : Un document projet et Annexe 17 : Un cadre logique, celui de Dungass, Niger). Il existe un modèle de document projet, appelé « Multi-year », qui permettrait à l'organisation de se projeter sur plusieurs années, mais il est rarement mis en pratique. Et s'il est utilisé, les responsables se réservent toujours le droit de le rediscuter ou de l'annuler en cas « d'urgence » ou de changement consensuel de stratégie. Les seuls projets sur lesquels MSF assume de s'investir sur une échelle de temps de l'ordre de cinq à dix ans sont les projets liés aux maladies chroniques, au VIH/SIDA, à la Tuberculose ou au fonctionnement d'un hôpital.

Sur les terrains où la difficulté à se projeter est la plus forte, les constructions sont souvent en matériel léger : structures en bois et plastic sheeting<sup>224</sup>. Les clôtures sont souvent des grillages de chantier, ou des rouleaux de rubalise. Sur beaucoup de projets, dans l'espoir de faciliter un départ précipité, ou de s'adapter rapidement à une évolution soudaine des activités dans un sens ou dans l'autre, les voitures utilisées sont des voitures de location. À l'intérieur des bureaux, soit parce qu'il est le seul disponible, soit parce qu'il est aisément modulable, le mobilier en plastique est répandu. Systématiquement, des tableaux Velléda effaçables sont accrochés aux murs pour planifier des activités changeantes. Sans routine, tout peut évoluer d'une semaine à l'autre, voire d'un jour à l'autre. Dehors, les équipes installent des tentes pour soigner des patients qui se transforment aussi parfois en infrastructures de long terme.

---

<sup>224</sup> Couverture plastique utilisée sur de nombreux projets humanitaires.



Figure 20 - Bureau partagé, mobilier en plastique à Port-à-Piment, Haïti – Photo : L.Joxe

Le cycle de vie d'un projet comporte une ultime étape. Certains projets, après avoir ouvert dans une situation d'urgence, être devenus « réguliers », finissent par fermer. Généralement, après plusieurs mois, voire années de discussion, la décision tombe. La plus-value médicale n'est plus évidente pour le siège, et la probabilité de voir une crise éclater dans la zone a diminué. MSF ne semble plus avoir d'intérêt à rester. Un plan de passation sur 6 mois, un an, voire parfois deux ans, est mis en place, bien souvent négocié, renégocié, prolongé, amendé, sources de critiques, de tensions et de frustrations. Les activités sont progressivement transférées à un partenaire local ou à une autre ONG internationale. Des donations de médicaments, de matériel biomédical, de voitures, de pièces détachées ont lieu. Les contrats avec le personnel national et les contrats de location des hébergements sont liquidés. L'équipe expatriée se réduit jusqu'à disparaître complètement. Frantz, coordinateur administratif français, raconte comment la passation du projet sur lequel il s'était investi l'a déçu, car il n'y aurait pas eu de continuité en termes de ressources humaines.

*Frantz*      *La manière dont la fermeture de l'hôpital a été gérée, ça a été un peu une déception. L'ADN de MSF, c'est l'urgence et ils ne savent pas trop gérer les projets à long terme. À mon avis, une fermeture doit être prévue à long terme. Une fermeture doit être prévue un an ou deux à l'avance pour aller voir le gouvernement et pouvoir imaginer ce qui va être mis en place à la suite du départ de MSF et voir comment on peut soit former le personnel, soit débloquer des budgets pour que l'on ne passe pas d'un niveau d'activité à 100 % à un truc qui se rapproche de 10 à 20 % et que l'on arrive à maintenir un truc à 40 % ou 50 % car là c'est ce qui s'est passé. On*

*avait 90 lits, on passe à 15 lits. On avait plus de 150 personnes employées [et maintenant] il doit y en avoir 15 ou 20 du ministère. Donc le service rendu à la population se dégrade énormément. Et pourquoi ? Parce qu'en fait, on a prévenu le gouvernement et les autorités que 6 mois à l'avance. Et ça, c'est le problème de MSF, je pense, surtout MSF-France, il y a un manque d'anticipation. Et sur des sujets de fermeture ou de passation, il faudrait s'y prendre vraiment 2 ans à l'avance pour préparer.*

Un projet ne meurt cependant jamais totalement, et est plutôt mis en sommeil. Il ne disparaît ni de la mémoire institutionnelle ni de la mémoire individuelle et collective des populations locales. Dans la région de Gambella en Éthiopie, lorsque MSF-France rouvre un projet à Mattar en 2009, tout le monde connaît déjà MSF. Des projets antérieurs ont été menés par d'autres sections MSF à quelques dizaines de kilomètres de là. Il reste encore des garages où l'on retrouve du matériel MSF et des moteurs de bateau. Les ressources humaines locales, logistiques ou médicales, habitent toujours la région et sont les premières à être réembauchées. Les autorités locales connaissent déjà le fonctionnement de MSF. Quand MSF-France ferme à son tour ce même projet en 2013, l'organisation décide de conserver physiquement le bureau qu'elle avait à Gambella, au cas où. Et effectivement, quelques mois plus tard, des inondations, chroniques et endémiques dans la zone, ont été l'occasion de rouvrir un projet d'urgence dans la région. Quand MSF-France ouvre un projet à Bétou en 2009, dans le nord du Congo-Brazzaville, à la frontière de la RDC (République Démocratique du Congo), pour répondre à un afflux de réfugiés venant de RDC, MSF-France retrouve dans les armoires de l'hôpital du matériel laissé deux ans plus tôt lors de la fermeture du projet précédent. Le directeur n'avait pas changé. Les activités et les automatismes ont vite repris. Lorsque MSF-Suisse ouvre son projet de malnutrition en juin 2016 à Dungass, au Niger, l'organisation réinvestit le même hôtel qu'elle avait déjà occupé deux ans plus tôt lors d'une crise précédente. Le propriétaire, le chef traditionnel et le préfet connaissent déjà MSF. Dans les centres de santé alentour, MSF propose des actions, comme la distribution de Plumpy Doz<sup>225</sup> ou la prise en charge des CRENAM (Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Ambulatoire pour la malnutrition Modérée) pour se retirer quelques mois plus tard, puis revenir, puis se retirer de nouveau. Sur les dix projets dans lesquels j'ai effectué une mission, huit sont des projets dans des zones où des ONG étaient déjà intervenues, et où MSF en particulier avait déjà mené des activités. Le plus souvent, si la situation politique et sanitaire devient calme, les sections s'entendent pour que l'une d'elles « conserve un pied » dans le pays et maintienne les relations avec les autorités locales et

---

<sup>225</sup> Supplément nutritionnel utilisé par MSF pour prévenir la malnutrition.

nationales. MSF évite ainsi de perdre un réseau de relations construit et consolidé depuis parfois dix ou vingt ans.

La tension entre urgence et développement se traduit également dans les stratégies opérationnelles par une tension entre le traitement des conséquences et la prévention des causes. Comme le dit Rony Brauman, cité par Anne Vallaëys, « la mission du médecin est de soigner la maladie » (Vallaëys 2004, 583), mais cela entraîne une répétition d'année en année des mêmes projets, dont Ibrahim, médecin burkinabé, et Suzie, logisticienne française, témoignent.

*Ibrahim*            *Chaque année, on sait à peu près le nombre de malnutris qu'on va avoir, on sait d'où viennent ces enfants. On connaît à peu près le problème, les causes de la malnutrition : le paludisme, l'alimentation qui n'est pas adaptée à l'enfant, le fait qu'il y a beaucoup de naissances. Tout ça, ce sont des actions sur lesquelles on peut intervenir, on peut essayer de réduire. On ne peut pas avoir zéro malnutri, mais on peut réduire, et éviter d'atteindre le seuil critique de crise ou d'insécurité alimentaire.*

*Suzie*                *En RDC, il y a tout le temps des épidémies de choléra. Pour la rougeole, c'est pareil. Je pense que toutes les sections MSF y sont depuis 30 ans. C'est toujours pour les mêmes choses. Ce sont toujours des déplacés, des épidémies de rougeole en permanence. On a même créé des pools d'urgence par région, pool d'urgence du Kivu, du Katanga pour rester sur place... mais finalement j'ai l'impression qu'on agit toujours dans l'urgence. On ne va pas se dire, ça fait 30 ans que l'on y est pour les mêmes choses, qu'est-ce qu'on peut changer pour endiguer ça ? On n'a pas de vision long terme.*

D'année en année, MSF serait ainsi « condamnée à répéter » (Terry 2002) le même type de projet saisonnier : les projets « palu », les projets de malnutrition, les réponses aux épidémies, etc. Dans cette condamnation à répéter, le sociologue pourrait voir le principe autopoïétique que Niklas Luhmann a repris de la biologie pour l'adapter aux « systèmes sociaux » et décrire les stratégies adoptées par une organisation perpétuant son existence (Luhmann [1984] 2011). Sous des atours humanistes, les responsables seraient en fait, de manière consciente ou non, cyniques. En « [ne voulant] pas trop faire bouger les choses, [en préférant] garder les choses comme elles sont », comme le suggère Axel, coordinateur de projet nigérian, ils laisseraient les crises humanitaires, dont l'organisation s'alimente, se reproduire.

L'émergence continue de nouvelles crises et de nouvelles pathologies dans le monde, l'observation des débats au siège et la publication de MSF en 2011 « MSF et le développement : la fin d'un tabou ? » (Bradol et Brauman 2011) n'incitent pas à suivre cette hypothèse. Malgré le positionnement médiatique de l'organisation sur l'urgence et une apparente préférence pour

la guérison plutôt que la prévention, la réalité est encore une fois plus nuancée, allant dans le sens d'un intérêt pour le long terme.

Par l'intermédiaire d'Epicentre, l'antenne de recherche épidémiologique<sup>226</sup>, MSF travaille sur le traitement du SIDA, du paludisme, de la tuberculose, et noue des partenariats de recherche avec des instituts locaux ou internationaux, à la pointe de l'innovation médicale. Elle a en particulier mené une action de plaidoyer international pour faire baisser le coût des antirétroviraux dans les années 1990-2000 (Bradol et Szumilin 2009, 165). En 2012 et 2013, elle a lancé une campagne de traitement contre le Pian, maladie oubliée du nord du Congo-Brazzaville (Coldiron et al. 2013). Lors de la crise Ebola de 2014, MSF participait aux tests de l'INSERM (Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale) sur le Favipiravir (Vernet et al. 2017). Au Pakistan, en 2015, pour éviter de continuer à gérer, de manière répétée, des accouchements compliqués, MSF a mené une enquête sur l'utilisation non régulée de l'ocytocine dans la zone (Shah et al. 2016).

MSF ne serait donc pas un simple médecin traitant, mais aussi un médecin engagé, un médecin épidémiologiste, voire un médecin hygiéniste qui cherche à anticiper les crises à venir. En Colombie, en 2011, dans l'espoir de réduire les conditions propices au développement de la tuberculose<sup>227</sup>, MSF a mis en place des installations de récupération des eaux de pluie et réhabilité différents pontons permettant de passer d'une maison à l'autre.

---

<sup>226</sup> Selon son site Internet, « Epicentre conduit les activités de recherche et de formation dans les champs d'intervention de MSF. Partenaire de grandes équipes dans le monde de la recherche médicale, son travail est ancré dans les connaissances scientifiques modernes, notamment dans le domaine de l'épidémiologie ».

<sup>227</sup> <https://www.msf.es/actualidad/colombia-mejorar-agua-mejorar-la-salud-buenaventura>, consulté le 25/10/2017.



Figure 21 - Réhabilitation de pontons à Buenaventura (Colombie) - Photo: A. Baumei

Allant plus loin dans la projection dans le temps et dans la pérennité de l'action de MSF, certains, comme Axel, espèrent que les projets puissent être repris par des structures locales, par d'autres associations ou par le ministère de la santé lui-même.

*Axel*                    *Moi, je retiens que souvent, on intervient dans des contextes d'urgence, ou post-urgence, après, il y a une situation de développement. Est-ce que l'on ne peut pas passer par ailleurs pour continuer les soins sans que l'on soit présent ?*

Au-delà de cette indécision constitutive de MSF entre partir et rester, d'autres paramètres entrent en jeu dans les difficultés auxquelles MSF fait face quand elle souhaite quitter une zone d'intervention. Un départ ou une passation correspond à la rupture d'un statu quo, à la conduite d'un changement. MSF peut faire face à des partenaires locaux dont les intérêts sont différents, qui parfois profitent indirectement de retombées économiques ou qui accordent peu d'importance à la continuation de la ou des activités initiées par MSF. Même si certaines passations se passent sans difficulté majeure, les projets MSF sont régulièrement accusés par les expatriés eux-mêmes d'être des Léviathans ou des « usines à gaz » impossibles à reprendre par les autorités locales. À Magaria au Niger, le projet de malnutrition infantile, que MSF-Suisse a mis en place, employait, en 2016, plus de 600 « staffs nationaux ». Souvent délocalisés, ces employés disent être venus pour la ligne MSF dans leur CV. Depuis des années,

l'organisation cherche à réduire ses activités et à les passer progressivement au ministère de la Santé, mais celui-ci affirme ne pas avoir les moyens, techniques<sup>228</sup> et financiers, de prendre la suite. En Haïti, le projet de Tabarre ouvert en 2012 est progressivement devenu l'un des plus grands projets de MSF-Belgique. Cinq ans plus tard, plus de 700 personnes y travaillent pour un budget d'environ 13 millions d'euros. Des plans de passation sont régulièrement mis sur la table, mais le projet est devenu trop lourd pour les acteurs locaux qui n'ont pas les moyens de le reprendre. Initialement prévu pour 3 ans, puis pour 5 ans, et enfin pour 10 ans, MSF repousse régulièrement sa fermeture.

Par ailleurs, sous couvert d'indépendance financière, de souplesse et de réactivité, les orientations des projets sont sans cesse débattues et redébattues par des générations successives d'expatriés. Elles le sont, soit sur la base de modifications de l'environnement du projet (évolution du contexte sanitaire, du contexte politique, départ/arrivée d'un partenaire, etc.), soit sur la base de modifications internes à l'organisation (restrictions budgétaires au siège, renouvellement des équipes sur le terrain, etc.). Selon ses expériences personnelles, sa position dans l'organisation, sa responsabilité vis-à-vis du projet, sa capacité à convaincre les anciens ou les nouveaux collègues, un nouvel expatrié pourra faire modifier la stratégie et les objectifs du projet. Si l'on ajoute à cela un renouvellement important des équipes sur le terrain, la probabilité est encore plus grande que les orientations des projets changent fréquemment.

### **Encadré 2. Dépendance aux bailleurs et changements de stratégie**

Dans les autres grandes ONG internationales, l'origine des ressources financières est différente et la part relative aux bailleurs institutionnels est souvent beaucoup plus importante. Comparée aux 4% revendiqués par MSF (voir p.10), cette part varie de 41% à 83% dans les sections françaises d'autres ONG<sup>229</sup>. Cette dépendance aux bailleurs est à double tranchant. Certes, elle réduit une part de l'incertitude en déléguant le choix d'intervenir dans telle zone ou sur telle problématique à un tiers. Ce tiers peut alors servir d'exutoire de substitution à une part de la colère des expatriés. La dépendance aux bailleurs peut en même temps convenir à certains qui y voient une occasion pour l'organisation de se fixer un cap et de s'y tenir.

En revanche, la dépendance aux bailleurs peut être critiquée par d'autres qui y voient une limite à la souplesse et à la réactivité de l'organisation, et une impossibilité pour elle de rester en harmonie avec les exigences de ses terrains d'intervention. Cette dépendance n'éteint pas non plus en interne les débats sur l'opportunité de

---

<sup>228</sup> Le fonctionnement de telles structures de soin nécessitent souvent du matériel biomédical en nombre, des générateurs électriques, un réseau d'assainissement en eau, qui eux-mêmes nécessitent des compétences techniques et des pièces de rechange coûteuses pour être maintenus.

<sup>229</sup> Chez OXFAM, 41%, chez Médecins du Monde, 46%, chez Action Contre la Faim, 71%, chez ACTED, 83% des fonds étaient issus en 2016 de subventions publiques (« Rapport annuel d'OXFAM 2015-2016 », p.94 ; « Rapport financier Médecins du Monde 2016 », p.53 ; « ACF – Rapport financier 2016 », p.5 ; ACTED : « Comptes annuels au 31 décembre 2016 », p.35).

répondre à telle ou telle demande des bailleurs et les reproches potentiels à la hiérarchie d'avoir accepté certains projets proposés par les bailleurs. Laeticia, qui a travaillé pour ACTED (Agency for Technical Cooperation and Development), témoigne d'un sentiment de « dispersion » et d'une course aux financements :

*Laeticia*                    *Sur le terrain, je n'ai vu aucun objectif. C'était aller où il y a des fonds à prendre.*

Quel que soit le type de financements, et quelles que soient les attentes des expatriés, des incertitudes et un potentiel d'insatisfaction subsisteront donc. Il sera toujours possible de se plaindre du mauvais choix de sa hiérarchie. Comme chez MSF, la croyance en une morale supérieure dont l'individu serait le seul conscient est la source fondamentale de l'insatisfaction du travailleur humanitaire.

L'extrême réactivité de l'organisation aux crises engendre en contrepartie une instabilité des stratégies de projet. En redéfinissant régulièrement ses objectifs, un projet est certes plus souple, mais les équipes peuvent avoir des difficultés à suivre le rythme. Elles n'ont pas le temps de s'habituer aux nouveaux protocoles, aux nouvelles règles, aux nouveaux modes de fonctionnement. Si les objectifs changent, le point de repère de l'évaluation disparaît. Or sur certains projets, comme en témoigne Suzie, le changement d'objectifs est plus fréquent que la réalisation d'évaluations.

*Suzie*                    *Le problème aussi, c'est que j'ai choisi cette organisation à cause de nos moyens et notre liberté d'action, mais ça a une contrepartie. Quand tu as des bailleurs, tu fais des plans sur 2 ou 3 ans. Tu as l'obligation d'ouvrir et de continuer. Nous, comme on a la possibilité d'arrêter, on fait deux pas en avant, et deux pas en arrière. On refait les deux pas en avant. On n'arrive pas à se tenir dans le temps à une idée. Mais est-ce que MSF définit clairement des objectifs avant l'ouverture d'un projet ? Je pense qu'on définit des objectifs, mais on peut les changer d'une année sur l'autre.*

Le 22 mars 2016, MSF-France organisait une journée d'étude sur les stratégies de sortie. Cette journée a entre autres mis en évidence la difficulté pour des coordinateurs de projet ou des chefs de mission de MSF de s'en tenir à des décisions prises par leurs prédécesseurs. Un responsable présent affirmait alors que, « même quand la décision est prise de partir<sup>230</sup>, on n'hésite pas à remettre en cause la décision en question. On ne se tient pas à la décision ». En limitant la stabilité d'un projet et la possibilité de l'évaluer, MSF ne laisse pas de répit mental et physique aux équipes expatriées.

<sup>230</sup> « Partir » signifie ici fermer un projet.

## V.3. La santé publique et les médias - Entre éthique médicale et politique

Si, comme le suggère Mariella Pandolfi, « il est indispensable de reconnaître la dimension politique qui se cache dans chacun des segments qui constituent la Cosmopolis humanitaire » (Pandolfi 2006, 54), qu'en est-il de cette dimension chez MSF ?

### V.3.1. Une tension aussi ancienne que la médecine

Les liens entre le médical et le politique sont indémêlables et aussi anciens que la pratique médicale elle-même. La santé est ainsi un enjeu politique : on parle de droit humanitaire, de politiques de santé ou de santé publique (Fassin 1996). Selon Florent Champy, les activités prudentielles, évoquées en introduction (voir p.7) et dont l'activité humanitaire fait partie, « [renvoient justement] à des “enjeux” sociaux qui [les] rendent particulièrement [susceptibles] de politisation » (Champy 2009, 84). Depuis « Un souvenir de Solférino »<sup>231</sup> de Henry Dunant (Dunant 1862), créateur de la Croix-Rouge, les conflits ont changé, et n'opposent plus systématiquement une armée contre une autre sur un champ de bataille circonscrit. Les secouristes deviennent eux aussi l'une des parties prenantes du conflit.

Pendant la guerre du Biafra, « il apparaît que la Croix-Rouge française (et le CICR [Comité International de la Croix-Rouge]), participante engagée du conflit, est instrumentalisée par le gouvernement de Paris. [...] Pour les toubibs, l'urgence de l'action l'emporte sur la nécessité de la réflexion, ils sont là pour soigner et secourir » (Vallaëys 2004, 70). La mort de collègues volontaires à Okigwi en septembre 1968 joue le rôle de déclic pour Bernard Kouchner et Max Récamier, futurs fondateurs de MSF. Ils rompent le devoir de silence imposé par la Croix-Rouge, prennent leur plume et publient une tribune dans *Le Monde*. Ils concluent par ces mots : « Tout ce qui est fait actuellement permet aux enfants une survie. Leur avenir dépend des solutions politiques »<sup>232</sup>. Dès lors, deux camps se faisaient face sur le terrain. Les uns, comme Bernard Kouchner et Max Récamier, considéraient que le médical devait se jouer à un niveau politique, et donc médiatique. Les autres considéraient que la volonté de sauver des vies

---

<sup>231</sup> Témoignage de la bataille de Solférino et du soin porté aux blessés, « Un souvenir de Solférino » sera considéré comme un livre fondateur de la Croix-Rouge et du mouvement humanitaire en général.

<sup>232</sup> Max Récamier et Bernard Kouchner, « Du retour du Biafra : deux médecins français témoignent », *Le Monde*, 27 novembre 1968, p.15

doit rester un acte purement médical et ne justifie pas une intrusion dans la sphère politico-médiatique. Cette opposition traversera l'histoire de MSF jusqu'à aujourd'hui, et les grandes crises internes en sont le reflet.

Dans la première mouture de la charte de MSF, son auteur, le journaliste de Tonus Philippe Bernier, associe le secret médical à l'absence de prise de parole publique : « [Les Médecins Sans Frontières] respectent le secret professionnel et s'abstiennent de porter un jugement ou d'exprimer publiquement une opinion - favorable ou hostile - à l'égard des événements, des forces et des dirigeants qui ont accepté leur concours ». Au même moment, le premier secrétaire général de MSF, Gérard Pigeon, dira dans le numéro de l'Est républicain du 26 Décembre 1971 : « Le silence est la condition de notre efficacité ». Bernard Kouchner préférait que la prise de parole publique ne soit pas limitée, mais a validé néanmoins cette première charte. Pour lui, MSF doit d'abord rester un témoin, car ce serait ainsi que les choses bougent. En 1979, par l'opération « Un bateau pour le Vietnam », il encourage l'organisation à affréter un bateau pour aller récupérer en mer les Vietnamiens d'origine chinoise fuyant vers la Malaisie<sup>233</sup>. Mis en minorité dans l'organisation, Bernard Kouchner quitte l'organisation et affrète l'hôpital flottant baptisé « Ile de Lumière » indépendamment (Kouchner 1980).

---

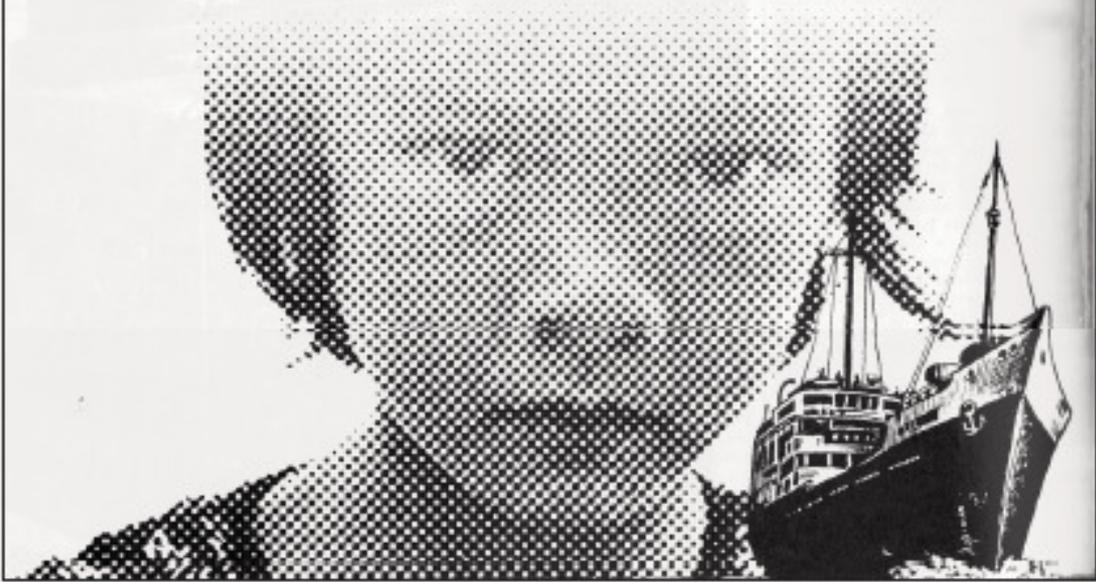
<sup>233</sup> Dans une sorte de retournement de l'histoire, c'est pourtant ce que, d'une certaine manière, MSF a récemment réalisé en Méditerranée, en partenariat avec l'association SOS méditerranée, en affrétant le bateau Aquarius.

# A l'aide

En ce moment, 55 personnes par heure fuient le Viêt-nam. Des centaines d'hommes, de femmes, d'enfants vietnamiens se noient tous les jours, entassés sur des radeaux, des canots, n'importe quelle embarcation précaire inapte à affronter la mer de Chine. Pour eux, des Français crient à l'aide. Des médecins, des chercheurs, des journalistes, des écrivains, des philosophes, des cinéastes, des acteurs... des personnalités de tous les bords, de toutes les opinions politiques, de toutes les religions ont décidé spontanément d'agir en organisant l'opération **Un bateau pour le Viêt-nam.**

Il s'agit d'envoyer un bateau de 8 000 tonnes à la limite des eaux territoriales vietnamiennes pour repêcher ces hommes et leur trouver un pays d'asile. Le plus vite possible. Ce n'est pas un acte politique. C'est un acte humanitaire, une **urgence.** Pour faire partir un bateau pour le Viêt-nam il faut 100 millions d'anciens francs. Déjà de l'aide est arrivée des États-Unis, du Japon, de l'Australie, de la Belgique, du Canada. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut l'aide de tout le monde. Votre aide. N'importe quelle somme sera utile. **Donnez pour sauver.**

Parmi les premiers signataires Raymond Aron, Brigitte Bardot, Jean-Marie Benoist, André Bergeron, Vladimir Boukovski, Maurice Clavel, André Diligent, Jean-Marie Domenach, Robert Gallimard, Max Gallo, Lionel Jospin, Bernard Kouchner, Jean Lacouture, Bernard-Henri Lévy, Claude Mauriac, Paul Milliez, Yves Montand, Jean d'Ormesson, Marie-France Pisier, Leonid Pliouchitch, Michel Rocard, Mstislav Rostropovitch, Jean-Paul Sartre, Simone Signoret, Bernard Stasi, Ludmilla Tcherina, Roger Théron, Olivier Todd, Anh Vo Van Ai...



a renvoyer à :

## Un bateau pour le Viêt-nam

Nom \_\_\_\_\_ Ci-joint un chèque de \_\_\_\_\_ à l'ordre de :  
Adresse \_\_\_\_\_ **Un bateau pour le Viêt-nam**  
25, rue Jaffeux  
92230 Gennevilliers

Figure 22 - Appel "Un bateau pour le Vietnam", Le Monde, 9 Novembre 1978

Quelques années plus tard, Rony Brauman et Claude Malhuret, les nouveaux dirigeants de MSF et opposants des « opérations symboliques » comme l'« Ile de Lumière », suivent pourtant une voie similaire en mobilisant l'opinion publique autour de la création de leur think

tank éphémère « Liberté Sans Frontières » (Brauman 1986). Sous prétexte de sauver des vies, c'est-à-dire pour des raisons médicales, MSF alertera ensuite couramment les médias. Ce fut le cas par exemple en Éthiopie en 1985 (Binet 2013) ou au Rwanda en 1994 (Binet 2016). La prise de parole publique devient progressivement la marque de fabrique de l'organisation médicale humanitaire MSF<sup>234</sup>. Anne Vallaeys relate ici le témoignage de Claude Malhuret lors du conflit afghan de la fin des années 1980 :

*Rompre le silence qui enveloppe la réalité du conflit afghan est alors l'unique préoccupation du directeur de MSF. [...] « En dénonçant ce qui se passait là-bas, nous "soignons" davantage de gens qu'en portant assistance à quelques Afghans que nous pouvions atteindre » (Vallaeys 2004, 441)*

Cette tension entre médical et politique entraîne l'organisation à mener des projets sur des zones de conflit médiatiques, voire à anticiper ces conflits ou ces catastrophes pour être les premiers sur place. Aujourd'hui, les rapports, les *sitreps*<sup>235</sup>, les documents de projets, les plans stratégiques annuels commencent presque toujours par une analyse politique et sécuritaire, et beaucoup plus rarement par une analyse sanitaire. Cette importance, voire domination de l'enjeu politique se ressent à tous les niveaux. Si l'on devait désigner un conseiller de la direction des opérations de MSF-France, ce serait sans doute moins Epicentre, l'antenne de recherche épidémiologique, que le CRASH, dont la plupart des membres ont un lien fort avec les sciences humaines et les sciences politiques (anciens étudiants de Sciences Po ou enseignants dans des masters de sciences politiques).

### V.3.2. Des critères d'ouverture de projet reflets de cette tension

Dans son travail sur MSF, Marion Péchayre remarque déjà que des projets sont davantage « politico-stratégiques » que « médico-cliniques » (Péchayre 2014, 135-36). Cette distinction peut être source d'incompréhension de la part des expatriés car elle semble venir en contradiction avec le premier des principes de Chantilly, texte de référence du mouvement MSF (voir Annexe 7 : Les principes de Chantilly, p.497), qui énonce « L'Action médicale d'abord ».

---

<sup>234</sup> Dans « Agir à tout prix », Fabrice Weissman relate l'évolution de la prise de parole chez MSF (Weissman 2011).

<sup>235</sup> Acronyme pour « *Situation Report* ». L'expression est utilisée dans tout le milieu de l'aide internationale pour désigner les rapports de projet utilisés afin de communiquer sur la situation et les réalisations du projet. Le plus souvent mensuel, le *sitrep* peut être, selon l'urgence de la mission, hebdomadaire, voire quotidien.

### V.3.2.1. Des projets « politico-stratégiques »

Les projets « politico-stratégiques », qui comme leur nom l'indique, ouvrent « pour des raisons stratégiques liées à une analyse politique » (Pécharre 2014, 133) peuvent eux-mêmes se découper en deux familles : les projets de prépositionnement, ouverts en prévision de l'éclatement d'une crise médicale ou politique, et les projets médiatiques, ouverts pour la visibilité de l'organisation dans les médias.

En pratique, les projets « réguliers » sont souvent considérés par les chefs de mission et les cellules au siège, comme des prépositionnements pour des crises potentielles et l'ouverture de projets « d'urgence ». Philippe Laurent, ancien président de MSF-Belgique que Anne Vallaeys cite ici, voyait l'intervention lancée au Tchad en 1982 ainsi :

*Les Français nous reprochaient notre « développementalisme ». Or, ce n'était qu'un moyen, et non une fin. Effectivement, nous avons lancé d'énormes programmes de développement, mais ça n'était qu'une tactique, un instrument [...] afin d'intervenir les premiers sur les contextes de l'urgence. (Vallaeys 2004, 494)*

Claudia, une des responsables au siège relève « l'obsession de MSF d'être là au moment où ça pète », dont Mathurine, administratrice rwandaise, et Justine, ancienne logisticienne désormais au siège, témoignent aussi.

*Mathurine* Le projet de Bria<sup>236</sup>, ils l'ont gardé, parce qu'ils se disent que tôt ou tard, étant donné l'instabilité du pays, ça peut péter, il peut y avoir des problèmes. Donc on le maintient, mais ça, c'est ce qu'on m'a dit au siège, en briefing, quand la dame qui envoie les admins m'a appelée. Vu la situation en RCA, comme c'est une zone gardée par les rebelles, on ne sait jamais [...]. Et puis comme c'est une zone où il y a souvent le « pic palu »<sup>237</sup>, on continue de traiter ...

*Justine* Tu as des contextes plus politiques. Ça va être intéressant d'aller à tel endroit pour intervenir ailleurs. [...] Par rapport à l'analyse politique, à la situation, ça risque de dégénérer, ça peut être intéressant de se positionner là, parce qu'on sait que c'est une région à risque. Même si les data médicales ne sont pas suffisantes pour intervenir, si on sait qu'a priori dans 3 mois, dans cette zone-là, ça va peut-être péter, on va [...] y aller quand même. C'est un risque dans le sens où ça ne va peut-être jamais péter. Mais par rapport à l'expérience et aux infos qu'on a, même si aujourd'hui ce n'est pas critique, ça risque de l'être demain. Donc tu fais des anticipations dans le futur, qui sont parfois totalement foireuses mais tu es un peu obligé.

---

<sup>236</sup> Bria est une ville de la République centrafricaine, située à l'époque dans la zone contrôlée par la Séléka.

<sup>237</sup> Pic saisonnier du nombre de cas de paludisme.

Le projet sur lequel je travaillais en Éthiopie était l'un de ceux-là. Ouvert en 2009, à la suite d'un afflux massif de plusieurs dizaines de milliers de réfugiés issus du Sud-Soudan, le projet avait été conservé « au cas où ». MSF-France savait que cette région était relativement instable politiquement, sujette aux inondations, avec des mouvements de population massifs fréquents et une couverture sanitaire étatique minimale. Elle était un foyer de crises passées et de potentielles crises à venir. Les coordinateurs de projet successifs, et *a fortiori* les expatriés les plus néophytes, n'étaient pas toujours conscients de ce « prépositionnement ». En pratique, les raisons pour ouvrir un projet sont multiples et l'aspect « stratégique » est parfois oublié, invisibilisé par la routine et rendu inconsciemment opaque vis-à-vis des expatriés envoyés sur place. À en croire Rony Brauman, « si on devait faire le bilan des prépositionnements, ça ferait dresser le poil... »<sup>238</sup>.

Les projets « politico-stratégiques » sont aussi des projets médiatiques. Étant donné son histoire et l'énoncé de sa charte, MSF se doit d'intervenir sur les grandes catastrophes naturelles et sur les situations de belligérance majeures où les institutions locales et régionales seraient en difficulté. MSF est devenue dans l'opinion publique l'un des experts humanitaires historiques des secours en cas d'ouragans, de tremblements de terre et de conflits armés par exemple. Selon Claude, coordinateur de projet, ces derniers font l'objet d'une intervention systématique.

*Claude*            *Je pense que tu as les conflits. On essaie de le faire systématiquement. C'est assez simple. On adore la guerre, c'est cool, on y va.*

Ne plus y aller serait un changement fondamental d'image, d'orientation, et de positionnement dans le paysage de l'aide internationale. Selon Johanna Siméant, MSF « ne peut pas ne pas y être » (Siméant 2012, 139). « Les ONG ont besoin d'être visibles, au sens matériel du terme, pour atteindre leurs donateurs et aussi [...] pour la gratification symbolique de leurs membres » (Brauman et Petit 1996, 71). MSF ne peut pas exister sans des moyens financiers conséquents et une opinion publique favorable que sa présence sur les crises assure. Yannick, coordinateur médical congolais, et Ornella, logisticienne française expérimentée, y voient plutôt des projets « propagandistes », et Jérémy, pharmacien ivoirien, des projets « stratégiques » qu'ils ont des difficultés à assumer.

*Yannick*            *Pour moi, c'est un projet propagandiste, que j'appelle [...]. Les blessés sont souvent des gens qui ne vont pas mourir. Ce sont des lésions des membres, donc le pronostic vital n'est pas en danger. [...] Tout le monde est en alerte. « Paris »<sup>239</sup> appelle le même jour pour savoir combien*

---

<sup>238</sup> Verbatim de la journée d'études sur les stratégies de sorties au siège de MSF-France le 22/3/2016.

<sup>239</sup> Expression pour désigner le siège de MSF-France.

*il y a eu de blessés. Personne ne t'appellera pour savoir combien de paludismes tu as soignés ce jour, parce qu'il y a une épidémie de palu. Ça, on n'appelle pas.*

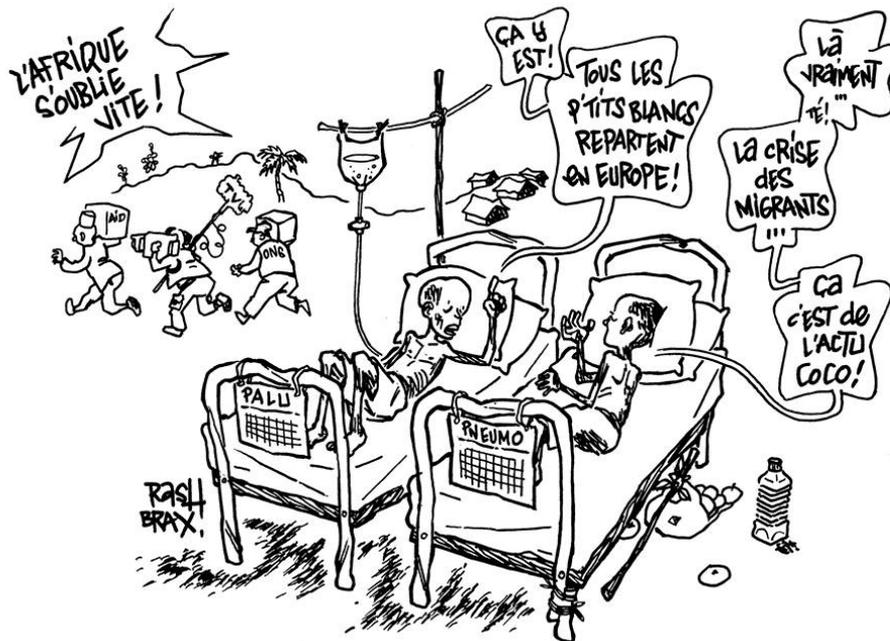


Figure 23 - Brax : La dépendance de MSF à l'actualité

Ornella

*On dépense 11 millions dans un hôpital qui ne va durer que 3 ans, seulement parce qu'on décide que cet hôpital est un peu la photo qu'on doit avoir de MSF, avec le beau drapeau MSF qui flotte au loin. C'est juste de la propagande. Je trouve que c'est disproportionné juste parce qu'il y a un visuel MSF à avoir, parce qu'on doit être là-bas, que tout le monde est là-bas, et qu'il faut être là-bas. Stratégiquement, [...] ils ont besoin de montrer, juste pour une collecte de fonds, pour montrer leurs actions. Tu ne peux pas faire que de la petite brousse... où il n'y a pas forcément d'impact visuel. Alors que Drouillard<sup>240</sup>, dès qu'on va l'inaugurer, Bill Clinton va venir. J'exagère, tu vois, mais bon, alors que quand tu ouvres un centre de traitement de la rougeole, autant te dire que personne ne vient. Ça n'intéresse personne. [...]*

*Par exemple sur PK5<sup>241</sup>, il y a un moment où tu peux te poser la question de ce qu'on fait sur la mosquée. Moi, j'aimerais bien savoir, on fait 30 consultations ou 40, de la bobologie, on n'est pas urgentiste. C'est juste qu'il y a un moment où PK5 est la dernière enclave musulmane et que MSF doit être présente, parce que médiatiquement et stratégiquement, c'est encore important d'avoir le pied dans cette mosquée, parce qu'on peut choper des informations. Mais médicalement, c'est rien.*

<sup>240</sup> Projet mené par MSF en Haïti.

<sup>241</sup> PK5, acronyme pour Point Kilométrique 5, désigne l'enclave musulmane de Bangui en Centrafrique dans laquelle MSF avait ouvert un projet.

*Jérémy*      *Moi, j'ai entendu ça plusieurs fois sur les projets. On veut se retirer d'une zone et on dit : nononon, ça c'est un positionnement stratégique, il faut rester là-bas. [...] Entendre quelque chose d'autre, sincèrement, je serais un peu choqué. Quelqu'un qui vient me dire : « non, c'est pour réduire la mortalité et la morbidité ! » Moi, je vais dire : « quelle mortalité, quelle morbidité ? » Moi je ne sais pas... Ça dépend. Des morts, il y en a partout.*

La critique habituelle du secteur humanitaire selon laquelle les ONG seraient guidées dans leurs activités par les mandataires financiers, notamment les bailleurs internationaux, critique de laquelle MSF serait protégée par son indépendance financière, est remplacée par une critique des projets « médiatiques ». L'indépendance de MSF aux bailleurs institutionnels ne signifie pas une indépendance dans l'absolu, chimère illusoire, mais un déplacement de la dépendance depuis les bailleurs institutionnels vers les donateurs et les médias.

*Jérémy*      *À Amsterdam, ils mettent des affiches de lépreux noirs pour choquer. Il faut choquer plus ou se positionner dans le bon endroit pour avoir plus de donateurs.*

Souvent invisibilisée du point de vue des expatriés néophytes derrière des cadres logiques purement médicaux et des décideurs eux-mêmes médicaux, cette dépendance aux donateurs impose à MSF d'ouvrir des projets dans des zones du monde que l'actualité politique et médiatique internationale met en avant.

#### V.3.2.2. Des projets « médico-cliniques »

Les projets « médico-cliniques » sont les projets que MSF mène à des fins médicales, dont « l'objectif général », pour reprendre l'expression du cadre logique, serait effectivement médical. Il ne s'agirait pas nécessairement de réduire la morbidité ou la mortalité d'une pathologie spécifique dans une zone donnée, mais de répondre aux grandes orientations médicales de l'organisation et de satisfaire sa participation à la « santé globale » (Koplan et al. 2009; Atlani-Duault et Vidal 2013) : chirurgie, lutte contre le paludisme, contre la tuberculose, contre le VIH, traitement des maladies chroniques, etc. Le projet mené au nord du Congo-Brazzaville par MSF-France de traitement du pian était l'un de ceux-là. Le pian n'est pas une maladie mortelle et est endémique depuis des siècles<sup>242</sup>. Le siège savait que le projet ne permettrait pas de l'éliminer de la zone d'intervention, mais souhaitait avoir des données sur cette maladie ancienne. Il ne s'agissait pas de se prépositionner en vue d'un conflit futur, en

---

<sup>242</sup> Le pian est une maladie infectieuse chronique faisant l'objet d'un intérêt particulier de la part des grandes organisations internationales de santé. Elle n'est plus présente que dans quelques zones géographiques et pourrait être éradiquée mondialement d'ici quelques années.

vue d'une catastrophe prochaine ou sur une zone où, médiatiquement, MSF doit être. Les projets menés en Géorgie ou au Kirghizstan participent certes d'un équilibre global, indiquant que MSF est aussi dans des zones oubliées par les médias, mais ils indiquent d'abord la volonté des départements médicaux des différentes sections MSF d'être présents sur la majorité des zones de résistance à la Tuberculose à travers le monde.

En pratique, les projets ne sont jamais ni purement « politico-stratégiques » ni purement « médico-cliniques ». Marion Péchayre décrit ainsi l'ouverture du projet de Timergara au Pakistan :

*L'ouverture du projet de Timergara en 2011 est l'illustration de cette volonté stratégique de rester connecté au conflit afghan après le départ de MSF du pays en 2004. Mais ce projet repose également sur une logique d'anticipation de besoins en cas de dégradation du conflit dans le district voisin de Bajaur Agency, dans le FATA. [...] On peut parler de pré-positionnement : si le conflit prend de l'ampleur à Bajaur Agency, les équipes MSF-Belgique seront prêtes à secourir un grand nombre de blessés de guerre grâce à leur proximité géographique et à la préparation des équipes et des infrastructures médicales. (Péchayre 2014, 134-35)*

Certains projets sont intermédiaires comme ceux mis en place lors de l'épidémie d'Ebola en 2014<sup>243</sup>. La crise était si relayée politiquement et médiatiquement que MSF ne pouvait pas ne pas y être. En même temps, MSF a un savoir-faire sur les fièvres hémorragiques dont aucune autre organisation au monde ne disposait, et espérait pouvoir faire une différence d'un point de vue comptable et participer au ralentissement de l'épidémie. Jérémy témoigne ainsi de l'ambiguïté de l'intervention.

*Jérémy            Aujourd'hui, comme je t'en ai parlé, dire que MSF se positionne en première ligne sur Ebola, c'est mieux vu. Ce n'est pas forcément le besoin. Ça ne veut pas dire que c'est l'Afrique de l'Ouest qui a le plus besoin, ou la Syrie ou ailleurs, mais c'est stratégique. Les gens certes veulent faire du bien, mais il y a aussi derrière, c'est clair, des stratégies.*

Fabrice confirme que MSF intervient systématiquement sur les conflits et les catastrophes et admet que les médias participent sans doute des choix opérationnels. Comme le fait remarquer Rony Brauman dans son travail sur les liens entre médias et humanitaire, il y aurait une différence entre « le visible et le réel » (Brauman 1996, 13).

*Fabrice            Tout ce qui est conflit/catastrophe, c'est considéré comme allant de soi que l'on va y aller. À partir du moment où tu as une situation de crise politique ouverte avec de la violence...*

---

<sup>243</sup> Au sujet de l'épidémie d'Ebola de 2014, on pourra se référer à l'ouvrage de Michiel Hofman et Sokhieng Au (Hofman et Au 2017).

Ludovic            *Dont on entend parler ?*

Fabrice            *Tu as raison, on peut imaginer que l'on passe à côté. On est un peu media-driven là-dessus.*

Un membre de la direction de MSF-Belgique, interviewé par Marion Péchayre, justifie ce positionnement dans les cas des conflits militaires par la plus-value de MSF par rapport aux autres acteurs :

*Une raison qui fait que nous privilégions les zones de conflit dans notre positionnement stratégique est qu'il n'y a pas d'autres acteurs. L'avantage comparatif de MSF est d'être le seul acteur, peut-être avec le CICR, capable de gérer un hôpital en zone de guerre. (Péchayre 2014, 137)*

Enfin, les projets évoluent au fil de leur développement. Certains ont pu ouvrir pour des raisons médiatiques, et continuer pour des raisons médicales, d'autres être ouverts pour des raisons médicales et continuer pour des raisons de prépositionnement, d'autres encore être ouverts pour des raisons de prépositionnement et continuer pour des raisons médiatiques, etc. Le projet de Port-à-Piment, ouvert à la suite de l'ouragan pour des raisons médicales et médiatiques, est devenu un projet de prépositionnement puisque le besoin médical et l'urgence disparaissaient avec le temps.

Marion Péchayre se pose à ce sujet la question de l'acceptation par les médicaux de « la prééminence de critères politiques dans le choix des patients au Pakistan, alors même que l'identité médicale est un des piliers identitaires de l'organisation MSF ? » (Péchayre 2014, 135). Selon elle, les médicaux accepteraient cette « prééminence » parce qu'ils seraient, entre autres, fédérés « derrière le sentiment d'appartenance à une organisation différente des autres » (Péchayre 2014, 135), sentiment qui était peut-être présent au moment de son observation, lié à l'ancienneté des équipes, mais que ma recherche ne m'a pas permis de mettre en évidence. Au contraire, les premières ou deuxièmes missions auraient encore peu de sentiment d'appartenance à MSF, sentiment qui se forgerait avec les missions, au fil de leur socialisation professionnelle (voir p.369). Par ailleurs, dans le cadre de cette thèse, je ne me pose pas uniquement cette question dans le cas des expatriés médicaux mais dans le cas de tous les expatriés, qu'ils soient logisticiens, administrateurs ou autres, qui, eux aussi, peuvent s'interroger sur la stratégie de l'organisation.

### V.3.3. Une tension parfois invisibilisée

L'observation de Marion Péchayre ou de Johanna Siméant selon laquelle il y aurait des projets « médico-cliniques » et des projets « politico-stratégiques » ne se discute pas de manière aussi frontale au siège. Cette dichotomie n'est pas inscrite officiellement dans le fonctionnement de l'organisation comme le sont les projets « d'urgence » et les projets « réguliers », ou les projets « par défaut » et les projets « par choix ». Mégo, l'actuel président de MSF-France, explique ainsi :

*Mégo* Pour moi, ça ne veut rien dire. Il faut toujours répondre aux besoins, et c'est nous qui choisissons. MSF n'a pas un mandat comme le CICR. On fait le choix d'intervenir là, sur telle problématique. Pour moi l'important, la stratégie, c'est arriver à temps avec des secours de qualité.

Blandine, chez MSF depuis plus de trente ans, pense que les projets « politico-médiatiques » sont un égarement du passé qui n'a plus cours. Elle se dit surprise de m'entendre évoquer ce genre de projets.

*Blandine* Il y a encore ça ? Oui, oui, je te crois. J'avais l'impression qu'on faisait moins. Oui, oui, peut-être...

Les expatriés découvrent alors par eux-mêmes, au gré de leur mission, ce fonctionnement qu'ils n'attendent pas. Lors de l'une de mes missions où j'occupais le poste de coordinateur logistique, je me trouve, sur le chemin du bureau, en compagnie d'Alfonso, coordinateur médical et d'Émeline, coordinatrice de projet. Dans la brise matinale et la verdure qui nous entoure, nous débattons du fonctionnement de MSF. Alfonso explique qu'il arrive que MSF intervienne « sans raison évidente », si ce n'est par un positionnement stratégique pour un futur conflit, et que dans ces cas-là, MSF cherche des « prétextes » pour intervenir. Alfonso raconte comment il a réalisé lui-même, lors de sa mission en Irak avec MSF-Suisse en 2014, que MSF n'était pas là pour les raisons qu'il croyait (médicales, donc). Il raconte, sans connaître à ce moment-là mon sujet de thèse, que la plupart des expatriés ne comprenaient pas pourquoi ils étaient en Irak ou au Kurdistan, zones dans lesquelles le système de santé était déjà très bon. Certains, déprimés par une telle situation, partaient avant la fin théorique de leur mission. En Irak, l'hémodialyse et les soins néonataux étaient les motifs officiellement évoqués de la présence de MSF, mais le critère politico-stratégique ne faisait partie ni des objectifs, ni des indicateurs et n'apparaissait pas dans le cadre logique ou dans le document projet. Arnaud, un collègue passé par un projet à Gaza en 2014, dont ce n'était pas la première mission et qui avait

un poste en coordination, me raconte comment il a progressivement compris que la mission sur laquelle il se trouvait était un « prétexte ». Selon lui, MSF voulait absolument être sur le conflit israélo-palestinien d'un point de vue public et médiatique, être prêt à intervenir en cas de crise, alors que les infrastructures sanitaires y étaient relativement bonnes et fonctionnelles. MSF se serait alors positionnée sur la santé mentale pour légitimer sa présence. Selon Arnaud, certains expatriés, ignorants de cette stratégie, ne comprenaient pas non plus le sens de leur action et la plus-value médicale, et exprimaient de la colère vis-à-vis de l'organisation. Arnaud et Alfonso n'en étaient pas à leur première mission, et leur position hiérarchique leur a permis de prendre conscience de ce positionnement de l'organisation. Ils en ont « deviné » les raisons. Les décisions se prennent généralement au-dessus, mais ils en ressentent les frémissements. Ibrahim, médecin burkinabé en coordination, témoigne d'une telle intuition au sujet de l'ouverture d'un projet en Centrafrique.

*Ibrahim*            *Je devine que c'est une question de présence. Stratégiquement parlant, on doit être présent dans la zone.*

Les expatriés plus novices sont souvent sur les lieux physiques des projets. Ils n'ont que des échos des discussions au siège ou en coordination. Ils ne sont généralement pas impliqués dans les discussions stratégiques. Qu'il y ait des projets dits « d'urgence » et d'autres « réguliers » peut être une surprise, mais ne perturbe cependant pas les expatriés. En revanche, qu'il puisse y avoir des projets qui ne soient pas ouverts pour des raisons purement médicales mais pour des raisons plus stratégiques ou plus politiques leur semble parfois inattendu et déplacé.

Sur certains terrains, les équipes de terrain travaillent pour « améliorer » des résultats médicaux, alors que les équipes de coordination nationale et les équipes au siège cherchent à anticiper la prochaine crise et à se positionner. Même si une telle répartition des rôles peut sembler équilibrée d'un point de vue extérieur ou du point de vue du siège, elle semble paradoxale pour des expatriés de terrain qui voient des patients malades au quotidien, sans comprendre que ceux-ci, qu'ils croient être la raison d'être de MSF, passent, parfois, au second plan. Leur cadre de référence n'est pas le même, et les expatriés sont laissés seuls face à ce décalage, face à cette incompréhension et face à des orientations de projet changeantes. Ils croient venir pour « réduire la mortalité et la morbidité » dans une zone géographique donnée, comme le spécifie le cadre logique de leur projet (voir p.160). Ils travaillent avec leurs équipes en ce sens, mais ils observent une coordination nationale et un siège qui n'entend pas le projet de la même manière. Jasmine, médecin, ancienne « staff nat » au Congo-Brazzaville, témoigne.

*Jasmine* Il y a eu une guerre froide entre la CP et la coordination. Parce que soi-disant, on devait fermer l'unité palu nécessairement en décembre. Alors qu'il y avait des enfants très malades. [...] Mais la CP et moi-même ne cessons de dire que tout dépend du taux d'occupation des lits. Tant qu'il y a des enfants à l'unité palu, on avait du mal à les abandonner en pédiatrie, tout en sachant que pour tout l'hôpital il n'y avait qu'un médecin. Et la pédiatrie n'avait pas de médecin. On ne peut pas prendre les enfants comme ça. Tu vois... Et tous les enfants qu'on envoyait là-bas, tous décédaient. Je trouvais que MSF ne peut pas faire de choses pareilles.

Autour du positionnement politico-stratégique d'un projet se joue aussi le reflet de luttes de pouvoir en interne. Avoir su anticiper la prochaine catastrophe, le prochain conflit en ayant su positionner en amont un projet au bon endroit peut s'avérer valorisant pour un chef de mission ou pour un responsable de cellule, voire pour le directeur des opérations d'une des sections opérationnelles. Avoir été le leader sur telle opération de secours peut en effet participer de la renommée d'une mission, d'une cellule, voire d'une section et donc de ceux qui sont à leur tête. Cela peut leur permettre de gagner en légitimité et de continuer à monter dans la hiérarchie. Les collègues décisionnaires (président de section, directeur général ou directeur médical) peuvent, dans une certaine mesure, consciemment ou non, se laisser convaincre par leurs collègues de la pertinence médicale d'un projet qui est en fait une couverture pour un positionnement stratégique. D'ailleurs, la décision d'ouvrir un projet dépend de l'évaluation d'une équipe partie en « explo », dont la décision d'envoi dépend elle-même d'informations données par la population, par les autorités locales, par d'autres ONG, par les médias locaux ou internationaux. Sur la base des conclusions de l'« explo », la direction des opérations en lien avec la cellule concernée et la coordination sur place (s'il y en a déjà une) décide de l'ouverture d'un projet. Selon Blandine, ancienne directrice des opérations, si une exploration est faite dans une zone du monde et que le projet semble pertinent, la décision est prise d'ouvrir.

## V.4. La question des « effets pervers » - Entre déontologie et conséquentialisme

Selon Anne Le Naëlou, les « interrogations sur les effets pervers de “l'humanitaire” [seraient apparues] au tournant des années 1970 » (Le Naëlou 2012, 728). Elles ont alors progressé aussi bien chez les acteurs que chez les observateurs de l'aide internationale.

*Faute d'évaluation à long terme, on ne connaît pas le véritable impact de l'aide, pas plus qu'on ne sait combien de vies elle sauve dans la durée, ni à quel prix. [...] Dans quelle mesure les effets pervers de l'aide l'emportent-ils sur les bénéfices attendus ? (Pérouse de Montclos 2001)*

La question des « effets pervers » n'est autre que celle de la neutralité, non pas la neutralité politique que les responsables de MSF mobilisent régulièrement sur le terrain pour justifier un projet, mais la neutralité de l'action. Toute action modifie l'environnement dans lequel elle est réalisée. L'action humanitaire, aussi fugace soit-elle, aussi circonscrite soit-elle, n'y échappe pas. *A fortiori* dans le cas de projets « réguliers », menés sur plusieurs années, l'action de MSF n'est pas neutre. L'organisation négocie une place, joue un rôle et participe à l'histoire des territoires où elle intervient. Elle favorise certains acteurs et en contrarie d'autres.

Pour Marc Lindenberg et Coralie Bryant, les effets pervers de l'aide internationale seraient « l'assistance indirecte à la déportation des populations, la diversion de l'aide, la perpétuation d'une économie de guerre, l'escalade du conflit et de la compétition entre plusieurs groupes, et l'affaiblissement des capacités locales nécessaires pour faire face à une crise » (Lindenberg et Bryant 2001, 76-77). Dans le cas des projets MSF, ces effets pervers se concentrent en particulier sur la dépendance des populations à l'aide internationale, sur la concurrence entre ONG ou sur la déstabilisation du système de santé et de l'économie locale. En termes plus philosophiques, la question des « effets pervers » est celle de l'opposition entre déontologie et conséquentialisme. Pour prendre sa décision et juger de sa moralité, l'acteur doit-il évaluer les conséquences prévues de son action (conséquentialisme) ou la bonne moralité de son éthique avant d'agir (déontologie) ? Le quotidien de l'action humanitaire mène l'organisation à des contradictions dont les expatriés sont les témoins impuissants, et qui participent pour certains à leur incompréhension de l'action de MSF.

### V.4.1. Déstabilisation du système de santé

Par les moyens mis en œuvre, l'impact sanitaire sur le moment est souvent massif en termes de vies humaines prises en charge<sup>244</sup>. Nombreux sont les expatriés qui comme Suzie, logisticienne française, ou Sylvia, logisticienne américaine devenue cheffe de mission, vantent les résultats médicaux de l'organisation au Malawi à propos du VIH/SIDA.

*Suzie* *Ce qui fonctionne bien, c'est que les résultats sont là. On a fait une étude. [...] On s'est rendu compte que l'on avait des résultats supérieurs à l'Amérique ou des pays européens. Ça veut dire qu'on touche tous les gens, on fait des dépistages ultra rapidement. Tout le monde est pris en charge. Il n'y a plus beaucoup de décès. Donc on est très content au niveau médical.*

*Sylvia* *Pour moi, ma mission au Malawi était fascinante parce que les campagnes de vaccination sont satisfaisantes. C'est très clair. Vous immunisez quelqu'un contre une maladie mortelle pour le reste de sa vie. Et nous avons vacciné des millions d'enfants au Malawi.<sup>245</sup>*

Cet impact a cependant une contrepartie que certains n'avaient pas anticipée. Les expatriés réalisent sur le terrain dans quelle mesure la puissance de l'action de MSF est à double tranchant. Anton mentionne par exemple le fait que d'autres structures de santé ont dû fermer pendant la crise Ebola, et se demande ainsi, dans une formulation provocante, si MSF ne « tue » pas indirectement plus d'enfants qu'elle n'en sauve en apparence.

*Anton* *MSF est-elle en train de réduire la mortalité infantile ou de tuer des enfants au Libéria ? [...] Je ne sais pas si cet hôpital participe au taux de mortalité infantile dans le court ou dans le long terme, mais disons que c'est tout à fait possible.<sup>246</sup>*

Dans un rapport de fin de mission, un coordinateur de projet écrivait à propos d'un projet de malnutrition :

*Une part, difficilement mesurable certes, des enfants admis au CRENI (Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Intensif), sont le fruit d'un trafic. Des mamans vont d'un CRENAS (Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Ambulatoire pour la malnutrition Sévère) à l'autre avec le même enfant pour recevoir plusieurs fois les rations distribuées (à chaque jour son CRENAS). D'autres mamans se prêtent les enfants pour obtenir plusieurs fois des rations sur le dos d'un seul enfant*

---

<sup>244</sup> Par exemple, selon le rapport annuel de 2015 de l'organisation, MSF aurait réalisé 8 132 100 consultations ambulatoires et hospitalisé 594 900 personnes. Sur le projet de Timergara, MSF aurait accueilli 18 000 patients aux urgences au cours du mois de juin 2017.

<sup>245</sup> "For me Malawi was really fascinating because vaccinating campaigns are satisfying. It is very clear, you are giving someone immunization for a killer disease for most of their lifetime. And we vaccinated millions of kids in Malawi."

<sup>246</sup> "Is MSF reducing the paediatric mortality or killing children in Liberia? [...] I do not know if this hospital contributes to the high paediatric mortality in the short or long term, but let's say it is well possible."

*dans un même CRENAS. Parfois, les stratégies sont combinées. D'autres mamans enfin sacrifient volontairement certains enfants pour faire bénéficier le reste de la fratrie des rations. Elles sont alors prises à leur propre piège, et certains enfants sciemment malnutris attrapent le paludisme ou d'autres pathologies, tombent dans la malnutrition sévère avec complication, et décèdent. Une part, sans doute non négligeable, des enfants admis au CRENI le sont ainsi à la suite de stratégies de mamans ayant mal tourné. Par ses activités, MSF encourage la malnutrition endémique, sans même peut-être contrebalancer les cas qu'elle soigne. (extrait d'un rapport de fin de mission de 2016)*

De son côté, Charlie s'interroge sur le fait que MSF puisse créer des résistances aux antibiotiques. En effet, quand MSF lance un projet de Tuberculose mais n'est pas en mesure de s'assurer que les patients vont suivre les traitements proposés, ou quand des protocoles MSF imposent des molécules que le système de santé local n'utilise pas, des résistances peuvent émerger.

*Charlie*            *MSF préconise la ceftriaxone (plutôt que l'ampicilline et la gentamicine), ça coûte cher, et au fil du temps, il y aura des résistances aux antibiotiques. MSF pourra s'en procurer d'autres, mais la population ne peut pas avoir un antibiotique qui coûte 50 euros.*

Prenant acte de la présence de MSF, certaines autorités locales se désinvestissent aussi de certaines activités. Comme en témoignent Yannick et Axel, elles peuvent mettre en suspens leur système d'approvisionnement en médicaments, et ne sont pas toujours en capacité de le remettre en marche quand MSF quitte le pays.

*Yannick*            *Pour un projet comme à Carnot, ou à Paoua<sup>247</sup>, tout est gratuit. Vous amenez tous les médicaments, et demain quand vous allez partir, ils n'auront plus rien comme médicaments. Vous avez déjà déstabilisé leur système d'approvisionnement. Pour que ce système d'approvisionnement puisse se remettre en place, ça va mettre un ou deux ans.*

*Axel*                *On rend de plus en plus dépendant le ministère, et le jour où l'on veut sortir, c'est difficile.*

Charlie dit ainsi que « la main qui reçoit est esclave de la main qui donne ». En créant un lien de dépendance à l'aide, les ONG ralentiraient « la restauration des institutions et des systèmes de protection sociale endogènes » (De Senarclens 1999: 22). Certains expatriés comme Patrick, venant de pays où les soins sont payants, sont impressionnés par la possibilité offerte par MSF de fournir des soins gratuits, mais d'autres, issus des mêmes pays, doutent de l'intérêt de la gratuité proposée des soins, car la population prendrait l'habitude de ne pas payer.

---

<sup>247</sup> Deux villes de Centrafrique où MSF a ouvert un projet.

Yannick, dans son témoignage, se désolidarise de MSF en parlant de « eux » à la troisième personne du pluriel.

*Yannick*            *Quand ils quittent, ils laissent le désastre derrière eux. Rien ne suit, ils déstabilisent tout un système de santé, car tout est gratuit. Et quand ils partent, les gens n'arrivent plus à payer les soins. Alors qu'avant, il y avait peut-être un recouvrement des coûts, qui ne fonctionnait peut-être pas totalement bien, mais qui fonctionnait.*

Dans certaines zones du monde, les autorités locales refusent que MSF propose des soins gratuits. Des négociations sont alors menées et peuvent aboutir à la signature d'un accord dans lequel MSF s'engage non seulement à fournir des soins gratuits aux patients, mais à dédommager en contrepartie les autorités sanitaires pour le manque à gagner généré. Ainsi à Timergara au Pakistan, comme le stipule l'extrait de *MoU* qui suit, MSF paie pour recevoir des patients aux urgences, pour opérer, et accoucher des femmes enceintes. L'idée est de permettre aux structures sanitaires de continuer à bénéficier des revenus équivalents à ceux précédant l'arrivée de MSF, tout en permettant aux patients de bénéficier de soins gratuits.

All the health care services provided in the MCH structures supported by MSF-B, including emergency obstetric surgeries, will be free of charge for the patients.

For each operation performed, MSF-B will pay 100 Rupees to the DHQ Timergara. This will be done on a monthly basis and according to the register book.

For each delivery in the delivery room, MSF-B will pay 25 rupees.

Figure 24 - Extrait du MoU entre MSF et les autorités de Timergara<sup>248</sup>

La plupart du temps, hormis les coordinateurs de projets, les coordinateurs médicaux, et les chefs de mission, les expatriés ignorent le contenu de tels accords. Quand ils apprennent ce mode de fonctionnement, certains l'encouragent mais d'autres sont perplexes, voire choqués. Modeste, expatrié en Centrafrique sur un projet où le *MoU* contenait une clause similaire, me confie qu'il trouve ce système « déplorable » car il soupçonne les autorités d'abuser de MSF et de détourner les sommes ainsi récoltées pour leur intérêt personnel. Si les expatriés sont déjà en désaccord avec l'idée que MSF puisse mener des projets « politico-stratégiques », cette stratégie de dédommagement s'ajoute encore à leur désarroi et chamboule leur compréhension

---

<sup>248</sup> « Tous les services de santé fournis dans les structures de la « santé maternelle et de l'enfant » soutenues par MSF-Belgique, y compris les opérations obstétriques d'urgence, seront gratuits pour les patients. Pour chaque opération réalisée, MSF-Belgique paiera 100 roupies à l'hôpital de district de Timergara. Ce sera fait sur une base mensuelle et selon le registre. Pour chaque accouchement réalisé dans la salle d'accouchement, MSF-Belgique paiera 25 roupies. »

du mode de fonctionnement de l'organisation et du secteur humanitaire en général. C'est face à de tels doutes, fondamentaux dans leur motivation à travailler pour MSF, que des expatriés commencent à remettre en question leur action.

#### V.4.2. Déstructuration de l'économie locale

L'aide internationale bouleverserait parfois l'économie d'une ville, d'une région ou d'un pays. Dans certaines zones de crise où les ONG sont nombreuses, l'aide déstructurerait le marché de l'emploi en devenant soudainement le premier secteur employeur, ferait augmenter les prix du marché de l'immobilier en créant des bulles spéculatives le temps de la présence des ONG, et créerait des concurrences entre fournisseurs, par exemple sur le marché de l'alimentation (Davies 2000; Schroeder 2005). Après le tsunami de 2004 en Indonésie, les vendeurs de légumes du marché de Banda Aceh se plaignaient de la concurrence faite par les quantités massives de nourriture importée à bas prix (Werly 2005). Juba, capitale du Sud-Soudan, serait devenue, à la suite des nombreuses interventions de l'aide internationale, la septième ville la plus chère du monde en termes de loyers, entre San Francisco et Genève<sup>249</sup>. MSF n'échappe pas à cette critique, que Claude relaie ici.

*Claude* *Tu te retrouves avec des profs qui viennent faire gardien chez toi, et des chirurgiens qui viennent faire driver<sup>250</sup>. C'est la principale conséquence. C'est que tu déstructures un marché du travail. Il y a un cas comme ça d'un chirurgien qui s'est fait engager comme driver parce qu'il était mieux payé [par nous] que par le ministère de la santé. Ouais, c'était au Pakistan, je crois. Les effets secondaires, c'est ça, tu déstructures le marché de l'emploi local, l'économie d'une ville.*

D'autres, comme Frantz, s'interrogent plus globalement sur leur participation au renforcement d'un État ou à sa déstructuration (voir à ce sujet Fresia 2009, 167).

*Frantz* *Je pense qu'on envoie les mauvais messages à ces gouvernements. Ça renforce le gouvernement congolais dans la non-prise de responsabilité, et il va orienter l'argent qu'ils touchent du pétrole sur d'autres projets et il va oublier la santé des populations. Et c'est dommage mais c'est la difficulté, je pense, de toutes les ONG. À un moment donné, on rentre dans un système où les États ont du mal à sortir des dépendances des ONG, lorsque ce sont des États qui n'ont pas de ressources ou des États faillis : le Sud Soudan ou la Centrafrique, là il n'y a pas de questions à se poser, il faut intervenir. Lorsque ce sont des États qui sont structurés, qui ont de l'argent*

---

<sup>249</sup> Selon Eurocost International : <https://www.eurocost.com/actualites/122-les-loyers-des-expatries-dans-le-monde-en-2017>, consulté le 28/10/2017.

<sup>250</sup> Chauffeur.

*comme le Congo ou d'autres États africains, il y a un vrai problème de renforcer cette dépendance qui n'est pas bonne.*

Francine se pose la question de sauver le dixième enfant d'une famille qui n'aura jamais les moyens de le nourrir. Les familles en feraient dix parce qu'elles savent qu'il y aura de la perte.

*Francine*      *Le Niger vu le contexte sub-saharien... globalement tu as des raisons religieuses, culturelles. Les populations font beaucoup d'enfants pour subsister. Et effectivement sur 11 enfants, 4 ou 5 devraient mourir. C'était comme ça en Europe au Moyen-Âge, et parce que la survie du reste de la famille dépend de leur capacité à engranger suffisamment de nourriture ou de bétail pour survivre. Les ONG médicales sauvent ces enfants-là, et du coup la famille reste avec 11 enfants. Je me pose la question à quel point les ONG déséquilibrent la société. Ces enfants-là, on les sauve, mais derrière ils deviennent quoi ? Ils vont à l'école, ils ont assez à manger ? Au début, c'est bien gentil de sauver les enfants, mais si derrière il n'y a pas les structures pour leur permettre de manger ou d'aller à l'école...*

Certains plaident pour une « approche intégrée »<sup>251</sup> de l'aide internationale.

*Frantz*      *Il faut avoir une approche globale. Il faut s'occuper de la santé. Il y a certainement certains facteurs qui sont très importants pour lancer la machine. L'approche du développement, c'est une approche qui est globale. La difficulté, c'est de bien coordonner toutes ces politiques. Tu as l'ONU qui essaie de coordonner, qui se spécialise dans certains de ces domaines. Le problème de l'ONU, c'est une grande bureaucratie qui n'est pas efficace. Mais l'impact d'une ONG sera nécessairement limité.*

#### V.4.3. La concurrence entre acteurs de l'aide et la question de la légalité de l'action

Les relations entre les sections MSF sont généralement détendues. Des entrepôts peuvent être partagés, comme entre MSF-Belgique et MSF-Suisse en Ukraine ; les moyens de transport peuvent être mutualisés, comme les avions MSF en Centrafrique qui étaient intersectionnels. Cependant, ces relations sont parfois plus tendues. Un matin, à la suite d'une attaque de rebelles, la cheffe de mission du pays dans lequel je me trouve commence à critiquer violemment, devant toute l'équipe de coordination, l'intervention de MSF-Hollande : « les

---

<sup>251</sup> L'« approche intégrée » décrit l'idée que les différents acteurs doivent travailler ensemble et dans la même direction et non travailler de manière indépendante, dans des directions parfois opposées. Elle décrit aussi l'idée que les différents niveaux d'action doivent être considérés ensemble (voir par exemple Audet 2011, 454).

Hollandais sont nuls en chirurgie ». Ces tensions existent non seulement sur le terrain, mais aussi au niveau des coordinations ou des sièges. Les relations entre sections peuvent se révéler destructrices pour l'image renvoyée aux « premières missions »<sup>252</sup>, et choquantes pour ceux espérant de MSF une entraide entre sections, et si possible une entraide entre ONG. Cette attitude de concurrence leur semble, comme à Maude, en totale contradiction avec les idéaux d'altruisme et de solidarité qui habitent les expatriés les plus engagés au début de leur carrière. Cette observation ne touche d'ailleurs pas nécessairement seulement MSF mais le secteur de l'aide internationale en général.

*Maude*                    *Et ça se passe dans l'humanitaire ! C'est assez triste, cette sorte de partage de territoire, entre drapeaux, entre ONG. C'est encore plus triste quand c'est entre sections MSF.*

Outre la concurrence entre ONG, d'autres expatriés, souvent les moins préparés à ce secteur professionnel, comme Honorine, coordinatrice de projet et cheffe de mission pour différentes ONG, découvrent aussi que les bailleurs institutionnels internationaux financent les projets non par pur philanthropisme mais pour des intérêts politico-économiques, pour « avoir accès à l'information, avoir une bonne image près des populations de la zone, et avoir un pied sur le terrain ».

Selon Marc-Antoine Pérouse de Montclos, les expatriés se diviseraient entre « moralistes » et « pragmatiques ». Les premiers dépasseraient les effets pervers par la croyance que la balance pencherait, au final, du côté des bénéfiques.

*Les moralistes considèrent que la vie humaine prime sur tout et mérite des sacrifices, y compris celui qui consiste à endosser les effets pervers de l'aide. Au lieu d'anticiper les risques de détournement et de prolongation des hostilités, il faut d'abord parer au plus pressé. Dans le second cas, les pragmatiques mettent au contraire en balance les vies sauvées avec les morts causées par un prolongement artificiel du conflit. (Pérouse de Montclos 2001, 182)*

Enfin, MSF doit souvent faire face à des cas de conscience au sujet de la légalité de ses activités. Sur certains terrains, MSF utilise du matériel non autorisé par l'autorité en présence : téléphones satellites, radios, B-Gan<sup>253</sup>, traitements médicaux, etc. Des astuces de communication entre la coordination et les projets de terrain (noms de code, création d'une messagerie email idoine ou courrier papier) sont parfois mises en place pour éviter la surveillance des services secrets, non que l'organisation ait des choses à cacher, mais parce que

---

<sup>252</sup> Expatriés effectuant leur première mission humanitaire.

<sup>253</sup> Matériel permettant d'accéder à Internet par satellite par le biais d'une petite antenne de quelques dizaines de centimètres.

toute vérité ne serait pas bonne à dire. MSF demande encore aujourd'hui à certains expatriés de voyager depuis le siège de leur section opérationnelle jusqu'à leur projet avec du matériel non autorisé. Certains expatriés acceptent difficilement cette demande de l'organisation, jugeant que son action médicale ne justifie pas cet accroc à leurs principes moraux. Dans d'autres pays, MSF intervient sans autorisation du gouvernement en place. L'organisation a ainsi récemment mené des interventions clandestines en Libye ou en Syrie. MSF doit-elle ainsi faire valoir la déontologie selon laquelle les lois du pays seraient supérieures, ou l'idée conséquentialiste de sauver des vies ?

Ces situations mettent les expatriés face à des cas de conscience, par définition insolubles, mais autour desquels les débats peuvent être plus ou moins houleux. Ceux qui sont aux responsabilités participent aux discussions, quand ceux qui ne le sont pas doivent mettre en place des décisions avec lesquelles ils ne sont pas nécessairement d'accord et qui peuvent venir parfois en opposition radicale avec leur éthique, morale ou déontologie personnelle. La hiérarchie fait ainsi comprendre à l'expatrié que la mission de l'organisation serait supérieure à la raison d'État des pays d'intervention, expatrié qui se retrouve alors en porte-à-faux entre l'espoir d'agir de manière transparente, et la volonté supérieure de participer à un intérêt supposé général. L'expatrié se trouve étiré entre deux injonctions contradictoires : celle de respecter la souveraineté du pays dans lequel il intervient, et celle de respecter l'organisation dont il est salarié et pour laquelle il s'est engagé.

Avant de partir sur leur première mission, les expatriés étaient convaincus que l'impact médical, le nombre de vies sauvées l'emporterait sur le reste. Sur le terrain, leurs espoirs sont fortement remis en question par la création de résistances aux antibiotiques, par la pérennité des projets, par la déstabilisation des systèmes sanitaires, politiques, économiques ou par la question de la légalité. Comme Anton, ils ne sont même plus sûrs de sauver des vies. Les « effets pervers » l'emportent-ils vraiment sur les bénéfiques ? Ces questionnements, désormais classiques dans le champ de l'aide internationale, sont encore aujourd'hui des surprises pour les nouvelles recrues.

## V.5. Conclusion du chapitre

Les tensions de l'échelle macrosociale sont des tensions historiques de l'organisation que le temps n'a pas su ou pu dissiper. La tension entre l'urgence et le développement a été théoriquement ou discursivement résolue en faveur de l'urgence, mais ne l'est pas clairement en pratique avec des projets ouverts parfois pendant plus de dix ans. La tension entre médical et politique a penché à une époque largement en faveur du médical, mais les prises de parole publiques de MSF viennent régulièrement démentir cette hypothèse. Enfin, les tensions entre universalisme et action sur mesure, et entre déontologie et conséquentialisme sont des tensions apparues au fil de l'action de MSF que des millénaires de philosophie n'ont pas non plus résolues. Travailler dans une organisation dont l'objet touche à l'intérêt général met au quotidien l'expatrié face à l'immensité des questions les plus fondamentales de la vie en société.

En affirmant, comme le suggère Marie-Pierre Allié, une ancienne présidente de MSF-France, que « tout est négociable » (Allié 2011, 12), l'organisation favorise certes une « puissante réflexivité » (Dauvin et Siméant 2002, 17), une « politique des controverses » et des « innovations » (Le Pape et Defourny 2009, 57), mais provoque de façon corollaire des incompréhensions et insatisfactions potentielles. Au niveau macrosocial, l'organisation ne dissipe jamais vraiment les incertitudes entourant les nombreux contours de son objet. Aussitôt cristallisés dans un texte ou dans la réalisation pratique d'un projet, ces contours sont de nouveau rediscutés. Si la rédaction de la Charte, des textes fondateurs, des protocoles, des *guidelines*, qui constituent des lignes directrices et des points de repère pour les expatriés, ont fait, à l'époque, l'objet d'enjeux de pouvoir, l'interprétation de ces mêmes textes continue, aujourd'hui encore, de faire l'objet de discussions. La certitude est une éphémère illusion que les rapports de pouvoir viennent constamment ébranler. Toute nouvelle expérience de l'organisation favorise l'émergence d'un nouveau débat et peut à tout moment remettre en cause le consensus préalablement établi. Si une telle observation peut se retrouver dans de nombreuses organisations, elle est renforcée chez MSF par une « critique des pratiques humanitaires [dont l'organisation a fait] sa sagesse privée et son visage public » (Rambaud 2009, 723).

Finalement, au travers des tensions relevées dans ce chapitre, il ne s'agit pas de décrire l'organisation telle qu'elle est ou telle qu'elle serait. Il s'agit davantage de voir comment l'instabilité de l'objet de l'association et les enjeux de pouvoir associés se traduisent, par le biais de la subjectivité des expatriés, par l'intermédiaire de leurs parcours individuels, par la « lorgnette » restrictive de leurs expériences personnelles, en insatisfaction.



## Chapitre VI. Une incertitude mésosociale autour du caractère associatif de l'organisation

---

*Francine : Il faut arrêter de considérer MSF comme une ONG. C'est une énorme entreprise. [...] Le côté associatif, non non... MSF c'est une entreprise. On nous demande des résultats comme une entreprise parce qu'on bosse 10h par jour.*

*Claude : Le monde de l'humanitaire n'est plus cette espèce de héros romantique, qui vient sauver le monde. C'est maintenant une grosse machine qui génère de l'activité professionnelle, de plus en plus elle est perçue comme une activité lucrative.*

Plusieurs sociologues ont exprimé l'intérêt d'une échelle plus réduite que le macrosocial, mais plus large que le microsociale pour étudier les objets sociologiques (Collins 1988; Faist 2010). Selon René Levy, « les théories classiques principales ignorent le niveau mésoscopique de l'organisation sociale, et la recherche qui en est issue fait de même »<sup>254</sup> (Levy 2002, 194). L'échelle mésosociale serait ainsi le « chaînon manquant »<sup>255</sup> de l'analyse sociologique. Dans ce travail de recherche, j'entends le niveau mésosocial comme celui du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire le niveau des procédures, des règles, des aléas

---

<sup>254</sup> "The main classical theories of stratification ignore the meso-scope level of social organisation, and so does the research derived from them."

<sup>255</sup> "Missing link"

internes. « L'échelle mésosociale se centre sur les acteurs sociaux en interactions stratégiques dans un système d'action institutionnel » (Desjeux 2006, 69). À l'échelle mésosociale, les consultants ou les auditeurs externes, convoqués en période de crise, donnent des recommandations supposées améliorer le fonctionnement d'une organisation. À ce niveau, il n'est pas question de remettre en cause le positionnement de l'organisation sur l'échiquier géopolitique et sanitaire mondial, prérogatives propres à l'échelle macrosociale et qui reviennent aux dirigeants. L'échelle mésosociale permet de décrire la mise en œuvre pratique de la mission de l'organisation et les sources d'insatisfactions spécifiques à cette échelle.

Alors que l'incertitude principale du niveau macrosocial semble celle de la mission de l'organisation à l'échelle internationale, l'incertitude propre à l'échelle mésosociale serait celle de la mise en œuvre de cette mission, et en particulier du positionnement de l'organisation entre association et entreprise. En effet, d'un côté, l'atmosphère est associative et détendue. Dès l'entretien d'embauche, tout le monde se tutoie. MSF a employé un caricaturiste, Brax, dont certains dessins sont utilisés dans cette thèse. De nombreux logiciels internes ont des noms amusants : Tugères, Tufioules, TuSuisTesStocks<sup>256</sup>. Pendant les conseils d'administration de MSF-France retransmis en ligne, le président fait lui-même de nombreuses plaisanteries. Sur le terrain, les expatriés ne se cachent pas ou peu pour fumer de la marijuana. Ce sont parfois les coordinateurs de projet ou les chefs de mission eux-mêmes qui fournissent les expatriés fumeurs sur le terrain<sup>257</sup>. Les équipes s'amuse des « bourdes » des uns et des autres et peuvent avoir le sentiment d'être davantage avec des amis qu'avec des collègues de travail. Pourtant, d'autres signes donnent à MSF, malgré elle, des atours d'entreprise. Au siège comme sur le terrain, chacun est employé, avec un contrat de travail. Chacun respecte des horaires de bureau, rend des comptes à ses responsables, suit des formations, subit des évaluations ou met en place des dispositifs de gestion.

Pour étudier dans les détails cette échelle mésosociale, je diviserai la tension entre entreprise et association en trois sous-tensions. D'abord, de plus en plus contrainte par un « impératif gestionnaire », l'organisation voit d'abord s'affronter la qualité à la quantité. L'histoire de MSF oppose ensuite le bénévolat et le salariat. Enfin, la prise de décision est un enjeu permanent de négociation entre horizontalité et verticalité de l'organisation, rappelant le tiraillement entre une association plus horizontale et une entreprise plus verticale. De la même

---

<sup>256</sup> Chez MSF-France.

<sup>257</sup> Un coordinateur de terrain que je remplace me dit clairement que je dois faciliter l'accès des expatriés à la marijuana s'ils en souhaitent. Et il me confie une petite housse qui en est remplie. Même si cette situation est loin d'être généralisée, elle se rencontre sur certains projets.

manière qu'à l'échelle macrosociale, nous verrons comment les incertitudes issues de ces tensions sont génératrices de pouvoir, d'incompréhensions et de ressentiment.

## VI.1. L'impératif gestionnaire - Entre qualité et quantité

L'incertitude autour du statut d'association ou d'entreprise de MSF se cristallise d'abord autour de la question de la qualité et de la quantité. Pour faciliter sa prise de décision, le responsable devient gestionnaire. Il norme, règle, et ramène progressivement la qualité vers la quantité.

### VI.1.1. Quelle rationalité dans une organisation aux finalités concurrentes ?

De nombreux auteurs se sont intéressés à la montée de l'impératif gestionnaire ou de « l'impératif de gestion » (Touraine 1970), et en particulier dans les associations (R. Sainsaulieu et Laville 2013, 104). Valérie Boussard fait remonter son origine à l'Antiquité et aux bureaucraties égyptiennes et chinoises (Boussard 2008, 40). On parle alors plutôt d'« administration ». Au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, lors de « la séparation entre détention de la propriété et travail de cette propriété » (Boussard 2008, 47), les termes de gestion et de management auraient remplacé celui d'« administration » (Y. Simon et Joffre 1997; Boussard 2008, 51). Le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail marquent alors le vrai tournant de cette exigence de rentabilité qui infusera le secteur industriel privé au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Après la seconde guerre mondiale, et en particulier jusqu'en 1975, le secteur associatif français connaît une « période d'expansion » (Laville et Sainsaulieu 1997, 274) et est de plus en plus influencé et marqué par les pratiques du secteur privé. MSF, organisation française, suivra ce mouvement. Les associations sont alors prises entre deux feux, « entre impératif gestionnaire et idéal militant » (Courtin 2006), « entre éthique associative et gestion » (Hély et Simonet 2013, 12). La norme ISO 9000 de « gestion de la qualité », expression en forme d'oxymore – comment gérer un objet non mesurable ? -, est créée en 1987. La qualité est ramenée de force dans le giron de la quantité.

À ses origines, en 1971, composée d'une dizaine de membres, au service d'autres organisations, MSF n'est pas responsable de l'administration des missions. En commençant à mener de façon indépendante ses propres missions, MSF a dû cependant acheter des billets d'avion, nouer des contacts dans les pays d'intervention, assurer les liens avec les expatriés sur

le terrain. Des bénévoles se relaient au siège pour assurer des permanences, et un début de gestion se met en place. Les premiers classeurs, les premières archives et, bientôt, les premiers fichiers informatisés de suivi des ressources humaines font leur apparition. Longtemps totalement bénévoles, les expatriés assument leur propre couverture santé et leurs frais personnels.

Au début des années 1980, les médecins ne sont plus seuls sur le terrain. Les coordinateurs, futurs chefs de mission, gèrent toutes les relations administratives. C'est le début des indemnités et des *per diem*. Dès 1985, l'organisation compte 4 000 membres, 50 salariés, 154 millions de francs de budget, 380 000 donateurs (Vallaey 2004, 396). Avec l'explosion de ces chiffres, une vraie comptabilité est nécessaire. Elle permet de répondre aux exigences légales françaises et d'explicitier les choix opérationnels aussi bien en interne que publiquement, vis-à-vis des donateurs. En mettant en place une gestion, MSF fait en même temps entrer le raisonnement financier dans la stratégie médicale.

Le volet administratif des opérations n'a alors cessé de croître. Dans l'ensemble des départements, les procédures et les outils se sont généralisés. L'organisation a commencé à se construire une mémoire institutionnelle en exigeant des rapports de fin de mission, a créé les premiers guides médicaux humanitaires, a mis en place des systèmes de radio-télécommunications, créé des listes et des stocks de médicaments essentiels. Jacques Pinel<sup>258</sup> a adapté le concept des malles d'urgences des secouristes pour créer les premiers « kits »<sup>259</sup>. Les années 1980-1990 voient la création des « «satellites» de MSF » (Vidal 2009, 27) : MSF Logistique, le « satellite » logistique en 1986, et Epicentre, le « satellite » épidémiologique, en 1987.

*La création d'Epicentre [...] traduisait une volonté d'évaluer quantitativement une situation initiale, l'impact de l'action sur la situation. [...] Epicentre était notre manière de démontrer*

---

<sup>258</sup> « Pharmacien de formation, Jacques Pinel a rejoint MSF en 1979 en Thaïlande alors que l'association, encore toute jeune, tente de faire face aux besoins médicaux de dizaines de milliers de réfugiés cambodgiens. "Il y avait des réfugiés partout, tout le monde était débordé par la situation. Dans un coin des tentes MSF, il y avait plein de cartons sous une bâche pour les protéger de la pluie. Chacun venait se servir, chercher, voir ce qu'il y avait. Il fallait s'y coller ! Ce fut pour moi la conception de 'l'intendance', on n'appelait pas encore ça la logistique à l'époque" » (extrait de <https://www.msf.fr/actualites/disparition-de-jacques-pinel-pionnier-de-la-logistique-humanitaire>, page consultée le 20/3/2018).

<sup>259</sup> Les « kits » contiennent tout le matériel nécessaire pour mener une opération spécifique et sont stockés en permanence pour pouvoir être envoyés immédiatement en cas de besoin. Des centaines de « kits » existent, par exemple le « kit vaccination » qui contient tout le matériel nécessaire à la chaîne de froid (indispensable pour conserver les vaccins en bon état), le matériel logistique et tout le matériel médical à usage unique (seringues autobloquantes) pour vacciner 10.000 personnes, le « kit médico-chirurgical » qui permet d'assurer les premiers soins à 150 blessés, etc.

*notre sérieux à ceux qui le mettaient en cause, pour qui seule comptait la santé publique. (M. Beck et Brauman 2017, 10)*

Des formations techniques se sont mises en place. L'utilisation du « cadre logique » s'est généralisée et s'inscrit plus généralement « dans un vaste mouvement visant à étendre [...] à l'action collective les techniques de gestion issues du monde de l'entreprise. » (Giovalucchi et Olivier de Sardan 2010, 388-89). On est passé du papier au fichier Excel, puis du fichier Excel au Cloud. On est également passé du courrier postal au télex, puis du télex à l'email. MSF a été progressivement happée par l'impératif gestionnaire et l'évolution technologique de l'environnement social dans lequel l'organisation évolue.

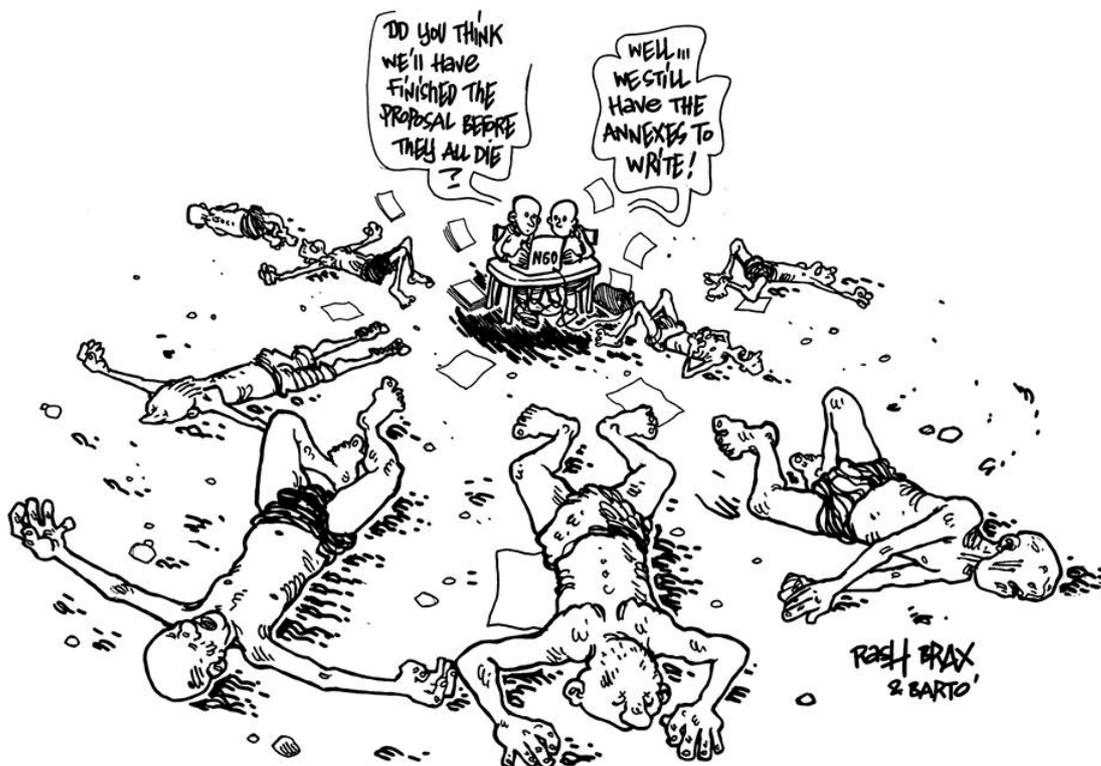


Figure 25 - Brax : MSF et l'impératif gestionnaire<sup>260</sup>

Selon Michèle Beck et Rony Brauman, la question de la qualité des activités disparaît progressivement sous les « couches de contrôle » et la division du travail en « silos » :

*Sur le plan de l'organisation du travail médical, on voit s'accumuler des couches de contrôle : [...] avec le [médecin référent, le coordinateur médical, le coordinateur de projet, le médecin*

<sup>260</sup> Traduction des bulles : « Est-ce que tu penses que nous aurons fini la proposition avant qu'ils meurent tous ? ». « C'est-à-dire que nous avons encore les annexes à rédiger ».

*de la cellule], le département médical... [...] Cette division du travail médical est prolongée par une division organisationnelle des spécialités : construction, Watsan, RH, finances, admin', appro', etc. Bref, on constitue des silos dont les membres sont tous animés de la volonté de développer la qualité à l'intérieur de leur propre zone de travail. L'idée sous-jacente est que la qualité d'ensemble résulte de la somme des qualités partielles, ce qui est sans doute intuitivement acceptable, mais qui ne résiste pas à l'épreuve de l'examen. Tout cela contribue à améliorer la qualité d'ensemble du travail, au prix d'un alourdissement des processus de décision qui peut ruiner parfois les efforts d'amélioration. C'est dans cette dualité qu'il faut considérer la question de la qualité. (M. Beck et Brauman 2017, 11-12)*

Selon Henri Fayol (Fayol 1916), « l'administration industrielle et générale », que l'on appelle aujourd'hui les sciences de gestion, viserait à accroître la performance de l'organisation et à améliorer le rendement des opérations. Conséquence du tournant néolibéral que l'on retrouve dans toutes les sphères d'activité dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la gestion impose une « gouvernance par les nombres » (Supiot 2015). Pour objectiver le travail de l'organisation, il faut chiffrer, quantifier, et comparer. L'impératif gestionnaire est alors souvent entendu comme celui de la rationalité économique car il est associé à la gestion des entreprises dont le but serait la maximisation des bénéfices, mais l'impératif gestionnaire concerne pourtant des organisations dont la visée est non lucrative. Dans le cas d'une association comme MSF, de droit français pour la section française, la gestion est alors censée permettre plus généralement l'optimisation des moyens en vue d'une fin<sup>261</sup>. Sur quel objet doivent dès lors porter la rationalité et la quantification pour rassurer certains expatriés dans l'optique d'une « bonne gestion » ? Que quantifie-t-on et que compare-t-on dans une association où la finalité n'est pas d'engendrer le plus grand bénéfice financier, où l'argent n'est pas la valeur cardinale mais seulement un moyen ? Le philosophe André Gorz, dans une « critique de la raison économique », suggérait le fait qu'il existe « des limites ontologiques, existentielles à la rationalisation » liées à l'impossibilité de mesurer « plaisir », « besoin » ou « satisfaction » (Gorz [1988] 2004, 14).

L'une des difficultés auxquelles fait face MSF, comme toute association, est ainsi celle de l'unicité de son objectif et *a fortiori* de sa mesure, indispensable à l'impératif gestionnaire. « La question de la valeur du travail associatif, jusqu'ici impensée tant l'association n'a été abordée que sur le mode du bénévolat, devient [...] cruciale » (Hély 2010, 207). Les différentes

---

<sup>261</sup> Faisant ainsi écho à la "Zweckrationalität" de Max Weber, c'est-à-dire la rationalité en vue d'une fin (M. Weber [1922] 2002, 13).

interprétations de la mission ou de la finalité de MSF peuvent alors devenir, par l'intermédiaire de l'impératif gestionnaire, sources des plus grandes incompréhensions.

En entretien, les collègues MSF m'ont tous donné une définition différente des objectifs de MSF. Ils oubliaient soudainement les projets « politico-stratégiques » qu'ils venaient de me décrire (voir p.176), et la réalité concrète des terrains pour me servir un discours « politiquement correct ». Dans cette relation ethnographique, ils étaient dans une « logique de justification » (Naepels 2006, 118). La plupart se référaient à la charte dont des bribes leur revenaient, d'autres répétaient visiblement ce qu'ils lisaient dans des documents propres à leur mission, ou suggéraient des objectifs sans pouvoir spécifier un document dans lequel les trouver. Ils parlaient alternativement « d'aider des gens », de « pallier des problèmes », « d'apporter de l'espoir », de « faire tout le nécessaire » ou de simplement « bien faire ». Il était souvent question d'une portée médicale, de « sauver », de « secourir », de « soigner », de « prendre en charge », de « réduire la morbidité et la mortalité » de certaines pathologies. Les situations d'intervention devaient être celles d'une « urgence », de « catastrophes naturelles », « humaines », de « conflits », d'un pays « qui ne se respecte pas », dans lequel « l'État ne peut pas faire face », « pas bien structuré », là « où il n'y a pas le minimum vital ». Certains évoquaient l'impact politique et la parole publique de l'organisation, en disant devoir « communiquer », devoir « être un porte-parole », devoir « faire respecter le droit humanitaire ». Il fallait parfois toucher des « populations en détresse », « en danger », « exclues des soins », « dans le besoin », « dans des conditions difficiles », ou parfois « un maximum de gens », voire « tout le monde » ou « l'humanité » en entier.

Ces objectifs supposés de l'organisation, recueillis en entretien, correspondent dans les grandes lignes aux textes de référence du mouvement MSF que sont l'Accord de la Mancha et les principes de Chantilly (voir Annexe 8 : L'accord de la Mancha, p.501 et Annexe 7 : Les principes de Chantilly, p.497), et sans doute pour une part aux activités de MSF en pratique, mais reflète la diversité, discutée dans le premier chapitre, des interprétations de la mission de MSF. Cette diversité est fondamentale pour comprendre les débats incessants portant sur la mise en place pratique et les priorités des projets, chacun croyant être le garant de la bonne compréhension de la mission de MSF. La variété des objectifs, par l'intermédiaire des multiples interprétations de la mission, pose aussi la question de la « bonne gestion » pour les atteindre, et de la quantification d'objectifs aussi variés. Quantifier, c'est isoler une variable, c'est choisir ; et choisir, c'est renoncer. Quantifier impose de mettre en lumière certains pans de l'action de MSF et d'en invisibiliser d'autres.

# 2016 ACTIVITY HIGHLIGHTS



Figure 26 - Extrait du rapport annuel 2016, p.8 : les « faits marquants »

<b>WHERE DID THE MONEY COME FROM?</b>				
	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
	<i>in millions of €</i>	<i>percentage</i>	<i>in millions of €</i>	<i>percentage</i>
Private	1,438.3	95%	1,303.6	92%
Public institutional	54	4%	94.6	7%
Other	24	2%	17.1	1%
<b>Income</b>	<b>1,516.3</b>	<b>100%</b>	<b>1,415.3</b>	<b>100%</b>

<b>HOW WAS THE MONEY SPENT?</b>				
	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
	<i>in millions of €</i>	<i>percentage</i>	<i>in millions of €</i>	<i>percentage</i>
Programmes	989.4	68%	872.2	68%
Headquarters programme support	170.6	12%	134.8	11%
Awareness-raising	45.1	3%	37.2	3%
Other humanitarian activities	12.3	1%	13.3	1%
<b>Social mission</b>	<b>1,217.4</b>	<b>83%</b>	<b>1,057.6</b>	<b>82%</b>
Fundraising	173.6	12%	163.8	13%
Management and general administration	67.8	5%	61.3	5%
Income tax	0	–	0	–
<b>Other expenses</b>	<b>241.4</b>	<b>17%</b>	<b>225.1</b>	<b>18%</b>
<b>Expenditure</b>	<b>1,458.8</b>	<b>100%</b>	<b>1,282.8</b>	<b>100%</b>
Net exchange gains/losses	11.4		5.7	
<b>Surplus/deficit</b>	<b>68.8</b>		<b>138.3</b>	

Figure 27 - Extrait du rapport annuel 2016, p.94 : Origine et destination des fonds

Dans ses rapports annuels (voir Figure 26 et Figure 27), MSF met régulièrement en avant des indicateurs médicaux et financiers, reflet à la fois de ce qui constituerait la mission de l'organisation (s'agissant des indicateurs médicaux) et en même temps (s'agissant des indicateurs financiers) de la dépendance à ses partenaires, donateurs et salariés, pour qui la rationalité financière est synonyme de bonne gestion.

### VI.1.2. Des « gaspillages »

À défaut de pouvoir identifier un objectif unique de l'organisation et un indicateur associé, les expatriés MSF se raccrochent entre autres à la rationalité financière, pour pouvoir évaluer la qualité du travail de MSF. La rationalité financière est celle du temps et de l'argent, aux origines mêmes de l'émergence de la gestion. De nombreux expatriés tombent ainsi des

nues face à ce qu'ils considèrent être des « gaspillages » indécents, que l'organisation aurait pu, selon eux, éviter. Ils sont déçus de voir en MSF un gestionnaire imparfait, voire irrationnel. L'urgence et la standardisation incitent les responsables à faire des paris, que par exemple Justine, dans le cas d'une intervention aux Philippines, ne cautionne pas.

*Justine*            *Les Philippines, dès qu'il y a une catastrophe, on y va. [...] On a dépensé 3 millions. Vu l'efficacité par rapport aux 3 millions, si tu veux. [...] Les Philippines, c'est foireux. On y va à chaque fois et c'est de l'argent dépensé en l'air.*

Sur quasiment tous les projets, comme en témoigne Jérémy, une part du stock de médicaments arrive à expiration avant d'être utilisée parce que la stratégie a changé ou le suivi des stocks n'a pas pu être effectué.

*Jérémy*            *Dans mon domaine, la pharmacie, je trouve qu'il y a vraiment beaucoup de gâchis, des commandes, des choses non suivies, etc. Des choses commandées, et après on les oublie dans les placards. Ça me choque beaucoup.*

Des donations sont généralement pratiquées, mais elles ne sont pas possibles pour toutes les molécules. Ce sont alors parfois plusieurs centaines de milliers d'euros de médicaments périmés que l'organisation doit détruire localement, en suivant des règles de destruction le plus souvent drastiques, dans des conditions qui ne le permettent pas toujours. Pour les expatriés surpris par de telles pratiques, le constat est le suivant. Non seulement MSF a acheté puis importé des médicaments finalement inutilisés, mais en plus, MSF doit dépenser de l'énergie pour les détruire, représentant parfois des jours de travail, et un crève-cœur pour des pharmaciens qui ne pensaient pas venir chez MSF pour effectuer une telle besogne.

Sur de nombreux projets, MSF met en place des communications Internet via satellite, mais leur coût est très élevé, de l'ordre de huit euros pour un mégaoctet. Il est arrivé à plusieurs reprises que des projets reçoivent des factures mensuelles d'Internet de plusieurs dizaines de milliers d'euros parce que les équipes expatriées naviguaient pour leur usage personnel sans connaître les tarifs appliqués. Sur d'autres projets, les besoins en personnel ont été surdimensionnés, et des équipes médicales ou logistiques passent leur journée sur leur portable à attendre que la « quille » arrive. Ce sont aussi des visites éclair de spécialistes du siège qui viennent de l'autre bout du monde pour réaliser un travail que, d'après les expatriés sur place, des ressources locales auraient pu effectuer. Dans le cas du projet d'Ornella, les préconisations d'un « référent technique » pour orienter la réhabilitation d'un hôpital ont été balayées par la venue d'un autre référent quelques mois plus tard :

*Ornella* Par exemple, le projet d'Haïti, sur Drouillard, dépenser 11 millions dans un hôpital pour faire un truc en dur, et que l'on a vite fait et mal fait les choses. Et que l'on est obligé de refaire les choses. Et redépenser du pognon, parce qu'une personne vient, un référent, et qu'il a dit qu'il fallait réhabiliter tout un truc. On fait plein de changements. Et puis un autre mec arrive, il dit : « Ah bah, non ! » On rechange et on rebalance du pognon... ça me troue le cul. Ça me dérange. Tu vois, j'estime qu'il y a assez de problèmes dans le monde entier. On peut essayer de réfléchir un petit peu avant de balancer des sommes énormes, disproportionnées.

« En capitale », même si cela fait des années, voire des dizaines d'années que l'organisation est dans un pays, MSF continue de louer, sans jamais investir dans l'achat des locaux qu'elle occupe<sup>262</sup>. Sous le prétexte qu'un projet peut être à tout moment remis en question, transformé, fermé, les responsables logistiques, administratifs et médicaux sont souvent réfractaires à l'idée d'investir sur le long terme, et les générations d'expatriés qui se succèdent pérennisent des dispositifs supposés provisoires. Les expatriés doivent assumer des dépenses qu'ils ne cautionnent pas toujours, sans réaliser que ce qu'ils considèrent comme des « gaspillages » peuvent être considérés comme des contreparties du positionnement de l'organisation sur l'urgence, positionnement que ces mêmes expatriés apprécient par ailleurs.

En pratique, les coordinateurs de projet sont indépendants et peuvent opérer leurs propres choix, en discussion avec les équipes, via les « tables de validations » jusqu'à des sommes de plusieurs dizaines de milliers d'euros en situation d'urgence (voir Annexe 15 : Table de validation des dépenses, p.539). Suzie explique une partie de ces « gaspillages » par des tensions évoquées dans le chapitre précédent : la difficulté de MSF à se positionner sur le court terme ou le long terme, l'indépendance de MSF vis-à-vis de bailleurs institutionnels et la précipitation de certaines décisions.

*Suzie* Tu ne sais pas où tu vas, et ce n'est pas facile de travailler comme ça. Du coup, il y a du gaspillage au niveau financier, on gaspille par manque d'anticipation et de compréhension du projet. Par exemple, je pourrais renouveler tout mon parc de véhicules étant donné que je n'ai aucune information. Et peut-être que dans un an, on va me présenter un cadre logique qui sera à l'encontre. Et du coup, ces véhicules vont servir à rien. Là, je pourrais très bien le faire. Ça va être validé, parce qu'on se dit, c'est la CoLog du pays, c'est elle qui connaît ses besoins. Je vais les acheter alors que je ne sais pas pourquoi je les achète. Enfin, je les achète parce qu'il y a un besoin maintenant, mais je n'ai pas une vision long terme.

---

<sup>262</sup> Sauf le siège de certaines sections MSF et de certaines antennes comme MSF-Logistique.

Aujourd'hui, les dispositifs de gestion sont partout, et deviennent parfois envahissants, comme pour Anton qui parle de « cauchemar administratif »<sup>263</sup>. Les médicaux utilisent des registres d'admission et des « Tally sheets »<sup>264</sup>, qu'ils transfèrent ensuite dans des tableaux Excel, éventuellement exportés, selon les sections MSF, sur une plateforme en ligne appelée Qlikview, qui compile elle-même les statistiques médicales de tous les projets à travers le monde. Les administrateurs ont pendant longtemps utilisé le logiciel de comptabilité Saga, et le logiciel de gestion des ressources humaines Homère. Les logisticiens ont aussi utilisé des fichiers Excel standardisés pour suivre leurs activités : les fameux « TuGères », « TuFioules » et « TuSuisTesStocks » pour la section française, ou les MSR (Monthly Stock Report) et WSR (Weekly Stock Report) pour la section suisse. Les sections MSF généralisent progressivement l'utilisation d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) appelé Unifield, censé rassembler au sein d'un même logiciel toutes les activités des sections MSF.

Ces outils de gestion rassurent le plus souvent les expatriés. Ils seraient l'indice que l'organisation n'est pas amateur mais bien professionnelle. Ils seraient gages de la qualité du travail et de la rationalité financière de MSF. Les expatriés y voient un moyen de gagner du temps et d'économiser des ressources. Tous s'accordent d'ailleurs sur la rapidité de MSF. Beaucoup sont fiers d'appartenir à l'une des organisations, voire à l'organisation qui fait référence sur les urgences humanitaires. Selon Maurine, épidémiologiste française, « logistiquement, ils sont imbattables ». Francky, médecin ivoirien, « [ne voit pas non plus] de concurrent qui ferait mieux ». Chaid, infirmier burkinabé, confirme cette idée.

*Chaid*                    *Vu la réactivité des choses, tactatac, ça vient. Tu ne galères pas pour avoir ce que tu veux. Tu commandes, ça vient. C'est aussi comme ça que ça roule.*

Quand ces outils sont absents ou jugés défaillants, les opinions sont autres. Certains expatriés, comme Suzie ou Justine, reprochent ainsi à MSF d'être en retard, d'être dépassée, de ne pas capitaliser sur ses expériences passées. Au cours d'une réunion sur les orientations à donner aux projets de MSF au Niger, l'un des expatriés qui était présent depuis plusieurs années s'est violemment emporté contre MSF soutenant que des « générations » d'expatriés<sup>265</sup> se suivaient sans se souvenir des tentatives passées de leurs prédécesseurs. Il pensait en particulier aux volontés répétées de mettre en place des approches communautaires dans la lutte contre la

<sup>263</sup> “An administrative nightmare is being created. To correctly triage, clinically assess and discharge an out-patient, 9 sheets of A4 size paper need to be filled.”

<sup>264</sup> Feuilles de décompte des patients.

<sup>265</sup> Les expatriés restent sur un terrain au maximum un ou deux ans, et quelques années dans l'organisation. L'utilisation de l'expression « génération » renvoie ainsi à ce renouvellement régulier des expatriés sur le terrain.

malnutrition. Ce manque de mémoire institutionnelle serait l'indice que l'organisation perd du temps, de l'énergie, du savoir-faire, de l'argent, et peut-être même des vies.

*Suzie* *On ne capitalise pas. On réinvente la roue sur chaque mission. On a plein d'outils. On a plein d'informations disponibles, de CD disponibles. Mais rien n'est rangé, rien n'est mis à jour. Toute information est difficile à trouver. [...] On n'a pas de logiciel, on a que des fiches Excel, on n'est pas professionnel, on compte encore à la calculette. On n'a pas de logiciel qui nous permette de gérer nos stocks, de faire un suivi du matériel correct. Tout peut être effacé, détourné. Toi, tu fais ton Tugeres. Si tu veux supprimer des lignes d'ordinateur et les revendre sur le marché noir, qui va le savoir ?*

*Justine* *On est mauvais pour capitaliser. [...] Il y a plein de choses faites sur les terrains, dont on a perdu la trace.*

Suzie ainsi que Jérémy se plaignent aussi d'une organisation, qui serait minée par l'amateurisme, incapable de planifier ses activités. Ils réclament la mise en place systématique de cadres logiques, gage selon eux de professionnalisme.

*Suzie* *Tu vois quand tu poses des questions, je trouve ça hallucinant. Je suis quand même à un poste à responsabilité. Je n'ai jamais vu un cadre logique. Et je ne suis pas capable de définir les objectifs de mon organisation, c'est un peu effrayant, ça montre un peu comment on travaille. [...] C'est toujours le même problème. On arrive à soigner, mais on n'arrive jamais à planifier, à organiser, à prévoir. [...] J'ai fait pas mal de missions d'urgence, on n'a jamais fait de cadre logique, on n'a jamais défini d'objectifs. Au niveau monitoring, gestion de projet, logistique, on est vraiment nul. On est dans l'action. On voit qu'il y a des gens qui souffrent... on fait un screening nut, pour donner des informations du besoin nutritionnel, pour pousser le Desk à nous donner de l'argent, mais ce n'est pas vraiment de la gestion de projets. Au Malawi, j'y suis depuis plus de 3 mois, je n'ai jamais vu le cadre logique. Les gens sur le terrain non plus.*

*Jérémy* *J'ai demandé : « est-ce qu'ils ont fait une analyse ? Quelle est la plus-value d'avoir des pharmas<sup>266</sup> ? » Et ils ne savaient pas me répondre s'il y avait une différence.*

Malgré des outils, le stock de médicaments semble aléatoire et parfois disproportionné en regard des activités. Mounir, chef de mission nigérien, raconte comment il s'est « retrouvé avec une pharmacie énorme pour une activité de bobologie ». D'autres fois, le stock serait trop faible, en rupture permanente, bloquant les activités médicales pour lesquelles l'organisation a pourtant mis en place le reste des moyens. Amel, médecin tunisienne, me témoigne à l'oral de l'impression, retranscrite ici dans un email envoyé au siège à la fin de sa mission, que MSF n'a

---

<sup>266</sup> Raccourci pour « pharmacien ». Le pharmacien d'un projet est responsable de l'approvisionnement du projet en médicaments (presque exclusivement envoyé depuis l'Europe), de la gestion du stock, et de la livraison des différentes activités médicales.

pas les moyens de ses ambitions, qu'en bout de chaîne, sur le terrain, la réalité n'est pas celle communiquée dans les médias.

*Amel* 1- rupture de stock de citrate de caféine : j'ai assisté à des décès de nouveau-nés ayant présenté des apnées et dont la prise en charge a été un échec puisqu'on ne disposait pas de caféine (2 jumeaux et un nouveau-né en moins de 24H le 13/06/2014)

2-rupture de stock en phénobarbital, ce qui ne nous permet pas de prendre en charge les convulsions chez les enfants admis.

De telles difficultés surviennent aussi dans le cas de matériel biomédical comme les extracteurs d'oxygène<sup>267</sup>. La colère est d'autant plus forte que le corps médical est en lien direct avec le patient et doit pallier ces difficultés par la recherche de solutions alternatives parfois coûteuses en charge mentale et en énergie.

*Amel* Sur les 6 extracteurs d'oxygène disponibles, seuls 2 sont fonctionnels. Le premier se trouve en néonatalogie (plusieurs cas de cardiopathies cyanogène décompensées), le deuxième n'étant pas correctement fonctionnel ; aucune source d'oxygène pour les cas urgents au niveau des admissions.

Dans les autres départements, on peut retrouver ce même genre d'incompréhensions et de déceptions. Chez les administrateurs, ce sont parfois des plannings déséquilibrés, ne correspondant pas aux besoins opérationnels, des feuilles de salaire dont les paramètres (taxes, ou heures supplémentaires par exemple) sont incohérents d'un employé à l'autre. Chez les logisticiens, ce sont des commandes faites en vain, des bâtiments construits et inutilisés ou des flottes de véhicules surdimensionnées.

Les « premières missions » sont choquées par de telles dépenses que les missions suivantes vont les habituer à observer. Leur souffrance face à ce qu'ils considèrent comme une perte financière serait due à la fois au fait que les montants en question auraient pu, selon eux, être affectés ailleurs, au cœur de l'activité médicale de MSF, et en même temps au manque de responsabilité vis-à-vis des donateurs, dans une des organisations humanitaires de référence, supposée être exemplaire. La question de la rationalité financière serait importante pour des questions de moralité personnelle et de redevabilité. Bien que MSF n'ait pas de comptes à rendre à des bailleurs institutionnels<sup>268</sup>, et qu'elle ne rende des comptes à ses donateurs que par

---

<sup>267</sup> Appareil destiné aux personnes souffrant d'insuffisance respiratoire, augmentant la concentration en oxygène dans l'air qui leur est fourni.

<sup>268</sup> Selon le "International Activity Report 2016" de MSF (p.94), 95% des fonds seraient privés. Seuls 4% seraient des fonds institutionnels.

l'intermédiaire des rapports annuels et de *newsletters* régulières, certains expatriés, comme Ibrahim, se sentent responsables de l'usage des dons.

*Ibrahim*            *Derrière, il y a l'idée de ceux qui cotisent. Que ceux qui donnent un euro par semaine, ils ne donnent pas pour ça.*

En particulier sur leurs premières missions, ces expatriés ont une conscience aigüe du donateur. Dans les négociations avec les fournisseurs, avec les partenaires, ils cherchent à négocier au plus bas et à faire des économies. Ils pensent à chacune de leur dépense comme correspondant à de l'argent issu du sacrifice d'un individu. L'observation de ces « gaspillages » mentionnés précédemment les choque et les encourage à rationaliser les dépenses faites au nom de MSF. Il leur semble que l'organisation est fautive de ne pas avoir mis en place de mesures évitant l'apparition, voire la répétition de certaines de ces situations. Sur leurs premières missions, les expatriés sont souvent prêts à sacrifier la qualité des opérations dans l'espoir de faire des économies, mais au bout de quelques missions, la quête du chiffre et de la quantité s'affaiblit.

### VI.1.3. La qualité d'abord ?

Une « bonne gestion » ne serait pas toujours une gestion financière par le bas, visant l'économie systématique. Un logisticien britannique en Ukraine justifiait ainsi un jour ses dépenses en disant : « un bon Log est un Log luxueux ». Vouloir à tout prix faire des économies par souci de responsabilité vis-à-vis des donateurs peut être considéré comme contreproductif, provoquer des accidents, une baisse de la qualité et une fatigue physique et mentale finalement pénalisante. Dans quelle mesure les expatriés eux-mêmes doivent-ils restreindre leur train de vie, leur *per diem* ou le nombre d'appareils de fitness au risque de limiter leurs possibilités de se relaxer et d'augmenter ainsi le stress dans les équipes ?

Paul, un responsable de l'approvisionnement, se plaint dans l'email qui suit, envoyé depuis la capitale d'un pays d'intervention directement au siège, à son « N+2 »<sup>269</sup> d'économies faites, selon lui, en vain, sur un fret international de la compagnie « Magma ». Il est en colère comme en témoignent la longueur de son texte, les points d'interrogation et d'exclamation, et l'utilisation d'expressions comme « dans la merde », « je ne cautionnerai pas » ou « pas respectueux ».

---

<sup>269</sup> Le N+2 désigne le supérieur hiérarchique de son supérieur hiérarchique.

**Objet : Mon point de vu sur le Magma !**

Andrew,

Je prends l'initiative te mettre au courant de nombreuses difficultés rencontrées avec la compagnie Magma, difficultés qui compromettent de nombreux projets.

Je parle surtout pour le plus petit des cargo qui devait arriver vers le 18 aout et s'est vu couplé à un cargo plus gros ETA 25/08 Bangul.

Je trouve que la balance entre gain et perte penche en faveur de la perte.

10000 € de gain et...

- Des projets qui attendent des médicaments depuis 2 semaines, et qui laissent les patients sans soins. Je parle notamment de l'hôpital général. Je te laisserai appeler les médicaux !!!
- D'une relation qui s'est dégradé avec le transporteur des espagnols. A force de dire que l'avion arrive, nos équipes se tiennent prêtes mais en vain... et du coup cela engendre une grosse perte de crédibilité auprès des différents acteurs. Or, nous savons toi et moi que MSF est une ONG responsable et crédible. Je te pose la question, faut-il sacrifier la relation avec nos partenaires pour de l'argent ?
- Perte de motivation des équipes. Maintenant , j'aurai presque envie de ne rien faire quand la ETA va arriver. Sachant que pour ton information c'est la 4ème fois que ce vol n'a pas lieu. Et même lorsque celui-ci arrive finalement, comme aujourd'hui, nos marchandises n'y sont pas dedans... Maxime de Msf logistique est au courant, il peste de découvrir cette compagnie, mais il peste moins que moi.
- Après il faut que tu prenne conscience du quotidien que demande l'arrivée d'un Magma.
  - o Il faut téléphoner à une dizaine de journaliers, leur demander de se déplacer dans une ville qui n'est pas très sûre dans certains quartier. Les faire venir au bureau, les faire patienter 3h pour attendre les derniers rebondissements du Magma pour au final, les renvoyer chez eux sans avoir travaillé. Je ne trouve pas ça respectueux des personnes.
  - o Nous nous sommes partagé les différentes tâches pour ce cargo, OCBA s'occupe du transport, et OCP des journaliers et des formalités douanières. OCBA a eu la bonne idée d'utiliser leur camion Msf ainsi que de demander à OCA le leur. Si l'avion était arrivé mercredi, on aurait pu faire ça comme il faut. Mais non... Et la nouvelle ETA n'est même pas venu. OCA s'est désengagé à cause d'un besoin pour un de leur fret, et OCBA doit encore se débrouiller pour trouver un transport. Mais comment faire avec un vol qui vient mais n'arrive pas. Les espagnols se mettent eux aussi dans la merde auprès de leur prestataire de transport, ils almeraient prévoir un transport, mais comment prévoir quelque chose d'imprévisible ???
  - o Et le nombre de mail et de coup de fil que je dois passer à Bordeaux , aux médicaux à OCBA , OCA et à mon équipe pour leur expliquer que maintenant, le Magma, c'est un avion fantôme. Nous sommes tous ensemble, mais tous ensemble dans la merde.
- Ensuite on paye un stockage supplémentaire si l'avion arrive trop tard dans la journée sur le tarmac de l'aéroport. Là encore un engagement financier.
- Je pensais avoir commandé un avion et pas un bateau volant, parce que au vu des détails, on aurait pu passer aussi bien par Douala en bateau...

On abandonne la compagnie Magma !!! Ce fut un test non concluant !!!

Et y'a vraiment d'autre endroit où on peut faire 10000 € d'économie.

Au vu des conséquences que nous donne ce Magma, je refuse et je ne cautionnerai pas un prochain vol avec cette compagnie.

Paul Martin  
Supply Manager Bangul RCA  
MSF France  
[msf-bangul-appro@paris.msf.org](mailto:msf-bangul-appro@paris.msf.org)

Figure 28 - Email d'un expatrié en colère à sa hiérarchie

Dans plusieurs entretiens est revenue l'idée que l'argent n'était pas, voire ne devait pas être, un critère pour décider de l'ouverture ou de la fermeture d'un projet. Chez MSF, l'argent

ne ferait pas partie des valeurs cardinales. La question financière n'apparaît ni dans la charte, ni dans l'accord de la Mancha, ni dans les principes de Chantilly (voir Annexe 7 : Les principes de Chantilly, p.497 et Annexe 8 : L'accord de la Mancha, p.501). Elle y est remplacée par la « qualité », l'« efficacité », et éventuellement la gestion des « ressources ». Ainsi, MSF se refuse à mesurer le coût par patient, pour garder une marge de manœuvre sur ses activités et ne pas se concentrer sur des soins de santé primaire qui amélioreraient un tel indicateur, mais ne correspondraient pas toujours à la stratégie du mouvement.

Les responsables des opérations ne comparent pas ou peu le coût des missions ou des projets au moment de leur ouverture. Ils regardent davantage le positionnement géopolitique, le type et le volume d'activité médicale, la plus-value de MSF dans la région par rapport à d'autres acteurs. Les anciens expatriés, ceux qui ont « de la bouteille » dans l'organisation, sont sur la même ligne. Ils ont déjà été confrontés aux paradoxes de l'humanitaire et relativisent l'intérêt de comparer aussi bien les statistiques médicales que les budgets.

Comment en effet mesurer la détresse, le degré d'une urgence ou l'impact sanitaire ? Comment choisir entre des coûts par patient qui vont, d'un pays à l'autre, du simple au décuple pour des pathologies identiques ? Comment comparer le coût de traitement d'un enfant malnutri au Niger avec la reconstruction faciale d'un patient en Jordanie ? Comment comparer la location d'un hélicoptère pour distribuer du matériel en Haïti avec le traitement de milliers de patients par des cliniques mobiles ? Vaut-il mieux sauver la vie d'un jeune pygmée qui, étant donné l'espérance de vie de sa communauté, n'a plus que 10 ans à vivre, ou celle d'un quadragénaire ukrainien, qui a peut-être encore cinquante ans devant lui ? Vaut-il mieux, comme le suggère les Karamojong d'Ouganda, sauver un vieillard dont l'expérience et la sagesse sont une richesse, qu'un enfant, rapidement remplaçable ? Dans une cynique perspective malthusienne, que suggère la logisticienne Francine (voir p.190), est-ce bien nécessaire de sauver toutes les vies ? Et d'ailleurs, que signifie « sauver une vie » ? Comment savoir si un individu a été sauvé ? Peut-être aurait-il survécu tout seul, ou aidé par sa communauté ? Dès lors, est-ce le nombre de patients traités plutôt que de patients sauvés que l'on doit comptabiliser ? Mais qu'est-ce que traiter un patient ? Un patient vu en consultation vaut-il autant qu'un patient opéré ? Dès lors, vaut-il mieux se concentrer sur des consultations dans des structures de premier niveau pour traiter un maximum de patients ? Ou vaut-il mieux se concentrer sur des soins de troisième niveau, où généralement MSF, par son expertise, apporte des compétences inexistantes localement ? Est-il préférable de mobiliser une ressource humaine pendant une journée et 100€ de médicaments pour effectuer 100 consultations avec

une clinique mobile légère en Haïti, ou une équipe de chirurgiens de haut-niveau pour une opération plastique en Jordanie ? « Est-il [finalement] possible de procéder à un triage à une échelle globale ? » (P. Redfield 2014, 81).

MSF a choisi... de ne pas choisir. Selon l'Accord de la Mancha et les principes de Chantilly (voir Annexe 7 : Les principes de Chantilly, p.497 et Annexe 8 : L'accord de la Mancha, p.501), MSF résout ces dilemmes en faisant tout en même temps.

*Différentes approches et stratégies opérationnelles peuvent naturellement coexister au sein du mouvement MSF. Considérant que la diversité d'actions menées dans le cadre de l'objectif et de l'ambition commune de MSF est cruciale pour améliorer nos opérations, des stratégies opérationnelles différentes peuvent et devraient être mises en œuvre aux niveaux national et international. (§1.6 de l'Accord de la Mancha)*

*[MSF] affecte les fonds qu'elle reçoit où elle le juge le plus utile, conformément à ses principes. (Principes de Chantilly)*

Face à tant de paradoxes qu'ils considèrent insolubles et suivant le contenu de ces documents fondateurs auxquels ils ont parfois eux-mêmes participé, plusieurs responsables, souvent les plus expérimentés, souvent au siège, suggèrent de les contourner, en ne regardant pas le critère financier. Ils y préfèrent les critères politiques et médicaux, renforçant ainsi la mainmise du politique et du médical sur l'organisation au détriment de la gestion. Blandine, directrice médicale adjointe, chez MSF depuis plus de 30 ans, Fabrice, au CRASH, chez MSF depuis près de 20 ans, Sylvia, cheffe de mission, Reginald, ancien président de MSF-Belgique, ou Claude, coordinateur de projet, confirment l'idée selon laquelle le budget est souvent secondaire.

*Blandine Je sais que l'on a des limites. Ce ne sont pas des limites budgétaires [mais RH]. La seule fois que l'on a eu une limite budgétaire, c'était en 1988.*

*Fabrice On assume de ne pas dépenser notre argent de façon utilitariste en disant : c'est quoi le plus grand nombre de vies sauvées avec un euro ?*

*Sylvia Quand j'ai vu cette femme au Sri Lanka, son visage en entier était parti. Elle ne souriait qu'avec un œil. Et si nous avions l'opportunité de lui rendre son visage, même si ça coûte 30000 dollars, devrions-nous le faire ? Oui.<sup>270</sup>*

*Reginald Je crois que la médecine est holistique. On ne peut pas commencer à comparer. La souffrance ou la maladie a des coûts différents selon le type de maladie. C'est vrai que vacciner coûtera*

---

<sup>270</sup> "When I saw this woman in Sri Lanka, her entire face was gone. She would smile with only one eye. And if we have the opportunity to give her face back, even if it costs 300000 dollars, should we do it? Yes."

*toujours moins cher qu'une intervention chirurgicale, mais ça ne veut pas dire que l'on ne doit pas soigner une hernie au profit d'une vaccination. [...]*

*C'est un choix. C'est le choix de MSF-France de s'engager sur les hôpitaux, et moins sur les soins de santé primaire. C'est un choix de politique de la santé. Quand tu t'engages sur un hôpital, tu sais que ça coûte beaucoup plus d'argent et d'énergie. Mais je crois que dans un cas de conflit, la valeur ajoutée, c'est surtout de se réfugier sur des soins de 2ème ou de 3ème niveau, car ce sont eux qui font défaut dans les cas de conflit. Alors que dans les centres de santé, il y aura toujours quelques médocs.*

*Claude* *On ne va jamais fermer un projet parce qu'il est trop cher, mais parce qu'il n'y a pas assez d'activité. On va le réorienter, le redimensionner, etc. On va le fermer parce qu'il n'y a plus, pas assez d'activité, évidemment. Mais ce n'est pas parce que c'est trop cher. Je ne pense pas que l'on soit dans cette logique chez MSF. Si l'on fait 150 césariennes par mois et que cela coûte 5 000 000 €, on va garder le projet, parce que cela veut dire qu'il y a un vrai besoin.*

Pour d'autres, souvent entre siège et terrain, comme Sarah, française, responsable des relations avec les bailleurs institutionnels, ou Rodolphe, logisticien ougandais, la position de MSF est moins claire. Le budget n'est pas le premier critère, mais il est néanmoins un critère.

*Sarah* *Les sous, ce n'est pas le critère premier, même si ça coûte je ne sais combien par patient. On ne va pas se bloquer là-dessus.*

*Rodolphe* *Ça ne devrait pas être un critère [...] Il y a un besoin, et l'argent vient ensuite.<sup>271</sup>*

Ainsi, Justine raconte que ce serait une question d'ordres de grandeur, d'effets de seuil.

*Justine* *Évidemment, si tu dis que tu as 10 000 Soudanais au fin fond du Soudan, et que... il y a quand même l'aspect coût par rapport à ta cible. Si elle est minime, et que ça va te coûter « bonbon » pour y arriver, forcément ça coûte. Sur une échelle de 1 à 10, tu vas te poser la question. Mais sur une échelle de 1 à 2, ce n'est pas le problème.*

Malgré les discours des anciens de MSF, de nombreuses campagnes publicitaires jouent sur la corde sensible de la rationalité économique et envoient un message opposé aux jeunes recrues, comme celles qui circulaient sur Facebook à la fin 2014. En donnant 1€, on pouvait soit sauver deux enfants, soit vacciner 165 enfants contre la rougeole.

---

<sup>271</sup> "It should not be a criteria. [...] This is the need, and the money comes next."



Figure 29 - La rationalité économique dans les campagnes publicitaires MSF

Ainsi, certains, le plus souvent sur le terrain et/ou récemment arrivés dans l'organisation, comme le médecin allemand Anton ou le coordinateur médical congolais Yannick, considèrent que la comparaison est toujours possible. Ils ne peuvent s'empêcher de comparer les budgets de différents projets et le coût par patient. Ils veulent sauver le plus de vies possible. Ils pensent davantage quantitativement que les plus anciens dans l'organisation.

*Anton*                    *Le coût moyen de traitement par patient devrait être autour de 1 500 dollars [...]. Ce sera toujours un hôpital cher comparé aux autres hôpitaux alentour gérés par les autorités locales, et ce montant restera probablement sidérant comparé au budget annuel de santé par patient dans les pays en voie de développement.*<sup>272</sup>

*Yannick*                    *On mobilise un avion pour 20 000 €. C'est 20 000 € pour chercher un malade.*

*Ludovic*                    *Et donc comment fais-tu rentrer la question des sous dans ta perception de l'action humanitaire ?*

*Yannick*                    *Moi, personnellement, dans ces pays, les soins de santé secondaire, ce n'est pas la priorité. La priorité, ce sont les soins de santé primaire. Parce que là, vous sauverez plus de vies que ce que l'on fait ici.*

*Ludovic*                    *Donc pour toi, l'objectif primordial, c'est de sauver un maximum de vie ?*

*Yannick*                    *Exactement.*

En pratique, la réalité des décisions MSF est souvent intermédiaire. Bien que les décideurs se défendent d'invoquer l'aspect financier pour justifier l'ouverture ou la fermeture d'un projet, en parlant plutôt de besoins médicaux, le critère financier revient souvent dans le

<sup>272</sup> "The average treatment cost per in-patient will be around 1500 USD [...]. This will always be an expensive hospital compared to the other inpatient facilities and certainly the amount per inpatient will remain staggering if compared to the annual health budget per person and year in developing countries."

débat au moment de réduire la voilure d'un projet et fait office de juge de paix. En 2017, le projet de Timergara devait restreindre ses activités, non sur un critère médical, mais sur un critère budgétaire car la section belge de MSF devait restreindre ses opérations au niveau mondial. Par ailleurs, MSF révisé tous les ans les budgets de ses projets, et malgré une grande souplesse pratique sur le terrain, il arrive, comme en témoigne l'infirmier congolais Patrick, que certaines activités soient annulées car elles n'ont pas été budgétisées.

*Patrick*            *On est arrivé au moment où il y avait un gros pic, où un infirmier a plus de 30 malades, tous les enfants sont en train de convulser. Tu te dis que ce n'est pas possible, il faut que l'on renforce l'équipe pour garder la qualité des soins. Et puis on nous dit : « Ah non non non non, ce n'était pas budgétisé ». Je me disais, pourquoi est-on venu sur un projet qui n'est pas budgétisé ? Ça, ça fatigue, quand tu ne peux pas faire ce que tu voudrais faire. Juste parce qu'on n'est pas bien préparé sur la chose.*

La question de la rationalité financière, malgré les textes et certains discours, n'est pas résolue, et les décisions restent incertaines, résultant en pratique pour une part du critère financier et pour une autre de la sensibilité des responsables. La mise en pratique des projets dépend alors d'une négociation, d'un rapport de pouvoir entre les différentes parties prenantes autour de la « bonne » gestion, pour faire valoir la qualité plutôt que la quantité ou la quantité plutôt que la qualité. Un projet basé sur la qualité des soins décevra les partisans du coût par patient, alors qu'un projet de soins de santé primaire, où des milliers de gens sont pris en charge, s'avérera frustrant pour ceux qui considèrent que MSF doit apporter une plus-value médicale. La tension entre qualité et quantité, la question non résolue en pratique de la rationalité financière et l'impossibilité de répondre à toutes les détresses créent des incertitudes dans lesquelles s'insèrent de nouveaux jeux de pouvoir. Sans identification d'une rationalité dominante, les sentiments de gaspillage deviennent, pour les expatriés disposant de moins de pouvoir décisionnel et privés de la possibilité de faire valoir leur opinion, intrinsèques au fonctionnement de l'organisation.

## VI.2. Une reconnaissance en berne - Entre bénévolat et salariat

Au niveau des ressources humaines, la tension entre entreprise et association, fil rouge de ce chapitre, se traduit par une tension entre salariat et bénévolat ou entre professionnalisme et engagement (Siméant 2001; Dauvin 2004; Le Naëlou 2012), qui se traduit elle-même parfois par une reconnaissance difficile de l'expatrié.

### VI.2.1. Une professionnalisation à deux vitesses

#### VI.2.1.1. Un « déni de professionnalisation » ?

Le débat entre engagement bénévole et professionnalisme est aussi ancien que l'humanitaire. Chez MSF, il se pose dès les premières années d'existence de l'association. Bernard Kouchner affirme à ce sujet, dans des propos rapportés par Anne Vallaeys : « Tout le monde bénévole, pour moi c'était ça, faire de la politique ! » (Vallaeys 2004, 147). Les premières générations de médecins MSF gagnaient leur vie dans leur pays d'origine. Ils partaient en mission pendant leurs congés.

L'organisation grossit cependant et certaines activités bénévoles du siège nécessitent progressivement un travail à plein temps. En 1979, l'épisode « Un bateau pour le Vietnam » marque non seulement la scission entre le fondateur Bernard Kouchner et le nouveau président Claude Malhuret (voir p.172) mais aussi un désaccord plus large sur la question de la professionnalisation.

*Efficacité, pragmatisme, professionnalisation, les maîtres-mots de l'équipage Malhuret. (Vallaeys 2004, 248)*

Malgré la crainte par certains de voir MSF perdre son âme initiale, l'assemblée générale du 28 mars 1980 entérine l'idée de salariés au siège. Rony Brauman sera le premier d'entre eux : il devient officiellement « médecin permanent ». Suit, peu après, l'embauche de Christiane Gesquière en tant que « directrice administrative ». Cette entrée du salariat dans l'association légitime par là même l'arrivée des principes de gestion du secteur privé (voir p.198). Dans un discours aux membres de l'association en 1985, Rony Brauman annonce :

*Un mot encore tabou voici peu, fait lentement son entrée dans notre vocabulaire : le professionnalisme. Ce n'est pas, on l'a compris, de carrière ou de grasse rétribution [dont] il s'agit ici, mais d'une exigence de compétences désormais indissociable de notre action. (Vallaëys 2004, 396)*

Pour certains chez MSF, la question de la professionnalisation serait désormais résolue. Claire Pirotte, médecin pour MSF, écrivait dès 1997 :

*Chacun s'accorde à dire aujourd'hui que le professionnalisme dans l'action [...] est une valeur fondamentale et commune à la famille diverse et bigarrée de la « communauté humanitaire ». (Pirotte et Husson 1997, 18)*

Pourtant, les tensions entre engagement et professionnalisme sont toujours patentes, et le débat n'est pas clos. Le 9<sup>ème</sup> principe des principes de Chantilly, intitulé « Une organisation de volontaires » (voir Annexe 7 : Les principes de Chantilly, p.497), stipule :

*MSF est une organisation basée sur le volontariat. Cette notion implique principalement :*

*- un engagement individuel envers les personnes en situation précaire, et par conséquent une responsabilité de chaque volontaire sur qui repose la responsabilité de MSF.*

*- le désintéressement, qui atteste du caractère non lucratif de l'engagement des volontaires.*

*Le volontariat est un facteur déterminant pour maintenir l'esprit de résistance aux compromissions, à la routine, et à l'institutionnalisation.*

Lors de la réunion d'information que j'ai suivie en 2011, ouverte au public et préalable à mon recrutement, la responsable des ressources humaines de MSF-France répétait qu'elle souhaitait que les futures recrues aient un métier par ailleurs. Travailler pour MSF ne devait être ni leur activité principale, ni un métier. Toujours aujourd'hui, MSF impose ainsi aux plus jeunes deux ans d'expérience professionnelle antérieure dans un autre secteur, supposés garantir l'employabilité des expatriés à leur retour de mission. Ce discours d'alors est cependant en large décalage avec la recherche aujourd'hui par l'organisation de fidélisation de ses ressources humaines, avec la multiplication des formations universitaires à l'humanitaire, et le recours de beaucoup aux indemnités chômage entre deux missions.

Chez MSF-France, il est toujours exigé des expatriés qu'ils effectuent un an de mission en tant que VSI<sup>273</sup> avant d'accéder au salariat, rite initiatique censé démontrer leur engagement.

---

<sup>273</sup> Selon France-Volontaires, le VSI est un dispositif encadré par la loi du 23 février 2005. Il a pour objet « l'accomplissement d'une mission d'intérêt général à l'étranger dans les domaines de la coopération au développement et de l'action humanitaire ».

En pratique, l'expatrié touche une indemnité mensuelle qui n'a cessé d'augmenter ces dernières années, aujourd'hui supérieure à 1 000 €, juste en dessous du SMIC français, et qui, toujours dans le cas français, n'ouvre pas droit au chômage mais participe à la retraite. Le statut de volontaire tend ainsi, au moins financièrement, à se rapprocher de celui de salarié et le caractère initiatique sacrificiel tend à disparaître. Après un an de mission, les salaires touchés restent toutefois modestes - environ 1150€ nets mensuel (le SMIC) pour un expatrié français en bas de l'échelle (médecin, infirmier, logisticien ou administrateur), environ 1800€ nets pour un coordinateur de projet - souvent 2, 3, 4 ou 5 fois inférieurs, à responsabilité équivalente, à ceux offerts par les ONG anglo-saxonnes, le CICR ou les Nations Unies. Cette modestie n'est pas le reflet d'un manque de moyens de l'organisation mais d'une volonté délibérée de sa part, censée garantir l'engagement de l'expatrié, tout en lui permettant de vivre dignement dans son pays.

Dans un numéro de la revue « Sociétés contemporaines », John Krinsky et Maud Simonet (Krinsky et Simonet 2012) évoquent un « déni de travail » présent dans de nombreux secteurs d'activité, et en particulier dans le secteur associatif. Même si l'organisation ne nie pas le travail des expatriés, la notion de déni peut être prolongée, dans une analogie peut-être osée, avec le « déni de grossesse ». L'organisation attend que les symptômes émergent pour les reconnaître ; tant qu'ils sont ténus et occultables, elles les ignorent. C'est en souhaitant à tout prix conserver un esprit de volontariat qu'elle fait alors non pas un « déni de travail » mais plutôt un « déni de professionnalisation ». En effet, MSF valorise le travail et les efforts consentis sur le terrain : la persévérance, la fidélité à l'organisation, la résistance au stress ou la capacité à disséminer une bonne ambiance dans les équipes. MSF n'est pas non plus cynique dans une stratégie délibérée de culpabilisation de ses employés et d'invisibilisation de leurs revendications. En revanche, comme Maude le remarque, « il y a finalement très peu de théorisation de MSF comme employeur ». Les dirigeants de MSF ne font pas preuve de volonté réfléchie d'échapper à leurs responsabilités mais plutôt d'une relative inertie dans la prise de conscience que désormais, le secteur humanitaire est un secteur professionnel et que l'épuisement au travail n'est plus considéré par l'opinion publique comme une affaire personnelle, mais comme la responsabilité de l'organisation. Le regard du droit, des médias, du secteur privé infuse doucement le secteur associatif.

D'ailleurs si un « déni de professionnalisation » peut être suggéré à propos de l'activité des expatriés, il n'en va pas de même s'agissant de celle du personnel national. Sans doute également soumis à beaucoup d'insatisfactions que je n'ai pas étudiées dans cette thèse, il est d'abord considéré comme un professionnel salarié. Les tests de recrutement sont très largement

axés sur ses compétences techniques et l'organisation attend un moindre engagement de sa part. Ses responsables hiérarchiques, c'est-à-dire des expatriés, ressentent une responsabilité sociale, un devoir d'exemplarité à son encontre et s'efforcent de suivre la législation locale. Il existe certes une zone grise, comme au siège des ONG (voir p.8), et un minimum de flexibilité est attendu de la part du personnel national, mais ses horaires et ses conditions de travail sont le plus souvent respectés. Ne ployant pas sous le poids de l'histoire du secteur professionnel dans lequel il travaille, le personnel national perçoit souvent davantage MSF comme un employeur que comme une association. Il n'éprouve pas la même honte que les expatriés à se plaindre, à faire grève, à mener des actions de groupe pour revendiquer ses droits. Les modes d'action sont divers, dépendent du fonctionnement de la justice du pays en question et atteignent dans de rares cas des extrémités violentes, comme la séquestration ou l'assassinat. À Bétou au Congo-Brazzaville, le personnel national s'était rassemblé pour revendiquer le paiement d'une prime de transport que MSF leur avait retirée considérant que tout le monde habitait sur place. Pendant de longs mois, les expatriés responsables faisaient des allers-retours au tribunal de la région pour régler en justice ce différend avec le personnel national.

Le fait d'avoir un droit identifiable auquel se référer, en l'occurrence celui du pays du projet, permet, contrairement au travail du personnel international (voir p.8), de rendre visible celui du personnel national. En ce sens, c'est le vide juridique, la carence de règles communes auxquelles se référer et l'absence de définition partagée qui « invisibilisent » le travail des expatriés. En tirant cette idée à son extrémité, il vient que sans définition consensuelle (ou sans débat sur une définition consensuelle potentielle), un objet n'existe pas socialement. L'activité des expatriés étant juridiquement invisibilisée en tant qu'activité professionnelle, en tant que travail, leur malaise le devient également. Il ne s'agit plus de souffrance au travail, mais d'aléas liés à l'incommensurabilité de la tâche humanitaire et au fonctionnement du milieu associatif, dont la responsabilité est reportée de l'organisation vers l'environnement de l'organisation.

Cette invisibilisation de la souffrance de l'expatrié est doublement incorporée, aussi bien par l'individu que par l'organisation. Selon l'individu, cette invisibilisation fait partie du jeu et il prend sur lui pour faire bonne figure. Il doit montrer qu'il est fort et qu'il n'a pas de faiblesses. Malgré la grande tolérance du département des ressources humaines, il imagine que s'il faiblit, il sera considéré comme peu fiable et ne pourra probablement pas repartir en mission. L'attitude est relativement masculine, même pour les femmes expatriées. De son côté, l'organisation, par l'intermédiaire du siège, des chefs de mission, des coordinateurs de projet, a déchargé une part de sa responsabilité sur l'expatrié. La fatigue sur le terrain fait écho, pour

l'organisation aussi, à l'immensité des défis à relever. Elle juge « normal » que les équipes travaillent beaucoup, sans discuter leurs heures. Partir à des horaires de bureau sur des terrains d'urgence, où l'organisation est intervenue pour ouvrir un projet en quelques jours, semble déplacé. Cette culture historique de l'engagement se transmet alors, dans une sorte de contagion organisationnelle, à des terrains plus calmes et aux projets dits « réguliers » (voir p.158).

Cette double incorporation de l'invisibilisation de la souffrance (à la fois par les expatriés et en même temps par le siège) est néanmoins à nuancer. L'organisation ne décharge pas l'ensemble de sa responsabilité sur l'individu et a mis, depuis quelques années, de plus en plus de garde-fous contre l'épuisement au travail. L'expatrié est désormais davantage sensibilisé avant son départ aux risques courus sur le terrain. Les « formations au premier départ » sont de plus en plus systématiques. Les coordinateurs de projet et les chefs de mission sont de plus en plus préparés à la gestion quotidienne des ressources humaines et aux signaux d'alerte d'expatriés en détresse. Des fascicules de management et des enquêtes de fin de mission pour évaluer le ressenti des expatriés en mission ont été mis en place. L'apparition progressive de cellules psychologiques ou la mise en place de cellules destinées à traiter les plaintes de harcèlement moral ou sexuel dans les différentes sections MSF en sont un autre indice (voir p.22). Enfin, sur certains terrains, les règles de sécurité imposent des horaires de bureau. En Tanzanie, les gestionnaires du camp de réfugiés où MSF-Suisse intervenait exigeaient que les expatriés quittent les lieux avant 17h. En Colombie et au Pakistan, l'insécurité imposait aux équipes de quitter là aussi les bureaux à 17h. Sous couvert de règles de sécurité, l'organisation, par l'intermédiaire des coordinateurs de projet, prend là encore ses responsabilités.

### **Encadré 3. Une opposition entre ONG dites « françaises » et ONG « anglo-saxonnes »**

Bien que MSF soit progressivement devenue une organisation internationale et que de plus en plus d'expatriés viennent des pays du Sud, il reste des traces de la fondation en France de l'organisation. Les expatriés français sont ainsi toujours majoritaires dans la section française et la gestion des ressources humaines semble porteuse de la vision du travail que Lucie Davoine et Dominique Méda faisaient remarquer dans leur rapport évoqué en introduction. Selon elles, la France est le pays d'Europe où « l'intérêt intrinsèque du travail » est le plus important (Davoine et Méda 2008, 38 Graphique 24). « Le travail [y] est plus fréquemment un investissement affectif » (Davoine et Méda 2008, 43). Dans une telle approche culturaliste, des travailleurs humanitaires témoignent d'une opposition entre ONG « françaises » et ONG « anglo-saxonnes ».

*Pierre*                      *L'aspect humanitaire français, il y a beaucoup d'émotionnel et pas assez de rationnel. Les réunions se terminent toujours en dispute, et puis, j'ai eu l'opportunité grâce à un copain de rentrer dans une ONG anglo-saxonne...*

*Sarah*                    *Le professionnalisme dans les ONG françaises est récent parce qu'on considère que ce qui prime, c'est ton engagement et non tes compétences techniques. [...] Pendant longtemps l'engagement primait, et sous prétexte d'avoir fait le Darfour, ils se permettaient de ne fonctionner qu'avec leur affect.*

Comme le note Yves Clot, « du fait de l'intérêt que les Français portent au travail, il y a un revers de la médaille : [...] "La France se distingue par une proportion de travailleurs soumis au stress plus importante qu'ailleurs. Les Français sont ceux qui se sentent le plus souvent épuisés après le travail" » (Clot 2010, 12). Il serait ainsi beaucoup moins tabou, dans les ONG anglo-saxonnes, de parler d'une professionnalisation qui serait gage de la qualité des activités par l'intermédiaire, entre autres, d'une rationalité financière et d'une redevabilité vis-à-vis des donateurs. Par les statuts de ces organisations (des « charities » en Angleterre et aux Etats-Unis), il y serait également moins tabou de parler d'épuisement, de burn-out ou de revendications salariales. Le « déni de professionnalisation » semble relativement absent de l'approche anglo-saxonne de l'aide internationale.

#### VI.2.1.2.            De l'injustice envers le personnel national ?

Ce déni de « professionnalisation » entraîne aussi un certain sentiment d'injustice entre personnel national et expatrié, qui existe sans doute dans le regard du personnel national, mais que je traite ici depuis le point de vue des expatriés. Certains d'entre eux attendent de MSF égalité et justice dans la mise en place de ses activités et une unicité de traitement entre ses salariés, qu'ils soient d'ici ou d'ailleurs. Travaillant dans des zones où les populations seraient « en détresse », les salariés recrutés localement sont parfois eux-mêmes dans des situations proches de celles des populations soutenues. Dans les camps de réfugiés, les salariés sont souvent eux-mêmes réfugiés. Les pratiques de l'organisation observées par les expatriés viennent cependant en contradiction avec leurs espoirs et peuvent les choquer.

Sans parler des erreurs qui se glissent parfois dans les feuilles de salaire du personnel national, les salaires sont parfois, pour des postes équivalents, très éloignés entre personnel national et international. Le *per diem* seul de l'expatrié, compensant pour une part son engagement et destiné à l'achat d'extras (cigarettes, alcool, sorties ou friandises), peut être deux fois supérieur au salaire d'un gardien, ou supérieur à celui de l'assistant administratif qui prépare lui-même les enveloppes des *per diem* à distribuer aux expatriés. Certains expatriés, en particulier ceux dont c'est la première ou la deuxième mission, éprouvent parfois une grande gêne en découvrant cette situation.

Par ailleurs, comme les expatriés sont supposés « volontaires », l'organisation est, comme en témoigne Charlie, paradoxalement beaucoup plus indulgente envers les expatriés qu'avec le personnel national.

*Charlie*      *Les gens commencent à oublier les règles qui sont chez MSF. Et généralement ce sont les expats qui biaisent. Le staff nat il a peur. Mais l'expat, je suis volontaire, je viens aider...*

Les « fautes » commises par le personnel national (insolence, non-respect des protocoles, vol ou retard) sont communément sanctionnées par des avertissements. Après trois avertissements, un licenciement est prononcé. Pour les expatriés, la mansuétude est beaucoup plus grande. L'insolence est mise sur le compte de la fatigue et de l'engagement. Les retards ou l'arrivée d'un expatrié saoul de la soirée de la veille sont pris avec le sourire, sur le ton de la blague. Le manque de respect des protocoles serait du ressort de l'organisation qui n'aurait pas eu le temps de bien préparer l'expatrié. Le personnel national est en revanche supposé davantage professionnel et le seul responsable de son comportement. Ainsi, pour devenir expatrié, un personnel national doit avoir un profil « vierge », ne pas avoir commis la moindre « faute » et s'être montré exemplaire depuis des années, alors que l'organisation ne vérifie généralement pas le passif des candidats, le plus souvent occidentaux, qui postulent directement à un poste d'expatrié depuis les sièges des sections opérationnelles.

Dans le même registre, les règles de sécurité s'appliquent aux expatriés, mais peu au personnel national, laissé le plus souvent libre de ses mouvements. Si MSF décidait de quitter soudainement une zone où elle se considère menacée, elle rapatrierait le personnel international mais laisserait sur place le personnel national. Ce fonctionnement répond à des logiques compréhensibles par certains (basées sur l'idée que l'employé préfère rester avec sa famille, dans sa région d'origine) mais qui peuvent en choquer d'autres. De la même manière, lors de l'épidémie d'Ebola de 2014, seule une infirmière française contaminée avait été rapatriée et avait bénéficié des derniers développements médicaux<sup>274</sup>. Le personnel national MSF, contaminé en nombre, n'avait pas bénéficié des mêmes traitements<sup>275</sup>.

---

<sup>274</sup> En septembre 2014, une infirmière française est contaminée par le virus Ebola au Liberia. Soixante-dix personnes s'activent autour de son cas à l'hôpital Bégin de Saint-Mandé. Voir par exemple l'article du Monde du 9/10/2014 intitulé « Ebola : comment l'infirmière de MSF a-t-elle été soignée en France ? » ([http://www.lemonde.fr/planete/article/2014/10/09/pour-soigner-l-infirmiere-de-msf-nous-avons-mobilise-70-personnes\\_4503573\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2014/10/09/pour-soigner-l-infirmiere-de-msf-nous-avons-mobilise-70-personnes_4503573_3244.html))

<sup>275</sup> Selon le rapport « Poussés au-delà de nos limites », publié par MSF en 2015, 28 employés avaient été contaminés lors de l'épidémie d'Ebola et 14 d'entre eux étaient décédés. Hormis l'infirmière française, tous avaient été traités sur place.



Figure 30 - Brax : Des inégalités de traitement

Sur tous les terrains, les expatriés sont les principaux décideurs, et le personnel national, selon les pays et les situations, alors même qu'il est souvent le plus fin connaisseur de la situation locale et de l'historique du projet, peut être mis à l'écart des séances de brainstorming, de planification, et des moments de partage d'information. Il est évincé selon, entre autres, l'argument que certaines informations seraient sensibles. Ces situations, difficiles à vivre pour le personnel national lui-même, peuvent l'être aussi pour l'expatrié qui assiste à cette différence de traitement entre deux types de salariés, comme si le personnel national était un salarié de seconde zone.

Le plus souvent, dans le doute que les projets puissent durer plusieurs années, dans l'espoir d'une flexibilité en cas d'évolution des activités, les responsables expatriés se protègent et proposent au personnel national des contrats à durée déterminée. De plus, MSF conserve la possibilité de se séparer du salarié s'il ne fait pas l'affaire et les CDD (Contrat à Durée Déterminée) deviennent de longues périodes d'essai. En Colombie, MSF poussait la législation locale à son maximum en proposant 4 CDD de 3 mois, avant de fournir un CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Cette gestion des ressources humaines pouvait aller en contradiction avec

les convictions politiques et humaines de certains expatriés qui trouvaient insupportable et contradictoire de précariser le personnel national. L'usage des « *daily-workers* »<sup>276</sup> est une autre illustration du même phénomène. Depuis quelques années, l'ONG essaie de réduire cette pratique, mais sur certains terrains, comme c'était le cas sur le camp de réfugiés de Nyarugusu en Tanzanie, tout le personnel national était en fait des « *daily-workers* »<sup>277</sup>. Les raisons y étaient, en l'occurrence, légales mais cette situation est généralement, encore une fois, le symptôme d'« un provisoire qui dure ».

L'organisation évolue sur tous ces sujets. La possibilité donnée au personnel national de devenir expatrié, la part importante du personnel national participant aux formations internationales de MSF, la succession des réformes sur les grilles de salaire, la volonté de diminution des « *daily-workers* », indiquent une prise en compte de ce sujet. Malgré cette orientation de l'organisation, certains expatriés sont toujours choqués par ces différences de traitement, et à travers elles, par MSF. Ils sont déçus par ce qu'ils considèrent être de l'injustice ou de la partialité proche d'un « néocolonialisme »<sup>278</sup> qui ne dirait pas son nom.

#### VI.2.1.3. Un apprentissage technique reconnu

Malgré ce « déni de professionnalisation » de l'organisation vis-à-vis des expatriés, peut-être aujourd'hui en passe d'être dépassé, de nombreux expatriés se félicitent paradoxalement de l'expérience professionnelle acquise.

Dès sa première mission, quel que soit son poste sur le terrain, un expatrié doit gérer des ressources humaines, d'une à deux personnes en tant qu'administrateur, jusqu'à plusieurs dizaines de ressources humaines en tant que logisticien ou médical, situation renforcée par la nécessité récurrente de couvrir les postes vacants de collègues (voir p.233). Après trois ou quatre missions, il n'est pas rare qu'un expatrié soit responsable de 100 ou de 200 personnes, et un chef de mission MSF peut être responsable de plus de 1000 personnes. Au bout de 2 ou 3 ans, un expatrié est donc à la tête d'une grosse PME (Petite et Moyenne Entreprise) française, parfois avant l'âge de trente ans, avec des budgets de quelques centaines de milliers, voire de plusieurs millions d'euros annuels. Valentin, qui a commencé dans les années 1980, et Josselin, qui a commencé dans les années 2010, racontent leur prise de responsabilité.

---

<sup>276</sup> Les « *daily-workers* » sont littéralement des « journaliers ». Ils sont recrutés selon les besoins, payés à la journée, peuvent être remerciés du jour au lendemain, et ne bénéficient généralement d'aucune protection sociale de la part de MSF.

<sup>277</sup> Le HCR, en accord avec l'État tanzanien, avait interdit toute source de revenus aux réfugiés des camps situés sur leur territoire, y compris le travail salarié.

<sup>278</sup> Selon le terme employé par de nombreux expatriés.

*Valentin* Je suis allé à Paris rencontrer MSF. Je suis parti 48h après directement au milieu de l'Afrique, au nord-est de la RDC (Zaïre) (réfugiés ougandais) en 1982. Direct coordo, [...] 100 staffs. Je faisais de la médecine, on a rajouté de la chirurgie, la totale. J'avais fini mes 7 années mais je n'avais pas ma thèse.

*Josselin* Ma mission au Tchad, c'était un gros projet, mon premier gros projet, deuxième mission, j'étais médecin référent, c'était un gros challenge à relever. Tout s'est bien passé. J'avais une super bonne équipe. On a bien bossé. On a eu des super bons résultats.

Les expatriés sont souvent surpris par les responsabilités qui leur incombent, et témoignent d'une satisfaction des compétences acquises et d'une fierté du travail réalisé. Charlie, Jasmine, Romain, médecin ivoirien, ou Ismael, logisticien ougandais, apprécient MSF pour l'apprentissage technique, l'utilisation d'outils spécifiques et la découverte de nouvelles pratiques.

*Charlie* Il y a des cas [médicaux] que tu as lus dans les livres, extrêmement rares, mais tu les as vus. Tu te dis, si je restais à [la capitale], je n'aurais pas vu ces cas, car ces cas allaient chez le spécialiste. Mais c'est toi qui vois ces cas. Presque tous. En tout cas, au moins 75% des cas... j'ai vu ça, [grâce à] MSF.

*Jasmine* Quand j'ai commencé, je me suis vraiment intéressée. L'organisation est tellement bien faite. La formation... J'étais surprise. Non seulement il y avait du travail, mais on se formait tous les jours. Pour moi, c'était un régal.

*Romain* MSF m'a donné beaucoup de chance. J'ai beaucoup appris avec MSF.

*Ismael* Epicentre m'a fait faire une étude, et c'était nouveau pour moi. Je n'avais jamais fait d'études. C'était intéressant pour moi. J'ai beaucoup appris. J'ai vu beaucoup de nouvelles choses.<sup>279</sup>

Ainsi, MSF propose non seulement un fort apprentissage technique pour les expatriés aux attentes les plus professionnelles, mais aussi un apprentissage réflexif et la possibilité de prendre du recul sur des situations variées pour les expatriés les plus engagés, dont Sylvia et Francine témoignent.

*Sylvia* Quand j'ai commencé à faire ce travail, j'ai trouvé ça si fascinant, le côté anthropologique. Je n'ai pas senti ça sur toutes les missions. Quand il y a un problème si complexe, et que tu dois te concentrer, rien d'autre dans ta tête, tu es si concentrée dans la résolution du problème. Quand tu voyages beaucoup, comme en Syrie, c'était si complexe. Et c'était si fascinant de devoir

---

<sup>279</sup> "Epicentre was a study, and it was new for me. I had never done a study. To me, it was interesting. I learnt a lot. I saw a lot of new things."

*réfléchir à l'organisation des opérations et à l'atteinte des objectifs. Quand c'est un bon projet, je trouve ça fascinant.*<sup>280</sup>

*Francine* Tu apprends forcément toujours quelque chose. C'est intéressant d'arriver dans un pays en conflit. C'est quelque chose qu'en Europe on ne connaît absolument plus. Je trouve ça intéressant de travailler dans un pays en guerre civile. Parce que tu vois les choses différemment, tu es dans un stress, un contexte de travail différent. Pour moi, c'est ça qui est intéressant en bossant dans l'humanitaire, se confronter à des situations que l'on ne connaît absolument pas, c'est ça que j'aime.

Tous les expatriés voient ainsi MSF comme une opportunité unique d'apprentissage. Yannick qui travaille pour MSF depuis plus de 20 ans continue de considérer MSF comme une organisation enrichissante.

*Yannick* Moi, je me dis, si j'ai encore la force, même si je fais autre chose, de temps en temps, je souhaiterais venir me ressourcer chez MSF. Il y a toujours des choses que l'on apprend.

Les situations auxquelles les uns et les autres font face, malgré les bientôt cinquante ans d'expérience de MSF, sont toujours renouvelées et les expatriés confirment le fait qu'ils ont toujours matière à s'accomplir. De plus, rares sont les employeurs que les expatriés connaissent qui offrent de telles conditions de travail ou de telles responsabilités en aussi peu de temps. L'assurance de vivre une expérience hors du commun est ainsi une source de satisfaction de l'expatrié.

### VI.2.2. « On est toujours bordélique »

Pendant l'entretien mené avec lui, Mégo, dans l'esprit d'une organisation entre engagement et professionnalisme, me confiait : « on est toujours bordélique ». À toutes les étapes de sa mission, l'expatrié doit, en plus de cet état de fait, composer avec des équipes fragilisées par un haut taux de *turnover* et de nombreux postes vacants.

---

<sup>280</sup> “When I started to do this work, I thought it was so fascinating, the anthropological side. A lot of times, I have not felt this on every mission. When there is such a complex problem, and when you get that focus, nothing else is in your head, you are so focused in solving the problem. When you go around and around, like in Syria, it was so complex, and it was so fascinating to figure out how we were going to do the operations and accomplish the objective. When it is a good field program, I just find it fascinating.”

### VI.2.2.1. Des briefings succincts

*A fortiori* si c'est sa première mission, l'expatrié est confronté à un processus de socialisation professionnelle, source potentielle d'excitation mais aussi de stress (voir à ce sujet Nelson 1987). Avant de partir en mission, les briefings sont ainsi un passage obligé de l'expatrié qui est supposé rencontrer son gestionnaire RH et différents responsables de la cellule opérationnelle (responsable de programmes, responsable médical, superviseur logistique ou chargé de ressources humaines) pour avoir un premier aperçu des enjeux de sa mission. Si les briefings se passent bien, l'expatrié doit assimiler en quelques heures les détails de sa responsabilité, l'historique du projet auquel il va être assigné, l'historique des tensions dans l'équipe, les règles de sécurité, les spécificités de la gestion de MSF dans le pays et le contexte géopolitique du pays et de la région où il sera envoyé.

Même s'ils sont souvent aujourd'hui planifiés, les briefings au siège restent chaotiques. Il n'est pas rare de voir les briefings annulés au dernier moment, de rencontrer des responsables qui ont oublié le rendez-vous, ou de voir des expatriés attendre une heure entre deux portes que le responsable en question sorte d'une réunion imprévue. Pour peu que ce responsable soit lui aussi fraîchement arrivé, qu'il soit en vacances ou en déplacement sur un projet, ou que le poste soit simplement vacant, les briefings peuvent s'avérer très légers, voire inexistantes. Maude et Suzie racontent leur expérience.

*Maude*                    *Quand un expatrié part, on lui donne très peu d'objectifs. Déjà, il a des briefings, dans le meilleur des cas, plutôt assez vagues, au pire des cas, on lui dit qu'il va tout apprendre sur le terrain.*

*Suzie*                    *On peut partir sur le pays, sans briefing, ou avec un briefing RH où l'on te présente la politique de break ou la politique salariale ou le règlement intérieur. On passe tout de suite sur des points précis et concrets. On ne va pas te parler du projet, tu vas tout découvrir en étant sur place.*



Figure 31 - Brax : Les briefings au siège

L'urgence des situations sur le terrain et le nombre de *gaps* encouragent parfois le département des ressources humaines à envoyer sur le terrain des expatriés sans aucune formation, sans connaissance ni de MSF, ni du secteur humanitaire. Suzie confirme qu'« on peut partir sur le pays, sans briefing ». Entre congés, remplacements, *turnovers*, réunions, ou visites sur le terrain, la moitié de la cellule au siège est souvent absente au moment des briefings. Ce processus, routine quasi quotidienne pour le siège, reste un moment exceptionnel pour l'expatrié sur le point de partir six mois ou un an sur un projet. Ce moment est d'autant plus exceptionnel lorsque c'est sa première mission. Un manque d'attention au moment du briefing peut envoyer le message d'un premier manque de reconnaissance de l'organisation vis-à-vis de l'expatrié.

#### VI.2.2.2. Une descente d'avion plus ou moins bousculée

À la descente de l'avion, l'accueil est généralement bien organisé. Une voiture MSF et son chauffeur attendent l'expatrié à l'aéroport. Direction la maison pour se reposer ou le bureau de la coordination pour les premières formalités administratives (*per diem*, téléphone portable, liste de contacts, etc.). Il arrive cependant que le chauffeur soit en retard ou que l'arrivée de l'expatrié ait tout simplement été oubliée. Selon l'ancienneté de la mission, les procédures

mises en place, ou l'urgence de la mission, l'accueil au bureau est, là aussi, plus ou moins chaotique et l'expatrié dispose de plus ou moins de temps pour se reposer de ses longues heures d'avion et récupérer d'un potentiel décalage horaire. Il est parfois sollicité 30 minutes après son arrivée pour participer à des réunions ou pour recevoir ses premiers briefings (des briefings généralement plus précis et concrets que ceux reçus au siège). Le départ sur le lieu du projet peut être planifié quelques heures après l'atterrissage dans le pays et tout s'enchaîne très vite, dans un état semi-comateux pour l'expatrié qui a peu dormi.

Dans d'autres cas, l'inverse se produit et l'accueil est poussif. Comme au siège, les membres de la coordination, « en capitale », sont absents, en déplacement, ou simplement débordés. Pris par d'autres activités, ils ne peuvent pas vous accueillir et vous briefer. Maxime, un collègue logisticien en Centrafrique, me relatait son arrivée ainsi.

*Maxime* *J'arrive, pas de briefing du supérieur, aucune présentation du travail pour lequel on m'a fait venir (celui de coordinateur des opérations aériennes), pas d'orientation de la mission et des projets. Je ne sais donc pas à quoi m'attendre. Je comprends petit à petit que je ne vais pas faire le travail pour lequel on m'avait fait venir un mois plus tôt, que la supérieure va continuer de le faire...*

Des difficultés d'organisation des « mouvements »<sup>281</sup> vers le lieu du projet (par la route, par les airs ou par une voie fluviale) liées à des menaces, à des autorisations, à des pannes ou à un manque de place dans les véhicules peuvent obliger l'expatrié à attendre une semaine « en capitale ». En RCA, Reginald avait été envoyé depuis la France pour un poste qui n'existait tout simplement pas.

*Reginald* *Ici, j'ai été envoyé par erreur. Erreur de casting à Paris. [...] Sur mon enveloppe, il y avait écrit Reginald, chirurgienne. On m'a confondu avec une chirurgienne qu'on a envoyée à Paoua, une Américaine. Cette chirurgienne américaine en fait ne parlait pas très bien français. On l'a donc gardé à l'Hôpital Général ici. Et puis on a envoyé Alphonse, Camerounais qui était à l'Hôpital Général. On l'a envoyé à Paoua. Je suis arrivé 2 ou 3 jours après lui. Pour ne pas me renvoyer, j'ai quand même opéré une semaine avec lui. Et donc voilà. Maintenant, je rentre. Mais c'est une mission... je n'ai jamais vécu ça dans ma vie humanitaire... Ce n'est pas motivant. Je me pose des questions pour savoir si je vais continuer [...]. Donc, j'en suis là, ce soir. J'ai même écrit [...] un petit texte sur la dernière césarienne que j'ai faite.*

---

<sup>281</sup> Le « mouvement » est un terme du secteur humanitaire pour désigner le déplacement (généralement motorisés) des expatriés sur le terrain : de la coordination vers le projet, entre deux projets, ou au sein d'un même projet (pour réaliser une activité médicale extérieure ou une démarche administrative par exemple). Il est finement réglé, avec des horaires fixes, des appels réguliers à un opérateur radio, des malles de secours dans le véhicule, des lieux de pause, etc.

### VI.2.2.3. Des passations éclair et des changements de stratégie

Vient l'arrivée sur le terrain, c'est-à-dire sur le lieu même du projet. L'accueil y est généralement plus chaleureux. L'expatrié n'est pas un expatrié perdu au milieu de plusieurs dizaines qui défilent au siège pour partir sur les lieux du projet, mais un membre à part entière dudit projet, souvent attendu avec impatience pour combler un *gap*<sup>282</sup> ou pour remplacer un expatrié fatigué qui termine sa mission. Là aussi, des retards, des oublis, des erreurs peuvent pimenter l'arrivée, mais ceux-ci sont plus facilement rattrapés par les collègues qui constituent l'équipe à venir.



Figure 32 - Brax : Le turnover et les passations

Les passations entre deux expatriés sont parfois très courtes, voire inexistantes. Sans possibilité systématique de rencontrer leur prédécesseur, parfois parti depuis plusieurs semaines, les expatriés doivent être immédiatement autonomes et responsables pour encadrer des équipes parfois de plusieurs centaines de personnes. Pour un expatrié dont c'est la première mission et le premier contact avec MSF, le sentiment d'être livré à lui-même, la peur de mal faire et le poids des responsabilités peuvent s'avérer extrêmement lourds.

<sup>282</sup> Le *gap* correspond à la période pendant laquelle un poste restera vacant sur un projet entre le départ de l'expatrié précédent et l'arrivée de l'expatrié suivant.

Parfois, plusieurs expatriés se succèdent à des intervalles de temps courts sur un même poste. Le reste de l'équipe expatriée et le personnel national doit alors se réadapter plusieurs fois en quelques mois à une nouvelle personnalité, à un nouveau mode de communication, à un nouveau mode de gestion, éventuellement à une nouvelle orientation du projet, et oublier les investissements réalisés précédemment, générant potentiellement fatigue, stress, et déception de ne pas voir le travail antérieur reconnu. Certains travaillent des semaines ou des mois sur la planification d'activités qui sont finalement abandonnées ou oubliées par le nouveau responsable. Souvent par manque de communication, comme en témoigne Maude, la colère grandit.

*Maude*            *En Colombie, ils ont balancé un chantier RI-RH (règlement intérieur RH). Un mois après, on leur annonçait que ça fermait. On a envoyé 2 expatriés pour refaire le règlement et un mois après, ça fermait. On ne sait pas, ça prouve qu'il y a des gros soucis de communication.*

Avec le nombre important de *gaps* sur le terrain, de remplacements à effectuer par les expatriés sur place, et surtout avec l'évolution fréquente des activités censées s'adapter au contexte sanitaire, les responsabilités sont peu définies. Malgré des fiches de poste théoriquement uniformisées<sup>283</sup>, les incertitudes quant à leur mise en place pratique demeurent. Elles ne sont jamais parfaitement adaptées au terrain et des marges de manœuvre subsistent. Sur un projet au Niger, Émilie, une jeune expatriée belge, infirmière de formation, avec plusieurs missions à son actif, arrive pour occuper le poste de responsable médical. Depuis des mois, la responsabilité de ce poste vacant est assumée par Louis-Paul, un chirurgien congolais cinquantenaire. Louis-Paul voit d'un mauvais œil l'arrivée de cette jeune femme de laquelle il doit désormais dépendre. Il est censé redevenir simple responsable médical de l'hôpital. S'engage alors un bras de fer mental duquel il ressort vainqueur. Émilie ne réussit pas à trouver sa place malgré l'intervention du coordinateur de projet. Moins de trois semaines après son arrivée, elle repart vers son pays. Quand Amel arrive au Niger, elle comprend, elle aussi, qu'elle ne pourra pas exercer comme médecin et mener les activités qu'elle pensait devoir être les siennes.

*Amel*            *Lors du briefing à Niamey à mon arrivée début mai 2014, j'ai eu un entretien avec Dr Azedine qui m'a clairement dit que je n'ai pas le droit de faire des consultations, que c'est illégal pour*

---

<sup>283</sup> MSF a mis en place en 2013 une plateforme Internet sur laquelle on peut retrouver les différentes fiches de poste, supposées devenir communes à tous les projets d'une section, et à terme, à toutes les sections : <http://irffg.msf.org>

*moi comme médecin étranger de prendre en charge un enfant au Niger selon la législation nigérienne et que je dois juste faire un appui technique et scientifique.*

De plus, les remplacements de long terme à des positions hiérarchiquement supérieures, d'abord acceptés de bon cœur, peuvent s'avérer frustrants sur le long terme. MSF demande par exemple à certains expatriés d'occuper des fonctions de coordinateurs pendant plusieurs mois, sans que cela soit comptabilisé dans leur expérience, ni répercuté au niveau du salaire.

#### VI.2.2.4. « J'avais le poste de 3 personnes »

Chez MSF, le manque de ressources humaines disponibles pour partir en mission est si important que l'organisation accepte le plus souvent les conditions des salariés. Sur mes dernières missions, j'ai systématiquement imposé mes disponibilités : je suis par exemple parti quatre semaines au Pakistan, précisément aux dates que j'ai souhaitées, pour un poste de coordinateur de projet à couvrir théoriquement un an. Toutes les positions sont concernées, et il n'est pas rare que des responsables de la coordination nationale viennent sur le terrain pour effectuer des remplacements de quelques jours ou de quelques semaines, ce qui ajoute au sentiment de renouvellement continu des équipes, dont Francine témoigne.

*Francine* Il y avait plein de trucs aberrants. 3 RT<sup>284</sup> différents, et 3 passations à un mois d'intervalle. Une mauvaise utilisation des compétences des gens. En tout cas, c'était mal géré. Et ça, ça m'énerve profondément.

Au-delà des *turnovers* fréquents, la tension permanente entre le nombre de projets MSF à travers le monde et le nombre de ressources humaines disponibles impose plus généralement des *gaps*. Sur le projet de Timergara au Pakistan, nous étions, le jour de mon arrivée, 11 expatriés pour 22 postes théoriques. Le projet tournait avec la moitié de l'équipe expatriée et reposait largement sur le personnel national, fort de plus de 500 personnes. Il n'est ainsi pas rare de devoir assumer plusieurs responsabilités en même temps : à la fois logisticien et administrateur, à la fois médecin et responsable des soins infirmiers, à la fois coordinateur de projet et chef de mission. Suzie témoigne de son expérience en Côte d'Ivoire.

*Suzie* On a eu de gros gaps de RT. Sur 6 mois, on a eu 3 mois de gap et 4 personnes qui ont défilé. Certaines ont démissionné, d'autres se sont fait virées. Donc j'ai comblé des gaps. En plus de la logistique, on a eu des gaps de Watsan. Je me retrouvais Log, RT, Watsan. C'était assez intense, donc j'ai fini complètement rincée.

---

<sup>284</sup> RT signifie Responsable Terrain. C'est un autre nom pour désigner un coordinateur de projet.

Le surcroît de travail et le changement fréquent de responsabilités peuvent être appréciés pour l'apprentissage et pour l'adrénaline, mais il est aussi un facteur de stress et de fatigue supplémentaire. Les expatriés doivent sans cesse repousser leurs limites et l'épuisement commence à les guetter. Comme l'ont montré plusieurs chercheurs dans d'autres situations (MacDonald 2003; Cazabat, Barthe, et Cascino 2008; Ilies, Dimotakis, et De Pater 2010), ces *gaps* et cette charge de travail supplémentaire impactent la santé physique et mentale des salariés. En Haïti, la responsable médicale d'un projet vivait très mal le chaos inhérent à l'ouverture de son projet. Chaque heure, chaque jour retardant la mise en place de procédures qu'elle jugeait nécessaires était, selon elle, la source de gaspillages à venir. La charge de travail et le stress qu'elle se donnait - c'était la première fois qu'elle accédait à ce niveau de responsabilités -, la conduisaient à être à fleur de peau, à plusieurs reprises en larmes. L'impossibilité pour elle de comparer son expérience haïtienne à d'autres contextes la stressait d'autant plus. La pression que les expatriés subissent n'est alors pas forcément étrangère aux nombreuses démissions ou limogeages que Suzie mentionne dans son témoignage.

Pour se protéger de la possibilité de *gaps* et d'une charge de travail trop lourde ou par simple difficulté d'anticipation, certains coordinateurs demandent au siège de leur envoyer davantage d'expatriés que le nombre dont ils ont effectivement besoin. Des expatriés peuvent alors paradoxalement se sentir en trop et s'ennuyer. Au Pakistan, un anesthésiste australien, « denrée » très recherchée par MSF, attendait d'être appelé pour des césariennes, parfois une journée entière. En Centrafrique, un autre expatrié, logisticien, se plaignait de ne pas avoir d'activité dans une équipe constituée déjà de sept logisticiens expatriés. Difficile pour eux de comprendre qu'il y ait tant de *gaps* à travers le monde et qu'ils soient envoyés sur une mission « surstaffée ».

La surcharge de travail et l'urgence des projets, conditions plus habituelles chez MSF que l'ennui, fatiguent certes l'expatrié et le rendent plus sensible aux frustrations mais le protègent aussi partiellement d'une remise en cause de son engagement. C'est quand Nino s'est retrouvé au chômage technique en Haïti qu'il a commencé à profondément remettre en cause le sens de sa présence. Comme en témoigne ici Orlando, avoir beaucoup de travail donne au moins l'impression d'être utile.

*Orlando*                    *Quand tu es dans l'urgence de l'action... tu as peut-être moins le temps de te poser [des] questions.*

#### VI.2.2.5. Un retour de mission à négocier

Les retours de mission peuvent aussi s'avérer chaotiques. Les expatriés, dans un esprit associatif, se montrent souvent flexibles vis-à-vis de l'organisation. Selon les besoins du terrain (*gaps*, recrutements ou lancement d'activités) ou les jours de vol, ils sont prêts à amender les dates de leur retour. Et s'ils ont des exigences particulières, comme rentrer directement chez eux sans passer par le siège, ou rester quelques jours de plus dans la région de la mission pour prendre des vacances, celles-ci sont le plus souvent acceptées, dans une sorte de flexibilité réciproque de l'expatrié et de l'organisation. Le comportement du personnel administratif, en particulier du siège, n'autorise cependant pas toujours ces petits arrangements. Une collègue me racontait comment elle avait mal supporté un épisode lors duquel le siège voulait la faire rentrer en train de Bruxelles à Bordeaux, et non en avion, alors qu'elle avait elle-même modifié un vol personnel, à ses frais, depuis l'Amérique du Sud pour passer par le siège de MSF-Belgique qui souhaitait la rencontrer. Un autre collègue souhaitait rentrer directement chez lui pour voir sa fiancée. Il avait prévenu le siège à l'avance, et restait jusqu'à la dernière extrémité sur son projet pour faciliter les activités opérationnelles. Il reçoit alors un email du siège lui disant que son vol est en fait réservé vers une autre ville pour faire des économies, ce qui l'empêchait de voir sa fiancée.

L'expatrié qui vient de passer six mois ou un an en mission dans des conditions parfois compliquées, sur un projet où il a pu assister à de nombreux « gaspillages », assimile ce comportement du siège à un excès de zèle. Il oublie alors la redevabilité financière vis-à-vis des donateurs (voir p.209) et considère que son bien-être, lui permettant de travailler dans des conditions adéquates, d'avoir envie de travailler de nouveau pour MSF, doit passer avant tout. Cette déception vis-à-vis de l'organisation témoigne encore de la tension entre engagement et professionnalisme, qui se traduit par l'absence de règle fixe au sujet des retours de missions. Cette vacance de normes laisse, là encore, la place à l'incertitude, à la négociation, à la discussion sur la hiérarchie des priorités, aux rapports de pouvoir, et *in fine* à une insatisfaction potentielle à propos des retours de mission.

La mission ne s'arrête pas là pour autant. Après un accueil et des briefings parfois escamotés et une attention parfois mitigée de la part de la hiérarchie en mission, les expatriés sont censés effectuer des débriefings. Une série inverse de celle de l'arrivée s'enchaîne, d'abord au niveau du projet, puis au niveau de la coordination, puis au niveau du siège. Là encore, leur mise en place n'est pas systématique, et est souvent perturbée par les *gaps*, les *turnovers*, et les tensions dans l'équipe. L'expatrié ressent pourtant souvent le besoin de s'exprimer, de partager

son point de vue sur le projet, sur sa mise en place, sur ses collègues ou sur les émotions qui ont pu le submerger pendant sa mission. Les débriefings permettent de fermer la page et d'avoir le sentiment d'exister en tant qu'individu. Quand les débriefings sont à leur tour escamotés, un sentiment d'inachevé les envahit.

*Suzie*                    *Dois-je mentionner que je n'ai eu ni débriefing, ni évaluation sur le terrain à la fin de ma mission ?*

*Anton*                    *Personne n'a lu mon rapport à Paris avant mes débriefings.*<sup>285</sup>

L'expatrié, parti plusieurs mois, voire plusieurs années, imagine que le siège l'attend, et lui réserve un accueil particulier. Il peut avoir le sentiment d'être, d'une certaine façon, un héros ou un combattant qui revient de la ligne de front, de là où les choses se passent. Les responsables au siège voient cependant, tous les jours, plusieurs expatriés revenir de différents pays du monde et annulent parfois sans prévenir les débriefings. Au détour d'un repas, un ancien logisticien de MSF, André, me raconte comme il avait vécu dès 1995 l'un de ses retours de mission :

*André*                    *Je suis rentré de Tchétchénie avec tout ce que j'avais vécu en Tchétchénie, à 6h du matin. C'est Paulette qui m'a ouvert. J'ai dormi sur... dans une espèce d'espace au premier étage avec des fauteuils. J'étais mort, j'étais crevé. J'ai vu la RP (la responsable des programmes, ndla) à 12h dans un resto à côté, et on voulait me faire rester, pour rencontrer je ne sais pas quoi.... J'ai dit : « Eh, oh, les gars, j'en ai marre, je prends mon ticket de train, je rentre à la maison ». Ça, c'est l'accueil que j'ai eu en 1995 à MSF. Je travaillais en 2001 au siège. Je refusais de faire un accueil comme ça aux RH parce que j'avais vécu ça. Et pourtant les RP continuent de faire la même chose, de recevoir les gens en retard, de ne pas les accueillir convenablement. C'est toujours la même chose. Alors, je ne dis pas qu'il ne faut pas s'améliorer. Ce n'est pas mon discours. Mais peut-être que c'est ça aussi MSF. Est-ce que ce ne serait pas ça MSF ? Tous les gens qui sont aux opérations aujourd'hui sont aussi des gens qui ont aussi dormi sur les fauteuils comme moi...*

Pour certains, ces aléas aux différentes étapes de l'arrivée sur un projet font partie du job. Ils sont des événements irréductibles de l'action humanitaire et sont à prendre avec le sourire. Pour d'autres, ils sont plus difficilement acceptables, considérés comme la partie émergée d'une organisation qui ne fait pas attention à ses salariés. Ceux-là ont le sentiment de s'être sacrifiés, d'avoir été souples, de ne pas avoir compté leurs heures, et le siège, qui n'a pas partagé les expériences du terrain, ne leur porterait pas l'attention qui leur serait due. Lorsque

---

<sup>285</sup> "Nobody has read my report in Paris prior to debriefing."

la mission a été difficile physiquement et psychologiquement, ce traitement au retour par le siège est souvent la goutte qui fait déborder le vase, car c'est dans ces petites interactions simples que se logent les désillusions les plus grandes.

### VI.2.3. Un individu oublié par la hiérarchie ?

Dans une association constituée de volontaires, l'acteur humanitaire est anonyme. Hormis ses fondateurs ou ses bénéficiaires, le secteur humanitaire n'a pas de héros. L'individu est censé s'effacer derrière le collectif, dans une « entreprise désintéressée »<sup>286</sup> (Fechter 2012, 1390), voire sacrificielle. Il dissimule ainsi ses souffrances, jugées honteuses, déplacées, inconvenantes par rapport à celles des patients.

À maints égards, l'individu espère pourtant une récompense à son engagement. Comme le mentionnent Renaud Sainsaulieu et Jean-Louis Laville, « un des enjeux majeurs de la vie associative ne porte pas sur l'expertise, la communication, l'allocation de ressources ou la redéfinition des règles, mais sur les questions de reconnaissance sociale des individus, qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent une attention à leurs efforts ; il s'agit en fait d'un lien social suffisant pour créer de l'identité et du positionnement personnel dans un milieu collectif » (R. Sainsaulieu et Laville 2013, 132). Dans une tension entre anonymat et reconnaissance du milieu associatif, ce « lien social » est parfois absent ou inexistant.

#### VI.2.3.1. Une santé en souffrance

Bien que MSF ait mis en place des visites médicales systématiques au départ en mission, que tout le monde bénéficie d'une assurance de santé couvrant toutes les situations, que tous les projets disposent normalement d'un médecin responsable, entre autres charges, de la santé des expatriés, certains se plaignent du peu d'attention qui leur est portée. Perdus au milieu des *gaps*, des *turnovers*, des va-et-vient multiples du personnel international, de l'urgence, quelques expatriés passent « au travers des mailles du filet » et ne sont pas suivis. Sans aller jusqu'à la mort que Bertrand Taithe présente comme « l'aboutissement possible du cheminement du missionnaire » (Taithe 2008, 249), l'expatrié peut aller loin dans le don de lui-même et l'oubli de sa santé, et peut finir par s'en plaindre. Jasmine raconte comment elle est tombée malade

---

<sup>286</sup> "Selfless enterprise"

après avoir dû assumer deux postes, celui de médecin de l'unité de paludisme, de nuit, et celui de médecin référent, de jour.

*Jasmine*            *On te laisse comme ça, jusqu'à ce que les gens tombent malades. Tu peux mourir. J'avais 10.7 de tension. J'étais fatiguée. Je suis allé à 300km parce qu'il y avait un malade qui avait un fixateur externe, un musulman qui fuyait, qui arrivait chez nous. [...] Je sortais d'une garde fatiguée. [...] Au retour, je suis tombée malade. J'ai dit, ah non, on ne peut pas être traité comme un animal...*

Une autre expatriée, qui appréciait pourtant son projet, raconte comment elle est allée au bout d'elle-même :

*Yvonne*            *Ma fête de départ s'est transformée en moi dans mon lit avec 40 de fièvre. Je suis partie en vacances, rapatriée au bout de 3 jours avec un paludisme, une mononucléose, et une hépatite E, les 3 en même temps. C'est frustrant quand ton esprit veut continuer. J'ai pleuré. Il m'a fallu 3 mois. Mon corps a dit stop.<sup>287</sup>*

De la même manière qu'il serait normal - dans le sens où cela « fait partie du job » - de souffrir psychologiquement chez MSF, il serait normal de souffrir physiquement. MSF ne semble ainsi pas suivre la santé de ses expatriés en tant qu'individus mais en tant que pièces nécessaires d'un rouage collectif. MSF a certes besoin de l'expatrié pour son savoir-faire technique, pour ses compétences humaines, et pour sa disponibilité physique, mais elle aurait pu recruter un autre individu aux qualités similaires. L'expatrié qui vient pour un engagement altruiste dans lequel il oublie sa propre personne – ce n'est pas le cas de tous - souffre alors paradoxalement de cette absence de reconnaissance de sa spécificité individuelle par l'organisation.

#### VI.2.3.2. Des évaluations subjectives

Dans une entreprise classique, la reconnaissance se mesure généralement au montant de la contribution par l'employé au chiffre d'affaires global. Elle se traduira éventuellement par un bonus salarial ou une augmentation. Mais dans une organisation dont le succès ne se mesure pas au chiffre d'affaires (voir p.198), comment mesurer les résultats et les succès d'un salarié ?

Les évaluations ou les « bilans de compétence », outils de gestion issus du secteur privé (Coulet 2011), se retrouvent chez MSF depuis une dizaine d'années et peuvent constituer une expérience stigmatisante pour les expatriés. Après avoir non seulement sacrifié leur carrière

---

<sup>287</sup> Témoignage diffusé dans l'émission « Les pieds sur Terre » du 11/12/2017, sur France Culture (reportage de Delphine Dhilly)

pour travailler chez MSF, puis, une fois en mission, avoir continué de se sacrifier en travaillant d'arrache-pied, en prenant peu de repos, et parfois des risques concernant leur santé, ils espèrent que l'évaluation, moment rare et conclusif de leur mission, soit une reconnaissance de leur engagement par leur hiérarchie et un moment d'échange. Elle devrait être, selon Maude, professionnelle, indiscutable, objective, reposer sur des critères précis et ne pas dépendre de la personne qui l'encadre. Cependant, de la même façon qu'il semble impossible d'identifier des objectifs indépendants de l'organisation et de les mesurer, il semble difficile de quantifier le travail d'un expatrié. La subjectivité de l'évaluateur remplace alors l'objectivité des indicateurs.

*Maude*            *Comment veux-tu évaluer quelqu'un, quand tu ne lui as pas donné d'objectifs précis ? [...] L'évaluation, elle ne sera que sur tes capacités à travailler avec tes collègues, sur tes capacités à être en relation avec certaines personnes sur une mission. Mais ce ne sera pas sur des objectifs déterminés, sur une technique, donc finalement on met en place un tas d'évaluation et de bilans. Tout le monde dit que ça ne sert pas à grand-chose.*

Or, plus que subjective, elle serait parfois perçue, par exemple par Maurine ou Anton, comme un espace de vengeance personnelle et de règlements de compte.

*Maurine*        *Le fait de ne pas avoir le contrôle sur les stats de son activité, elle (la responsable) n'a pas aimé. Il y avait beaucoup de stress. À l'entretien, elle m'a fait plein de reproches. Ah, tu aurais pu faire ci ou ça. Elle n'a pas fait son travail de supervision ou d'accompagnement.*

*Anton*            *Je considère les commentaires réalisés par la médecin référente le plus souvent factuellement faux (comme le siège de MSF-France l'a confirmé), écrit avec une intention malicieuse et insultante. Je n'ai pas signé.<sup>288</sup>*

À l'opposé d'une organisation bienveillante, ils trouvent une hiérarchie qu'il considère incompétente, voire hostile.

*Anton*            *Cette médecin référente a été virée environ 6 semaines plus tard avec son compagnon, le logisticien. Pour être honnête, je pense qu'elle a été mise par MSF dans une position bien au-delà de ses capacités.<sup>289</sup>*

---

<sup>288</sup> "I regard the comments by the medical referent on most occasions factually wrong (as confirmed by MSF-France headquarters), written with malicious intent and insulting. I did not sign it."

<sup>289</sup> "This medical referent was sacked about 6 weeks later together with her partner, the project logistician. To be fair, I think she was put in a position by MSF, which was a beyond her capabilities."

Summary of competences /acquired experience	
Strong points	Difficulties, points to improve
Good intercultural skills	Working in strict hierarchical NGOs with top-down management
Good teaching skills	Too many points to improve to mention.
Able to perform in difficult environments and under difficult circumstances	Lack of Team work and respect of colleagues
Deeply involved in patients care	

Figure 33 - Extrait d'une évaluation individuelle : « difficultés » et « points forts »<sup>290</sup>

Les expatriés les plus engagés considèrent l'évaluation comme une remise en cause du bien-fondé de leur implication et des raisons pour lesquelles ils travaillent pour MSF. Ils ont envie d'être reconnus pour leurs qualités, leurs compétences et imaginent que leur responsable devrait les déceler. Ils espèrent être dans une association horizontale où tout le monde peut débattre sur un pied d'égalité de différents points de vue mais se retrouvent, sur certains projets, face à une organisation relativement verticale, et un supérieur qui use de son pouvoir pour donner des ordres. Les expatriés les moins touchés, les moins émus sont alors les plus professionnels, ceux qui respectent la hiérarchie et prennent l'évaluation comme un moyen de s'améliorer et de monter en responsabilité. Dans une organisation faite de volontaires, l'expatrié s'attend le plus souvent à trouver de la coopération plutôt que de la concurrence, à voir une promotion basée sur la sagesse, la modestie ou la probité.

En pratique, les évaluations jouent relativement peu de rôle. Elles n'ont parfois même pas lieu, sont perdues, ou ne sont simplement pas lues par les responsables des ressources humaines au siège. Face à de telles incohérences, MSF-Belgique fait évoluer les évaluations pour qu'elles soient « à 360 degrés »<sup>291</sup>, met en place le *Learning and Development Management*<sup>292</sup> ainsi qu'une plateforme en ligne unique où les évaluations sont dématérialisées. Celles-ci devraient reprendre du poids dans la question de l'avancement, source de déconvenue potentielle par la comparaison qu'elle impose avec ses collègues.

<sup>290</sup> « Résumé des compétences et de l'expérience acquise. Points forts : compétences interculturelles, capacités d'enseignement, capacité à agir dans un environnement et des circonstances difficiles, profondément impliqué dans le soin aux patients. Difficultés, points à améliorer : travailler dans des ONG hiérarchiques avec un management vertical, trop d'éléments à mentionner, manque de travail d'équipe et de respect des collègues. »

<sup>291</sup> Les évaluations dites « à 360 degrés » ne font pas intervenir seulement le seul supérieur, mais aussi les collègues et les personnes encadrées (Beehr et al. 2001; Tyson et Ward 2004).

<sup>292</sup> Le *Learning and Development Management* est une gestion des ressources humaines supposée plus souple et plus humaine, visant à faire se rencontrer les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation (voir par exemple Harrison 2005).

### VI.2.3.3. Un avancement aléatoire

« Le travailleur ambitieux [...] percevra comme stressant l'emploi qui ne lui procure pas l'occasion d'avancement » (S. Dolan, Lamoureux, et Gosselin 1996, 307). Or chez MSF, la patience et l'ambition sont récompensées. Il faut officiellement avoir fait 24 mois de mission avant de pouvoir prétendre à un niveau hiérarchique supérieur : coordination de projet, coordination médicale, coordination logistique ou coordination administrative et financière. Si quelques compétences techniques semblent être à développer avant d'accéder à un poste supérieur, MSF proposera à l'expatrié de suivre des formations adaptées.

Étant donné les difficultés de rétention des ressources humaines, les surprises sont rares. L'expatrié est en position de force et obtient généralement la position à laquelle il aspire. Se rendre alors compte que la légitimité chez MSF se gagne selon le nombre de missions effectuées sur le terrain, et non selon la façon dont elles se sont passées, entre en contradiction avec l'idée que se font certains expatriés de l'organisation et d'un professionnalisme supposé récompenser les compétences managériales plutôt que la patience d'un individu. Cette observation se traduit par une fragilisation des principes qu'ils ont appris dans leur vie antérieure, par une déstabilisation de leur cadre de pensée et une potentielle incompréhension.

Par ailleurs, si l'avancement et l'augmentation des responsabilités sont sources d'insatisfaction, elles sont aussi liées aux contingences du terrain, aux écarts vis-à-vis de cette « règle de la patience » et aux jalousies associées. Les promotions peuvent en effet se faire avant les 24 mois théoriques. Avec les nombreux *gaps* sur le terrain, les expatriés sont amenés à occuper des responsabilités supérieures sans attendre les deux ans, surtout s'ils sont depuis plus de 6 mois sur un même terrain. Ils commencent alors à devenir la mémoire d'un projet, voire d'une mission. L'un de mes collègues m'a raconté comment, de logisticien au Tchad, il avait fini chef de mission, « grillant » toutes les étapes, palliant les vacances de nombreux postes. Il avait alors été « validé », de fait, chef de mission MSF à 27 ans. Un autre collègue était monté dans la hiérarchie après avoir fait jouer ses relations en interne, c'est-à-dire son capital relationnel, et lourdement insisté au siège.

En effet, contrairement à l'effacement de l'identité des expatriés évoquée dans le cas de leur santé, ou à l'idée de justice et d'impartialité de l'organisation, l'organisation apprécie les « personnalités », voire les « grandes gueules ». Ceux qui montent dans la hiérarchie sont, dans une certaine mesure, ceux qui se font remarquer, qui agissent, qui prennent des risques, qui parlent en public ou qui élargissent leur réseau. Dans une organisation où le travail de l'expatrié

s’efface devant l’œuvre collective, l’individualité est paradoxalement omniprésente et certains peuvent jalouser ce type d’ascension éclair.

De la même manière, le salaire qui semblait non négociable et fixé par des grilles dépend aussi des individus. Les expatriés rattachés à la section suisse touchent des salaires, à travail égal, parfois deux fois supérieurs à ceux perçus par des expatriés issus d’autres sections. L’organisation réfléchit depuis longtemps à sa politique salariale, se basant en particulier sur le coût de la vie du pays d’habitation, mais ce positionnement sur l’équité plutôt que sur l’égalité stricte induit, là encore, des espaces d’incertitude à l’origine de potentiels sentiments d’injustice.

La déception, la tristesse, voire la colère surgissent lorsque la règle semble négociable, et qu’elle apparaît en contradiction avec des valeurs que l’organisation revendique par ailleurs. Certains expatriés espèrent une organisation amicale, dans laquelle les membres volontaires seraient des amis et non des collègues de travail mais, de façon paradoxale, une organisation qui soit en même temps professionnelle et d’où le copinage serait absent. Les contingences ayant permis à certains de bénéficier d’une ascension rapide ou celles permettant à d’autres de bénéficier de salaires élevés donneraient le sentiment d’une organisation amateur, qui ne sait pas rester dans le cadre de ses propres règles, loin d’une organisation professionnelle, où tout serait contrôlé et transparent.

#### VI.2.3.4. Des managers incompetents ? « Le chef de mission était une brêle »

Les expatriés expérimentés (coordinateurs de projet, logistiques, médicaux et les chefs de mission) pourraient tenir un rôle de médiateur entre les « premières missions » et le fonctionnement de l’organisation et désamorcer les incompréhensions. Ils sont cependant parfois eux-mêmes ignorants de l’histoire du secteur humanitaire, de ses contradictions, pris par le stress de leur responsabilité et l’urgence des activités de la mission, éventuellement eux-mêmes malheureux dans leur travail, peu portés sur la communication avec leurs équipes, et le plus souvent à une journée de transport des équipes sur le terrain<sup>293</sup>. Parfois sûrs de leurs choix, ils ne considèrent pas toujours nécessaire d’explicitier leurs arbitrages et de partager les informations dont ils disposent avec les équipes. Les expatriés du bas de l’échelle méprisent alors leurs supérieurs, qui eux-mêmes jouent de leur capital hiérarchique et renforcent leur

---

<sup>293</sup> Les membres de la coordination, hormis le coordinateur de projet, travaillent et habitent « en capitale ».

autorité pour faire passer leurs décisions. Les « premières missions » peuvent rester ignorantes du fonctionnement de l'organisation et s'enfermer dans un cercle vicieux d'insatisfaction, auprès de collègues vivant la même expérience, sans autre moyen d'échanger et de libérer leur parole.

Cette promotion rapide voit parfois de jeunes expatriés d'une vingtaine d'années devenir responsable d'équipes d'une centaine, voire de plusieurs centaines de salariés, aussi bien nationaux qu'internationaux, issus de pays et de continents différents, de niveaux universitaires variés, composés aussi bien de chirurgiens, que de gardiens, de responsables de la communication ou de psychologues. Honorine, qui a travaillé pour de nombreuses ONG, raconte son point de vue :

*Honorine*      *Je me suis retrouvée coordinatrice RH de 300 personnes à 23 ans, c'était hyper riche, c'était l'est du Congo, avec toutes les choses assez dures, des choses sur des mineurs, des choses vraiment lourdes. Ça a été le baptême du feu, qui s'est avéré positif, et qui m'a donné envie de continuer.*

Cela peut se passer parfaitement, aussi bien pour la personne encadrante que pour les personnes encadrées. Des modes de gestion innovants et consensuels peuvent être mis en place et satisfaire les équipes. Ce n'est cependant pas toujours le cas, et même s'ils sont moins jeunes, les expatriés encadrants peuvent avoir des parcours antérieurs ne les ayant pas préparés à de telles responsabilités. Les médicaux ne sont, par exemple, pas toujours des praticiens ayant l'habitude de gérer des ressources humaines et intéressés par les questions de santé publique internationale. Or leur expérience chez MSF et les besoins du terrain les ont propulsés à ces postes où ils doivent gérer des équipes et où, selon les personnes encadrées, ici Suzie et Francine, ils sont mis en difficulté.

*Suzie*            *En fait, tu apprends tout sur le tas. Comme tu te débrouilles bien, personne ne pense à t'informer, à continuer, ou à savoir si tu as déjà eu l'information ou pas, et finalement, tu arrives toujours à passer entre les mailles du filet, à te débrouiller tout seul, sans jamais avoir de feedback, et tu n'as pas les bases. [...] On a des problèmes de management, de gens qui sont à leur position pour la première fois et qui ne savent pas très bien comment se placer. En l'occurrence notre chef de mission ne savait pas se placer, ne savait pas manager et ne savait pas communiquer.*

*Francine*        *Le chef de mission était une brêle. En gros, MSF manque d'une grosse formation management.*

Les expatriés encadrés souffrent de la fragilité supposée de leur responsable. Cette fragilité s'exprime d'abord par l'intermédiaire de la violence ou un excès d'autoritarisme face à des défis opérationnels qui dépassent le manager. Les expatriés encadrés, comme Mathurine ou Amel, doivent subir l'ire et la colère de leur supérieur qui, faible, devient agressif. Un tel

responsable commence à restreindre l'accès à l'information pour conserver du pouvoir (le capital informationnel) et du contrôle sur des sujets qu'il rend artificiellement incertains. Les expatriés doivent alors suivre des ordres qui leur paraissent incohérents, sans pouvoir toujours les discuter. Ils ne sont parfois pas impliqués dans les décisions qui concernent l'activité dont ils ont la charge, et vont devoir mettre en place des stratégies qu'ils considèrent déplacées, inopérantes, voire contreproductives. Certains, orgueilleux, ont l'impression de perdre leur « honneur ».

*Mathurine*      *Quand j'ai eu le briefing avec mon RT, il me dit « ici c'est moi qui commande ». C'est la première phrase qu'il a prononcée.*

*Amel*            *Les relations sont en somme assez tendues : il existe toujours un problème d'autorité et les personnes qui ont un poste managérial présentent des excès et ceci n'est pas en relation avec moi seule ; ça touche d'autres membres.*

L'expatrié manager est parfois davantage expérimenté, mais est considéré incompetent par sa paresse apparente. Deux conceptions de la responsabilité s'affrontent : l'expatrié « professionnel », tombé dans la prudence, la routine, voire l'ennui, face au jeune engagé volontaire et plein d'énergie. Ce dernier ne comprend pas que son supérieur puisse faire « juste ce qu'il faut », et ne pas en avoir honte. Il est alors frustré, comme Amel ou Suzie, par son impuissance face à une hiérarchie qui ne lui semble pas correspondre à l'image qu'il s'était faite d'une organisation humanitaire.

*Amel*            *En somme, Dr Ahmed est injoignable (la MTL (Medical Team Leader) est passée le réveiller dans sa chambre), il n'est pas présent au niveau de l'hôpital, et je me trouve seule à gérer.*

*Suzie*            *La coordination a fait son assessment<sup>294</sup> du bureau « en capitale », sans aller sur le terrain voir les patients dans les centres de santé. Ils ont déclaré qu'il y avait des chiffres élevés. [...] Donc il y a juste le CoLog qui est allé dans un centre de santé, pour trouver un terrain, pour discuter et qui avait déjà installé les tentes, le camp, et tout.*

Sous prétexte d'urgence, les membres de la coordination de Suzie se sont déplacés a minima, et n'ont pas vérifié par eux-mêmes les informations que les autorités locales leur ont fournies. Ils ont préféré rester dans leur bureau. Suzie dira ensuite qu'elle a « ouvert une urgence choléra alors qu'il n'y avait pas d'épidémie de choléra ». De plus, certains considèrent leur hiérarchie « psychologiquement dérangée » ou ne supportent pas de voir au-dessus d'eux quelqu'un de moins diplômé (par exemple un infirmier ou un technicien de laboratoire, devenu

---

<sup>294</sup> En anglais dans le texte.

coordinateur médical, et encadrant des médecins). Selon le pays d'origine de l'expatrié, cette situation peut être plus ou moins difficile à vivre. Ces expatriés « incompetents » ou « malades » paraissent, qui plus est, constituer des freins à l'activité, des pertes de productivité et d'efficacité de l'organisation. Ainsi, même si l'incompétence supposée de l'expatrié responsable dissimule une jalousie plus personnelle, elle est belle et bien ressentie comme une insatisfaction vis-à-vis de l'organisation.

Les managers peuvent également être critiqués pour leur manque d'empathie et de reconnaissance. Certains expatriés cherchent une oreille attentive auprès de leur hiérarchie, mais trouvent des individus qu'ils jugent froids et négligents.

*Je me suis retrouvée en mission avec des gens qui n'ont aucune humanité, aucune empathie..., voire même aucun respect de l'être humain et qui mènent la vie dure à ceux qui ont de l'humanité. (extrait du sondage en ligne)*

Au Pakistan, un médecin expatrié souffrait des absences, voire de l'insolence du personnel médical dont il avait la charge. Il se tourne vers le responsable médical du projet pour le soutenir, mais celui-ci, pour la première fois à cette position hiérarchique, est surchargé de travail et a peu de temps pour s'occuper de son cas. Le médecin se tourne alors vers la responsable RH du projet, qui fait elle-même face à de grands défis dans son département, a des difficultés de comportement à gérer dans ses propres équipes, et doit clore les salaires du mois. Le médecin ne trouve finalement aucune oreille attentive pour gérer une situation qu'il ne considère lui-même pas de son ressort. Cette situation va progressivement s'envenimer jusqu'à ce que le médecin concerné et la responsable RH ne se parlent plus.

En RCA, le département logistique décide de renouveler la flotte de véhicules de location. Elle serait moins chère, plus fiable, et plus adaptée aux besoins de déplacement en ville. Pourtant, alors que vient de se finaliser le renouvellement qui a nécessité plusieurs journées de travail, la chefferie de mission, devant l'ensemble de l'équipe de coordination, se moque de ce renouvellement qu'elle considère comme « de la grosse merde ».

Au Niger, un médecin repousse ses vacances depuis de nombreuses semaines, pour ne pas abandonner un projet et une équipe qui fait face au pic saisonnier de malnutrition. Il prévoit alors de faire coïncider ses vacances avec le baptême de sa fille. Quand vient le moment de les organiser, celles-ci sont refusées par la coordination sous prétexte que le nombre de jours nécessaires pour aller et venir dans son pays est trop élevé. Issu de la RDC, il fallait en effet 3 jours pour aller du projet à son lieu de résidence et 3 jours pour rentrer, ce qui faisait déjà 6 jours incompressibles. Pour le médecin expatrié dont c'était la première mission, ce refus est

très difficile à accepter. Le baptême de sa fille est un moment important de sa vie et ces vacances seraient l'occasion de revoir sa femme et ses proches. Il est fatigué et il aimerait souffler, mais il n'ose pas se plaindre. Il encaisse la décision, prenant sur lui, tout en considérant ce geste comme déplacé. Alors qu'il ne compte pas ses heures depuis des mois, qu'il travaille le soir et le week-end, l'organisation se met soudainement à compter ses jours de vacances. Deux logiques s'opposent. La logique gestionnaire et celle de l'engagement, qui se traduit en pratique par un sentiment d'absence de reconnaissance de la hiérarchie. Sur un autre terrain, une collègue témoigne d'une même souffrance : « j'ai demandé des jours de congés, on me les a refusés. Alors là, j'ai craqué ».

Les expatriés doivent aussi faire face à une hiérarchie qu'ils jugent suspicieuse. Alors qu'Amel se plaint du comportement de ses collègues auprès de sa responsable RH au siège, cette dernière la soupçonne d'être en fait la cause du problème.

*Amel*                    *J'ai compris à travers ton mail que tu penses que je fais face à un problème d'adaptation.*

La hiérarchie ne soutiendrait pas l'expatrié dans sa souffrance. Dans le sondage en ligne, une autre expatriée fait état d'une situation semblable.

*Louise*                    *Sentiment d'injustice envers moi de la part de mes superviseurs. Aucun bénéfice du doute à mon encontre malgré la communication constante que j'avais avec eux sur les problèmes de terrain, j'étais automatiquement en position de présomption de culpabilité lorsqu'une expat sous ma responsabilité a émis des mensonges graves à mon encontre. Donc d'un côté on a une expat « première mission » qui démissionne et de l'autre moi, qui a 6 ans d'expérience chez MSF, d'où la grande déception. Le pire dans tout ça, c'est que ces feedbacks mensongers n'ont pas été partagés avec moi durant ma mission (afin que je puisse régler le problème), mais après ma mission auprès de ma pool manager (mon évaluation mettait du temps à arriver). Après coup, j'ai été "innocentée" (après avoir conseillé à ma pool manager de récolter d'autres feedbacks, qui prouveraient que les précédents étaient faux, à noter que celle-ci n'a jamais pensé à faire cela, jusqu'à ce que je lui en parle), je sens même que ma pool manager m'avait aussi cataloguée coupable car elle a attendu que je lui demande une autre mission, 3 mois après mon retour, pour me parler de ces feedbacks... Bref, voilà en résumé ce qui constitue ma plus grande déception et mon dégoût du comportement de certaines personnes en coordination chez MSF. Reste à savoir pourquoi m'a-t-on cataloguée de coupable ? (extrait du sondage en ligne)*

Plus généralement, certains expatriés souffrent donc d'une absence de reconnaissance par la hiérarchie du travail effectué. Ils ne recevraient pas de retour positif sur leur travail. Ils auraient le sentiment de ne pas être écoutés, de travailler en vain.

*Amel*                    *Je ne reçois pas de feedback par rapport au travail que j'effectue ni aux propositions que j'envoie.*

Comme en témoignent Suzie et Francine, les informations ne descendraient pas à travers tous les niveaux ou arriveraient avec retard.

*Suzie*                    *Je sais que l'on a un cadre logique, mais je n'y ai pas eu accès. On n'en a pas parlé, on n'a pas travaillé en équipe. Le chef de mission l'a fait avec le RT, sans intégrer l'équipe médicale et sans communiquer parce qu'il le fallait à tout prix rapidement.*

*Francine*                *Ce que je sais c'est qu'on a poireauté, on a attendu. Quand tu es sur le terrain, il y a des infos que tu n'es pas censé avoir, mais en même temps, c'est dommage, parce que tout le monde s'énervait. Les infos, c'était la coordo qui les gérait.*

L'expatrié a aussi parfois des difficultés avec les équipes qu'il encadre, et le personnel national n'est pas toujours source de satisfaction. En Éthiopie, le médecin expatrié responsable du centre de santé affirmait souffrir de l'insolence du personnel national et de son absence d'engagement. Il avait selon ses termes l'impression de « pisser dans un violon ».

Même s'il peut être difficile à gérer sur certains projets, il semble aussi pouvoir servir de refuge sur d'autres projets, en particulier lorsque les relations avec la hiérarchie sont difficiles. L'expatrié voit son équipe comme un espace de liberté qu'il peut gérer à sa guise. Au Pakistan, une expatriée psychologue, qui disait souffrir de l'ambiance du projet, me confiait trouver sa source de plaisir quotidien dans son équipe de travailleurs sociaux. À l'occasion de leur fin de mission, il n'est pas rare que les expatriés organisent une fête avec leur équipe, ou à l'inverse que les équipes organisent une fête surprise et offrent des cadeaux personnalisés à l'expatrié qui s'en va.

Alors que l'engagement implique souvent l'anonymat, les expatriés engagés ont paradoxalement le besoin de se sentir exister, et donc d'être reconnus en tant qu'individu. Lorsque la reconnaissance de l'organisation ou celle des acteurs alentour est absente, l'expatrié est perdu et le sens de son engagement semble disparaître. Cette volonté historique de conserver chez MSF un esprit de volontariat impacte *in fine* la santé physique et mentale des expatriés. Leurs missions sont alors écourtées de manière volontaire ou imposée. En avril 2014, MSF se donnait comme objectif de « fidéliser un noyau de personnel international engagé sur le long-terme, ce faisant, retenir les compétences-clés et les connaissances institutionnelles, tout en

conservant une culture du “volontariat” chez MSF »<sup>295</sup>. Il semble que les contradictions issues d’un tel positionnement ne soient pour l’instant pas résolues.

Le positionnement sur le volontariat, et plus largement le « déni de professionnalisation » évoqué en début de section, participeraient, et c’est mon hypothèse, à la crise des ressources humaines dont se plaint le mouvement depuis des années. La volonté assumée de proposer des salaires en dessous du marché des ONG et l’encouragement de l’organisation à ne pas considérer l’activité humanitaire comme une profession autorisent certes une culture de la critique bien ancrée mais accroissent en même temps le nombre de *gaps* et démultiplient un *turnover* que les spécificités du secteur facilitent déjà (fatigue physique, traumatisme psychologique et instabilité géographique).

---

<sup>295</sup> MSF a mis en place à cette période une nouvelle politique de rémunération appelée IRP II (Projet International de Rémunération II) : [https://www.msf.fr/sites/msf.fr/files/files/IRPII/2b.IRPII\\_leaflet-Fr.pdf](https://www.msf.fr/sites/msf.fr/files/files/IRPII/2b.IRPII_leaflet-Fr.pdf)

### VI.3. Le processus décisionnel - Entre horizontalité et verticalité

La tension entre association et entreprise, caractéristique de l'échelle mésosociale, se mue en une tension entre verticalité et horizontalité dans la façon dont les décisions sont prises. Elles seraient tantôt imposées brutalement, d'en haut, et tantôt trop longtemps débattues, entre collègues d'un même niveau. Peu avare d'injonctions paradoxales, un même expatrié peut se plaindre d'un manque de protocoles, de règles universelles, c'est-à-dire de verticalité, et en même temps d'un manque de concertation sur la mise en place de ces mêmes règles, c'est-à-dire d'horizontalité. Finalement, certains se plaignent d'une trop grande dépendance de l'organisation à la subjectivité d'individualités.

#### VI.3.1. « Paris a décidé »

Dans le film « *Burning-Out* » de Jérôme Le Maire<sup>296</sup>, les médecins du service de chirurgie de l'hôpital Saint-Louis à Paris n'apprécient pas leur mise à l'écart des décisions de la hiérarchie. Un audit leur est imposé sans qu'ils aient leur mot à dire. Celui-ci sera mené sans qu'ils soient non plus consultés sur leur mal-être. Chez MSF, certains expatriés se plaignent d'un sentiment équivalent. Ils se sentent exclus des réunions et du processus décisionnel. Anton raconte comment il aurait aimé avoir la possibilité d'échanger avec les « expatriés d'expérience »<sup>297</sup>. Selon lui, cette « gestion par le haut »<sup>298</sup>, « centralisée »<sup>299</sup>, « rigide »<sup>300</sup>, entraîne des problèmes qui auraient pu être évités autrement, si les spécificités du terrain étaient prises en compte.

*Anton*                    *Le personnel MSF de Paris dicte aux représentants de MSF dans les pays en voie de développement, ce qui doit être fait en Afrique. Ceux-ci essaient de suivre les ordres. Si des questions relatives à ces ordres émergent ou si les ordres n'ont pas de sens sur le terrain, la simple phrase « Paris a décidé » met un terme aux débats (au moins pour un moment). Je me*

---

<sup>296</sup> Extrait du synopsis ([www.burning-out-film.com](http://www.burning-out-film.com)) : « Pendant 2 ans, le réalisateur belge Jérôme le Maire a suivi les membres de l'unité chirurgicale dans l'un des plus grands hôpitaux de Paris. [...] L'organisation du travail, bien qu'extrêmement sophistiquée, est devenue pathogène. Le personnel médical et paramédical courbe l'échine. Stress chronique, burn-out, et risques psychosociaux gangrènent l'hôpital. »

<sup>297</sup> «Senior staff»

<sup>298</sup> «Top-down management»

<sup>299</sup> «Highly centralized»

<sup>300</sup> «Rigid»

*demande souvent quelles informations ont été remontées à Paris, et sur quelles bases les décisions sont prises, mais, comme on peut s'y attendre, les raisons ne sont pas communiquées.*<sup>301</sup>

*Charlie* *Il y a des gens qui ont des noms chez MSF parce qu'on les a appréciés, qu'ils ont bien travaillé. Et à un certain moment, ils deviennent des références. Leur parole est comme l'évangile. [...] Ce qu'ils disent devient comme un critère de vérité.*

Le terrain souffre régulièrement du sentiment que le siège impose sa vision sur l'orientation des projets. Autour du mois de septembre, à l'époque de la révision annuelle des projets, certains coordinateurs de projets et chefs de mission savent déjà qu'ils ne pourront pas convaincre les responsables de la cellule dont ils dépendent au siège. Ils s'efforcent de faire des propositions et de les étayer, chiffres à l'appui, mais ils anticipent le fait que leur travail ne sera probablement pas récompensé. Ce fut le cas par exemple en 2016 au Niger où les équipes savaient que le siège voulait fermer le projet de malnutrition, pour le rouvrir un an plus tard. Malgré les arguments avancés pour laisser le projet ouvert toute l'année, la proposition ne fut pas acceptée par les responsables de la cellule.

Au niveau du travail quotidien, les décisions peuvent aussi sembler être imposées d'en haut. Francine se plaint ainsi de l'« ingérence de la coordination », et en particulier du chef de mission sur son projet en Haïti. Lors de ma mission en Centrafrique, on explique à un logisticien qu'il va partir trois jours sur un projet pour dimensionner la construction d'une pharmacie, sans lui demander s'il a des compétences dans ce domaine, ni s'il est disponible. Paradoxalement, l'expatrié engagé a besoin pour s'investir plus avant de se sentir écouté. Dérangé par la verticalité de l'organisation, il préférerait se sentir un membre parmi d'autres d'une organisation collégiale dans laquelle chaque voix devrait, selon lui, compter. Selon Renaud Sainsaulieu et Jean-Louis Laville (R. Sainsaulieu et Laville 2013, 128), « la concentration des pouvoirs répartis entre quelques acteurs forts [peut] déboucher sur des comportements claniques et la consolidation des jeux défensifs de la part des acteurs faibles. L'engagement s'étiole. »

À de nombreuses reprises, les besoins médicaux, que certains, comme Ibrahim, croient être le seul critère d'ouverture des projets, seraient présents mais la décision de démarrer un projet n'est pas prise.

---

<sup>301</sup> “Typically, MSF expat staff from Paris dictate to local expat representatives in the developing country what needs to be done in Africa, who in turn try to follow those orders. Whenever there are questions related to those orders or things do not make sense on the ground, the simple sentence ‘Paris has decided’ stops all debate (at least for a while). I often wondered what information has been fed back to ‘Paris’ and on what basis these decisions were taken, but this is typically not revealed.”

*Ibrahim* Il y a des explorations que l'on fait, ce n'est pas le projet lui-même qui m'a déçu, mais c'est le fait qu'il n'y a pas eu de projet qui m'a déçu. Il y avait des besoins, mais nous n'avons pas répondu aux besoins. [...] On a pris les risques de faire l'exploration, on a pris une pirogue au Burkina Faso, pendant les inondations. La localité était coupée du reste du pays. Il fallait passer par des pirogues. On était la première ONG à aller sur place. On a fait notre mission exploratoire. Il y avait des besoins. On attendait avec le chef de mission qui n'était pas très motivé. On a tergiversé. Et à la fin, on n'a rien fait. Ça nous a déçus.

Au niveau du mouvement, certains, comme Mégo, récusent la verticalité et voient dans l'horizontalité entre sections plusieurs avantages : le challenge, l'émulation, l'esprit critique et la possibilité de se remettre en question permanente. La concurrence serait saine et salvatrice.

*Mégo* J'ai appris chez MSF que c'est bien d'avoir une variété, une compétition positive. C'est bien d'avoir plusieurs sections opérationnelles. [...] La compétition saine et positive fait avancer. [...] Par exemple nous, on fait la chirurgie réparatrice à Amman. [...] Aucune autre section ne fait ça, pareil pour la néonatalogie, c'est MSF-France et Australie. On sait faire. Il y a 10 ans on était les moteurs de la prise en charge malnutrition avec le Plumpy Nut, mise en place de prise en charge ambulatoire. [...] MSF-Belgique a tenté ces dernières années de documenter les prises en charge des fièvres hémorragiques. MSF-Suisse veut développer le vaccin rotavirus. C'est bien d'avoir différentes sections qui amélioreront les opérations pour les bénéficiaires.

Plus généralement, les partisans de l'horizontalité aiment le débat d'idées. Comme le fait remarquer Orlando, la confrontation des points de vue participe au plaisir qu'ils éprouvent chez MSF.

*Orlando* Et puis il y a le plaisir de ces milieux associatifs. Si tu avais une batterie d'indicateurs et, quand le bouton devient vert, tu intervies, tu leur supprimes la moitié du plaisir.

### VI.3.2. La lenteur de la concertation

Au-delà de ces critiques sur la verticalité de l'organisation, MSF est en même temps critiquée pour son horizontalité, souvent synonyme de manque d'efficacité, de perte de temps, d'énergie et d'argent. Des questions anodines peuvent provoquer de longs débats enflammés, voire violents. La majeure partie de la communication se faisant désormais par email, il est de coutume de mettre en copie de nombreux collègues qui, selon leurs personnalités et responsabilités, vont participer plus ou moins abondamment aux échanges. Les emails envoyés à plus de dix destinataires font partie du quotidien des projets. Un soir de mission, j'écrivais dans mes notes :

*Entre hier et aujourd'hui, beaucoup d'échanges d'emails sur le renforcement du soutien à l'aire de santé de Dungass pour diminuer le nombre de patients au centre de récupération nutritionnelle. Marina le souhaite. Le siège croit que c'est déjà fait. Désiré ne le souhaite pas. De longs emails s'enchaînent où chacun, à des niveaux hiérarchiques différents, donne son opinion.*

Prenons l'exemple des « mouvements » (voir la note de bas de page n°281, p.230) à coordonner entre trois projets au Niger. Ce sujet concerne de nombreuses personnes : les logisticiens des trois projets qui doivent gérer les véhicules et la sécurité, le coordinateur logistique de la capitale qui doit coordonner les horaires de ces mouvements en voiture avec les horaires d'avion depuis Niamey, les administrateurs des trois projets qui sont censés centraliser la liste des individus devant se déplacer (aussi bien des patients, que du personnel national ou international) et les coordinateurs de projet des trois projets qui sont les responsables finaux de la sécurité. Sur ce genre de débats, il est difficile de dégager une autorité respectée ou respectable, car le chef de mission dont ce pourrait être le rôle considère que ce sont des détails pratiques qui ne nécessitent pas son implication.

Certains sujets avancent donc péniblement, en attente de validations de collègues, en *turnover* fréquent, à qui il faut réexposer la situation, et aux opinions parfois opposées à celles de leur prédécesseur. Des petits changements, primordiaux pour certains individus (comme le recrutement de ressources humaines ou l'achat de nouveau matériel), peuvent prendre des mois. Les débats sont d'autant plus houleux et chaotiques que la position hiérarchique (celle de l'organigramme) n'est que théorique. Étant donné le fonctionnement de MSF, il se peut que des expatriés relativement bas dans la hiérarchie aient effectué plus de missions qu'un expatrié plus haut placé, comme un coordinateur de projet ou un chef de mission, et qu'ils apparaissent aux yeux de tous plus légitimes que le responsable théorique. Il se peut aussi qu'un responsable du siège soit en visite ou effectue un remplacement à ce moment-là sur le terrain. Selon l'expérience et la responsabilité de ce responsable du siège, le débat sera accéléré ou non. Pour éviter que de trop nombreux collègues donnent leur point de vue dans de longs débats, certains restreignent les destinataires des emails, et la décision peut alors justement sembler imposée d'en haut. À l'instar de Suzie, ces expatriés considèrent que l'organisation devrait être davantage verticale :

*Suzie*                    *Je pense que c'est le rôle du Desk de monitorer ce genre de choses, de vérifier que l'on a travaillé dans la ligne des objectifs prévus, de vérifier que tout le monde est au courant des objectifs précis pour le projet.*

Les expatriés qui s'inscrivent dans la logique d'avoir des outils de management, une rationalité financière ou un cadre logique sont souvent ceux qui espèrent une hiérarchie claire et ordonnée, avec des responsabilités et des ordres définis.

Au niveau du mouvement MSF, l'horizontalité entre sections est parfois, elle aussi, décriée. La concurrence ainsi créée favoriserait la déperdition d'énergie. Plusieurs sections MSF développent en parallèle des outils similaires, logistiques, administratifs sans se coordonner, ni même s'informer, ce qu'une plus grande verticalité serait censée autoriser. Différents projets d'ERP ont été lancés de manière concurrente entre les sections. Lorsqu'un expatrié est disponible pour sa section d'appartenance, mais que celle-ci n'a pas de besoins sur le terrain, elle n'informe pas automatiquement les autres sections opérationnelles de la disponibilité de cet expatrié. À l'heure où j'écris ces lignes, l'expatrié disponible doit lui-même faire l'effort de se faire connaître auprès des autres sections. Les ressources humaines comme les ressources matérielles et financières sont rarement mutualisées. Depuis la scission entre MSF-France et MSF-Belgique, le nombre de sections n'a cessé de croître et la perspective de revenir à un seul MSF<sup>302</sup> est devenue un « marronnier »<sup>303</sup> du mouvement.

Comme le suggère Justine, le mouvement MSF ressemble ainsi à l'Union européenne que certains souhaitent plus forte, vers une fédération plus centralisée, et que d'autres souhaitent plus faible. Le bureau international de MSF serait l'équivalent de la Commission européenne, sans vraiment de pouvoir coercitif, et les sections opérationnelles MSF seraient les équivalents des États, largement libres de leurs choix opérationnels.

*Justine*                    *Chacun fait quand même son truc. C'est comme l'Europe, chacun veut garder son pré carré, chacun veut être le meilleur. On collabore quand même parce que l'on est bien obligé. Chacun veut garder sa langue, [...] chaque section a le meilleur [système d'information]. Donc bref, c'est normal que l'on puisse avoir des différences. C'est comme toute union. Il faut trouver une juste mesure entre collaborer et garder ses différences.*

### VI.3.3. Une « personne-dépendance » ?

Que le processus décisionnel soit vertical ou horizontal, il repose toujours sur des individualités. Plusieurs expatriés, dont Suzie, ont ainsi évoqué, dans une expression anglaise, la « personne-dépendance », c'est-à-dire la dépendance de l'organisation à la personne.

---

<sup>302</sup> En interne, ce projet qui reste de l'ordre de l'oral a pris le nom de « One MSF ».

<sup>303</sup> Issu du secteur journalistique, ce terme fait référence à un événement récurrent.

*Suzie* Une personne [...] fait un petit papier [et] peut changer l'avenir d'un projet. [...] C'est vachement « personne-dépendant ». Tu n'as pas d'outils en place pour évaluer la pertinence d'un projet. C'est jugé aux appréciations de quelqu'un qui est influençable, qui ne veut pas perdre son poste, qui va dire ce que le Desk veut entendre.

Alors que dans toute organisation, les décisions sont *in fine* celles d'individus, certains expatriés semblent étonnés, voire désarçonnés, que ce soit aussi le cas chez MSF. Yannick et Charlie en témoignent ainsi.

*Yannick* C'est ça mon problème. Pourquoi on écoute untel, et pas tel autre ? Il n'y a pas d'objectivité.

*Charlie* Il y a beaucoup de subjectivité aussi. [...] Pas de jugement correct. Par exemple, quelqu'un peut te dire que celui-là n'est pas bon, l'autre dit qu'il est bon. Et sur la base d'appréciations arbitraires. C'est ce que je trouve qui, chez MSF, n'est pas bon. Il y a le côté relatif. L'un dit qu'il veut que ce soit comme ça. L'autre le contraire. Et le staff nat qui est là, ils sont perdus.

*Ludovic* Et ça te dérange ?

*Charlie* Oui, ça dérange, parce que tu ne sais pas, la vraie ligne, c'est quoi.

L'expression « personne-dépendance » traduit le désarroi d'expatriés qui ont des difficultés à envisager l'idée que ce qu'ils estimaient universel soit en fait particulier, que ce qu'ils estimaient objectif soit en fait subjectif, et que la mission du mouvement ne soit pas univoque mais attachée à un point de vue. Ils en seraient troublés, contrariés, perturbés, supportant difficilement de voir leur schème de pensée déstabilisé. Ces expatriés n'ont pas été socialisés dans l'idée qu'il y ait autant de définitions que d'individus mais dans l'idée qu'il existe des communs intangibles, tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, tels que les valeurs d'égalité et de justice, tels qu'une préférence pour la vie. Dans l'expression de « personne-dépendance » se lit d'une part l'espoir déçu d'appliquer méthodiquement des principes intangibles et universels, de suivre, selon Charlie, « la vraie ligne », et d'autre part l'observation d'une mise en place finalement déléguée à des individus ayant leur libre arbitre.

Ceux qui restent dans l'organisation remettent alors progressivement en cause leur paradigme personnel : par exemple un respect de la volonté du patient qui ne serait plus inconditionnel, une préférence pour les enfants qui ne serait plus systématique, ou une déférence aux textes fondateurs de l'organisation qui ne serait plus absolue. Davantage sensibilisés à l'idée que les communs sont des constructions sociales, d'autres expatriés reconnaissent sans difficulté la multiplicité des interprétations de la charte du mouvement, mais attendent tout autant de leur hiérarchie qu'elle écoute, s'ouvre et prenne des décisions collégiales, sans imposer de force une vision personnelle.

La « personne-dépendance » concerne l'ensemble des décisions des membres de l'organisation, mais seul un petit nombre de ces décisions, comme le lancement ou l'arrêt d'activités, a un impact sur les collègues. Claude et Suzie en donnent deux exemples.

*Claude* Pourquoi traiter le pian (voir la note de bas de page n°242, p.179), plutôt que de la santé materno-infantile, du palu ou je ne sais quoi ? Je ne comprends pas. [...] On ne connaît pas la région. Un épidémio<sup>304</sup> y a été, il a dit, moi j'aime le pian, je vais faire du pian. Du coup, il a lancé ça, parce qu'il avait des vues, qu'il y avait une forte prévalence du pian.

*Suzie* Sur l'axe stratégique du projet, une personne arrive et va dire : « On n'a rien à faire ici, on va fermer ». La personne suivante arrive : « Oh ce pays c'est génial, il faut y rester ». Et tu vas laisser ouvert. Du coup, ça monte et ça descend.

Michel Crozier remarquait que « durant les crises, certaines initiatives personnelles pourront prévaloir et tous les participants devront se soumettre à l'arbitraire individuel de certains individus stratégiquement placés. [...] L'autorité personnelle va se substituer aux règles » (Crozier [1963] 1993, 241). MSF, en tant qu'organisation humanitaire fondamentalement positionnée sur les événements dits « catastrophiques » de l'humanité (conflits armés, épidémies, ouragans par exemple), est ainsi, en comparaison avec des organisations d'autres secteurs professionnels, particulièrement soumise à la « personne-dépendance » et à une instabilité permanente de la « jurisprudence *MSFienne* » (voir p.145).

En écho à ce positionnement du secteur humanitaire sur les crises, cette « personne-dépendance » est aussi le fruit d'une volonté organisationnelle assumée. À l'inverse de la « tendance d'inspiration rationaliste à éliminer toute relation de pouvoir » observée par Michel Crozier à propos d'organisations se « bureaucratisant » (Crozier [1963] 1993, 195), MSF, par la voix de ses responsables, n'exprime pas de volonté d'annihiler toute dépendance à la personne en rationalisant à tout prix. Au contraire, Mégo Terzian, Rony Brauman ou Jean-Hervé Bradol, actuel et anciens présidents de MSF-France, répètent chacun à leur manière que la mission de MSF n'est pas gravée dans le marbre et que les expatriés ou les équipes sur le terrain doivent, si l'occasion se présente, être force de proposition, prendre des initiatives et se sentir libres d'explorer les limites de l'organisation.

*Mégo* J'ai rarement vu un coordinateur qui propose clairement une intervention. [...] Il faut les accompagner, entraîner mieux pour qu'ils soient autonomes Et peut-être qu'ils feront des

---

<sup>304</sup> Lire « épidémiologiste ».

*conneries, et tant pis, s'ils en font. [...] Il faut arriver à les convaincre que sa carrière ne sera pas remise en cause s'il se trompe. [...] Il faut oser être audacieux, et déclencher les opérations.*

Rony *On est souvent dogmatique en disant que « MSF, ce n'est pas ça ». Il faut d'abord se libérer de ces dogmes.<sup>305</sup>*

Ainsi, la période d'ouverture des projets offre des possibilités d'innovations, souvent associées à l'émulation, au bien-être et au bonheur (Amabile et al. 2005; Rasulzada et Dackert 2009; Blondel 2010). Les recrutements s'enchaînent, les idées et les nouvelles activités foisonnent. La réflexion est peu bridée et les dépenses sont peu limitées (voir p.206). En pratique, il y a toujours des discussions, mais les équipes sur le terrain sont largement autonomes. Elles se sentent maîtres de leurs actions et peuvent en tirer de la satisfaction.

L'audace de l'expatrié et la « personne-dépendance » restent toutefois limitées par le contrôle social des collègues. Prendre des décisions de façon unilatérale fait courir le risque d'être incompris, méprisé, tourné en ridicule, voire même de commettre ce que l'organisation considérera comme une faute menant à l'expulsion du projet. En Tanzanie, un logisticien canadien dont c'était la première mission avait enterré lui-même un nouveau-né décédé à l'hôpital sans en parler à quiconque ni suivre de procédure. Malgré son engagement et sa volonté de bien faire, il était devenu la risée de la mission et avait dû rentrer peu après dans son pays d'origine. De plus, même lorsque l'expatrié prend une décision effectivement basée sur une officieuse « jurisprudence *MSFienn*e », faisant ainsi valoir son capital jurisprudentiel (voir p.81), ses collègues, s'ils sont novices dans l'organisation, ne le savent pas forcément. Si l'expatrié ne communique pas sur sa décision, s'il ne la justifie pas, ses collègues peuvent la considérer arbitraire, et un rapport de pouvoir peut s'établir sur l'opportunité de la décision en question.

---

<sup>305</sup> Phrase énoncée lors de la journée d'études du 22/3/2016 sur « Les stratégies de sortie » au siège de MSF-France.

## VI.4. Conclusion du chapitre

De la même manière qu'à l'échelle macrosociale, les tensions de l'organisation de l'échelle mésosociale engendrent des incertitudes dont certains expatriés se saisissent pour accroître leur pouvoir et sur lesquelles, dans un même mouvement, les émotions des expatriés se fondent.

Au niveau mésosocial, l'incertitude cardinale est celle du statut de l'organisation. Bien que, selon les points de vue, les législations, les discours, les pays, l'organisation peut se voir qualifiée tantôt de « substitut des services publics », d'« organisation de Blancs » ou de « pompiers du monde », les qualificatifs d'association et d'entreprise reviennent plus fréquemment. Ceux-ci forment une tension de laquelle sont issues les autres tensions de l'organisation à l'échelle mésosociale que j'ai mises en avant : qualité/quantité, bénévolat/salariat, horizontal/vertical. Longtemps considérée comme une pure association, MSF voit son image ébranlée par sa professionnalisation progressive et le haut niveau de ses activités opérationnelles. Au quotidien, cette incertitude sur le visage de MSF a un impact sur le fonctionnement de l'organisation et les émotions vécues par les expatriés.

En tant qu'entreprise, MSF pourrait faire prévaloir la quantité sur la qualité. Il s'agirait d'éviter les gaspillages, de maximiser le coût par patient ou d'autres indicateurs permettant de quantifier l'action de l'organisation. L'administration, aussi bien sur les projets qu'au siège, tient d'ailleurs une comptabilité et suit les dépenses. Cependant, les responsables opérationnels revendiquent un droit, voire un devoir à ne pas comptabiliser, à ne pas comparer des situations qualitativement différentes. La décision d'ouvrir un projet n'est pas censée se baser sur un critère financier, ni nécessairement sur un critère démographique, mesurable, mais sur le pur critère de la qualité médicale, terme « vague » comme l'a mis en exergue la journée d'étude qu'a organisé MSF-France sur la question le 12 mai 2016<sup>306</sup>. Certains expatriés, davantage sensibles à la quantité et à la redevabilité vis-à-vis des donateurs, peuvent vivre difficilement une telle posture idéologique. Les décisions les plus « qualitatives » leur apparaissent alors décevantes non seulement par le fait qu'elles seraient en incohérence avec ce qu'ils pensaient être le meilleur choix pour le bien commun, mais aussi par le fait qu'elles seraient imposées d'en haut. La qualité relèverait de l'arbitraire, du subjectif, et donnerait prise à la « personne-dépendance » et aux rapports de pouvoir.

---

<sup>306</sup> Un an plus tard, un rapport sur cette journée d'études a été publié (M. Beck et Brauman 2017).

En tant qu'association, MSF s'est positionnée lors de sa fondation sur l'engagement volontaire de ses membres, mais l'organisation n'a depuis cessé de croître. À l'origine bénévoles, ses membres sont désormais salariés à plus de 95%. Des syndicats existent dans différents pays et au siège même de MSF-France à Paris. Dans l'équivalent d'un « déni de professionnalisation » (voir p.217), l'organisation a préféré alimenter une « culture du "volontariat" ». Elle continue d'exiger par exemple le passage par un an de VSI, et d'offrir des salaires relativement faibles par rapport aux responsabilités endossées, aux risques encourus, et aux organisations concurrentes (telles que les agences des Nations Unies, le CICR ou les grandes ONG anglo-saxonnes). Cette politique de gestion des RH impose à l'organisation une rétribution ou une reconnaissance de l'activité des expatriés, sous peine de les voir partir, par d'autres moyens que le salaire.

L'une des raisons pour lesquelles MSF fait face à des difficultés de rétention de son personnel international pourrait ainsi résider dans sa volonté de garder cet esprit associatif et engagé. Pris dans cette tension entre association et entreprise, les expatriés les moins préparés doivent faire face, sur le terrain, à des responsabilités qui les dépassent et à des charges de travail qu'ils assument au prix du sacrifice de leur santé physique et mentale.

## Chapitre VII. Une incertitude microsociale autour des conditions de mission

---

Au-delà des déceptions liées à la mission générale de l'organisation (niveau macrosocial) ou celles liées à sa mise en place (niveau mésosocial), les expatriés peuvent également souffrir de déceptions à une échelle plus réduite, celle des conditions de mission. Ces conditions sont la traduction d'interactions interpersonnelles des expatriés MSF avec des collègues, patients ou partenaires locaux, mais aussi d'interactions avec des actants non-humains : dispositifs, objets, règles, etc. (Callon 1986; Boltanski et Thévenot 1991, 20; Dodier et Barbot 2016).

Les interactions microsociales sont souvent difficiles à mettre en évidence et n'apparaissent que rarement dans les rapports et ouvrages traitant de l'humanitaire. Sans doute parce qu'il faut être sur le terrain, dans les couloirs, le soir autour d'une bière, elles sont peu accessibles aux observateurs extérieurs mais ont un impact psychologique fort. Si elles sont tendues, elles entraînent des situations délétères, premiers maillons d'un malaise généralisé. Jérôme Le Maire, dans son film « *Burning-out* » en 2015 (opus déjà cité p.249), montre bien que ce n'est pas un audit extérieur ou la mise en place d'activités plus « efficaces » qui règlent les tensions interpersonnelles et assouplissent les dispositifs, mais la discussion, la mise en commun de l'information et le partage.

L'échelle microsociologique est ainsi celle des petits groupes sociaux et des effets de situation. Elle correspond à « un espace domestique où le nombre d'acteurs ne représente que quelques unités » (Desjeux 2006, 90). La microsociologie s'inscrit nécessairement dans une approche plus centrée sur l'individu que sur les structures, mais elle nous en apprend également sur ces dernières. « Ces moments et ces contextes ont aussi leur régularité et leur organisation. La microsociologie entend faire la sociologie [des] circonstances et analyser l'organisation sociale [des] rencontres comme un ordre de phénomènes sociaux qui ont leur histoire spécifique » (Joseph 2002, 6). En d'autres termes, ces interactions du quotidien ne sont pas seulement des interactions subjectives, bases de la vie d'équipe et du bien-être en mission, mais nous en apprennent aussi sur la structure de l'organisation ou du système social dans lequel elles se jouent. Elles ont principalement lieu entre expatriés, avec les patients, avec le staff national, avec ses proches, quelques voisins, partenaires, parfois avec le milieu expatrié de la zone d'action, pour peu que d'autres ONG soient également présentes, mais sont contraintes par les conditions matérielles : type de bâtiments, règles de sécurité, alimentation, accès à Internet, etc. L'appréciation de ces interactions, et donc des conditions de mission, se joue directement au travail, dans les bureaux et les structures médicales, mais aussi dans les espaces de vie, le soir et le week-end.

Le niveau microsocial est d'autant plus crucial dans l'étude de la santé mentale des expatriés MSF que la distinction entre travail et hors-travail s'efface largement sur les terrains d'intervention. Alors qu'Émile Durkheim voyait dans le travail un moyen d'intégration sociale et de renforcement des liens sociaux (Durkheim [1893] 1991), se pose la question, dans le cas des travailleurs MSF, de la désynchronisation des temps d'intégration sociale. Pour Francine, ce n'est pas « la vraie vie ».

*Francine*            *On n'a pas les mêmes rythmes de travail que dans une entreprise en France. Tu es nourri, logé blanchi. On te demande énormément. Tu es en décalage par rapport à la vie professionnelle que tu aurais dans une entreprise.*

Il ne s'agit plus d'horaires décalés, comme pour des « travailleurs de nuit » (Lallement 2003, 120), mais de mois décalés du fait de leur présence continue sur des terrains loin de chez eux. Propres à l'expatriation, les frontières entre travail et hors-travail sont en fait largement poreuses et correspondent à un secteur professionnel où l'expatrié n'est jamais vraiment chez lui. Pour reprendre le titre d'un ouvrage d'Arlie Hochschild sur l'effacement des espaces de vie, « le travail devient la maison et la maison devient le travail »<sup>307</sup> (Hochschild 1997). Les

---

<sup>307</sup> "When work becomes home and home becomes work"

expatriés ne sortent du giron de leur employeur qu'une fois leur mission terminée et les moments de trêve sont rares. L'hébergement ou les loisirs, souvent associés au hors-travail ou à l'extraprofessionnel, deviennent des facteurs primordiaux de la bonne santé mentale des humanitaires. Les collègues jouent temporairement le rôle de foyer familial, et l'ambiance en mission devient l'un des facteurs clés de l'épanouissement des équipes.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons d'abord aux lieux de vie et de travail, tiraillés entre bien-être et ascétisme, puis à l'intégration dans le tissu local, entre acceptation et rejet, et enfin au regard porté sur ses collègues, entre amour et haine.

## VII.1. Un « syndrome de confort » - Entre bien-être et ascétisme

Suivant l'esprit de l'« ontologie plate » de la théorie de l'acteur-réseau, les interactions sont d'abord des interactions avec les lieux, les objets ou les règles. Ces interactions ne sont pas directement sources d'insatisfactions à proprement parler, mais elles peuvent participer à un manque de sérénité, à un déséquilibre personnel ou à un stress ambiant. Transposition à l'échelle microsociale des tensions de l'organisation entre bénévolat et salariat, et entre qualité et quantité, ces interactions s'expriment sous la forme d'une tension entre conditions de vie confortables et conditions de vie davantage ascétiques. L'expatrié doit-il sacrifier son confort personnel au risque d'être plus fatigué, stressé, et donc potentiellement moins productif ? Doit-il sacrifier sa qualité de vie pour des quantités financières ? Dans quelle mesure l'épuisement mental et physique associée à un inconfort matériel peut-il constituer une brèche dans laquelle une insatisfaction plus généralisée peut s'introduire ?

### VII.1.1. Des règles de sécurité contreproductives ?

La situation de certains projets est parfois très calme, ouverts dans la campagne ou la brousse, au milieu des troupeaux, ou bien au bord de la mer, dans un port de pêcheur. Dans d'autres cas, les conflits sont proches. Parfois, le projet se trouve même au milieu des combats. Le son des balles qui sifflent, voire des obus qui tombent peut alors faire partie du quotidien. Les murs tremblent régulièrement et, plusieurs fois par semaine, voire plusieurs fois par jour, les équipes doivent rejoindre les salles « sécu »<sup>308</sup> pour se protéger. Cette situation, bien que routinière sur le projet, est celle d'un stress permanent. Chacun est sur le qui-vive, prêt à réagir en cas d'attaque soudaine.

---

<sup>308</sup> Les projets situés en zones de conflit bénéficient généralement de salles « sécu » (pour sécurité). Ces salles sont blindées ou entourées de sacs de sable. Elles permettent d'abriter au moins temporairement les équipes entourées d'une menace proche. Elles contiennent des moyens de communication par satellite et des malles « sécu », comme sur la Figure 34, avec des vivres, de l'alcool et des cigarettes pour plusieurs jours.



Figure 34 - Malles "sécu" dans la salle "sécu" (porte renforcée en arrière-plan) – Photo : L.Joxe

Pour les responsables de la mise en place des règles de sécurité, le stress est encore plus élevé. Lorsqu'en septembre 2014, une insurrection éclate à Bangui, le chef de mission doit prendre la décision d'évacuer une partie de ses équipes, environ 20 expatriés, vers les rives de la RDC, et de réduire les activités pendant plusieurs jours. La vie de plusieurs personnes est alors entre les mains du chef de mission. En 2017, à la suite d'une intervention américaine inattendue sur le sol haïtien, la population recherche les Américains « blancs » pour les lyncher. Les coordinateurs de projet et le chef de mission doivent, là encore, prendre rapidement les « bonnes décisions ».

Sur tous les terrains d'intervention, les expatriés sont ainsi soumis à des règles de sécurité, plus ou moins draconiennes<sup>309</sup>, qui ne permettent pas de séparer distinctement le temps au travail du temps hors travail (voir l'exemple en Annexe 13 : Le document sécurité d'un projet, p.531). Dans le processus de professionnalisation progressif de l'ONG et de responsabilisation de l'employeur et de l'employé, les règles de sécurité se sont avérées nécessaires, mais elles atteignent parfois une telle extrémité qu'elles deviennent handicapantes,

<sup>309</sup> Le CRASH a consacré un ouvrage mettant en débat leur rigueur (Neuman 2016).

voire risquées pour les équipes (Vinhas 2014; Autesserre 2014), et la base de rancœurs tues. Reprenant les qualificatifs de Mark Duffield, les orientations stratégiques humanitaires actuelles varient entre « modernisme », espérant tendre vers le « risque zéro », et « postmodernisme », ne recherchant plus à réduire le risque à tout prix, mais à accepter sa présence et sa contingence (Duffield 2012, 475).

Les règles de sécurité peuvent ainsi imposer un couvre-feu, interdisant à l'expatrié de sortir de son hébergement après une certaine heure. En Ukraine, les équipes n'étaient officiellement pas autorisées à sortir de leur habitation entre 22h et 6h. S'ils avaient la chance d'avoir une chambre non partagée, les expatriés pouvaient se retirer dans leurs quartiers pour se libérer de leurs collègues. À Bangui, il était interdit, y compris en journée, de marcher dans les rues de la ville. Tous les déplacements devaient se faire en véhicule MSF. En Colombie, les équipes étaient confinées dans un espace délimité par cinq rues, entre des dalles de béton cassées laissant se promener les rats, sans possibilité de marcher dans l'herbe. Or, selon Sandrine Manusset, une telle privation d'environnement naturel a un impact fort sur la santé mentale des habitants (Manusset 2012). Par ailleurs, les équipes pouvaient se déplacer à pied, mais toujours avec au moins un collègue. L'océan pacifique était devant, mais personne n'était autorisé à prendre un bateau vers les plages alentour. Tous devaient décompresser de leurs journées chargées dans les appartements d'un centre-ville bruyant et odorant. Les règles de sécurité exigeaient d'être toujours joignable, soit par radio, soit par téléphone. À toute heure, le responsable MSF du pays devait pouvoir savoir où se trouvait tel ou tel.

Paradoxalement, les expatriés pouvaient se retrouver, pour un temps, plus contraints dans leurs libertés que les populations auprès desquelles ils intervenaient. Il ne s'agit pas de plaindre la situation des expatriés mais de décrire la situation d'un sentiment d'insatisfaction en construction. Carine parle ainsi de Bétou, un petit village du Congo-Brazzaville :

*Carine*            *Au début j'étais surprise par les règles de sécurité qui étaient trop, selon moi. [...] On n'avait pas le droit de sortir après 19h. Il fallait que l'on soit emmené en voiture. Par exemple, si je finissais à 19h, il fallait que l'on me ramène en voiture. C'était inadmissible. Je trouvais ça ridicule. C'était Bétou, un minuscule village où tout le monde se connaît.*

Les règles de sécurité peuvent être d'autant plus mal vécues qu'elles ne s'appliquent pas de la même manière à tous. Les responsables MSF qui imposent ces règles ne souffrent pas des mêmes privations. Du fait de leurs activités, ils vont et viennent régulièrement vers d'autres villes alentour, à travers la brousse, la forêt ou la montagne, sans nécessairement réaliser la fatigue qu'ils imposent à leurs équipes.

Les règles de sécurité peuvent être également mal vécues du fait qu'elles éloignent les expatriés des populations. Certains expatriés sont venus dans l'humanitaire et chez MSF dans l'espoir, entre autres, de partager la culture locale, et se retrouvent enfermés dans des *compounds*, enfermement à l'origine du néologisme indigène « *compound* », un mélange de « *compound* » et « *bound* »<sup>310</sup>. La mission MSF devient une « institution totale » au sens d'Erving Goffman, c'est-à-dire « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées »<sup>311</sup> (Goffman [1961] 1968, 41). MSF s'isole, avec des « barrières [dressées] aux échanges sociaux avec l'extérieur, ainsi qu'aux entrées et sorties [...] concrétisées par des obstacles matériels : portes verrouillées, hauts murs, barbelés »<sup>312</sup> (Goffman [1961] 1968, 46). Au sujet de la sécurité, et contrairement à ce qu'il se passait au niveau mésosocial à propos de la « personne-dépendance » (voir p.253), MSF applique aux expatriés « un traitement collectif conforme à un système d'organisation bureaucratique qui prend en charge tous ses besoins »<sup>313</sup> (Goffman [1961] 1968, 48).

<sup>310</sup> Littéralement «lié au *compound*».

<sup>311</sup> «A total institution may be defined as a place of residence and work where a large number of like-situated individuals, cut off from the wider society for an appreciable period of time, together lead an enclosed, formally administered round of life.»

<sup>312</sup> «Their encompassing or total character is symbolized by the barrier to social intercourse with the outside and to departure that is often built right into the physical plant, such as locked doors, high walls, barbed wire, cliffs, water, forests, or moors.»

<sup>313</sup> «The handling of many human needs by the bureaucratic organization of whole blocks of people -whether or not this is a necessary or effective means of social organization in the circumstances- is the key fact of total institutions.»

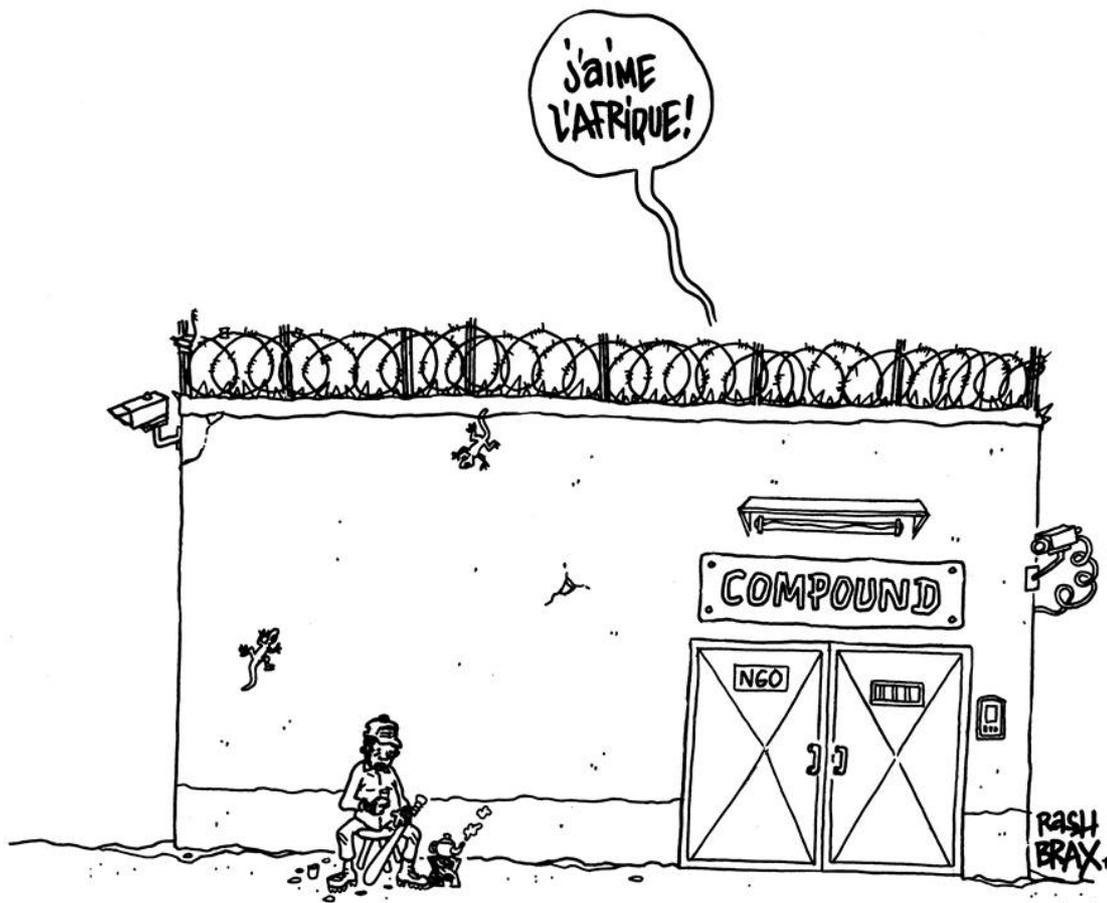


Figure 35 - Brax : L'isolement des expatriés sur le terrain

De plus, des règles de sécurité qui coupent des populations locales peuvent s'avérer paradoxalement risquées et stressantes. « La construction de murs surmontés de barbelés ou la réduction des mouvements de personnels peuvent certes protéger, mais elles éloignent aussi les humanitaires des bénéficiaires et peuvent miner l'acceptation. Les maisons d'expatriés transformées en prisons volontaires et les "mentalités de bunker" peuvent être préjudiciables dans l'effectivité de l'accès mais aussi dans les représentations des bénéficiaires » (Vinhas 2014, 76). Selon Francky, l'acceptation par les locaux protège les ONG.

*Francky*      *La légitimité que MSF a sur le terrain ne vient pas forcément du fait que c'est une ONG humanitaire. Mais les gens se rendent compte que c'est l'action que nous menons sur le terrain qui crée notre légitimité. Ce n'est pas forcément parce que l'on dit que c'est MSF. C'est ce que nous faisons sur le terrain qui nous protège.*

La rigueur des règles de sécurité peut aussi limiter l'activité médicale, raison d'être *a priori* de MSF dans une zone d'intervention. Rodolphe raconte comment un « chirurgien au Nigéria [en mission pour quelques semaines] ne comprenait pas pourquoi il n'était pas autorisé

à opérer »<sup>314</sup>. Il avait traversé le monde mais devait rester à la base de vie et vivait sa mission dans l'incompréhension. Les raisons, comme le manque de personnel national pour le soutenir et l'absence d'autorisation des autorités, ne lui étaient ni expliquées, ni même communiquées. Comme le fait remarquer Rodolphe, « tu es beaucoup moins déçu quand tu as accès aux paramètres de décision »<sup>315</sup>. La hiérarchie de ce chirurgien, comme celle du médecin Nino mentionné en introduction (voir p.1), n'avait cependant pas pris le temps de communiquer avec lui.

En Haïti en 2016, j'arrive sur un projet où des expatriés se trouvent depuis plusieurs semaines. Le coordinateur de projet leur avait imposé un couvre-feu et une zone géographique restreinte pour se promener, excluant les petits cafés alentour. Certains n'avaient jamais vu la mer située à deux cents mètres. Personne n'avait osé s'en plaindre. Le coordinateur de projet était doté d'une personnalité forte, et avait plaqué des règles de sécurité d'un contexte de guerre sur un village de pêcheurs. La majorité de l'équipe était relativement inexpérimentée et n'osait pas remettre en question la décision de leur supérieur hiérarchique. L'allègement progressif des règles de sécurité par le coordinateur de projet suivant a largement soulagé les équipes. Une dynamique nouvelle s'est installée au sein des expatriés qui ont pu aller se baigner et visiter le village de pêcheurs où ils travaillaient.

Cet allègement des règles de sécurité s'est effectué sur la base du jugement subjectif du nouveau coordinateur. Des subjectivités successives, tantôt « modernistes », tantôt « post-modernistes » (voir p.264), s'enchaînent et allègent ou renforcent successivement les règles de sécurité rendant leur compréhension et leur acceptation par les expatriés difficiles. De fait, elles peuvent être ressenties comme arbitraires et devenir, comme l'ont très bien mis en avant François Durand, Augustin Néouze et Virginie Rouquette, une source de tensions dans les équipes (Durand, Néouze, et Rouquette 2005, 22).

Certains jeunes expatriés, dont c'est la première ou la deuxième mission, n'osent pas exprimer leur opinion. Ils font l'hypothèse que de bonnes raisons dont ils n'ont pas connaissance doivent exister pour justifier les règles de sécurité. Ils ont peur de déplaire, font profil bas et supportent les règles sans mot dire. Comment oser se plaindre lorsque l'on espère repartir sur d'autres projets MSF ? La plupart sont atteints du « syndrome de confort » que José Pinilla décrit ainsi :

---

<sup>314</sup> "The surgeon in Nigeria could not understand why he could not operate."

<sup>315</sup> "You get much less disappointed, because you get to know the components."

*On renonce à interroger les pratiques ou à formuler des suggestions constructives pour agir [...]. Le renoncement [...] peut être motivé pour des raisons stratégiques : par l'envie de préserver la tranquillité ou le bien-être, pour garder [...] des marges de liberté, par souci de sécurité (ne pas prendre de risques, ne pas lâcher prise, ne pas déplaire à la hiérarchie ou aux pairs, ne pas oser se tromper [...]) » (Pinilla 2009, 106)*

Ce syndrome correspond à la posture conséquentialiste que Nico Frijda, dans son travail sur les lois de l'émotion (Frijda 1988, 355), nomme « la loi de l'attention aux conséquences »<sup>316</sup>, et que l'on retrouve aussi à propos de l'ergonomie des lieux d'habitation.

### VII.1.2. Une ergonomie négociable des lieux d'habitation

Le soir, quand l'expatrié termine l'activité quotidienne pour laquelle il a été envoyé en mission, il ne rentre pas chez lui. Il ne rentre pas dans l'habitation dont il est propriétaire ou locataire mais dans des locaux gérés par MSF. Sur un terrain d'intervention humanitaire, les expatriés sont pris en charge d'un bout à l'autre par l'organisation. En 2011, dans le grand port de Buenaventura en Colombie, les équipes logeaient dans des appartements en centre-ville. En 2013, à Gambella en Éthiopie, les équipes avaient investi un hôtel et chaque expatrié avait sa chambre. En 2016, à Niamey au Niger, MSF-Suisse louait cinq ou six maisons proches les unes des autres pour héberger la vingtaine d'expatriés. Sur certains projets, le lieu d'hébergement, les bureaux et le centre médical correspondent exactement au même lieu. À Bangui, en Centrafrique, les expatriés travaillant sur le projet de « l'hôpital général » avaient aménagé une aile de l'hôpital pour y vivre. Le toit était devenu un lieu de convivialité, un bar reconstitué, où étaient régulièrement organisés des barbecues les soirs et week-ends.

Bien qu'elles ne soient pas fréquemment mentionnées par les expatriés comme motif de satisfaction ou non de sa mission, les conditions de logement, comme l'ont montré plusieurs chercheurs, peuvent impacter la santé mentale de ses habitants (Hopton et Hunt 1996; Hyndman 1990). Cassandre, psychologue de MSF-Belgique, raconte :

*Cassandre*      *Une fois, j'avais débriefé une équipe qui revenait d'un contexte de guerre en Afghanistan. Ils sont revenus après 6 mois de mission, dévastés : « on n'en peut plus. Les chiottes débordaient tous les jours. Il n'y avait pas de porte à la toilette. On est devenu fou, quoi ! » Et c'est des trucs de base que jamais personne n'a réglés. Ça crée du stress inutile. Et ce n'est pas à négliger.*

---

<sup>316</sup> "The Law of Care for Consequence"

L'exemple pris par Cassandre illustre encore une fois, par l'extrémité qu'atteignent parfois les expatriés dans leur tolérance aux conditions de logement, le « syndrome de confort ». Personne ne s'en est suffisamment plaint pour que le département logistique lance une réparation. S'en plaindre aurait été courir le risque de se décrédibiliser vis-à-vis de certains de ses collègues, de montrer que l'on pense à son confort avant de penser aux patients à soigner. En écho au fait que l'action humanitaire serait une « entreprise désintéressée » (voir p.237), comment se plaindre de toilettes bouchées, d'une porte qui ne ferme pas quand la population auprès de laquelle l'expatrié est censé travailler est dans une situation encore plus dégradée ?

*Yvonne*            *Il n'y a pas d'intérêt à t'écouter, car tu vas de toute façon mieux que les autres personnes. Tu sais que ta mission est pour une durée courte, donc tu te donnes à fond, parce que tu sais que tu pourras te reposer ensuite.<sup>317</sup>*

Sur les missions d'urgence, pendant les premières semaines, les conditions de vie sont souvent précaires : parfois sous tente, parfois dans des chambres partagées à 4, 5 ou 6 personnes. Là encore, et ceci, quelle que soit sa position hiérarchique, difficile de trouver son espace de liberté. Les expatriés, y compris les plus « professionnels », ne se plaignent pas de ces conditions-là. Ils savent tous à quoi s'attendre. Ils savent que l'urgence impose de telles conditions.

---

<sup>317</sup> Témoignage diffusé dans l'émission « Les pieds sur Terre » du 11/12/2017, sur France Culture (reportage de Delphine Dhilly).



Figure 36 - Chambre partagée par deux expatriés en Centrafrique – Photo : L.Joxe

Sur des situations où l'urgence n'est pas aussi évidente, le ressenti par les équipes peut être différent. En Éthiopie, les expatriés n'avaient pas d'espace privé pour se couper du travail. Aller se doucher ou s'asseoir dans le canapé se faisait devant les chauffeurs et gardiens. Au Niger, Amel et ses collègues se plaignaient de perdre du poids car l'alimentation n'était pas suffisamment riche à leurs yeux.

*Amel*                    *Nous avons [...] perdu du poids. Nous payons 80 000 francs CFA par mois chacun mais ne trouvons rien à manger.*

Au Niger encore, se posait la question de l'air conditionné. Lorsque j'y étais, le projet de Magaria en bénéficiait depuis plusieurs années, mais la cellule au siège de MSF avait d'abord refusé l'installation du même matériel sur le projet de Dungass qui venait d'ouvrir, situé à 3h de route. Selon la cellule, le projet ne devait pas durer longtemps et les équipes pouvaient supporter la chaleur pendant quelques mois. Cette décision a été très mal reçue par les expatriés sur place, dont certains ont préféré, pendant la nuit, mettre leur matelas à l'air libre pour échapper à une chaleur parfois suffocante ou brûlante, au risque de se faire piquer par les

moustiques. De nombreux échanges de mails, des tensions avec la hiérarchie et des incompréhensions en chaîne ont suivi.

Ce débat sur la mise en place de l'air conditionné peut sembler anodin, mais est une illustration de la tension entre association et entreprise, évoquée à l'échelle mésosociale. La limite du supportable pour l'expatrié n'est pas la même pour tous et dépend du rapport qu'entretient chacun à son engagement. Ainsi Orlando racontait à propos du salaire :

*Orlando*            *Je ne serai jamais parti quoiqu'il m'en coûte [...]. Le fait d'être payé n'est pas important, mais ma volonté d'engagement n'aurait pas dépassé... je ne me serais pas endetté pour partir.*

Même en se plaçant d'un point de vue purement pécuniaire, l'organisation est prise entre souci déontologique (économies à l'achat du matériel) et souci conséquentialiste (meilleur rendement des équipes dans des conditions de travail fraîches, moins de temps et d'énergie dépensée pour argumenter par email ou moins de rapatriement potentiel d'expatriés malades).

Chaque contexte impose de se poser de nouvelles questions et de trouver de nouvelles réponses. Il n'y a pas de « standard MSF » sur la question de l'air conditionné. Tout ne peut être contrôlé ou anticipé par l'organisation. Une part d'arbitraire ou de subjectivité sera laissée aux responsables MSF sur place et une part d'incertitude résiduelle sera toujours présente.

### VII.1.3. Des conditions de travail décontractées

Comme l'ont fait remarquer Myriam Aries, Jennifer Veitch et Guy Newsham dans leur enquête sur le travail de bureau, les caractéristiques du lieu de travail ont un impact sur la santé mentale (Aries, Veitch, et Newsham 2010). Même si les lieux de vie et de travail sont parfois confondus en mission humanitaire, ils restent la plupart du temps distincts. Dans le cas de MSF, l'ergonomie du lieu de travail n'est pas mentionnée dans les entretiens comme facteur de stress ou de fatigue mentale, non qu'elle soit nécessairement longuement réfléchie, mais sans doute parce que les expatriés restent finalement peu longtemps en mission. En l'espace de quelques mois, les conditions de travail ou les bureaux peuvent aussi parfois changer à plusieurs reprises, et les expatriés, de nouveau, savent qu'une telle instabilité « fait partie du job ».

Si les bureaux sont en ville, les structures louées sont souvent « en dur » (bâtiments préexistants en briques ou en béton). Si MSF est arrivée récemment dans une zone isolée, ses bureaux sont construits avec des matériaux provisoires : structure en bois, bâches plastiques, terre séchée ou containers par exemple. Le mobilier est également provisoire : chaises en

plastique, tables en plastique, étagères en plastique ou en bois (voir Figure 20 - Bureau partagé, mobilier en plastique, p.165).

L'atmosphère est toujours détendue. En Centrafrique, les expatriés fument dans les bureaux (à tel point que des non-fumeurs se plaignent du manque de respect de leurs collègues). Les équipes s'habillent comme elles le souhaitent. De nombreuses caricatures, blagues sont accrochées au mur.



Figure 37 – Détente et travail - Caricature sur la porte du bureau logistique en Centrafrique – Photo : L.Joxe

L'atmosphère est souvent celle d'un vaste camping organisé, avec des expatriés qui peuvent changer plusieurs fois de bureau en fonction de l'augmentation ou de la diminution des équipes. Les équipes se plaignent rarement de cette atmosphère. Au contraire, les uns et les autres en semblent satisfaits. Une caisse de boissons fraîches et un réfrigérateur viennent souvent couronner le tout. Là, comme ailleurs, les expatriés MSF s'approprient leur bureau pour en faire un « espace de vie » (Monjaret 2002).

#### VII.1.4. Se recréer des espaces de détente

Généralement par souci de productivité, les entreprises favorisent les espaces et les activités de détente au travail. Selon Stéphane Le Lay, l'idée est de proposer un cadre mental, une atmosphère favorable au bon fonctionnement de l'organisation (Le Lay 2013). D'autres études montrent comment l'activité culturelle ou l'activité physique bénéficient à la santé non seulement physique mais aussi mentale des individus (Väänänen et al. 2009; Bernaards et al. 2006). Or chez MSF, comme nous l'avons vu (voir p.260), la distinction entre travail et hors-travail est indistincte pendant la durée d'une mission. Avec des conditions d'hébergement parfois spartiates et des règles de sécurité drastiques, l'expatrié n'a plus toujours la possibilité de se distraire comme il pouvait le faire dans son pays d'origine après une journée au bureau. Les expatriés perdent leurs repères et recréent alors, à leur manière, selon le contexte de la mission, leurs propres espaces de loisirs et de détente.

MSF s'implique de plus en plus sur la prise en charge de cet aspect de la vie des expatriés. Sur ma première mission, mon coordinateur logistique me confie : « La télévision, c'est un "standard" ». L'organisation paie ainsi l'installation de la télévision sur tous les terrains, et depuis quelques années, les départements des ressources humaines des différentes sections du mouvement insistent de plus en plus pour généraliser d'autres moyens de se détendre : filet de badminton, table de ping-pong, jeux de société, guitare ou appareils de musculation. La photo qui suit a été prise dans une base de vie MSF au Niger (le lecteur notera le fil de fer barbelé au-dessus du mur et le gardien assis sur une chaise en arrière-plan, rappelant à la fois l'idée d'« institution totale » évoquée p.262 et la caricature de Brax p.266).



Figure 38 - Deux expatriés jouent au ping-pong au Niger – Photo : MSF

Ces dispositifs ne sont pas encore généralisés et, là encore, personne ne se plaint vraiment de leur absence. Lorsqu'ils sont mis en place, ils apportent cependant une bouffée d'air frais aux équipes qui trouvent ainsi des moyens supplémentaires de s'évader. Lorsque les projets MSF sont situés « en capitale », les conditions sont différentes. Il est parfois possible de jouer au squash, au tennis, d'aller à la piscine, voire d'aller, comme c'était le cas en Ukraine, à l'opéra.

Pour échapper à leur quotidien, certains profitent de déplacements dans le cadre de leur mission. Selon la rigidité des règles de sécurité, MSF autorisera les discussions avec des habitants, la découverte de la faune et de la flore ou le partage de la culture locale. Francine raconte sa joie de découvrir des « paysages magnifiques ».

*Francine*      *On nous a dit qu'il fallait faire des explorations dans la campagne environnante. C'est là que j'ai halluciné. On le faisait en moto, on n'avait pas le choix. J'étais là accrochée, dans des*

*paysages magnifiques. Merde, on me paie pour faire de la moto au Congo. On a fini en pirogue. C'était génial.*

Ces activités ne remplacent pour autant pas le contact humain. Si elles sont accessibles aux expatriés, elles ne leur suffisent pas toujours à s'abstraire de leur situation et à décompresser. Depuis les travaux d'Émile Durkheim qui montrait que « le suicide varie en raison inverse du degré d'intégration des groupes sociaux dont fait partie l'individu » (Durkheim 1897, 223), de nombreuses autres recherches ont continué de démontrer l'importance du « soutien social » sur la santé mentale (Andrews et al. 1978; Sheldon Cohen et Wills 1985; Kessler et McLeod 1985; Caron et Guay 2005; Viruell-Fuentes et Schulz 2009; Marc, Grosjean, et Marsella 2011). Bien que MSF-Belgique permette aux expatriés de joindre un(e) psychologue à toute heure du jour et de la nuit, peu d'expatriés se servent de cette possibilité. En Haïti, un de mes collègues s'isolait chaque jour de plus en plus du reste de l'équipe. Je lui propose de joindre la cellule psychologique de Bruxelles mais il me répond, à l'instar des militaires britanniques étudiés par Neil Greenberg *et alii* (Greenberg et al. 2003), qu'il préfère s'appuyer sur sa famille et ses proches dans son pays d'origine. Bien que la présence quasi généralisée de la technologie 3G permette de plus en plus d'éviter l'écueil de l'isolement, il existe toujours des terrains sur lesquels les moyens de communication sont quasi inexistantes, en particulier après les catastrophes naturelles ou dans des zones désertiques. Les expatriés doivent alors utiliser les moyens fragiles et limités de la communication par satellite.

La gestion par un expatrié de ses émotions diffère aussi en fonction de son statut familial. Un certain nombre d'expatriés se dit célibataire lors de son départ, ou précise que ses enfants sont déjà grands. Si un foyer est en construction dans son pays d'origine, avec conjoint et éventuellement enfants, alors les liens à distance avec sa famille peuvent avoir un rôle ambivalent. Pour Rémi, « le fait de quitter la famille [s'avère] un peu lourd » et pour d'autres, c'est un soulagement. Comme l'ont montré des médecins dans le cas de couples où l'un des deux conjoints est en difficulté, « la dynamique de l'interaction conjugale [...] peut être une source de soutien mais aussi une source de stress supplémentaire » (Reynaert et al. 2006). De la même manière chez les migrants, les liens transnationaux avec sa famille ont un double visage de soutien (Viruell-Fuentes et Schulz 2009; Sargent et Larchanché 2016) et de stress (Alcántara, Chen, et Alegría 2015; Torres et al. 2016). Cette même ambivalence de la relation de famille se retrouve chez les couples d'expatriés rassemblés physiquement sur un projet. En effet, certains rencontrent leur conjoint sur le terrain, d'autres ont une activité complémentaire de celle de leur conjoint et ils peuvent partir en mission ensemble (par exemple, l'un est

infirmier et l'autre administrateur), et d'autres enfin invitent leur conjoint (et ses éventuels enfants) à venir en tant qu'accompagnants. En effet, MSF favorise, par un soutien matériel et financier, le rapprochement familial des expatriés les plus expérimentés.

## VII.2. L'acceptation dans le tissu local - Entre intégration et rejet

La tension entre intégration et rejet est d'une certaine manière la traduction à l'échelle microsociale de la tension macrosociale entre pensée universaliste et action sur mesure, ou entre idéalisme et réalisme. À défaut d'un grand salaire, à défaut de pouvoir comprendre la stratégie globale de l'organisation, ou sa mise en place pratique, l'expatrié éprouve souvent un besoin de reconnaissance que la population, les patients, les autorités locales sont les premiers à pouvoir lui conférer. Lorsque ce besoin n'est pas comblé, l'expatrié questionne de manière plus ou moins profonde le sens de son action.

Les expatriés viennent souvent avec l'idée que la mission de l'organisation est juste et supérieure aux débats partisans locaux. Pourtant, les interactions quotidiennes avec la population, les patients ou les autorités, montrent que ce point de vue n'est pas nécessairement partagé. L'accueil est parfois plus compliqué que prévu.

### VII.2.1. Une reconnaissance de la population en demi-teinte

Partir en mission humanitaire, c'est partir à l'autre bout du monde, s'adapter à une nouvelle langue et de nouvelles traditions, dans un nouvel environnement social et culturel. L'expatrié est alors confronté à un processus d'acculturation dans un nouveau pays, source potentielle de stress (Oh, Koeske, et Sales 2002; Constantine, Okazaki, et Utsey 2004; Mui et Kang 2006), renforcé dans le cas du travail (Aycan 1997).

Anonyme dans son pays, l'expatrié change subitement de statut en mission. Il devient un personnage public, dont les moindres faits et gestes sont épiés par la population. Si les règles de sécurité sont assez souples, et si l'expatrié se promène seul pour se détendre, tout lui rappelle qu'il travaille pour MSF et qu'il est en mission. Dans beaucoup de contextes, MSF est un acteur majeur et la population connaît les expatriés, qu'ils soient des médicaux, des logisticiens ou des administratifs. Elle les rencontre au centre de santé et les reconnaît en dehors des infrastructures quand ils se promènent dans la rue. Et même si la population ne reconnaît pas les expatriés comme travailleurs MSF, elle leur rappelle qu'ils sont étrangers : méconnaissance des codes locaux, différence de style vestimentaire, et différence de couleur de peau (expatriés kenyans en Ukraine, mexicains en Birmanie ou allemands en Éthiopie). Souvent, les expatriés

deviennent des personnages publics que les habitants connaissent et reconnaissent. Comme une star de cinéma dont la célébrité ne s'arrête pas aux portes du studio de tournage, la célébrité de l'expatrié MSF ne s'arrête pas à la clôture du centre de santé. Dans certaines situations, MSF épouse et respecte pourtant les habitudes locales. Au Pakistan, les équipes expatriées portent les « shalwar kameez » traditionnels et les femmes se voilent. Au Niger et au Pakistan, MSF met en place des salles de prière dans les lieux de travail.

« Dans l'œil des autres », l'acceptation par la population reste néanmoins parfois compliquée (Abu-Sada 2011). Dans les années 1990, au Liban, Mégo raconte que l'organisation était mal vue par lui-même et par sa famille :

*Mégo*                    *Je les considérais comme des charlots. Ils n'étaient pas sérieux.*

En 2014, les acteurs de la lutte contre l'épidémie d'Ebola, dont MSF faisait partie, étaient mal perçus par la population locale (voir par exemple Fribault 2015). De nombreuses rumeurs couraient autour des activités des CTE (Centre de Traitement Ebola) ayant parfois fait croire, entre autres, à des trafics d'organe<sup>318</sup>. L'épidémie aurait été un complot et les « blancs » seraient venus en Guinée pour tuer les habitants<sup>319</sup>. En conséquence, des menaces lourdes pesaient sur les CTE et d'autres centres de transit de plus petite taille, dont certains ont été effectivement brûlés<sup>320321</sup>. En 2013, au Congo-Brazzaville, deux passagers d'une moto, lancée à vive allure dans un virage sans visibilité, sont morts sur le coup lors d'une collision avec une voiture MSF. Dans les minutes, les heures et les jours qui suivirent, la population locale souhaitait lyncher le chauffeur de la voiture MSF, et menaçait d'attaquer le *compound* des expatriés. Les équipes se sont retrouvées barricadées dans la maison pendant 48h et le chauffeur enfermé dans le poste de gendarmerie à l'abri de la population.

Pour manifester son désaccord avec la décision de MSF, les autochtones passent parfois à l'acte. En Ukraine, des manifestations, certes organisées en sous-main par les autorités locales (voir encadré), demandaient à MSF de partir.

---

<sup>318</sup> Voir par exemple l'ouvrage de Paul Richards sur l'épidémie Ebola (Richards 2016) ou l'article « Ebola : en Guinée, méfiance et rumeurs sont gravement contagieuses », Jeune Afrique, 7/6/2015, <http://www.jeuneafrique.com/depeches/233774/politique/ebola-en-guinee-mefiance-et-rumeurs-sont-gravement-contagieuses/>

<sup>319</sup> Au début de la lutte contre le SIDA, de telles rumeurs ont également courues, rumeurs que la mise en place des antirétroviraux n'a pas toujours éteintes.

<sup>320</sup> « Faranah: un véhicule de MSF incendié... le CTE saccagé », Vision Guinée, 14/2/2015, <http://www.visionguinee.info/2015/02/14/faranah-un-vehicule-de-msf-incendie-cte-saccage/>

<sup>321</sup> « Au Liberia, l'attaque d'un centre provisoire de traitement d'Ebola », RFI, 17/8/2014, <http://www.rfi.fr/afrique/20140817-ebola-centre-isolement-attaque-liberia-patients-fuite>

#### Encadré 4. Manifestation contre MSF

Le 31 août 2015, j'écrivais dans mon journal de bord : « Ce matin, manifestation au bureau ». Je travaillais alors pour MSF-Suisse à Donetsk en Ukraine.

Vers 9h, un rassemblement composé d'une centaine de personnes, principalement des femmes, s'était formé devant les bureaux de MSF-Belgique, nos voisins. Cinq bus garés non loin leur avaient permis de venir. Les manifestants portaient 4 pancartes, écrites de la même main, avec des slogans du type : « Ne fermez pas les yeux », ou bien « MSF à la solde de l'Ukraine ». Une manifestante semblait mener le groupe. Elle tenait un mégaphone et haranguait la foule.

Les chefs de mission de MSF-Belgique et MSF-Suisse sont rapidement sortis pour parler, l'un directement en russe, l'autre avec l'aide d'un traducteur, formant une frontière humaine entre les manifestants et l'entrée des bureaux de MSF-Belgique.



Figure 39 - Manifestation devant les bureaux de MSF en Ukraine - Photo d'un journal local

Progressivement, le nombre d'hommes a augmenté. La foule a grossi jusqu'à atteindre 200 personnes. Les femmes, hormis celle qui tenait le mégaphone, se sont lentement mises sur le côté. L'atmosphère était de plus en plus pesante avec un nombre croissant d'hommes, jambes ancrées dans le sol et bras croisés.

L'événement était millimétré. Tous les manifestants avaient un rôle. L'un d'entre eux se tenait en retrait, un papier à la main. Des manifestants venaient le voir et retournaient ensuite dans la foule en criant de nouveaux slogans, visiblement rédigés à l'avance. Certains manifestants se mettaient régulièrement à rire, probablement ivres. D'autres individus étaient en effet postés dans les rues adjacentes et servaient de l'alcool aux hommes.

La police a été appelée par MSF-Belgique. Elle ne s'est pas déplacée, prétextant que, tant qu'il n'y avait rien d'illégal, il n'était pas nécessaire qu'elle intervienne. Les manifestants bénéficiaient de toute façon, nous le saurons plus tard, d'une autorisation officielle.

Malgré les discussions avec les chefs de mission, les manifestants restaient sourds aux arguments avancés. Ils continuaient de répéter les slogans en boucle : « non à la guerre », « ouvrez les yeux », « vous êtes des espions », « vous tuez nos enfants ». À 10h précises, la femme qui tenait le mégaphone s'est arrêtée et a finalement annoncé : « Nous partons en tant qu'amis, mais nous reviendrons la semaine prochaine ». Tous les manifestants se sont aussitôt dispersés.

Ces aléas avec les populations locales ne constituent pas des « effets pervers » à proprement parler, au sens d'un enjeu au niveau macrosocial, économique ou politique, mais plutôt des conséquences inattendues liées à l'activité de MSF. Cette hostilité apparente dans les interactions du quotidien participe à la remise en cause de l'engagement de certains expatriés.

À défaut d'une reconnaissance par la population locale, les expatriés aspirent à une proximité avec les patients et à voir concrètement l'impact de leur action. Les fonctions médicales sont fréquemment plus proches des malades, mais les fonctions d'administration et de logistique, comme ici Frantz, font aussi l'expérience de cette reconnaissance.

*Frantz*                    *Lorsque tu visites l'hôpital ou tu participes à une distribution de médicaments ou autre... tu te dis voilà, ce que je fais toute la journée, tu vois tout de suite l'impact positif sur la population. Un impact à la fois sanitaire, et puis même voir les sourires. Tu sens que tu apportes quelque chose. C'est ce que j'attendais de MSF et que j'ai vraiment trouvé.*

La satisfaction que Frantz a pu éprouver n'est pas généralisable. Les relations avec les patients sont parfois plus tendues ou plus insaisissables. Au Niger, un certain nombre de mamans d'enfants malnutris détournent le principe des distributions alimentaires (voir p.186). Au Pakistan, le médecin responsable des urgences était quotidiennement menacé physiquement par les familles des patients, qui exprimaient ainsi leur désaccord avec les décisions médicales. Le médecin avait posté des gardiens devant chaque salle des urgences pour intimider les familles. Il avait fini par prendre son parti de cette situation, mais l'atmosphère dans les services ne le rassurait pas.

En Guinée, lors de la crise Ebola, un expatrié me rapporte que dans le CTE où il travaille, certains patients, dont des évadés de prison, ont sciemment pris le risque de rentrer dans un centre de traitement Ebola, en simulant des symptômes, pour bénéficier des dotations en sortie délivrées aux patients guéris : en particulier des vêtements neufs et un téléphone. Les équipes

MSF sont à la fois amusées, interpellées, voire décontenancées dans leur assurance, par ce genre d'anecdotes.

Lors de la fermeture d'un projet, les menaces de pillage des infrastructures MSF sont également fréquentes, renforçant une atmosphère de suspicion, de démoralisation ou d'anxiété générale (Reissman et al. 1999; Swaen et al. 2004; Campbell et Pepper 2007). Même si ce ne sont pas les expatriés eux-mêmes qui souffrent de la perte de leur emploi, d'une diminution de la qualité des soins, d'une déstabilisation de l'économie locale, ils baignent dans une atmosphère de rejet.

Enfin, la population locale attaque parfois violemment l'organisation : *car-jacking*, assaut d'un convoi, braquage du bureau de l'administrateur pour voler le contenu du coffre-fort. À l'échelle de la planète, sur l'ensemble de ses projets, MSF est régulièrement touchée par ce genre d'événements. Le 4 décembre 2017, MSF annonçait un cambriolage armé de son projet à Mweso en RDC, doublé de violences et menaces physiques<sup>322</sup>.

### VII.2.2. La suspicion des autorités politiques

En mettant en place ses activités, MSF devient un acteur politique et un enjeu pour les autorités locales. Selon leurs ambitions propres, elles sont plutôt bienveillantes, voyant en MSF un vecteur d'argent, d'emplois, d'amélioration de la santé publique, susceptible de dorer ou redorer leur blason, ou hostiles, voyant leurs prérogatives et leur influence diminuer à la suite de l'arrivée de l'organisation. MSF devient un marqueur clivant du jeu politique local et se retrouve à son insu le jouet de débats locaux historiques. Au Pakistan, deux responsables sanitaires régionaux s'affrontaient, chacun souhaitant que MSF intervienne dans la zone dont il avait la responsabilité. Au niveau national, MSF, perçue comme une potentielle couverture pour l'espionnage occidental, était sous surveillance des services secrets ; des enquêtes, parfois intimidantes, étaient menées directement dans les bureaux des projets. En DNR (Donetsk People's Republic) et LNR (Luhansk People's Republic)<sup>323</sup>, MSF avait été progressivement mise hors-la-loi par le gouvernement lui-même. Il soupçonnait officiellement MSF d'espionnage et, après des mois de pression, avait fini par expulser MSF et mettre sous scellés

---

<sup>322</sup> Voir les détails publiés par MSF sur son site : [http://msf-seasia.org/news/17889/?utm\\_source=Linkedin&utm\\_medium=20171207+DRC+Robbery+Linkedin&utm\\_campaign=news](http://msf-seasia.org/news/17889/?utm_source=Linkedin&utm_medium=20171207+DRC+Robbery+Linkedin&utm_campaign=news)

<sup>323</sup> Ces deux républiques à l'Est de l'Ukraine ont déclaré leur indépendance en 2014, mais ne sont reconnues internationalement que par la Russie.

ses entrepôts. Y attendaient, entre autres marchandises, près de 1 000 000 d'euros de médicaments que MSF n'a jamais pu récupérer, et que le chef de mission soupçonnait de servir ensuite à l'enrichissement d'oligarques locaux. En Éthiopie, considérant que MSF devait employer des ressources humaines locales et non internationales, les autorités refusaient de délivrer des visas de travail aux expatriés, contraignant l'organisation, si elle souhaitait poursuivre ses activités, à demander des visas de touriste et à mener ses projets dans une illégalité partielle.

Dans d'autres pays où les indicateurs économique et sanitaire sont plus élevés, où l'État est peut-être plus fort, l'accueil est souvent encore plus difficile. Il suffit de penser aux épisodes récents en France ou en Italie liés à la crise migratoire. En 2016, MSF souhaite ouvrir un camp alternatif à la jungle de Calais sur la commune de Grande-Synthe. Les négociations sont longues entre les différents acteurs et l'État pour que le projet aboutisse<sup>324</sup>. En 2017, l'Italie impose un « code de conduite » aux ONG qui repêchent des migrants dans la mer Méditerranée. Beaucoup, dont MSF, refusent de le signer<sup>325</sup>.

### VII.2.3. La méfiance des partenaires du projet

Enfin, les relations avec les partenaires techniques d'un projet peuvent aussi être tourmentées. Régulièrement, MSF investit des structures de santé qui existent déjà. En Tanzanie, MSF avait pris en charge le service de pédiatrie de la structure hospitalière du camp de réfugiés de Nyarugusu. En Ukraine, des équipes MSF proposaient des consultations gratuites dans des postes de santé préexistants. En Colombie, MSF intervenait sur la question de la Tuberculose dans des centres sanitaires de la ville de Buenaventura. En RCA, MSF avait investi une aile de l'hôpital général de Bangui. Ces structures de santé disposent toujours préalablement d'un ou plusieurs responsables, mais l'arrivée de MSF bouscule l'ordre des choses.

Le plus souvent, le *MoU* signé avec les responsables politiques locaux ou nationaux précise la répartition des activités. Les responsables techniques desdites structures doivent alors mettre en pratique des décisions pour lesquelles ils n'ont pas été nécessairement consultés. Le personnel fonctionnaire qui auparavant travaillait dans la structure peut voir ses routines

---

<sup>324</sup> MSF à Grande-Synthe : enseignements d'une improbable coalition d'acteurs, Angélique Muller et Michaël Neuman, 2016 : <https://www.msf-crash.org/sites/default/files/2017-05/db56-mn-2016-msf-grande-synthe.pdf>

<sup>325</sup> « Migrants: plusieurs ONG rejettent un «code de "conduite" », article du Figaro, le 31/7/2017 : <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2017/07/31/97001-20170731FILWWW00285-migrants-plusieurs-ong-rejettent-un-code-de-conduite.php>

bouleversées sans une communication systématique à ce sujet ni de la part de sa hiérarchie, ni de la part de MSF. Un ressentiment vis-à-vis de l'organisation peut alors apparaître. En Haïti, à la suite à l'ouragan Matthew en octobre 2016, l'aide de MSF s'est progressivement transformée en « cauchemar » pour la directrice de l'hôpital de Port-à-Piment. D'abord submergée par les blessés, elle a apprécié le soutien de MSF, mais, après un accord signé, quelques semaines plus tard, avec la direction départementale, elle s'est vue dépossédée de la structure dont elle avait la responsabilité depuis des années. Les projets qu'elle avait lancés étaient soudainement stoppés. Elle s'était retrouvée sous la coupe de MSF sans avoir pu s'exprimer. « C'est un manque de respect. Je ne peux pas supporter ça [...]. MSF contrôle mes heures de travail ? Et puis quoi encore ! ». Elle démissionnera quelques semaines plus tard de son poste de la fonction publique. Plusieurs expatriés ont mal vécu cette situation dans laquelle ils se retrouvaient en porte-à-faux, pris entre la volonté de MSF d'intervenir, le contenu du *MoU*, et les interactions au quotidien avec le personnel technique de l'hôpital, dont sa directrice.

Convaincus du bien-fondé de leur projet et de la légitimité de MSF, certains considèrent que la manière dont la communication est opérée avec la population, les partenaires techniques et les responsables locaux est défailante. D'autres estiment que les partenaires techniques et les responsables locaux sont incompetents, ne comprenant pas les enjeux de santé publique dont ils ont la responsabilité. En Tanzanie, Marta, une médecin expatriée allemande, se retrouvait elle aussi confrontée à des responsables techniques dont elle ne comprenait pas le comportement.

*Marta*                    *Dr. Gombo n'est pas coopératif, il n'accepte pas les conseils, est paresseux et médicalement incompetent. Il pense que je ne devrais pas interférer avec son travail [...]. La coordinatrice « santé », "Dr." Fantine n'est jamais disponible pour discuter des problèmes observés. Elle bloque la plupart de nos activités et n'accepte pas le soutien offert. Je l'ai identifié comme le problème principal pour améliorer les performances des activités.*<sup>326</sup>

Une partie des expatriés effectue sa première mission avec l'idée qu'il sera accueilli à bras ouverts mais la réalité, parfois éloignée de l'image idéalisée, s'avère déroutante. Pour les plus néophytes dans le secteur humanitaire, ces observations remettent en cause le bien-fondé du projet pour lequel ils travaillent, voire de l'organisation dans laquelle leur action s'inscrit. Quand les autorités locales, voire nationales, mettent ostensiblement des bâtons dans les roues

<sup>326</sup> "Dr. Gombo is not helpful, not accepting any advice, not willing to cooperate, lazy and medically not competent. He has the opinion I shouldn't interfere with TRC work. [...] The health coordinator "Dr." Fantine is never available to discuss any observed problems. She is blocking many of our activities or doesn't accept offered support. I identified her as the biggest problem in improving any TRC activities/performance."

des projets, quand la population, voire les patients sont menaçants vis-à-vis de l'intégrité physique des expatriés, quand les partenaires du projet démissionnent de leur fonction à la suite de l'intervention de MSF, difficile pour l'expatrié de rester serein. Pour les plus expérimentés, ces situations sont considérées comme faisant partie du « package » à supporter, mais pèsent dans tous les cas sur leur santé mentale. En pratique, ces différents éléments sont rarement concomitants, mais la présence de certains d'entre eux est suffisante pour déstabiliser l'expatrié dans son assurance.

## VII.3. Le regard porté sur ses collègues - Entre amour et haine

La plupart des tensions mentionnées aux échelles macrosociale, mésosociale et microsociale ont un impact sur l'ambiance d'un projet, les histoires d'amitié ou d'inimitié, voire les histoires d'amour et de détestation entre expatriés. Certains imaginent trouver chez MSF des collègues au comportement exemplaire, en ligne avec des idéaux de respect, de tolérance, de générosité, de probité ou de moralité, qu'ils associent à l'organisation. La réalité pratique ne serait pas toujours au rendez-vous.

### VII.3.1. Arrogance, racisme et sexisme des expatriés

Au-delà de l'incompétence professionnelle ressentie par plusieurs expatriés à propos de leur hiérarchie (voir p.242), l'arrogance toucherait, non pas seulement le mouvement MSF (voir p.151), mais aussi les membres de la coordination que Suzie côtoie en Côte d'Ivoire. Ceux-ci abuseraient des moyens, vivraient dans un confort en décalage avec celui des équipes sur le terrain et de la population locale, et leur comportement ne correspondrait pas à l'idéal d'engagement que Suzie se faisait de tels responsables.

*Suzie*                    *La coordination, ils abusaient des moyens. Ils avaient tous des climats au bureau. Et sur le terrain, on n'avait rien. On n'avait pas l'électricité. On n'avait pas de générateur. Tous les soirs, on allumait des lampes à huile.*

Amel et d'autres témoignent de coordinateurs de projet ou de chefs de mission cherchant le statu quo, à en faire le moins possible, à faire durer un projet pour continuer à être en famille dans un pays réputé calme. Ils appliqueraient la politique de l'autruche pour se faire oublier du siège de la section opérationnelle concernée. D'autres, pointés du doigt par Anton, auraient des attitudes prétentieuses dans la gestion de leur activité.

*Anton*                    *L'hôpital n'avait ouvert que depuis quatre semaines quand le PC annonçait pendant une réunion générale que l'hôpital offrait déjà de bien meilleurs soins pédiatriques que ceux proposés partout ailleurs dans le pays [...]. Cette affirmation était énoncée alors qu'un taux de mortalité ahurissant de 20% indiquait clairement que tout ne semblait pas aller au mieux. Je me disais*

*que cette affirmation était extraordinairement autoflatteuse et qu'une approche légèrement moins assurée aurait pu être bienvenue.*<sup>327</sup>

Toujours dans le même ordre d'idée, certains expatriés se plaignent d'observer des collègues qui, selon eux, auraient des attitudes de mépris ou de condescendance, non seulement envers d'autres expatriés ou envers les partenaires locaux, mais aussi envers le personnel national.



Figure 40 - Brax : La condescendance des expatriés vis-à-vis du staff national

Ils imposeraient leur conception des choses et leur manière de faire. Ces attitudes, parfois qualifiées de « racistes » ou de « néo-colonialistes », rejoignent le sentiment d'injustice décrit à l'échelle mésosociale dans la gestion des ressources humaines nationales (voir p.222).

*Amel* Plusieurs expatriés présentent des attitudes hautaines. Le comportement de certains staffs expatriés avec le staff national est mauvais et ça crée des tensions ; certains membres du staff

<sup>327</sup> "The hospital had just opened for 4 weeks when the PC of the hospital during a general staff meeting opined that the hospital already offers far better paediatric care compared to everywhere else in the country (and more improvements were yet to come). This was made on the background of a staggering inpatient mortality rate of 20%, clearly indicating that not all things seem to be going well. I thought this statement was extraordinarily self-congratulatory and that a slightly less self-assured approach might be asked for."

*national se sont adressés à moi pour exprimer leur insatisfaction par rapport à cette manière de faire.*

*Anton Il m'a semblé étrange que dans presque toutes les diapositives présentées sur l'éducation communautaire, le personnel expatrié disait aux villageois quoi faire, comme s'ils connaissaient suffisamment la langue ou la culture locale. [...] Une dernière raison pour laquelle MSF-France pourrait être vue comme raciste ou néo-colonialiste par notre staff national concerne l'organisation top-down, hautement centralisée.<sup>328</sup>*

Dans certains cas, les relations interpersonnelles se dégraderaient si fort que le projet est remis en question et doit fermer.

*Francine Au Tchad, un des programmes a été fermé parce que les rapports entre staff nat et expat était ingérables. On est parti.*

Le « racisme » ne serait pas observé seulement entre personnel national et expatrié, mais également au sein même du personnel expatrié. Plusieurs Africains, comme le médecin congolais Charlie, se plaignent d'un sentiment de différence de traitement, qu'ils attribuent au copinage, entre expatrié blanc et expatrié noir. Cette différence viendrait non seulement en contradiction avec l'impartialité affichée de l'organisation mais aussi avec le principe de reconnaissance du travail effectué.

*Charlie Il y a des choses chez MSF qui se disent très bas. [...] Il y a certaines confiances qui naissent parce que l'on vient de la même région, au-delà de la Méditerranée.*

Charlie se plaint d'informations médicales qui, étant donné sa responsabilité dans le projet, doivent lui revenir, mais qu'il reçoit par des circuits détournés. Il s'aperçoit, au sujet du décès d'un enfant, que l'expatrié européen dont il a la responsabilité n'a pas respecté le circuit de communication hiérarchique mais a discuté, sans en référer à Charlie, directement avec le coordinateur de projet, lui aussi européen. Le coordinateur de projet a alors partagé l'information avec l'administrateur, dont il est proche. Au moment du repas, Charlie apprend finalement le décès de l'enfant par l'administrateur.

*Charlie L'admin, il a l'info que toi, tu n'as pas. [...] Le circuit d'information n'est pas respecté. Ces choses-là, des fois, ça frustre.*

---

<sup>328</sup> "It seemed strange to me that in almost all slides they presented on community education – and I was told they were slides provided by MSF for promotional/training purposes – expat personnel was telling local villagers what to do. As if they knew enough of the local language or culture to do this. [...] A last reason, why MSF Paris could be seen as a racist or neo-colonialist organisation by our local staff include the structure of the highly centralised, top-down organisation."

Francky, médecin ivoirien, de son côté, considère qu'il est inutile de se plaindre de ces situations puisque les expatriés concernés auraient des soutiens au siège.

*Francky*            *On ne me donnera pas raison parce que celui avec qui je suis en conflit est l'ami de quelqu'un à Paris.*

À l'inverse, sur d'autres terrains, certains expatriés, aussi bien africains qu'occidentaux, se plaignent de la mainmise d'expatriés africains sur les activités. Ceux-ci prétexteraient des risques sécuritaires élevés pour interdire aux expatriés de peau blanche de venir, protégeant ainsi leurs activités et évitant les contrôles du siège à majorité « blanche ». Plus généralement, plusieurs expatriés, dont Amel et Francky, se plaignent d'un racisme ambiant.

*Amel*            *Il a eu des propos racistes vis-à-vis des Congolais parce qu'ils n'ont pas la même religion que moi (supposé être musulman comme moi, alors que je suis agnostique), que ce sont des personnes qui ne savent que danser et qu'ils n'ont aucun niveau ; j'ai trouvé ces propos racistes et déplacés.*

*Francky*            *Au lieu de trancher sur le vrai problème, on tranche sur d'autres aspects. C'est-à-dire genre... peut-être la couleur de la peau.*

En plus d'un supposé racisme, des expatriés se plaignent de sexisme, de harcèlement et parfois de viol. Bien que le secteur humanitaire ait pourtant pris en compte la question<sup>329</sup>, avant même l'« affaire Weinstein »<sup>330</sup>, Amel raconte le sentiment qu'elle a eu vis-à-vis de ses collègues :

*Amel*            *Dr Norbert [...] dit à voix haute : « il faut dire aux femmes ici qu'il y a des préservatifs », je n'ai pas réagi à ses propos, il m'a regardé et m'a demandé si j'avais bien écouté ce qu'il vient de dire ; ce sont des propos déplacés machistes et franchement je ne me sens pas en sécurité sur le projet.*

---

<sup>329</sup> En 2016, le « réseau des femmes humanitaires » (Humanitarian Women's Network (HWN): <http://humanitarianwomensnetwork.org>) a lancé un sondage sur les discriminations, le harcèlement et les abus auprès du personnel féminin national et international du secteur humanitaire. MSF-Belgique a lancé son propre sondage en mai 2017, selon lequel 25% des expatriés MSF affirment avoir été touchés de façon inappropriée : "25% of total respondents (31% of total women respondents, 12% of total men respondents) experienced being touched in an unwanted way i.e. touched hair, massaged shoulders, embraced [average among women across humanitarian sector: 48%]."

<sup>330</sup> Du nom du producteur de films américain, Harvey Weinstein, accusé par une douzaine de femmes en octobre 2017 de harcèlement sexuel.



Figure 41 – Brax : les abus sexuels dans l'humanitaire

Revient aussi régulièrement dans les échanges entre expatriés le malaise ressenti lorsque certains d'entre eux agiraient comme des touristes : aller au bloc opératoire par curiosité, prendre des photos de soi au milieu des patients<sup>331</sup>, se mettre en scène dans les paysages entourant le projet.

*Charlie* Par exemple, l'admin qui veut aller au bloc. J'ai vu des admins : « Je veux aller voir une césarienne ». D'autres ne demandent pas l'autorisation.

En pratique, l'administrateur ou le logisticien peut certes avoir besoin d'assister aux activités du département médical pour mieux comprendre son fonctionnement, mais la frontière est fine entre une connaissance nécessaire d'un point de vue professionnel, entre la proximité souhaitée avec les patients pour une interaction de confiance, entre des photos souvent demandées par les patients et une curiosité mal placée ou une situation choquante pour un observateur externe ou néophyte.

<sup>331</sup> À ce sujet, le concept du « white savior complex » a été développé, c'est-à-dire « le complexe de l'homme blanc », en référence au poème de Kipling « le fardeau de l'homme blanc ».

Dans tous les cas, plusieurs expatriés voient dans ces comportements des valeurs à l'opposé des leurs. Ils évoquent l'éthique et ne se reconnaissent pas dans ces situations qu'ils considèrent également incohérentes avec ce que l'organisation défend par ailleurs. Emilien ou Amel, pourraient les accepter dans d'autres contextes, mais pas dans le secteur humanitaire.

*Emilien* *Il y a quand même un volet éthique de plus en plus fort dans la communication des ONG. Quand tu compares ce volet éthique et ces lignes de communication avec le comportement des personnes, ça laisse songeur.*

*Amel* *Les répercussions psychologiques de telles conditions sont plus importantes que la chaleur et les tempêtes de sable : faire face au racisme et aux complots insensés n'est pas sain, ce n'est bénéfique ni pour le projet ni pour moi.*

Malgré cette description, MSF semble être, en comparaison avec le reste du secteur humanitaire, relativement protégée du racisme ou des harcèlements, et les critiques, comme en témoignent Emilien ou Pierre issus d'autres ONG, seraient plus intenses ailleurs.

*Emilien* *Un chef de projet qui traite les gens comme de la merde, qui insulte tout le monde, et qui est sur un discours profondément raciste, et puis ça, quand même, m'a fait réfléchir.*

*Pierre* *Rapidement, la cheffe de mission, elle s'était posée en potentat local, elle décidait de tout, de l'achat des stylos BIC à l'attribution des projets partenaires, en dépit des recommandations des équipes. La goutte qui a fait déborder le vase... ça a été quand elle a employé des enfants pour remettre du gravier dans la cour, donc des petits de 9 ou 10 ans qui charriaient des sacs de 50 kg de gravier. Je viens dans son bureau, je lui dis : « Regardez ce qu'il se passe dans la cour ». Elle me dit : « ah bah c'est super, on va avoir une jolie cour ». « Mais les enfants, c'est contre le mandat de l'ONG ? », elle me dit, « vous savez il faut bien que les enfants ramènent de l'argent à la maison ».*

Dans une sorte de dédoublement identitaire, l'éloignement de leur pays d'origine ou la croyance d'une absence de contrôle semble encourager des expatriés à croire que les règles qu'ils peuvent connaître chez eux ne s'appliquent plus en mission. Leurs valeurs habituelles, leurs repères, les codes de leur pays sont mis de côté et un sentiment d'impunité peut régner : « ce qui se passe en mission reste en mission ». Sur différents terrains, malgré les règles aujourd'hui imposées par l'organisation, les inhibitions se lèvent et des expatriés, qui n'iraient pas voir de prostituées dans leur pays, le font en mission, parfois sous couvert du chef de mission<sup>332</sup>. Deux types d'expatriés peuvent alors se croiser sur les projets : ceux qui cherchent

---

<sup>332</sup> MSF n'est pas la seule ONG à avoir dû gérer ce type de situations. À la suite de l'affaire dite « Weinstein », plusieurs ONG, dont OXFAM, ont été montrées du doigt pour avoir couvert un recours par les expatriés aux prostituées (« Scandale Oxfam : l'ex-responsable en Haïti aurait reconnu avoir payé des prostituées », Le Figaro,

cette permissivité ou en profitent par opportunisme, et ceux qui au contraire souhaitent se montrer exemplaires et considèrent que les comportements des premiers n'en font pas partie.

### VII.3.2. Carriérisme, vols et plaintes en justice du personnel national

Dans l'imaginaire collectif, un certain halo de bienveillance entourerait les ONG. Ses salariés, ses partenaires, ses bénéficiaires seraient supposés se plier en quatre pour faciliter son fonctionnement. Plusieurs expatriés pensaient être membres d'une organisation d'exception, qui faisait consensus internationalement, reconnue et respectée par tous, mais doivent réaliser que l'organisation pour laquelle ils travaillent est en fait considérée par d'autres comme une entreprise multinationale, comme un riche employeur, ou comme une organisation aux mains de services secrets étrangers. En pratique, la plupart des acteurs, et en l'occurrence le personnel national, ne perdent pas de vue leur intérêt personnel.

Même si un certain nombre ont ciblé spécifiquement MSF pour sa réputation dans le secteur humanitaire, d'autres viennent pour la possibilité d'avoir un emploi, un salaire, des compétences techniques ou pour la ligne supplémentaire sur le CV. D'autres encore seraient prêts à être délocalisés pour engranger de l'argent, mais resteraient démotivés, « tire-au-flanc », cherchant à en faire le moins possible.

Sur de nombreuses missions où je suis intervenu, MSF devait faire face, pour diverses raisons, à des actions en justice. En Colombie, les propriétaires d'un terrain que MSF louait se plaignaient de ne pas voir leurs droits fonciers respectés. En Éthiopie, MSF s'était séparée brutalement d'un employé ayant volé de nuit le coffre-fort du projet. Celui-ci réclamait des indemnités pour un licenciement qu'il jugeait abusif. Au Congo-Brazzaville, les salariés s'étaient regroupés pour réclamer en justice des primes de transport que MSF leur refusait (voir p.220). En Centrafrique, après avoir fait grève, des salariés nationaux ont séquestré le coordinateur de projet.

Premier choc pour de jeunes expatriés ramenés brutalement à la réalité, et qui doivent gérer ce genre d'affaires qu'ils n'attendaient pas. Imaginant des ressources financières de MSF allouées spécifiquement aux activités médicales ou logistiques, ils doivent en réserver une partie pour les émoluments d'un avocat, pour le dédommagement des victimes dans les procès perdus ou pour la satisfaction de revendications salariales. Ils doivent faire avec leur déception

---

19/2/2018). Le journal Libération a par exemple publié une enquête sur « le fléau des "sexpats" » : [http://www.liberation.fr/planete/2018/05/20/humanitaire-le-fleau-des-sexpats\\_1651503](http://www.liberation.fr/planete/2018/05/20/humanitaire-le-fleau-des-sexpats_1651503)

personnelle de voir l'organisation détournée de ses objectifs supposés, et de voir des parties prenantes considérer MSF comme une occasion de s'enrichir plutôt que comme une organisation médicale.

Tout au long de la vie d'un projet, et *a fortiori* lorsque la fermeture a été annoncée, MSF est victime de vols de matériel, le plus souvent de la part de son propre personnel, national ou expatrié, mais parfois aussi de la part de la population locale. Modeste en a été choqué.

*Modeste*            *C'est vraiment déplorable que tu viennes aider des gens et que tu sois confronté à des problèmes de vols à l'hôpital.*

Les zones les plus sensibles des projets sont les stocks, et les vols les plus fréquents sont des vols de carburant, de nourriture ou de matériel logistique. En Éthiopie, le grillage avait été découpé pour accéder aux fûts d'essence. En Tanzanie, les voitures étaient régulièrement siphonnées. Au Congo-Brazzaville, un moteur de bateau avait été dérobé, sans effraction, par le responsable du stock lui-même. En Haïti, après l'annonce du départ de MSF, les magasiniers commençaient à rapporter chez eux les items les plus coûteux des stocks dont ils étaient eux-mêmes responsables. Les vols ne portent pas nécessairement sur les items les plus chers, souvent difficiles à revendre localement, mais plutôt sur des items de première nécessité. Une expatriée expérimentée me raconte qu'un administrateur expatrié s'est volatilisé, dans les années 2000, de son projet en laissant le coffre-fort vide, avec près de 50 000€ avec lui. Ce sont aussi des assistants administratifs sur le terrain qui jouent de leurs prérogatives.

*Mathurine*        *Mon assistant avait détourné des trucs. J'ai constaté dans la compta qu'il y a eu des détournements... il a été obligé d'être viré. Mon chef de projet aussi est parti. Il y avait trop d'abus.*

Enfin, sur plusieurs projets, des témoignages font état de détournement de médicaments par les équipes.

*Suzie*            *On a eu beaucoup de vols. On n'est même pas capable d'estimer les montants de médicaments volés sur le pays, parce qu'ils arrivaient à détourner les médicaments de façon officielle en faisant des commandes. Du coup, quand on retrace, c'était un réseau de vol organisé, de notre ONG et du ministère de la santé. Ils s'étaient regroupés, c'était des processus de commande où les chiffres étaient gonflés.*

De la même façon, Amel explique les ruptures de stock des médicaments qu'elle observe sur son projet (voir p.209) par un détournement au niveau de la coordination. Étant donné le *turnover* de pharmaciens expatriés, la mutualisation des stocks entre ONG ou entre

sections MSF, les responsabilités sont noyées et rien n'a jamais pu être prouvé. Que les faits soient avérés n'est d'ailleurs pas la question ; c'est davantage le seul fait d'imaginer qu'ils soient possibles qui ramène certains expatriés aux réalités de situations plus complexes que celles qu'ils idéalisait.

### VII.3.3. Des données falsifiées

Faisant suite à une éthique en souffrance, certains expatriés omettent, dissimulent, transforment, voire falsifient des informations. Comme le défend Naoki Suzuki à propos des ONG de l'aide internationale en général, les relations siège et terrain sont, chez MSF aussi, houleuses et sources de tension (Suzuki 1998). Le siège est souvent taxé d'ingérence par le terrain, et le terrain d'incompétent par le siège. L'arrogance de MSF, décrite vis-à-vis des partenaires locaux (voir p.139), se traduit en interne par un dénigrement par le siège, souvent mal vécu, des points de vue de ses propres équipes sur le terrain. Une responsable du siège de MSF-France racontait, à l'occasion de la journée de réflexion sur les « stratégies de sortie » organisée par le CRASH, comment elle s'est sentie obligée d'amender la réalité pour justifier, auprès du terrain, la fermeture d'un projet ouvert depuis huit ans.

*Pour annoncer le départ aux équipes sur place et au staff nat, on ne pouvait pas leur dire la vérité. Ce n'était pas acceptable. On a construit un discours a posteriori de la décision sur la fermeture du projet pour les équipes.*

Poursuivant son témoignage, cette responsable du siège raconte qu'un expatrié sur le terrain, ressentant un décalage entre le discours du siège et la réalité pratique, avait demandé une explication plus détaillée au coordinateur médical. Pourtant « numéro deux » de la mission MSF, celui-ci avait été incapable de justifier la décision du siège. Des expatriés à plusieurs niveaux se retrouvent alors régulièrement perplexes, voire en colère, devant des situations qu'ils ne savent pas défendre auprès des équipes sur le terrain et auprès des partenaires locaux.

À l'inverse, il arrive que le terrain minimise des incidents de sécurité pour ne pas affoler le siège, évitant d'avouer qu'une situation aurait été gérée avec trop de légèreté. Le terrain peut aussi vouloir camoufler des résultats médicaux, soit parce qu'ils sont en deçà des objectifs annoncés, soit pour continuer à justifier la présence de MSF dans la région. Suzie relate la manipulation des données médicales dans le cas de la supposée épidémie de choléra évoquée plus haut (voir p.244).

*Suzie* *J'ai fait un rapport à la coordination pour dire pourquoi ce projet était stupide, et qu'il n'y avait pas de choléra. Ils ont falsifié les données pour le Desk pour faire croire qu'il y avait quand même eu des patients.*

Sans parler des relations entre siège et terrain, les falsifications peuvent se faire entre départements d'un projet ou vis-à-vis de partenaires locaux. Au Niger, des responsables d'un projet avaient falsifié les données envoyées aux autorités sanitaires régionales pour dissimuler des taux de mortalité élevés dans un centre de malnutrition. Maissane, administratrice ivoirienne, est choquée d'observer que chacun essaie finalement, à tous les niveaux, de protéger son image, sa renommée ou sa position.

*Maissane* *De tout le monde, j'ai eu cette impression. Les gens essayaient de sauver leur peau. Moi je ne comprends pas ça comme ça. Si c'est dans le monde de l'entreprise classique, je comprends. Mais dans une ONG, je ne comprends pas. On est là pour une mission [...]. Par exemple, nous, à Bria [en Centrafrique], on soigne les enfants de 0 à 15 ans. C'est ça l'objectif. Il faut se battre pour atteindre cet objectif. Il ne faut pas se battre pour sauver mon poste d'admin.*

Les expatriés qui attendent de la part des responsables de l'intégrité et de la transparence, découvrent, dans ce genre de cas, un fonctionnement et des comportements à l'opposé de ce qu'ils espéraient, chacun jouant avec les cartes à sa disposition.

#### VII.3.4. Une ambiance d'équipe à deux visages

*A fortiori* dans le milieu humanitaire où les expatriés partagent leur vie des semaines durant, les frontières entre collègues, amis et famille s'effacent (Pettinger 2005). Étant donné la proximité des lieux et des individus, la qualité de l'ambiance ressentie le soir, « à la maison », a un impact sur la qualité de l'ambiance ressentie la journée au travail et inversement. Finalement, comme de nombreux travaux l'ont montré (Pritchard et Karasick 1973; Muchinsky 1977; Goupil, Brunet, et Archambault 1985), le climat organisationnel serait un gage majeur de la satisfaction des salariés. Francine, logisticienne mais ancienne gérante d'un bar, insiste sur ce point.

*Francine* *La question de l'ambiance, comment on travaille ensemble, c'est vachement important. Une mission qui réussit, c'est une mission où il n'y a pas de tensions.*

Pour Cassandra, l'ambiance dans les équipes, qu'elle soit de 5 ou 20 expatriés, est une condition sine qua non de la réussite d'un projet. Une bonne ambiance peut porter un projet, et des gens motivés peuvent déplacer des montagnes.

*Cassandra* Tu peux avoir plein de thunes, le meilleur projet du monde, qui a le plus de sens possible, si ton équipe ne fonctionne pas, tu vas nulle part. Et donc la gestion des RH est nécessaire pour que ton projet fonctionne.

À l'inverse, selon Fabrice, avoir un projet porteur et bien défini est une des conditions d'entente dans l'équipe. C'est la qualité d'un projet qui entraînera une bonne ambiance dans l'équipe.

*Fabrice* En général, c'est quand t'as un projet qui merde, où les objectifs ne sont pas clairement définis, où t'arrives pas à y arriver que ça merde dans les équipes. Quand les équipes sont contentes de ce qu'elles font, ça pète ! Ouais, y a des problèmes mais ça passe. Donc c'est un bon indicateur. Si tu as eu des gros clashes d'équipes, c'est peut-être que tes programmes n'étaient pas...

Dans son travail sur les infirmières et les policiers, Marc Loriol montre comment la « bonne ambiance » au travail est déterminante pour l'atténuation des risques psychosociaux (Loriol 2009). Dans le milieu humanitaire, les collègues sont d'autant plus importants qu'ils constituent non seulement l'ambiance au travail, mais aussi l'ambiance « à la maison ». Comme si tous les expatriés de toutes les sections formaient une grande famille, les expatriés disent souvent en rigolant : « Ah, la famille MSF ! » Le soutien social est ainsi partiellement assuré par les collègues. Le soir, autour d'une bière à la maison ou au bar du quartier, les expatriés partagent leurs émotions, s'épanchent et se font l'oreille attentive les uns des autres. Plusieurs expatriés, dont Maissane, Orlando et Carine, se disent d'abord surpris par la bonne atmosphère :

*Maissane* La vie en équipe, ça, ça m'a agréablement surpris. On s'entend bien, c'est presque une famille.

*Orlando* J'ai eu de très bonnes surprises sur la vie d'équipe, le fonctionnement, les gens.

*Carine* Des trucs qui m'ont agréablement surpris, c'est le fait que l'équipe soit multiculturelle, l'équipe d'expats, et le fait que les gens soient hyper ouverts, vraiment. [...] L'ambiance était incroyable. Ce sont des gens que je vois encore. On ne m'avait pas trop vendu ça comme ça. [...] C'était vraiment une équipe géniale.



Figure 42 - Repas de Noël en Tanzanie, 25/12/2015 - Photo : L.Joxe

Ce sont aussi de bonnes ambiances de travail. Selon Orlando et Maissane, il ne s'agissait pas de vacances mais bel et bien d'un emploi, avec de l'émulation.

*Orlando* Sur le projet en lui-même, j'ai eu de bonnes surprises, j'ai retrouvé un environnement de travail. Ce n'était clairement pas du loisir. C'était une bonne confirmation.

*Maissane* Les gens sont motivés. On aime le travail que l'on fait. Les gens sont impliqués.

Pour certains expatriés non préparés à la multiculturalité, la première expérience peut être néanmoins difficile à gérer et mener à l'isolement. À l'inverse d'Amel qui était la « seule blanche au milieu des noirs » ou la seule Occidentale au milieu d'Africains, Patrick était le « seul noir au milieu des blanches », c'est-à-dire le seul Africain au milieu d'Occidentales. Il a dû prendre sur lui pour surmonter ce défi.

*Patrick* On m'a proposé une mission à Madagascar comme responsable d'activité. Au début, ce n'était pas facile. Je me suis retrouvé dans une base avec des gens de différentes cultures. J'étais l'unique noir et l'unique homme. Ce n'était pas facile. Au bout de trois mois, je me suis ressaisi et la mission a continué.

L'ambiance est très variable d'un contexte de mission à l'autre. Jérémy affirme être toujours satisfait par son travail au quotidien et par la finalité des projets dans lesquels il s'inscrit, mais c'est l'état de ses relations avec ses collègues qui le décidera à rester plus ou moins longtemps sur un projet.

*Jérémy* [Les projets] m'ont tous plu, à part les relations sur le terrain. Tous les projets étaient pareils. Je faisais toujours ce que je devais faire. Mais ça dépend des personnes que tu trouves sur le terrain. Au Congo, je suis parti très vite parce que [les gens sur place] ne me convenaient pas du tout... et ici, ça sera pareil, je ne renouvellerai pas mon contrat à cause de l'ambiance.

Certains, dont Amel et Francine, se plaignent d'expatriés exigeants, qui font la fine bouche ou du manque de vie d'équipe, de partage, de fêtes en commun.

*Amel* On a préparé un gâteau pour une fête d'au revoir pour les expatriés qui rentrent chez eux, et nous avons proposé de s'installer dans le jardin, ils sont restés le temps de dîner puis ont pris les chaises et sont rentrés à la maison.

*Francine* Au niveau des gens qu'on envoie sur le terrain, ils ont une capacité assez restreinte à supporter le stress, à supporter les conditions de vie. On n'est pas en colonie de vacances : des gens qui piquent une crise parce qu'on n'a pas le Wifi ou le Nutella, ou pour des problématiques de cul.

Ainsi, plusieurs expatriés, dont Francky, font état d'ambiances compliquées, sources de malaises potentiels.

*Francky* J'observe des dysfonctionnements qui entraînent des frustrations. On est quand même certaines personnes à avoir quitté MSF à cause de certaines frustrations. Sur le terrain, on vient quand même de cultures différentes. On a vu des altercations sur le terrain. Ou juste des problèmes de personne. Et ça, ça ne manque pas.

Amel témoigne ainsi de coups bas entre collègues :

*Amel* Dr Ahmed m'a traitée de menteuse, j'ai insisté que ce n'est pas le cas, et j'ai demandé qu'il assume ses propos. [...] Dr Ahmed (sénégalais) est venu me voir pour me dire de faire attention, que le CP me vise personnellement.

Comme le mentionne Francine, on retrouve chez MSF, dans le secteur humanitaire en général, les mêmes tensions que dans les autres secteurs professionnels.

*Francine* Ce qui m'a étonné, c'est les rapports humains. Tu imagines qu'en allant bosser dans l'humanitaire, les gens seraient moins mesquins que dans la moyenne, mais en fait pas du tout. Tu retrouves les mêmes conneries que chez les vendeuses de Prisunic. Ça m'a assez étonné.

*Josselin*            *J'étais venu pour aider le médecin référent. Je viens en support [...]. J'essayais de donner des idées, mais c'est devenu comme une sorte de guéguerre.*

Des clans peuvent se former, aussi bien sur la base d'affinités personnelles que des relations de travail. Lors de ma mission en Centrafrique, deux clans s'étaient clairement distingués et les sorties au bar se faisaient souvent en groupes séparés. Au Pakistan, là encore deux clans s'étaient formés autour de la figure d'une expatriée dont la personnalité avait clivé l'équipe. Certains expatriés s'évitaient et ne se parlaient plus. Des dynamiques d'équipes négatives se mettent en place. Exposés au stress, à la fatigue, à de multiples frustrations, certains expatriés deviennent irascibles et communiquent potentiellement leur rancœur à leurs collègues. Bien que, avec le taux de *turnover* important sur les missions, les clans se déforment aussi vite qu'ils se sont formés, les tensions sont parfois si fortes que des expatriés démissionnent et quittent le terrain.

*Amel*                *Plusieurs personnes ont quitté le projet : partis en vacances sans revenir.*

Le siège n'est pas en reste. Plusieurs crises ont émaillé l'histoire de l'organisation, avec des clans, des « coups bas », des manœuvres politiques, jusqu'à la diligence d'une enquête policière au sujet d'une vague de lettres anonymes et d'enregistrements illicites au siège de MSF-France dans les années 2010. Là aussi, les bureaux sont traversés d'immenses tensions menant parfois à des démissions, comme l'illustre le départ de Marie-Pierre Allié, présidente de MSF-France, en 2013. Elle écrit ainsi dans le rapport annuel 2012-2013 :

*Cette année a été marquée par des tensions au niveau du siège, tensions relatives à nos modes de fonctionnements, aux difficultés rencontrées par nombre de personnes à identifier leur place dans notre organisation. Si ces tensions nécessitent que nous traitions énergiquement la question de notre propre réforme, je ne peux cautionner la façon dont certaines se sont exprimées. Je juge -en particulier- la pratique des lettres anonymes et des enregistrements de conversations particulièrement odieuse. Ces tensions au siège peuvent se répercuter sur le terrain par des orientations stratégiques changeantes.*

Enfin, la spécialité médicale de l'organisation est à double tranchant. D'un côté, l'urgence du soin exacerbe les tensions. On retrouve ainsi chez MSF toutes les violences, tous les traumatismes, tout le stress que des services médicaux classiques en France ou ailleurs, et en particulier des services d'urgence, peuvent engendrer (Duchateau et al. 2002; Loriol 2003; Laurent, Chahraoui, et Carli 2007). Le burn-out trouve d'ailleurs son origine dans les métiers du soin (Maslach 1976). De l'autre, l'urgence peut effacer l'incertitude de certaines décisions

et les sources d'insatisfaction afférentes, en contraignant l'expatrié à faire confiance dans les choix opérés.

Les ambiances sont donc très variables d'un projet à l'autre, d'une époque à l'autre, et même d'un coordinateur de projet, d'un chef de mission à l'autre, voire d'un président à l'autre. Comme le font remarquer de nombreux chercheurs (Crant et Bateman 2000; Peterson et Luthans 2003; Lloyd et al. 2015), la personnalité du dirigeant se reflète dans le fonctionnement de son groupe. Selon sa manière de gérer ses équipes, son stress, sa manière d'écouter, les règles de sécurité peuvent être plus ou moins strictes, la cohésion de son équipe peut se construire ou se déliter, des affinités peuvent s'établir ou se détruire. Sylvia insiste sur l'importance du caractère du chef de mission.

*Sylvia*                    *Si tu as un bon chef de mission qui motive tout le monde, l'équipe entière se sent impliquée, tu veux vraiment réaliser des interventions. [...] À Mattar [en Éthiopie], j'avais deux jeunes docteurs qui étaient très motivés par l'amélioration des programmes, passionnés par l'aide à la personne. Jusqu'à maintenant, ce sont davantage des individus qui font la différence.*<sup>333</sup>

L'ambiance dans l'équipe occupe ainsi une place névralgique dans l'émulation au travail et dans l'émergence de sentiments positifs ou négatifs vis-à-vis de son projet ou de l'organisation.

---

<sup>333</sup> "If you have a good country director who motivates everyone, the whole team feel engaged, you want to do some intervention. [...] In Mattar, I had 2 young doctors who were really interested in improving the programs, passionate in helping the people. So far, it is individuals more that can make the difference."

## VII.4. Conclusion du chapitre

Les contextes spécifiques des missions humanitaires effacent la distinction entre travail et hors-travail et imposent de s'intéresser à des aspects considérés généralement comme du domaine de la sphère privée. Dans le cas de MSF, étudier la satisfaction au travail nécessite de prendre en compte d'autres éléments que les seules activités opérationnelles humanitaires.

Frappée par le « syndrome de confort » (Pinilla 2009, 106) (voir p.267), une partie des expatriés a tendance, en particulier les plus engagés, à ne pas se plaindre des conditions de logement, des règles de sécurité ou de la présence de loisirs, que ce soit auprès de leurs collègues ou pendant les entretiens que j'ai menés avec eux. Ces aspects de la vie en mission feraient « partie du job ». Mes observations sur le terrain et les nombreux travaux cités précédemment encouragent cependant à ne pas négliger ces facteurs de stress et d'insatisfaction, desquels une autre partie des expatriés se plaint effectivement.

Les conditions de mission dépendent aussi d'un contexte politique, sécuritaire et social, propre au pays et à la région d'intervention, contexte grandement variable d'une mission à l'autre. L'accueil de la population, des autorités politiques ou d'autres partenaires du projet relève de dynamiques souvent antérieures à l'arrivée de MSF mais dans lesquelles les expatriés doivent insérer leurs activités. Rarement attendus comme des sauveurs, ils sont parfois, à l'inverse, suspectés d'espionnage, de complotisme ou d'interférence dans les affaires locales. Leurs résultats médicaux, qu'ils soient jugés positivement ou non, font dans tous les cas l'objet d'une réappropriation par les acteurs présents.

Les conditions de mission dépendent finalement des collègues et de l'ambiance instillée dans l'équipe. Elle aussi très variable d'une mission à l'autre, l'ambiance est primordiale dans le jugement positif ou négatif, par un individu, de son expérience. Parfois agréablement surpris par la chaleur, l'émulation et la motivation des équipes, certains expatriés peuvent être aussi déçus par des comportements jugés déplacés dans un tel secteur : falsification de données, arrogance, sexisme ou racisme. Prendre conscience que des individus semblent défendre leur intérêt individuel plutôt que l'intérêt collectif, voire que l'organisation est le siège de vols, de plaintes et de « magouilles », est un choc pour les expatriés les plus idéalistes. Le constat d'une contradiction entre le statut imaginé de l'association et celui effectivement perçu par les collègues ou les populations bénéficiaires renvoie les expatriés les plus néophytes à la complexité de leur intervention. Le sens de leur action est dès lors remis en cause et la confiance qui les habitait s'estompe progressivement. La bonne volonté et le caractère bienveillant

d'autres collègues ne suffisent pas toujours à effacer la fatigue, les visions contradictoires et les incompatibilités d'humeur.

L'échelle microsociale met en évidence, sans doute davantage que les autres échelles, le cœur de l'insatisfaction : la présence d'une incertitude préalable. Celle-ci donne lieu, dans le cas d'une interaction interpersonnelle, à des rapports de pouvoir dans le sens classique du terme, mais elle renvoie l'expatrié, dans le cas d'une interaction avec des objets, des lieux, des ambiances, à son propre pouvoir sur son environnement. Quand l'issue subjective des interactions va dans le sens espéré, l'individu peut avoir, consciemment ou non, le sentiment d'avoir du pouvoir sur l'incertitude. Quand l'issue subjective des interactions ne va pas dans le sens espéré, alors elle est révélatrice pour l'individu d'un sentiment de manque de pouvoir. L'insatisfaction est en ce sens un sentiment d'absence de pouvoir, idée que la suite de cette thèse s'astreint à développer.



## Conclusion de la deuxième partie.

### L'insatisfaction, une question de pouvoir autour de l'identité du groupe

---

Cette deuxième partie avait pour ambition d'interroger les liens entre l'insatisfaction des expatriés MSF et les contextes de mission. La description détaillée de ces contextes au fil des trois chapitres précédents nous permet d'apporter un premier niveau de réponse : les questions d'identité organisationnelle, d'incertitude et de pouvoir autour de cette identité constitueraient le cœur du processus émotionnel des expatriés.

Par son histoire, par son positionnement dans le paysage de l'aide internationale, par son mode de fonctionnement administratif et juridique, MSF est tiraillée, à toutes les échelles d'observation, entre plusieurs logiques : tension entre éthique médicale et politique, entre bénévolat et salariat ou entre intégration et rejet par exemple. Ces tensions sont au cœur du sentiment d'insatisfaction et illustrent en même temps l'hybridité de l'organisation.

À l'instar des travaux de David Billis (Billis 2010a, 57-58), celle-ci peut s'entendre comme une hybridité entre secteur public, secteur privé et tiers-secteur<sup>334</sup>. Dans certaines

---

<sup>334</sup> Selon le sociologue Daniel Bachet, le tiers-secteur ou « third sector » en anglais « recouvre des activités socialement utiles mais non prises en charge par le secteur marchand parce que jugées non rentables. Il s'agit d'un "tertiaire relationnel" fondé sur l'interaction directe entre prestataires et usagers dans des activités comme l'éducation, la santé, ou les services aux personnes » (Bachet 2000, 139). Plus généralement, le tiers-secteur peut se définir par sa non-inclusion dans le secteur privé ou dans le secteur public.

situations, MSF se substitue localement aux pouvoirs publics de façon contractuelle, négociée, tolérée, voire parfois clandestine. Dans d'autres situations, elle peut être considérée comme une entreprise privée qui suit des logiques de rationalité financière, de marketing, et cherche à séduire davantage de donateurs. Par ailleurs, elle est une association du tiers-secteur par son mode de fonctionnement et par le fait qu'elle vise à défendre un point de vue sur la société. L'hybridité de MSF peut aussi s'entendre plus simplement encore comme une tension entre secteur privé et secteur associatif, où des logiques aussi bien commerciales qu'associatives se côtoient.

Quel que soit le type d'hybridité de MSF, l'enjeu est finalement celui de l'identité fondamentale de l'organisation. Toutes les tensions évoquées sont des tensions autour de sa « marque de fabrique » et en particulier de son identité par rapport aux autres organisations du secteur de l'aide internationale. Dans leur article fondateur, Stuart Albert et David Whetten ont défini « l'identité organisationnelle » comme « ce qui, dans le caractère de l'organisation, est central, inscrit dans la durée et distinctif »<sup>335</sup> (S. Albert et Whetten 1985; cité par Gioia, Schultz, et Corley 2000, 63). L'identité est ainsi l'image même de l'essence de l'organisation, de ses forces, de sa mission et de sa vision (Hatch et Schultz 2001; Lerpold et al. 2007).

L'impossibilité pour MSF de se défaire de son caractère hybride génère une incertitude fondamentale quant à son identité, c'est-à-dire ses caractéristiques, ses normes, ses règles. Les « tensions entre ces logiques » mentionnées précédemment ne se résolvent jamais totalement et « [sont] susceptibles d'engendrer des conflits » (Château Terrisse 2012, 147). Ces tensions, contrairement, à ce que décrivent Mary Ann Glynn ou Tammar Zilber (Glynn 2000; Zilber 2002), ne prennent pas chez MSF la forme d'un conflit extériorisé, c'est-à-dire de revendications, de grèves ou de mouvements sociaux, mais la forme d'un conflit intériorisé, d'un malaise, d'une perte de sens donnée à son action, d'une insatisfaction insaisissable et parfois généralisée.

Dans tous les cas, les tensions de l'organisation constituent des incertitudes et donc des espaces de pouvoir pour ceux qui les maîtrisent. Autrement dit, les « zones d'incertitude » de l'organisation constituent des nœuds de pouvoir autour desquels se joue l'identité de l'organisation. En effet, « plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la permanence de l'organisation ou d'un sous-ensemble de celle-ci, plus celui-ci

---

<sup>335</sup> “Organizational identity [is described] as that which is central, enduring, and distinctive about an organization’s character.”

disposera de pouvoir »<sup>336</sup> (Friedberg 1972, 40-41). Même s'il s'agit rarement de tensions autour de la redéfinition de la charte de l'organisation ou de la rédaction des statuts de l'association, les tensions liées aux activités quotidiennes participent au moins autant à la définition de l'identité de l'organisation. Les acteurs sur le terrain légitiment d'ailleurs souvent leurs décisions ou des événements malvenus par la réflexion : « C'est ça, MSF ! » (voir le verbatim d'entretien p.236). Son simple énoncé, régulièrement entendu sur le terrain, est supposé évacuer toute velléité de critique. Pour avancer dans la hiérarchie, il faudrait acquérir la « culture MSF », expression suffisamment floue pour que chacun, dès lors que son expérience est suffisante, puisse s'en revendiquer.

Les expatriés les plus insatisfaits font alors souvent face au pouvoir d'autres expatriés qui légitiment leur prise de position par leur ancienneté (capital jurisprudentiel), leur position hiérarchique (capital hiérarchique), leur tissu relationnel (capital relationnel) et *in fine*, leur interprétation de l'identité de l'organisation. Ces « processus interprétatifs », comme les appelle Mary Ann Glynn dans son travail sur l'identité de l'orchestre symphonique d'Atlanta (Glynn 2000, 294), vont alors dans un sens qui correspond en fait aux attentes personnelles des individus concernés, et chacun essaie de « tirer la couverture à lui », c'est-à-dire de ramener l'identité de l'organisation vers celle qui lui permet d'atteindre ses objectifs personnels.

On pourrait ainsi, comme je le suggérais en introduction de cette partie, vouloir faire émerger des profils de projets davantage frustrants que d'autres mais cela semble difficile. Chaque expatrié n'est pas sensible aux mêmes tensions, et un individu touché par l'insatisfaction ne sera pas touché par l'une de ces contradictions, mais par une accumulation de plusieurs d'entre elles. C'est souvent la conjonction d'insatisfactions issues des niveaux macrosocial, mésosocial, et microsociale qui constituent les bases des frustrations les plus amères et violentes, et qui se traduisent en pratique par une « action empêchée » (voir p.62).

Le contexte ou le projet le plus insatisfaisant sera finalement celui dans lequel les actions espérées sont les plus contrariées, dans lequel le « sujet », en tant qu'« acteur de son existence » (Wieviorka 2000, 20), est le plus « interdit » (Wieviorka 1999, 24). Les expatriés insatisfaits aimeraient pouvoir agir, se faire entendre et modifier le cours des événements, mais ils font face au pouvoir de leurs collègues, à l'« inertie organisationnelle » (Hannan et Freeman 1984; Kelly et Amburgey 1991), et voient leurs actions empêchées.

---

<sup>336</sup> À ce titre, le caractère hybride d'une organisation évoqué plus haut peut se renverser et se définir justement, en miroir, par une instabilité de son identité, par une abondance d'incertitudes et d'enjeux de pouvoir.

Certains expatriés espéraient trouver en MSF une organisation exceptionnelle. Le secteur associatif et humanitaire leur semblait devoir résonner avec humanité. Ils s'attendaient à y trouver professionnalisme, honnêteté, humilité, et solidarité, et avaient imaginé une organisation d'où les luttes de pouvoir, les clans, les querelles de chapelle seraient absents. Les expatriés sont déçus de voir que l'organisation est, d'une certaine façon, « comme les autres ». Ils sont d'autant plus déçus que ce qu'ils auraient pu tolérer par ailleurs leur semble, dans le cas de MSF, contradictoire et déplacé. Les réalités du terrain, telles que l'incompétence supposée de la hiérarchie, le manque ressenti de soutien du siège, la malhonnêteté perçue, les vols, les attaques en justice, les falsifications de données, la recherche de confort, sont en décalage avec les attentes qu'ils pouvaient avoir de ce secteur professionnel. Pour continuer la compréhension du processus d'insatisfaction, voire de frustration, la troisième partie propose ainsi de s'intéresser aux attentes et aux dispositions individuelles.

Troisième partie

-

Une internationalisation des profils expatriés



---

Selon Bernard Lahire, « la disposition fonctionne comme une anticipation pratique du cours des événements » (Lahire 2012, 29). « Dans toutes les sociétés humaines s'articulent des dispositions et compétences (produits de la fréquentation plus ou moins durable des différentes formes de vie sociale et, du même coup, produits d'une socialisation implicite ou d'apprentissages exprès) et des "contextes d'action", dont la nature varie selon le type de société et au sein même d'une société donnée » (Lahire 2012, 32-33). Les enquêtes internes de MSF (voir p.101) et l'analyse, dans la deuxième partie, des contextes de mission laissent entrevoir, et c'est le cœur de ma thèse, que certains expatriés ont pu être insatisfaits par leur mission humanitaire. Ceux-là présentaient-ils des dispositions particulières, ou étaient-ils des expatriés parmi d'autres, tous potentiellement sujets à l'insatisfaction mais pris dans un contexte spécifique ? Quel a été leur parcours avant que je les interviewe et en particulier avant leur rencontre avec MSF ? Dans quelle mesure l'internationalisation du profil des expatriés (voir p.9) et la dichotomie Nord/Sud influencent-elles les dispositions à l'insatisfaction ? Qui sont finalement les individus à l'origine de cette thèse, ceux dont j'observais l'existence et le désarroi sur chacune de mes missions humanitaires ?

Par commodité d'écriture, par facilité de lecture et en correspondance avec les trois types de satisfaction (voir p.62), je reprends dans cette partie les catégories d'expatriés introduites dans la première partie (voir p.88) : ceux disposés à l'insatisfaction, que je note DI, ceux disposés à l'asatisfaction, que je note DA, et ceux disposés à la satisfaction, que je note DS. Plus généralement, je note DAS, le complémentaire de DI, c'est-à-dire les expatriés non disposés à l'insatisfaction. Les DAS possèdent des dispositions à devenir asatisfaits ou satisfaits par leurs activités avec MSF. Quel que soit le contexte, ils auront tendance à ne pas se plaindre de leur expérience. Les DI, à l'inverse possèdent des dispositions à être insatisfaits par leurs activités avec MSF, mais n'éprouveront peut-être jamais d'insatisfaction sur le terrain si le contexte se révèle finalement favorable à leurs attentes. Par insatisfaction, je continue de recouvrir dans cette partie toute expérience jugée négative par l'individu : déception, frustration, colère, tristesse, amertume, etc.

La disposition à l'insatisfaction que je décris n'est pas une disposition à l'insatisfaction dans l'absolu, mais une disposition remise dans un contexte, une situation, une organisation, en l'occurrence MSF. L'appartenance à l'une de ces catégories n'est pas déterministe, mais dispositionnaliste. En d'autres termes, elle marque une probabilité élevée que cette disposition se réalise. Si un individu appartient à la catégorie DI, il n'est pas improbable qu'il soit finalement satisfait par son expérience, et s'il appartient à la catégorie DAS, il n'est pas non plus impossible qu'il exprime en pratique de l'insatisfaction.

Toute catégorisation est un « idéaltype » utopique, c'est-à-dire un point de repère, un « tableau de pensée », un « concept limite » (M. Weber [1922] 1992, 176). Elle simplifie une réalité complexe et efface une partie de l'infinie nuance de l'objet d'étude. La discontinuité des catégories est théorique ; la continuité est pratique. Les catégories sont perméables et certains expatriés peuvent être considérés à la frontière des deux catégories. Cette approche distinguant DI et DAS est cependant « un moyen de connaissance » (Paugam 2010, 41). Elle permet de mieux comprendre les mécanismes d'insatisfaction à l'œuvre sur les terrains humanitaires. La verbalisation de ce sentiment en entretien ou lors de dialogues informels établit la limite entre les différentes catégories. En prenant appui sur des expatriés effectivement insatisfaits, asatisfaits ou satisfaits, je dégage ici les dispositions individuelles qui étaient les leurs avant qu'elles ne s'expriment dans un contexte étudié dans la partie précédente.

Dans cette partie je m'attache à dévoiler, sur la base de mes entretiens et observations, les attentes des expatriés à leur entrée chez MSF et leur évolution au fil de leur carrière. J'essaie dans le Chapitre VIII de caractériser les attentes des expatriés les plus disposés à l'insatisfaction

---

(DI) à leur entrée chez MSF, avant de faire de même, dans le Chapitre IX, pour les expatriés les moins disposés à l'insatisfaction (DAS) à leur entrée chez MSF, en étudiant leur socialisation et leurs expériences antérieures. Je montre enfin, dans le Chapitre X comment ces dispositions évoluent au cours du temps et se rejoignent pour former progressivement un groupe homogène de *MSFiens*. Ce travail s'inscrit dans une évolution au cours des dernières décennies des profils expatriés, à savoir l'élargissement, mentionné en introduction de cette thèse, des nationalités et des origines sociales des individus recrutés par MSF. Sur certaines missions, les non occidentaux, africains, asiatiques, sud-américains, représentent plus de la moitié des expatriés.



## Chapitre VIII. Des expatriés engagés et « profanes »<sup>337</sup>, disposés à l'insatisfaction

---

*Joanna : Après la Colombie, j'étais écœurée de MSF. Je détestais MSF. Je leur en voulais de m'avoir fait produire cette évaluation. On te prend d'autant plus pour une conne, qu'après tu dois justifier l'intérêt d'un projet pour lequel tu ne crois pas toi-même.*

Hormis les éléments de contexte décrits dans la deuxième partie, quelles dispositions présentait Joanna pour en arriver à une telle extrémité discursive et émotionnelle ? Dans ce chapitre, comme dans le suivant, je m'intéresserai aux dispositions des expatriés à leur entrée chez MSF. Je développerai en particulier l'idée de « sens » que certains espèrent donner à leur activité. Dans un engagement sacrificiel<sup>338</sup>, leurs attentes sont focalisées sur MSF et sont, pour différentes raisons que j'explique, élevées. Par leur enchevêtrement avec les tensions autour de l'identité organisationnelle, ces attentes suscitent chez les expatriés concernés un sentiment de défiance vis-à-vis de ceux disposant de pouvoir sur ces « zones d'incertitude » organisationnelles.

---

<sup>337</sup> Le terme est emprunté à Olivier Louail (Louail 2013) et utilisé dans la suite de ce paragraphe pour désigner, non dans le sens religieux mais dans le sens commun, un individu néophyte ou débutant.

<sup>338</sup> Comme celui de profane, le terme de sacrifice renvoie dans cette thèse non pas à son sens anthropologique ou religieux (Poulat et al. 1981) mais à son sens commun. Le sacrifice est alors le signe d'un engagement intense, synonyme d'un renoncement, d'une privation que l'on s'impose volontairement. Ce terme est d'ailleurs évoqué dans certains de mes entretiens. Il est aussi repris, entre autres auteurs, par Liisa Malkki pour distinguer justement les expatriés du CICR et ceux de MSF supposés plus enclins au « sacrifice de soi » (Malkki 2007, 54).

## VIII.1. Des attentes concentrées - « Ma vie, c'est MSF ! »

Les expatriés les plus disposés à l'insatisfaction ont souvent « tout plaqué » pour s'offrir une nouvelle vie. Il s'agit pour eux de donner ou redonner un « sens » à leur vie. Ils ont conservé peu d'attentes par ailleurs et ont tout misé sur MSF. Si le gain espéré est plus élevé, la chute est potentiellement plus violente.

### VIII.1.1. Donner un « sens » à sa vie

Le mot « sens » revenait avec insistance dans mes premiers entretiens. Pas dans tous, mais dans un nombre important d'entre eux. Il frappait à la porte de ma thèse, souhaitant ostensiblement s'y faire une place. Je ne pouvais pas écrire ce travail sans y consacrer plusieurs paragraphes.

Le « sens » semble progressivement remplacer la « foi » des siècles passés. Dans les sociétés où la place de la religion s'est érodée, où l'individualisme est de mise, « chaque sujet est placé dans la situation inconfortable, et à laquelle rien ne le prépare, de devoir construire par lui-même, au moins en partie, le système de valeurs auquel il pourra se référer » (Mendel 2004, 7). La pyramide de Abraham Maslow (Maslow 1943) a certes subi de nombreuses critiques (Hanson 1996, 205; Graham et Messner 1998; Pearson et Podeschi 1999) mais elle reste un outil pratique pour décrire ce type de parcours. Issus de zones du monde ou de couches sociales où les besoins physiologiques, de confort et de sécurité sont assurés (premiers niveaux de la pyramide), ces individus recherchent l'estime de soi et l'accomplissement personnel (niveaux les plus élevés de la pyramide).

Parmi mes interviewés, les uns ont « besoin de sens », les autres veulent « donner du sens » à leur carrière professionnelle, avoir une activité qui « fasse du sens », voire trouver un « sens » à leur vie. Travailler pour MSF semble devoir être le pendant de l'« anomie » de leur carrière antérieure<sup>339</sup>. L'enjeu est ainsi personnel et en même temps profond. Il implique l'individu dans sa totalité. Son engagement n'est pas partiel mais total.

---

<sup>339</sup> Émile Durkheim, dans « Le suicide » décrit ainsi comment le secteur du « commerce et de l'industrie » donne lieu à une situation d'anomie : « [dans ce secteur], l'état de crise et d'anomie y est constant et, pour ainsi dire, normal. Du haut en bas de l'échelle, les convoitises sont soulevées sans qu'elles sachent où se poser définitivement. Rien ne saurait les calmer, puisque le but où elles tendent est infiniment au-delà de tout ce qu'elles peuvent atteindre. » (Durkheim 1897, 284-85)

La sociologie francophone a peu investi cette expression devenue presque banale. Elle semble difficilement saisissable, paradoxalement vide de « sens ». Quelques auteurs l'ont néanmoins positionnée au cœur de leur réflexion en l'associant au travail (Estelle Morin et Cherré 1999; Estelle Morin et Forest 2007; Davoine et Méda 2008; I. Sainsaulieu et Surdez 2012), d'autres à l'engagement associatif (Gagnon et al. 2004), d'autres aux valeurs (Boudon 2007; Wellhoff 2010), et d'autres enfin à la vie (Mendel 2004; Poletti 2014).

Mes interviewés disent eux-mêmes qu'il est difficile d'en donner une définition simple. À force de les encourager à se faire plus précis dans leurs témoignages, les grandes lignes de la signification du mot « sens » semblent se dessiner. Ils y entendent d'abord un goût pour autrui, le besoin d'humain, de relationnel, de participation à un projet commun. En cela, l'expression fait écho à la notion de *care* ou de sollicitude, qui selon Berenice Fisher et Joan Tronto peut se définir par « une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre “monde” de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. »<sup>340</sup> (B. Fisher et Tronto 1990, 40). Dans le cas des humanitaires, Anaïs Ressayguier préfère parler d'« humanité » ou de « sens moral »<sup>341</sup> (Ressayguier 2018).

Mes interviewés y entendent aussi l'idée d'aider, le besoin d'être utile à la société, d'avoir le sentiment de faire une différence par son action et de participer à l'intérêt général, tout en étant rationnel économiquement. La politique et le religieux poignent alors. Le mot « sens » recouvre en effet chez mes interviewés, avec des nuances entre les individus, les notions de liberté, de justice et d'égalité, en particulier entre riches et pauvres, avec des tendances « écologistes » ou « anticapitalistes » et une préférence pour le secteur associatif par rapport au secteur privé. Le « sens » peut se rapprocher alors de l'idée de « militantisme », décrite par Johanna Siméant dans le cas de l'humanitaire (Siméant 2001).

*Ilona*                    *Si la finalité de mon travail est d'enrichir des actionnaires, ce n'est pas pareil que de me dire qu'in fine, [...] ça peut quand même contribuer à sauver des vies ou à améliorer la vie d'autres personnes.*

D'un point de vue religieux, viennent les principes de sacrifice, de bienveillance, d'amour de son prochain, et affleure l'idée de bonheur. Le « sens » fait ainsi écho au concept

<sup>340</sup> “We suggest that caring be viewed as a species activity that includes everything that we do to maintain, continue and repair our “world” so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, life sustaining-web.”

<sup>341</sup> “Humanity” et “moral sense”.

de « vision du monde », en tant que « système partagé d'expériences qui fournit un aperçu ou un point de vue »<sup>342</sup> (Pendleton et Chatman 1998, 736). « Avoir une conception du monde (Weltanschauung), c'est se former une image du monde et de soi-même, savoir ce qu'est le monde, savoir ce que l'on est »<sup>343</sup> (Jung 2008, 300). Comme en témoigne Ilona, donner du sens doit être constant, présent à tout moment et devenir un leitmotiv.

*Ilona* Pour moi il n'y a pas de scission entre la vie au travail et hors travail. Il y a une personne. Et j'avais besoin qu'il y ait du sens.

Dès lors, le « sens » devient synonyme d'épanouissement personnel, d'équilibre, d'accord avec ses valeurs. « Moment de l'histoire de l'individu occidental » (Mendel 2004, 7), la quête de « sens » est, d'une certaine façon, motivée par un intérêt « égoïste ». Rony Brauman, dans des propos rapportés par Brigitte Tison, dit lui-même que « [sa] motivation n'a jamais été particulièrement oblatrice » (Tison 2008, 39). Chacun chercherait en fait, via l'aide apportée aux autres, sa propre satisfaction. Dans le milieu de l'humanitaire où l'altruisme est une valeur cardinale, plusieurs expatriés témoignent de cette contradiction sans pouvoir la résoudre. Penser aux autres, ce serait penser à soi, et vouloir satisfaire ses propres envies. La thématique n'est pas nouvelle et a été traitée par de nombreux auteurs aussi bien en psychologie, en sociologie qu'en philosophie (Williams 1973; Terestchenko 2004; Brown et Maner 2012; Batson 2014; Lecomte 2014a). Certains auteurs la résolvent en considérant qu'il s'agit d'un « faux débat », et que les deux qualités forment les deux faces d'une même médaille (Krebs 1991; Shibles 1992), ou bien en suggérant un autre paradigme comme celui du don (Godbout 2002). Serge Moscovici ou Tony Vaux proposent de parler d'« égoïsme altruiste » et d'« altruisme égoïste » (Moscovici 2000, 82; Vaux 2001), reprenant l'expression introduite<sup>344</sup> par Jack Hirshleifer (Hirshleifer 1977, 20).

Ces expatriés, venus chez MSF pour donner du « sens » à leur vie, voire, dans le cas de ceux qui l'avaient perdu dans leur activité antérieure, pour retrouver du « sens », seraient engagés (Passy 1998; Broqua et Fillieule 2001; Dauvin et Siméant 2002). Imaginant participer à l'intérêt général, à un bien commun supposé, ils se verraient confrontés aux « limites de l'humanitaire » (Brauman 2006; Ferris 2011) et à une potentielle nouvelle « perte de sens », que Pierre Bourdieu décrit ainsi :

---

<sup>342</sup> “World view is [...] a system of shared experiences that provides an outlook or point of view.”

<sup>343</sup> “Weltanschauung haben, heißt: ein Bild von der Welt und sich selber zu erschaffen, wissen, was die Welt ist und wer ich bin.”

<sup>344</sup> “Selfish altruism”

*Il suffit de suspendre l'adhésion au jeu qu'implique le sens du jeu pour jeter dans l'absurdité le monde et les actions qui s'y accomplissent et pour faire surgir des questions sur le sens du monde et de l'existence qu'on ne pose jamais quand on est pris au jeu, pris par le jeu, questions d'esthète enfermé dans l'instant ou de spectateur désœuvré (Bourdieu 1980b, 112)*

Leur insatisfaction trouverait alors son origine dans la « perte de sens » qu'ils donnaient à leur action (Fillieule 2005; Le Naëlou 2012), voire dans un « sentiment d'échec » (Rufin 1993).

### VIII.1.2. Un engagement sacrificiel

Pour un certain nombre de DI, travailler dans l'humanitaire, voire spécifiquement pour MSF est un « rêve d'enfant », entre « reconversion-passion » et « reconversion-équilibre » (Négroni 2007). Ils y pensaient depuis longtemps, parfois, comme Ibrahim, « depuis petit ». Suzie y pensait « assez jeune ; [elle l'avait] gardé dans [son] esprit, mais loin ». Et Nino y pensait depuis plus de vingt ans. Comme le dit Catherine Négroni, « dans les situations de reconversions professionnelles volontaires, la bifurcation [...] est décrite comme un cheminement, elle indique un temps long de réflexion, une maturation » (Négroni 2005, 329-30).

La candidature des DI n'est pas le fruit d'un coup de tête mais fait suite à un événement spécifique ou à un élément déclencheur qui constitue la dernière pierre d'un édifice patiemment bâti. Dans tous les cas, ces expatriés se considéraient peu épanouis dans leur carrière antérieure, et certaines crises professionnelles ou personnelles ont remis ce constat sur le devant de la scène. Maude raconte que le passage de la trentaine lui a fait prendre conscience de ce qu'elle souhaitait vraiment ; elle démissionne alors de son poste de juriste. Sylvia a vu dans le décès de son frère le moment pour postuler à MSF. Frantz a postulé après un burn-out dans son emploi précédent, Francine après une rupture sentimentale. Justine a profité d'un accident et de son immobilisation pour changer de voie.

*Justine*            *Je me suis cassé la cheville en sautant en parachute, et j'ai eu deux mois à la maison pour réfléchir. C'est là que je me suis décidé. J'ai dit : « Oh et puis zut ! Je démissionne, et je fais Bioforce ».*

La maturation de la décision a souvent été longue car de nombreuses contraintes pouvaient les retenir. Pour les DI, cela implique de commencer une nouvelle carrière, de « repartir de zéro » en termes de revenus ou en termes techniques, dans un domaine qu'ils ne

connaissent généralement pas, de perdre le réseau qu'ils avaient pu se constituer dans leur milieu antérieur. Travailler pour MSF est beaucoup plus mobilisant, fort et chargé pour les DI que pour les DAS. Amel dit qu'elle a « laissé tomber beaucoup d'opportunités dans [son] pays et en Europe ». Sylvia a abandonné sa carrière dans le cinéma.

*Sylvia*                    *Pour être bon [dans le cinéma], tu dois être très sérieux. C'est un milieu très compétitif. Et j'ai réalisé que je m'en fichais. Mais ça a pris du temps.*<sup>345</sup>

En outre, beaucoup étaient retenus par leur vie sentimentale ou familiale. Ils ont profité d'une séparation, d'une période d'accalmie sentimentale, ou ont parfois attendu de voir leurs enfants indépendants pour franchir le pas. D'autres étaient engagés dans un processus d'emprunt bancaire et devaient d'abord rembourser leur engagement financier.

MSF impose également aux expatriés deux ans d'expérience professionnelle antérieure, créant indirectement un potentiel d'attentes supplémentaires. Pour les DI qui voulaient travailler dans ce milieu à la suite de leurs études, comme Justine ou Maude, l'objet de leurs convoitises se fait désirer plus longtemps. Plusieurs ont été « recalés » une première fois par manque d'expérience avant de postuler à nouveau quelques années plus tard. Certains, comme Nino, reprennent des études spécialement dans l'objectif de postuler à MSF. Si ceux qui se préparent aux métiers d'administrateur ou de logisticien suivent une formation à Bioforce ou ailleurs qui les familiarise aux dilemmes de l'humanitaire, les médicaux suivent en revanche des masters spécialisés, ou d'autres formations qui certes les préparent techniquement aux maladies tropicales, à l'épidémiologie ou à la santé publique, mais qui ne les préparent pas au quotidien d'un projet humanitaire.

Enfin, le sens du sacrifice des DI diminue leur aversion au risque. Leurs limites en termes de sécurité, comme celles de Reginald, sont davantage distendues.

*Reginald*                    *Je n'ai jamais refusé une mission décrite comme potentiellement dangereuse ou plus risquée. Jamais, jamais.*

En cherchant à donner du « sens » à leur vie, les DI s'engagent physiquement et mentalement dans une démarche totale. Ils sont davantage sensibles, à fleur de peau et disposent de peu d'échappatoire en cas d'insatisfaction.

---

<sup>345</sup> “To be good at it, you have to be really serious. It is really competitive. And I realized I did not care. But it took a long time.”

## VIII.2. Des attentes élevées – « On pourrait faire mieux »

Non seulement les DI concentrent toutes leurs attentes dans leur travail, non seulement ils souhaitent souvent donner un « sens » à leur vie, mais ils ont aussi un niveau d'exigence élevé, censé justement compenser leur sacrifice. L'introduction ici du « cadre de référence » permet d'appréhender de manière fine la hauteur de ce niveau d'exigence.

### VIII.2.1. L'enjeu du « cadre de référence »

Le principe de se « référer » ou de se « comparer » pour éprouver une émotion comme la jalousie, l'accablement ou la frustration est ancien. En 1939, lors du 47<sup>ème</sup> congrès de l'association américaine de psychologie, Gordon Allport développe le concept de « cadre de référence » qui, selon lui, « exprime l'importance du contexte »<sup>346</sup> (Allport 1940). Reprenant ce même concept sous le nom de « groupe de référence » (Hyman 1942) puis sous celui de « cadre de comparaison »<sup>347</sup> (Hyman 1960, 384), Herbert Hyman est néanmoins souvent cité comme son créateur, sans doute parce qu'il popularise son usage en l'introduisant dans les sciences humaines et sociales comme outil d'analyse.

Ces trois expressions, « cadre de référence », « cadre de comparaison » ou « groupe de référence » renvoient toutes à la même idée : l'importance de la comparaison dans l'intensité d'une émotion, que souligne ici Arnaud Saint-Martin à propos de l'usage par Robert Merton du concept de « groupe de référence ».

*Le concept de « groupe de référence » est introduit [...] pour décrire le processus par lequel un individu s'identifie ou se compare à un groupe (famille, groupe d'âge, profession, etc.). Le groupe de référence peut être positif ou négatif, attracteur ou repoussoir. L'individu, en tout cas, se fondera sur ce qu'il suppose constituer les normes et les valeurs du groupe de référence, c'est-à-dire une base de comparaison. La comparaison peut se polariser sur un ou plusieurs groupes de référence. (Saint-Martin 2013, 82)*

---

<sup>346</sup> “[The concept of “frame of reference”] expresses the importance of context.”

<sup>347</sup> “Frame of comparison”

Le « groupe de référence » reste néanmoins une expression restrictive car elle renvoie, comme le note Nikos Passas, à la comparaison avec d'autres individus.

*La théorie du groupe de référence met l'accent sur le fait que les individus se comparent à des groupes auxquels ils sont ou non (mais aimeraient être) membres.<sup>348</sup> (Passas 1997, 64)*

En 1961, William Runciman suggère déjà d'élargir la théorie du « groupe de référence ».

*Bien que le terme de 'groupe de référence' soit devenu d'un usage commun, il est clair, comme l'ont remarqué plusieurs auteurs, que le référent principal n'a pas besoin d'être un groupe mais qu'il peut aussi s'agir d'une seule personne ou d'une idée abstraite.<sup>349</sup> (Runciman 1961, 315)*

Prolongeant cette idée, je préfère retenir ici l'expression de « cadre de référence » et revenir à la définition que suggérait Gordon Allport :

*Le cadre de référence renvoie vers tout contexte qui exerce une influence sur les perceptions individuelles, jugements, sentiments ou actions.<sup>350</sup> (Allport 1940)*

Moins limitative, cette dernière définition intègre non seulement l'idée d'individus mais aussi celle de matérialité, de temps et d'espace. Cette approche du « cadre de référence » permet aussi d'ouvrir la comparaison vers l'intérêt général, que le concept de « groupe de référence » restreint souvent au seul intérêt personnel. Il devient possible pour l'individu de comparer deux activités dont le résultat attendu concerne la communauté et non lui seul.

Je vais montrer dans ce qui suit comment le mécanisme du « cadre de référence » joue un double-jeu. Ce n'est pas sa taille qui détermine ou non l'insatisfaction des DI, mais des mécanismes sous-jacents faisant intervenir sa taille dans un sens ou dans un autre.

### VIII.2.2. Des expatriés cosmopolites, comparant toujours davantage

Un cadre de référence large peut s'avérer, selon la situation du projet, perturbant. Celui-ci invite en effet à comparer toujours plus : à l'échelle d'un pays, à l'échelle du continent, à l'échelle du monde, générant une fuite en avant vers une éternelle insatisfaction. Suzie,

---

<sup>348</sup> "Reference group theory emphasizes that people relate themselves to groups of which they are or are not (but wish to be) members".

<sup>349</sup> "Although the term "reference group" has passed into current use, it is clear that it needs in fact not be a group which is the crucial referent; as several writers have pointed out, the referent may be anything from a single person to an abstract idea."

<sup>350</sup> "Frame of reference has to do with any context whatever that exerts a demonstrable influence upon the individual's perceptions, judgements, feelings, or actions."

exigeante vis-à-vis d'elle-même, pense, comme Francky et Arnold, à grande échelle et compare les projets.

*Suzie* Pourquoi ici et pas ailleurs ? On n'en sait rien. C'est parce qu'on était là à ce moment-là, que l'on en avait marre de chercher, qu'on s'est dit, il faut prendre une décision. Et on y est allé, mais on n'est pas sûr à 100% de la pertinence de ce programme par rapport à un autre dans la même région, par rapport à un autre à 300km au Nord.

*Francky* À Carnot [en Centrafrique], on ne regarde pas du tout la maternité alors que le besoin est là. Par contre, à Bouake [en Côte d'Ivoire] des gens arrivent à aller consulter sans problèmes, et on décide d'ouvrir un projet maternité sur du long terme. Moi, je ne vois pas le besoin réel dans ce pays qui est stable [...]. Pourquoi ça a été fait comme ça ?

*Arnold* C'est ça que parfois je ne comprends pas, parce qu'à critère égal pourquoi aller dans un autre pays, et laisser un autre pays ? C'est valable pour Mada<sup>351</sup>, mais pour d'autres pays aussi. On a fermé la Colombie, pareil. [...] Je sais qu'actuellement, en Thaïlande, ou... je pense qu'il n'y a pas grand-chose, ou Cambodge, un projet du côté de l'Asie, c'est les vacances pour les expats. Sur quels critères se base-t-on pour ouvrir ou fermer une mission... ?

Ces expatriés ont expérimenté différents types de management et de gestion des ressources humaines et financières, en travaillant parfois pour d'autres employeurs au préalable, dans différents pays, et attendent de l'organisation le meilleur. Vu sa mission d'intérêt général, ils imaginent difficilement que MSF ne soit pas la plus rationnelle économiquement parmi les organisations qu'ils ont connues. À l'instar des bailleurs ou des partenaires locaux qui imposent aux ONG une « logique [de professionnalisation] » (Dauvin 2004, 826), ces expatriés envisagent MSF comme une entreprise.

---

<sup>351</sup> Madagascar

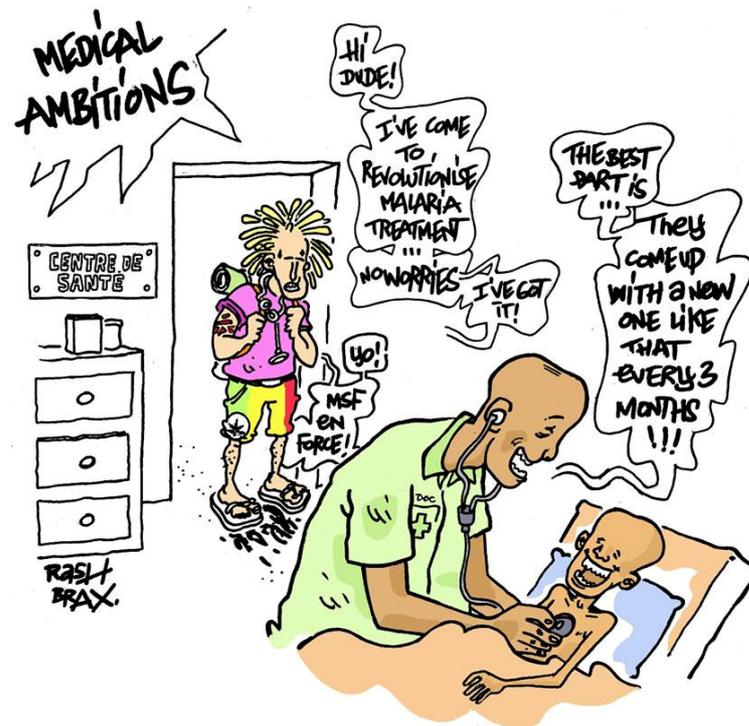


Figure 43 - Brax : De grandes ambitions médicales

Pour certains, comme Ismael ou Jérémy, la comparaison entre projets devrait se faire d'un point de vue purement quantitatif. MSF devrait choisir systématiquement les projets au plus haut rendement.

*Jérémy* Si tu dépenses 10000€ pour soigner 3 personnes, moi, je ne trouve pas ça pertinent. Il faut que l'on arrive à être efficient.

*Ismael* Le nombre de cas détermine si tu intervies ou non.<sup>352</sup>

En pensant à l'échelle du monde, ils comparent les projets les uns avec les autres, ils pensent aux effets que la mise en œuvre de moyens similaires engendrerait ailleurs. Ils comparent les coûts par patient, les taux de morbidité ou les couvertures vaccinales. Ce type de raisonnement impliquerait pourtant, entre autres, de pouvoir quantifier le différentiel du nombre de morts avec ou sans la présence de MSF, de se mettre d'accord sur l'égalité de valeur entre la vie d'un enfant et celle d'un vieillard, de choisir les vies qui valent la peine d'être sauvées, autant de dilemmes que Didier Fassin ou Peter Redfield ont illustré dans leurs travaux sur l'humanitaire (P. Redfield 2014, 102; Fassin 2007, 501). Sans doute néophytes dans le secteur et dans l'organisation, se trouvant à des responsabilités ne les contraignant pas à faire des choix

<sup>352</sup> "The number of cases determine if you go there or not."

opérationnels, peu à même du fait que des enjeux plus politiques et médiatiques entrent aussi en ligne de compte, Ismael et Jérémy ne réalisent pas les limites de leur raisonnement, et peuvent se retrouver face à un océan d'incompréhension.

Ces DI ont souvent été socialisés dans un univers international. Ils sont parfois binationaux et réfléchissent aux enjeux internationaux (environnement, droits de l'Homme, économie, etc.) à l'échelle du globe. « En fréquentant des camarades venant de tous les pays, les enfants apprennent que leur espace de référence intellectuel et affectif ne se limite pas aux frontières nationales » (Wagner 2007, 53). Comme Frantz et Ilona, « ils prennent conscience de leur appartenance à un même monde social et se forment à la gestion d'un capital social international » (Wagner 2007, 53).

*Frantz* Je suis [...] originaire de Monaco, qui est un creuset international. J'ai été en classe dans une section internationale avec des américains, jordaniens. J'ai beaucoup voyagé. Et on m'a toujours poussé à aller à l'étranger. J'ai toujours baigné dans un milieu international.

*Ilona* C'est aussi mon éducation qui fait que... j'ai deux nationalités. Je suis française et allemande. J'ai grandi entre deux pays. À un plus petit niveau, j'ai toujours été dans des environnements familiaux, des amis d'autres pays. Mes amis d'enfance, c'était des Malgaches.

D'autres ont dû attendre quelques années pour se familiariser à l'international, soit en voyageant avec leurs parents, soit en voyageant par eux-mêmes pendant leurs études, ou pour leurs premiers emplois. Arnold travaillait dans le secteur du tourisme, un secteur international, avant de travailler pour MSF. Carine, Frantz, Jasmine, ont fait leurs études à l'étranger. Leur cadre de référence n'est pas seulement plus grand en termes de distance, mais il est aussi plus large en termes de débats. Ces expatriés, dont Sarah et Claude, sont sensibles aux questions de l'altérité, des inégalités, de la pauvreté, des conflits armés.

*Sarah* J'ai eu une vie d'expatriée très jeune. [...] J'ai vécu dans des pays en voie de développement, je ne sais pas comment on peut les nommer : en Roumanie sous l'ère Ceausescu, à Djibouti, jusqu'à l'âge de mes 14 ans.

*Claude* J'ai eu la chance de pouvoir voyager dans des pays assez pauvres avec ma mère quand j'étais petit de par son métier à elle.

Ces DI ont un cadre de référence large, qu'ils considèrent sans frontières, souvent de la taille du monde. Ils sont l'illustration du « niveau d'intégration supérieur » dont Norbert Elias parlait en 1987.

*La fonction du niveau d'intégration supérieur, qui est celui de l'humanité, comme unité de référence de l'identité du nous, est sans doute en train de prendre une importance plus grande. (Elias [1987] 1991, 263)*

Pour décrire un tel état d'esprit, Emmanuel Kant avait repris le concept de "cosmopolitisme" aux philosophes grecs, c'est-à-dire « la capacité des individus à se sentir membres de collectifs plus vastes que les strictes appartenances nationales, [...] à se sentir "citoyens du monde" » (Dauvin et Siméant 2002, 50). Bien que le cosmopolitisme soit associé à l'élite ou aux classes supérieures (R. Lecler 2013, 61), mon travail discute une telle séparation. Dans la lignée de Robert Merton ou de Anne-Catherine Wagner (Merton 1965, 307; Wagner 2007, 102), cette étude du parcours de vie des expatriés semble indiquer que les cartes sont de plus en plus souvent rebattues. Il y aurait chez MSF des individus cosmopolites aussi bien du Nord que du Sud, aussi bien des classes aisées que des classes modestes, et la socialisation au cosmopolitisme surviendrait aussi bien à l'enfance que plus tard, lors des études ou des premiers emplois.

#### **Encadré 5. Cosmopolitisme des missions MSF**

Lors d'une fête en Ukraine, à l'été 2015, avec une autre section MSF et quelques collègues du CICR, j'étais fasciné par l'internationalisation qui m'entourait. Je discutais avec un espagnol qui habitait en Suède et qui parlait portugais, suédois, anglais et allemand. J'étais à côté d'une Canadienne anglophone qui a grandi en France, et qui habitait depuis 15 ans en République Tchèque. Non loin se tenait une Fidjienne de la diaspora indienne qui avait grandi en Nouvelle-Zélande et qui habitait en Australie. J'avais une autre collègue franco-allemande qui avait habité au Canada. Une autre collègue était Mexicano-russe. La responsable locale du CICR avait grandi entre la France et l'Angleterre et avait habité 13 ans en Russie. Le collègue ukrainien local parlait français, norvégien, anglais... Un Arménien parlait russe et anglais. Un Allemand parlait français et anglais.

### **VIII.2.3. Des expatriés exigeants, y compris vis-à-vis d'eux-mêmes**

Quand une mission se passe moins bien qu'espérée et que des événements inattendus surviennent, un cadre de référence de faible amplitude limite, à l'inverse, la possibilité de relativiser son action. Quand Amel assiste au décès de certains de ses patients, elle témoigne de son sentiment d'impuissance.

Amel                    *J'ai [...] assisté à plus [de] 4 décès où [...] la prise en charge était un échec faute d'aspirateur<sup>353</sup> aux soins intensifs, en néonatalogie et un cas urgent aux admissions au cours de la semaine 23 et 24.*

Amel a été très touchée par ces événements mais fait face à l'une des multiples cyniques contradictions de l'humanitaire et de la médecine en général. Si MSF n'était pas intervenue dans la zone, si Amel n'avait pas été présente, ces enfants seraient probablement décédés de toute façon. Les projets ne disposent ainsi parfois pas du matériel de base, comme ici les aspirateurs, et disposent *a fortiori* plus rarement encore des dernières innovations technologiques. Les équipes doivent souvent jongler entre les différentes ressources disponibles.

Avec un petit cadre de référence, ces événements prennent une importance « disproportionnée » par rapport à l'enjeu qu'ils représentent au niveau de l'organisation. En ayant une focale restreinte sur le projet, Amel considère que les résultats pourraient être meilleurs, mais en élargissant son cadre de référence, elle relativiserait son expérience et envisagerait son projet comme l'un des 500 projets de MSF, et ces enfants comme quelques-uns des millions de patients traités par MSF chaque année.

Le même phénomène peut s'observer avec le manque de rationalité financière dont certains se plaignent (voir p.204). À l'échelle d'un projet, plusieurs dizaines ou centaines de milliers d'euros de médicaments perdus ou périmés peuvent paraître énormes. À l'échelle de l'organisation, de telles sommes ne représentent que quelques millièmes du budget global. Ces aléas peuvent s'interpréter comme les pertes à accepter pour pouvoir mener des centaines de projets à travers le monde, avec un taux élevé de *turnover* d'expatriés, une rapidité d'intervention et un grand nombre de patients traités. Ces aléas seraient l'expression des risques que l'organisation s'évertue à réduire mais qu'elle ne pourra jamais totalement dissiper et qui sont d'autant plus difficiles à accepter quand ils se traduisent en pertes humaines.

Ces individus sont le plus souvent des individus exigeants envers les autres et envers eux-mêmes. Ils ont suivi une éducation elle-même exigeante. Amel a été formée dans des universités tunisiennes réputées, a fait de la politique et a travaillé pour les Nations Unies. Elle attend de MSF un haut rapport qualité/quantité. Suzie espère toujours pouvoir « faire mieux ».

---

<sup>353</sup> Aspirateur de mucosités.

*Suzie* Je ne suis pas pire que d'autres, mais je pourrais faire mieux. Je pourrais faire mieux, si j'étais mieux soutenue, mieux formée, mieux guidée avant. En fait, on va te parachuter sur un terrain à certaines responsabilités, et tu apprends tout sur le tas.

Les mêmes individus revendiquent souvent un « besoin de concret », espèrent être proches des patients, et faire du cas par cas. Ils veulent voir, comme Frantz, l'impact de leur action.

*Frantz* L'attente de MSF que j'avais, c'est [...] de sentir que l'action que je menais avait une implication directe sur la population.

Ces DI ont un goût prononcé pour l'action. Ils aiment « mettre les mains dans le cambouis », ne pas « rester derrière un ordinateur », mais voir d'eux-mêmes, à leur échelle, le résultat de ce qu'ils font.



Figure 44 - Brax : Les "mains dans la merde"

Finalement, que le cadre de référence soit réduit ou large, les DI se distinguent par leur haut niveau d'exigence, par leur espoir de résultats tangibles, et par le fait, comme nous allons le voir maintenant, que leurs attentes rencontrent les « zones d'incertitude » de l'organisation.

### VIII.3. Des attentes empreintes d'incertitudes

Souhaitant redonner du « sens » à leur vie, ces expatriés, les plus disposés à l'insatisfaction, ont souvent des attentes élevées qui ne concernent pas directement leur intérêt personnel, mais plutôt ce qu'ils nomment l'intérêt général. Il ne s'agit donc pas de dire que les DI ne sont pas sûrs de leurs attentes mais que ces attentes portent précisément sur des enjeux incertains : enjeux militants, enjeux politiques, enjeux sociaux, voire macrosociaux. Ils espèrent que l'organisation dans laquelle ils vont s'investir réponde à leur espoir d'humanité et de solidarité, dans « un “sentiment de vulnérabilité partagé” (Rousseau) avec d'autres hommes, d'autres sujets conscients » (Brauman 2009, 9). Ils n'ont pas une « croyance », réservée aux membres du champ humanitaire, mais une « foi pragmatique [...] adhésion décisivement accordée, pour les besoins de l'action, à une proposition incertaine » (Bourdieu 1980b, 113). La quête de sens des expatriés se confronte à leur méconnaissance du secteur, à l'identité continuellement débattue de l'organisation, et finalement à leur propre défiance vis-à-vis de ceux qui disposent de pouvoir sur les « zones d'incertitude » associées.

#### VIII.3.1. Une méconnaissance du secteur

Certains des DI, même s'ils envisageaient le secteur humanitaire depuis longtemps, le connaissent très peu avant d'y travailler. L'image qu'ils s'en font est celle des reportages télévisés et des campagnes publicitaires. Ils concrétisent leur « rêve d'enfant » sans y avoir été autrement préparés.



Figure 45 - Brax : L' "ethos du profane"

Malgré une volonté claire d'accéder à ce secteur, nombreux sont ceux qui admettent ne faire aucune différence entre les ONG du secteur de l'aide internationale. Ils mettent « dans un même sac » les organisations communément cataloguées de court-terme et celles de long-terme. Ils ont envoyé des lettres de motivation souvent similaires aux organisations qu'ils avaient identifiées sur Internet ou dans les médias. Frantz « [mélangeait] un petit peu tout à l'époque ». Maurine a « balancé des candidatures un peu partout ». D'autres disent avoir choisi MSF par défaut, parce que les autres organisations qu'ils avaient contactées, sans mieux les connaître, leur avaient dit non. Dans l'ignorance dans laquelle ils se trouvent, les individus se rattachent alors à des détails, à d'infimes différences, lesquelles orientent la suite de leur carrière<sup>354</sup>. La contingence devient ligne de conduite. Ils choisissent MSF parce qu'« ils sont connus », parce que « ça avait bien accroché [avec] la personne [...] rencontrée en entretien », parce que MSF a été plus rapide à donner sa réponse, ou parce que, comme dans le cas de Francine, le site Internet est plus simple d'utilisation.

<sup>354</sup> On pourra lire au sujet de « l'amplification des différences indéterminées » le travail de Pierre-Michel Menger sur la vie de Beethoven (Menger 2009, 422-27)

*Francine*      *J'aurais pu aller en voir d'autres comme ACF, MDM, par notoriété. [MSF], j'étais vraiment tombée dessus par hasard. J'ai quand même visité quelques sites Internet et c'est vrai que c'était celui de MSF qui était le plus clair et le plus facile d'accès.*

Les expatriés qui ont laissé faire le hasard n'avaient généralement pas de proches dans le milieu. Ils sont souvent titulaires d'un diplôme universitaire relativement élevé comme un master, mais viennent de secteurs professionnels éloignés : avocat, conseiller financier ou ingénieur par exemple. Frantz a fait une école de commerce en France. Justine a fait Sciences Po et travaillait dans le conseil en informatique. Leur socialisation au secteur humanitaire s'est réalisée par média interposé : Internet, littérature, télévision, publicité, etc., autant de supports qui, comme l'indique la théorie de l'information, « brulent » le message original. Ils se sont constitué un imaginaire autour de l'humanitaire potentiellement éloigné des réalités de terrain. Leurs attentes sont alors d'autant plus vagues que ces individus sont souvent issus de pays où ces organisations n'interviennent pas ou peu, c'est-à-dire qu'ils sont davantage issus de pays occidentaux. Ils sont donc physiquement éloignés des « dilemmes », mentionnés dans la partie précédente, auxquels les projets humanitaires font face (Brauman et Petit 1996; Schloms 2005; Schroeder 2005). Cela ne les empêche pas d'avoir eu des engagements antérieurs, salariés ou bénévoles, près de chez eux, mais il semble que ces activités ne les aient que très partiellement préparés à l'humanitaire et aux problématiques de l'action sociale à l'international.

Ils sont d'autant plus déconcertés qu'ils apprécient le fait d'être toujours en découverte. En écho à une soif de voyages, à un goût du risque et à un attrait pour l'aventure, ils recherchent un renouvellement permanent. Partir en mission humanitaire sur des contextes culturels inhabituels, à des responsabilités variées, dans des projets dont la finalité médicale est différente, avec de nouveaux collègues tous les six mois, est le moyen pour de nombreux expatriés, comme Pierre ou Suzie, de ne pas tomber dans une routine, source potentielle de mal-être.

*Pierre*      *Donc le fil rouge : anti-routine, du sens, c'est lié à la routine, moi je m'ennuie très vite. Dès que ça n'a plus de sens, ça devient répétitif, où que j'ai l'impression que c'est prolonger ma présence pour pas grand-chose. Moi, je suis un serial démissionneur. Les gens vont finir par s'en rendre compte. Il me faut constamment du renouvellement. Il faut que j'aille de l'avant.*

*Suzie*      *J'ai besoin que ça bouge, j'ai besoin de mouvement. J'aime bien travailler de façon irrégulière. Je n'arrive pas à travailler sur une année, j'ai besoin d'être à fond, à 100%. Je n'arrive pas à vivre en même temps. C'est tout ou rien.*

Associée par les expatriés à l'adrénaline, à l'énergie, cette instabilité est pourtant à double tranchant. En créant de l'incertitude, elle est aussi souvent associée à l'anxiété ou au stress (Gable et Nezlek 1998; Saavedra-Rodríguez et Feig 2013). En recherchant l'irrégularité, en n'étant jamais sûrs de leur avenir, en remettant en cause l'ordre établi, ces individus sont en même temps les plus sensibles aux émotions.

Plus généralement, la méconnaissance du secteur humanitaire joue un rôle ambivalent. Elle permet à la fois d'être « prêt à tout », comme dans le cas d'Orlando ou de Francine évoqués plus loin à propos des DAS, mais aussi d'augmenter le « déséquilibre informationnel »<sup>355</sup>, de magnifier le secteur et de risquer de tomber de haut (Wanous 1975, 165). Ces individus sont, dans l'éventail des expatriés, les plus idéalistes. Dans son ouvrage sur le « désengagement militant », Olivier Fillieule remarque ainsi que « le burn-out s'observe le plus fréquemment parmi les volontaires motivés par un idéal qui s'engagent sur la base d'attentes irréalistes » (Fillieule 2005, 103-4). Pour peu que, dans un souci de rapidité, MSF les envoie directement sur le terrain, sans formation au siège, avec des briefings raccourcis, le choc peut être violent. Ne pas avoir ciblé spécifiquement MSF n'implique pas d'être moins engagé, de moins vouloir donner un « sens » à sa vie que ceux qui auront une meilleure connaissance préalable du secteur, mais avoir laissé faire le « hasard » est l'indice d'une ignorance plus grande du secteur et d'un risque de chute plus élevé.

### VIII.3.2. Des attentes sur l'identité organisationnelle

Avant de postuler, plusieurs, dont Justine, faisaient, à des degrés divers, une différence entre MSF et les ONG concurrentes.

*Justine*                      *Action Contre La Faim m'intéressait. Je les avais vus sur le terrain. Je les ai trouvés pas mal. MDM, beaucoup moins. [...] MDM, ils font des choses sympas en France, mais à l'étranger moins bien. Solidarités, ils sont bien aussi, mais ils dépendent des bailleurs.*

Ils avaient ciblé MSF pour des raisons précises qui correspondent généralement à son image publique. Ceux-là sont davantage préparés que les purs « profanes » et peuvent à certains égards être considérés comme DAS. Informés sur le secteur et sur l'organisation, le décalage entre ce qu'ils attendent et la réalité sera *a priori* moins grand : les probabilités qu'ils soient

---

<sup>355</sup> "Imbalance of information"

insatisfaits sont moindres. Comme Sarah, ils ont souvent des amis ou des parents qui travaillent déjà dans le secteur.

*Sarah* À l'époque, mon père était à l'ambassade de France, il avait des bons contacts avec des chefs de mission. Du coup, j'étais parti avec MDM sur leur mission VIH SIDA, en brousse pour voir comment c'était. J'avais vu la vie d'une mission. J'avais 19 ans.

Ils ont aussi travaillé dans d'autres ONG avant de travailler pour MSF, ou suivi des cours à l'université sur le sujet. Suzie et Justine ont suivi la formation Bioforce où elles ont rencontré de nombreux intervenants du secteur.

*Justine* Je savais que l'humanitaire n'était pas non plus tout rose, mais je me disais [que MSF était] fiable. [...] Donc j'ai peur d'être encore plus frustrée ailleurs.

Ces individus ont ainsi d'abord ciblé MSF comme une ONG, selon eux, positionnée explicitement sur l'urgence.

*Justine* Je n'étais pas forcément contre le développement, mais je me méfiais du développement : vouloir apporter la bonne parole, etc.

*Ilona* J'ai choisi MSF car venant de l'extérieur, pour [...] le côté davantage urgentiste que développement.

D'autres, comme le Monégasque Frantz, justifient leur choix de l'aide internationale, et de MSF en particulier, à l'inverse par la question du développement. Il s'agirait de « rendre ce que l'on [aurait] pris », c'est-à-dire, selon Frantz, ce que les colonisateurs auraient pris aux colonisés.

Ces individus ont parfois bénéficié d'expériences associatives à l'international ou dans d'autres ONG. Claude avait travaillé pour le réseau d'association du « cinéma numérique ambulant ». Ilona avait travaillé dans une « association de développement » en Inde. Ils ont souvent subi une première déception et ils savent désormais mieux ce qu'ils veulent.

*Claude* J'en ai eu marre parce que je bossais pour une petite structure où j'étais un peu tout seul. J'avais le sentiment d'essayer de débrouiller les trucs par moi-même, le financement, l'organisation du travail, etc. [...] Ce que je voulais c'était bosser dans un truc plus structuré, organisé, et puis pouvoir apprendre avec des gens.

Pour éviter de se retrouver face à de plus grandes déceptions, Ilona et Claude ont aussi souhaité rejoindre une ONG positionnée sur le médical et non sur une autre thématique de l'aide internationale.

*Ilona* Je trouvais ça plus facile à juger « bon on a sauvé tant de vies », au moins c'est incontestable.

*Claude* Ce que j'aime bien, l'activité médicale est la moins sensible, la moins colonisatrice qui soit. C'est quelque chose d'assez terre à terre, d'assez technique. [...] Moi j'ai pas envie d'aller monter des écoles, et pourtant il y en a besoin des écoles. Mais un truc sur l'alphabétisation me paraît beaucoup plus dangereux.

Ces attentes médicales viennent néanmoins rencontrer les attentes plus politiques d'autres expatriés, comme Sylvia et Francine, qui choisissent MSF pour ses prises de parole publique, pour son positionnement sur l'échiquier des ONG et sa propension à faire des coups d'éclat dans les médias.

*Sylvia* Je pense que c'était la plus intéressante. En particulier à cause des médias à l'époque. Ils étaient dans des contextes fascinants. En particulier à cause de leur plaidoyer et de leur prise de parole publique, au Rwanda, il y a environ 20 ans.<sup>356</sup>

*Francine* J'avais vu à la télé une intervention de Rony Brauman, à Seattle, pendant les réunions de l'OMC, où il avait pris à partie tous les gros groupes pharmaceutiques en les accusant de laisser crever l'Afrique du SIDA pour faire du profit. J'avais trouvé le discours brillant. Ça m'avait marqué.

Fabrice, qui a connu MSF pendant ses études à Sciences Po, disait même espérer participer, par l'intermédiaire de MSF, à des « révolutions démocratiques ».

*Fabrice* À l'époque, tu rêves un peu d'aventure, d'héroïsme. Ça fait rêver les gens qui se soulèvent contre l'oppression les armes à la main. Le fait d'être secouriste dans cette ambiance-là, de participer à ces révoltes exemplaires, c'était ça qui me motivait.

Enfin, pour être dans une ONG théoriquement focalisée sur les besoins des populations bénéficiaires plutôt que sur les demandes des bailleurs, certains, dont Suzie, choisissent MSF pour l'indépendance qu'elle revendique.

*Suzie* J'ai choisi MSF parce que c'était sur fonds privés. J'avais l'impression qu'on avait moins de liberté d'action quand on avait les bailleurs, et que l'on pouvait arriver en retard.

La plupart ont eu des expériences associatives avant de franchir le pas, mais sur des activités plus localisées géographiquement. Ils ont aussi travaillé en tant que salarié ou en tant que bénévole avec Emmaüs (Justine), les Restos du Cœur (Orlando, Honorine) ou d'autres associations locales dans leur pays d'origine, dans des domaines liés à la précarité, à la pauvreté,

---

<sup>356</sup> "I think it was the most interesting one. Definitely because of the press at that time. They were in different fascinating contexts. Definitely their advocacy and their speaking out. In Rwanda, around 20 years ago."

à l'exclusion (Emilien), aux réfugiés (Laeticia), à l'éducation (Maissane), au handicap (Chaid, Suzie, Ilona), à l'enfance (Cécilia).

### VIII.3.3. Une méfiance, voire une défiance vis-à-vis des collègues

Dans son travail sur l'association « Les Enfants de Don Quichotte »<sup>357</sup>, Olivier Louail oppose l'«ethos du profane» à l'«ethos des professionnels du social». Il remarque que les membres de l'association, qu'il qualifie de « profanes », sont issus de la société civile et « n'ont aucune connaissance organisationnelle et pratique préalable du secteur ». Jouissant d'un large « désintéressement », ils n'hésitent pas à « [remettre] en cause l'expertise et les savoir-faire [des professionnels] » (Louail 2013, 184), en l'occurrence les travailleurs sociaux, les cadres associatifs et les pouvoirs publics. « En entrant en confrontation avec l'ethos des professionnels du social (travailleurs sociaux, cadres associatifs, pouvoirs publics), l'«ethos du profane», caractérisé par la non-incorporation des routines intellectuelles et comportementales des professionnels, produit des critiques sui generis – critiques clairement énoncées, ou plus souvent, critiques en actes, mises en doute ou contestations non pas théorisées *a priori* ou issues de l'expérience professionnelle, mais émergeant au fil même de cette confrontation » (Louail 2013, 176-77).

Dans le cas de MSF, les « professionnels du social » décrits par Olivier Louail correspondent aux « anciens » du secteur humanitaire ou de l'organisation. Ils en connaissent les codes, les rouages, le vocabulaire, les enjeux et les limites. Les « profanes » sont les nouveaux expatriés qui ont choisi MSF sans faire de différence entre les organisations du secteur. Ils se sentent investis du devoir de se positionner en contre-pouvoir des « anciens » mais voient leur énergie désintéressée confrontée à l'inertie d'un milieu et d'une organisation, qu'ils considèrent ankylosée par le poids de son histoire. Détachés des intérêts matériels et symboliques en jeu, ils contestent aux professionnels leur monopole décisionnel au nom de la défense des bénéficiaires, du bon fonctionnement de l'organisation, ou du respect des donateurs. Finalement, les « profanes », davantage engagés, vont mépriser les anciens, devenus, à leurs yeux, professionnels, pour leur supposés fainéantise et immobilisme. À l'inverse, les

---

<sup>357</sup> Cette association, créée fin 2006 en France, avait été mise en lumière par l'installation de tentes rouges à destination des sans-abris le long du canal Saint-Martin à Paris. Elle était engagée sur la question du droit au logement.

anciens vont mépriser les « profanes » pour leur supposés ignorance et manque de recul. « Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait ».

Ce dédain réciproque est déséquilibré. Les anciens, sûrs de leur force, sont dans des positions hiérarchiques de pouvoir qui les légitiment. Les nouveaux, isolés, peuvent se sentir faibles et moqués. Dès lors que l'organisation ne déconstruit pas et ne recontextualise pas ce jeu ambivalent lors de ses formations, la tâche en revient aux acteurs sur le terrain. Si ceux-là n'ont pas non plus le recul, l'expérience, ou le temps suffisant pour le faire (voir p.242), cette tension entre « profane » et professionnel sera la source de nombreux ressentiments et d'une défiance réciproque.

En effet, dès les premières surprises, dès les premières incompréhensions, les DI n'hésitent pas à « challenger » leurs collègues et leurs supérieurs. Ces expatriés ne font pas preuve de complexe d'infériorité ni de « présomption de compétence » (voir p.362), mais bien au contraire d'une grande confiance dans leur propre jugement. Sans doute encouragés par l'esprit associatif de l'organisation et son horizontalité, ils se sentent, dès leur début, les égaux de leurs collègues. Le mail envoyé directement au siège par Paul, responsable de l'approvisionnement récemment recruté, est une illustration de cette défiance assumée et décomplexée (voir p.211).

Dans son travail sur la confiance, le sociologue Piotr Sztompka définit et discute les concepts de méfiance et de défiance. Selon lui, « le concept de "défiance" est traité comme l'image en négatif de la confiance. C'est aussi un pari, mais un pari négatif. Il implique des attentes négatives vis-à-vis de l'action des autres [...] et un engagement négatif et défensif [...]. Le terme de méfiance [renvoie, lui,] à un état neutre, où la confiance et la défiance sont en même temps suspendus »<sup>358</sup> (Sztompka 1999, 26). La variété des expatriés semble ainsi exprimer une gradation dans les nuances de fiabilité, les expatriés les moins disposés à l'insatisfaction étant les plus portés à conserver leur confiance après des événements inattendus et potentiellement décevants, et les expatriés les plus disposés à l'insatisfaction les plus enclins à passer de la confiance à la défiance après le même type d'événements.

Basées d'abord sur un *a priori* de confiance, les attentes des DI rencontrent une organisation qui leur semble rapidement incertaine, dont les décisions ne suivraient pas de règles préétablies, mais reposeraient le plus souvent sur des individualités, sur la « personne-dépendance » (voir p.253). Cette impression s'appuie d'abord sur le fait que leurs attentes

---

<sup>358</sup> "The concept of "distrust" is treated as the negative mirror-image of trust. It is also a bet, but a negative bet. It involves negative expectations about the actions of others [...] and it involves negative, defensive commitment. [...] The term mistrust [refers] to a neutral situation, when both trust and distrust are suspended."

portent justement sur les sujets concentrant les plus grandes tensions de l'organisation, mais elle est aussi renforcée par le fait que leur perte de confiance et leur défiance naissante multiplient, de leur point de vue, l'observation de « zones d'incertitude » et de rapports de pouvoir. Pour illustrer ce phénomène de défiance, on ne retrouve pas dans le verbatim des DI de citations aussi explicites que celles des DAS (voir p.362), mais l'expression pratique de leur détresse et l'affirmation récurrente et sans retenue de leurs désaccords en sont bien les indices.

## VIII.4. Conclusion du chapitre

D'abord, les expatriés les plus exposés à l'insatisfaction à leurs débuts chez MSF sont ceux qui ont mûri pendant de longues années leur décision de travailler dans l'humanitaire, qui ont abandonné la plupart de leurs engagements antérieurs (emploi, carrière, famille, etc.) et qui se vouent intégralement à leur « rêve d'enfant ». Auparavant, leurs attentes étaient réparties dans différentes sphères de vie et formaient un équilibre. Si l'une de leurs activités venait à être moins satisfaisante, ils pouvaient trouver du réconfort ailleurs. Dorénavant, leurs attentes se retrouvent concentrées dans leur seule activité avec MSF. S'il existait un capital fini d'attentes à répartir dans ses activités, le « capital d'attentes » des DI se trouverait entièrement investi chez MSF. Toutes leurs attentes sont ainsi concentrées dans leur nouvel emploi, qui, de surcroît, les accapare « 24h/24 » une fois en mission. Si l'investissement est réussi, la satisfaction est décuplée, mais en cas d'échec, ces expatriés se retrouvent nus, démunis, sans recours, sans échappatoire.

Ensuite, le cadre de référence des DI joue un double rôle. Tantôt réduit, il ne leur permet pas de relativiser leurs difficultés et de se rendre compte qu'elles équilibrent potentiellement des succès de l'organisation par ailleurs. Ces difficultés sont alors vécues comme des échecs personnels. Tantôt large, plutôt dans le cas d'expatriés cosmopolites, le cadre de référence donne à envisager son action et les grandes questions macrosociales à l'échelle du monde, autorise en conséquence une remise en cause et une comparaison infinie des projets les uns avec les autres et fait douter les individus de la pertinence de leur action.

Enfin, l'action quotidienne de ces individus doit, selon eux, être désormais au service de l'intérêt général et leur offrir un sentiment de solidarité transcendant les frontières. Les attentes personnelles des DI sont des attentes en termes de sens, proches d'un engagement militant. Elles ne concernent que dans une faible mesure leur intérêt personnel, portent peu sur leur carrière, leur salaire, leur confort, mais davantage sur des valeurs de liberté, de justice, d'égalité ou de solidarité.

À y regarder de plus près, les attentes des DI, qu'ils aient ciblé ou non MSF, portent finalement sur les tensions mésosociales et macrosociales mises en avant dans la description des contextes de mission. Ces expatriés espéraient voir MSF atténuer les grandes injustices mondiales, répondre par son action aux grands enjeux sanitaires et éventuellement aux enjeux politiques internationaux, mais s'aperçoivent que l'organisation est en fait tiraillée entre de nombreux dilemmes qui remettent en cause leur sacrifice initial. Les DI n'ont généralement pas

exprimé d'attentes spécifiques sur le niveau microsocial car la qualité des interactions de cette échelle leur semblait aller de soi. Les patients, les autorités, la population devaient bien les accueillir. Les collègues, supposés engagés et altruistes, devaient eux aussi participer à la qualité de l'ambiance d'une mission. Or la réalité est parfois différente, et les insatisfactions issues des tensions microsociales s'ajoutent aux insatisfactions liées aux échelles mésosociales et macrosociales.

Les attentes des DI correspondent ainsi précisément aux « zones d'incertitude » de l'organisation, à l'hybridité de son identité évoquée dans la conclusion de la deuxième partie, c'est-à-dire aux thématiques autour desquelles se cristallisent les plus grands enjeux de pouvoir. Il est d'ailleurs possible de faire l'hypothèse que les trois types d'attentes des DI développées dans ce chapitre (« attentes concentrées », « attentes élevées », « attentes empreintes d'incertitudes ») sont liées : les DI ne se sacrifieraient probablement pas autant et n'auraient sans doute pas d'attentes si élevées, s'ils n'avaient pas l'espoir de pouvoir faire évoluer la situation, d'avoir du pouvoir sur le cours des événements, autrement dit s'il n'y avait pas, de leur point de vue, d'incertitudes à ce sujet.

Parmi les DI, on retrouve généralement les expatriés les plus « engagés », ceux qui correspondent aux profils décrits classiquement par la littérature (Siméant 2001; Dauvin et Siméant 2002; Bidet 2011). Ils ont pu baigner dès leur enfance dans un milieu engagé, avec une famille portée par la foi religieuse, des parents militants politiquement, ou des proches issus d'un milieu artistique. D'autres viennent de milieux moins investis, mais se sont engagés d'eux-mêmes, plus tardivement, à la suite de rencontres, en donnant de leur temps pour des associations près de chez eux, en s'engageant politiquement, voire militairement. Quelques-uns disent avoir voulu faire de leur engagement leur métier, mais beaucoup conservent leur activité sociale et solidaire en parallèle d'un emploi stable. Les administrateurs et les logisticiens proviennent ainsi de secteurs variés : hôtellerie, finance, artisanat, aviation, conseil, ou bâtiment, mais semblent exprimer une sensibilité particulière à l'intérêt collectif, à la coopération, à autrui.

Ils ne sont pas nécessairement issus de classes aisées, et ceux qui ont grandi dans un milieu modeste peuvent être davantage sensibles à des difficultés qu'ils ont eux-mêmes connues. Ils ont le plus souvent un niveau Master et ont pu bénéficier du sacrifice de certains membres de leur famille pour aller à l'université. Ils attendent de MSF, non pas un tremplin professionnel, non pas un salaire, non pas une reconnaissance auprès de leurs proches, mais la

possibilité de donner du « sens » à leur action quotidienne, le sentiment de participer à l'intérêt général.

Ils ont besoin de mouvement, de changement, d'irrégularités, de voyages, d'adrénaline. Ils veulent de l'action utile, du concret et de l'autonomie. Ils se disent exigeants, ont pu avoir des expériences préalables à l'international, et bénéficier d'un habitus cosmopolite. Ils sont devenus non seulement sensibles aux questions sociopolitiques internationales (précarité, migrations ou conflits), mais ils ont aussi développé une connaissance large du monde de l'entreprise et des grandes organisations. Ils sont alors sensibles à la rationalisation financière, au management, à la qualité. Ils passent rapidement d'une confiance aveugle à une confiance limitée, voire à une défiance dans l'organisation et dans la hiérarchie, et sont davantage enclins à remettre en cause les résultats obtenus et les nouvelles décisions prises.

## Chapitre IX. Des expatriés professionnels et préparés, disposés à la satisfaction ou à l'asatisfaction

---

Au cours des entretiens réalisés en 2014, je rencontrais de plus en plus d'expatriés qui affirmaient, malgré mon insistance en entretien, n'avoir jamais été insatisfaits.

*Ibrahim* *Peut-être que mon seuil de déception n'est pas très élevé, mais un projet qui m'a déçu ? Non.*

*Maissane* *Des choses difficiles ? Non, je ne vois pas trop [...].*

*Ludovic* *Et des déceptions ?*

*Maissane* *Non. Rien.*

*Ludovic* *Un projet que tu n'as pas apprécié ?*

*Axel* *Pour le moment non, tous les projets sur lesquels j'ai travaillé se justifient.*

*Ludovic* *Un exemple de projet qui t'a le moins plu sur lequel tu as travaillé ?*

*Charlie* *Il n'y a pas de projet qui m'a le moins plu.*

*Ludovic* *Le moins bon, le moins pertinent ?*

*Charlie* *Jusque-là non.*

*Ismael* *Selon moi, je ne pense pas qu'il y ait un projet plus mauvais que les autres.<sup>359</sup>*

---

<sup>359</sup> "For me, no. I did not think there is a worst project."

*Chaid*            *Je dirais, c'est avec MSF que j'ai pu voir tout ce qui est bon, en matière de connaissance, de formation, en matière de vie d'équipe, vie associative, c'est avec MSF que j'ai connu ces trucs-là, que j'ai vraiment aimé la vie associative.*

Devant moi, émergeait une catégorie d'individus que je n'avais pas anticipée : les DAS. Non pas qu'ils seraient toujours satisfaits par leur mission MSF, mais ils seraient parfois indifférents, et en tout cas pas ou rarement déçus par cette même mission.

Pour justifier l'existence d'une telle catégorie, d'aucuns pourraient émettre l'hypothèse que ces expatriés travaillent dans des projets « efficaces », « pertinents », confortables et aux ambiances chaleureuses. Il semble pourtant qu'ils se satisfassent de projets qui ne fassent pas l'unanimité. D'autres pourraient émettre l'hypothèse selon laquelle ces expatriés disent n'être jamais déçus car ils n'ont pas osé dévoiler, face à l'intervieweur, ce qu'ils pouvaient considérer comme un aveu de faiblesse. Contraints par la situation, ils auraient eu des craintes pour leur future carrière professionnelle. Je crois peu à cette hypothèse car, comme je l'ai précisé dans l'introduction générale (voir p.115), je n'étais pas un enjeu de carrière pour eux, tout au plus un collègue de même niveau hiérarchique. La relation tissée en entretien était autre.

Le développement de ce chapitre semble indiquer qu'ils faisaient plutôt preuve à leur entrée chez MSF de dispositions spécifiques. Je montre d'abord qu'ils ont généralement mis peu d'attentes dans l'organisation et qu'ils ont souvent une vie ailleurs, que leur niveau d'exigence est relativement modeste par rapport à celui des DI, et enfin que s'ils ont néanmoins des attentes dans l'organisation, l'organisation semble, à leurs yeux, les satisfaire.

## IX.1. Des attentes ailleurs, un emploi « par hasard »

Les DAS ne sont pas des individus insensibles, impassibles, froids, mais ont des attentes qui ne concernent pas nécessairement la situation observée. C'est en particulier le cas de ceux qui sont davantage DA que DS. Ils pourront être insatisfaits par ailleurs, mais ne seront pas insatisfaits par le cadre de leur activité professionnelle.

Si une faible proportion d'expatriés a rencontré MSF « par hasard », au sens d'Howard Becker<sup>360</sup> (Becker [1988] 2002, 65), la plupart n'ont en tout cas pas le sentiment d'avoir fait une démarche proactive pour travailler pour MSF. Qu'ils aient commencé chez MSF en tant que personnel national ou en tant qu'expatrié, ils ont rencontré, comme Mounir, Jérémy ou Odette, secrétaire au siège de MSF-France, l'organisation par le biais d'amis, d'une affiche ou en surfant sur Internet à une période où ils cherchaient un emploi.

*Mounir*                    *Un soir, j'ai rencontré un couple malgache qui travaillait pour Médecins Sans Frontières.*

*Jérémy*                    *J'avais un ami, qui m'a dit sur Facebook, qu'est-ce que tu vas faire en France ? [...] Pourquoi tu ne cherches pas à bosser ? Pourquoi tu ne postules pas à MSF ? Moi, je suis à MSF, et c'est pas mal. Et c'est comme ça que j'ai été retenu par MSF alors que je faisais le master.*

*Odette*                    *Quand je suis venu travailler à MSF, je ne savais pas que c'était MSF. L'annonce était neutre. L'annonce disait qu'ils cherchaient une standardiste. C'est parce que j'avais vraiment besoin de travailler.*

D'autres expatriés ont choisi MSF « par facilité ». Ceux-là ont commencé à travailler pour MSF parce que leur entourage le leur a suggéré, les a encouragés à postuler dans une période où il n'y avait pas vraiment d'autres opportunités. Comme dans le cas d'Axel, MSF était le seul employeur disponible ou l'organisation qui semblait la plus originale dans un horizon restreint d'opportunités professionnelles.

*Axel*                    *Il n'y avait pas d'autres ONG que MSF.*

Lors des plus grandes crises humanitaires, dans les camps de réfugiés ou après une catastrophe naturelle, l'organisation peut se mettre à recruter « à tour de bras ». Mathurine et Jasmine ont bénéficié de telles situations alors qu'elles étaient elles-mêmes réfugiées.

---

<sup>360</sup> Howard Becker reprenait lui-même cette idée de l'observation de Mariza Gomes Peirano (Peirano 1995). Cette anthropologue avait remarqué dans ses entretiens avec des sociologues que ceux-ci parlaient de leurs parcours de vie comme une succession de « hasards » alors que dans leurs travaux de recherche, ils cherchaient au contraire des récurrences et des liens de causalité. Becker suggère ainsi dans ses « ficelles du métier » de déconstruire ces « hasards ».

*Mathurine* C'est MSF que j'ai vu [en premier]. Quand les ONG viennent pour l'urgence, ils n'ont pas le temps de faire des recrutements en bons termes : « toi, tu sais faire quoi ? » On fait un entretien rapide, on te teste, et si c'est OK, on te prend. C'est comme ça que j'ai commencé comme journalier. Et on a commencé. J'ai fait aide-soignante. Prendre la température aux enfants, donner à manger, des trucs comme ça.

S'ils disposent d'un capital fini d'attentes à répartir entre leurs différentes activités, alors ils en ont peu investi dans l'organisation. Leur vie leur apporte son lot de satisfactions par ailleurs, et ils restent proches de leurs amis, de leur famille, ou de leur paroisse. Ces individus n'avaient parfois jamais entendu parler de MSF et le secteur humanitaire leur était relativement inconnu. Postuler pour MSF n'était pas une action mûrie depuis des années, méticuleusement construite mais, comme dans le cas d'Ornella, davantage un coup de tête, une opportunité soudaine avec, à la marge, quelques attentes dans l'organisation.

*Ornella* Je discute avec une copine de ma mère qui bosse pour MSF, qui me dit : « Écoute, postule, tu verras ! » Je commence à me renseigner, [seulement sur] MSF. Je postule. [Seulement à] MSF. J'envoie une candidature, je me dis de toute façon, je ne perds rien. Peu importe, parce que je voulais voyager.

À leur entrée chez MSF, ces individus ne voient pas le travail comme le lieu de leur épanouissement personnel, mais comme le passage obligé pour gagner un salaire et faire vivre leur famille. Ils travaillent pour vivre, et perçoivent l'expatriation davantage comme un emploi que comme un engagement. Dès le moment de choisir ses études, Ismael avait choisi sa filière pour l'assurance d'avoir un emploi par la suite.

*Ismael* Quand tu suis une filière artistique, tu ne peux pas avoir de travail. Si tu suis une filière scientifique, c'est plus facile. Je me suis concentré sur cette discipline pour trouver plus facilement du travail.<sup>361</sup>

Ces expatriés ne cherchent pas particulièrement l'aventure et ne sont pas prêts à aller dans n'importe quelle zone du monde. À l'époque de ses études, Romain cherche le confort pour sa vie future. Yannick souhaite rester proche de sa famille. Pablo, médecin congolais, a refusé d'aller en Afghanistan pour des raisons de sécurité.

*Romain* Moi, je voulais faire la médecine du travail... médecine d'entreprise. C'est la médecine propre, pas trop de difficulté. Médecin d'entreprise, tu as les moyens d'exercer ta médecine. L'entreprise

---

<sup>361</sup> "It is like when you do arts, you cannot get a job. If you do sciences, it is easier to get a job. I focused on that field so that I can easily get a job."

*met tout à ta disposition pour bien t'occuper de ses employés. Je ne voulais pas me casser la tête.*

*Pablo*            *On me propose l'Afghanistan. Je ne peux pas ça, je ne veux pas risquer ma peau.*

Selon Nico Frijda, pour être ému, il faut être « concerné » (voir « The law of concern » dans Frijda 1988, 351), or ces expatriés sont peu investis dans le fonctionnement de l'organisation. S'ils peuvent être surpris par certaines pratiques de l'organisation pour laquelle ils travaillent, ils ne sont pas toujours touchés pour autant. Jérémy, pharmacien, rappelle régulièrement qu'il considère que l'organisation gaspille, mais cette observation entame peu sa satisfaction à travailler pour MSF. Leurs attentes sont concentrées sur d'autres domaines de la vie, ce qui diminue leur possibilité d'être insatisfait par leur travail, mais fragilise en même temps leur attache à l'organisation, qu'ils peuvent facilement quitter. Ces individus seront les plus enclins à se plaindre des conditions de vie, du confort, du salaire, à voler ou à mener des actions en justice contre l'organisation.

Difficile de dresser un portrait de ces expatriés. On trouve parmi eux des individus de tout pays, ayant fait des études parfois assez courtes, ou s'étant trouvés dans des situations où la priorité n'était plus d'exercer le métier qu'ils avaient étudié mais d'assurer un revenu pour leur famille.

## IX.2. Des attentes empreintes d’incertitudes mais peu élevées – « C’est le top ! »

D’autres DAS ont davantage d’attentes dans l’organisation, mais ces attentes sont peu élevées. Ces expatriés sont, de la même façon que les DI, « engagés », dans le sens où ils veulent participer à l’intérêt général. Ils ont en particulier des attentes sur des sujets faisant l’objet de débats et de jeux de pouvoir, mais quelle que soit la « résolution » des tensions (voir p.73), elle se fera toujours au-dessus de leur « seuil de satisfaction ». Même si leurs attentes portent sur les mêmes sujets que les DI, elles seront, grâce à leur faible exigence, plus probablement satisfaites.

### IX.2.1. Une volonté d’« aider les autres »

Socialisés dans un environnement lui-même engagé, ces expatriés disent porter une attention particulière à la solidarité. Yannick a été élevé par son oncle, qui était prêtre. Ibrahim a suivi une école coranique, et Rémi et Maissane ont eu une éducation religieuse.

*Rémi* *C'est mon éducation. J'ai été élevé dans un contexte, église catholique. Tu pries le soir. Tu ne dois pas faire de péchés. [...] Tu ne peux pas faire de mal à autrui. Ma mère me disait, tu peux voler, mais si tu voles, tu ne vas pas gagner. Ça entre dans ta mémoire. Il y a un Dieu qui punit.*

*Maissane* *Je suis musulmane. On dit : « quelqu'un qui sauve la vie d'un individu, il sauve la création ». Celui qui tue quelqu'un, c'est comme s'il tuait toute la création.*

Ces expatriés ont, comme Rémi ou Arnold, l’expérience du don, du partage, et l’habitude de faire passer l’aspect matériel au second plan.

*Rémi* *Il y a quelques activités que mon père faisait, bénévoles. À mon école primaire, mon père fournissait gratuitement le matériel du style papeterie, feuilles, etc. C'est lui qui achetait et qui donnait à tout le monde. Je l'ai connu comme ça.*

*Arnold* *On était 4 à la maison, mais il était fréquent que l'on soit 10 ou 15 à table. On se partageait ce que l'on avait. Les cousins ou les cousines venaient. C'est ça qui faisait notre richesse. On n'avait pas beaucoup d'argent, mais on avait des connaissances, des amis qui ne nous ont jamais lâchés.*

D’autres ont eu une expérience préalable de l’engagement, distincte de leur socialisation familiale. Julien, originaire de RDC, s’était lui-même proposé comme responsable politico-

militaire au cours de ses études pour participer à la protection de son pays. Maissane, lors des conflits en Côte d'Ivoire du début des années 2000, a mis en place une structure associative permettant aux collégiens et lycéens de sa région de suivre des cours. Arnold partageait de la nourriture et des objets avec les enfants pauvres de sa région de Madagascar. Pablo donnait de son temps personnel pour fournir des actes médicaux gratuits.

*Julien*                    *Ma seule motivation était l'engagement politique. On voulait reprendre les choses en main.*

*Maissane*                *J'avoue que cette expérience m'a [...] marquée. Ça m'a donné envie de travailler dans l'humanitaire après.*

*Arnold*                    *Et quand j'accompagnais des gens, on distribuait des choses, jamais de l'argent, mais pain ou gâteau.*

*Pablo*                     *J'ai pris sur mon temps libre à l'hôpital pour aller faire des consultations gratuites dans les camps de réfugiés. Ça me faisait de la peine. Tu vois des gens qui viennent, qui n'ont rien. Ça fait 10 ans qu'ils sont là.*

Pablo a été très choqué par cette expérience qui a renforcé sa motivation à travailler dans ce secteur.

*Pablo*                     *Moi je suis de Kinshasa, je ne sais pas ce qu'il se passe à l'est du pays. C'est à l'extérieur du pays que j'ai vu ce qu'il se passait dans un camp de réfugiés. À la télévision, on ne montre pas les images des camps de réfugiés. [...] Et puis quand j'étais dedans, j'ai vu comment se passaient les distributions. J'ai vu comment les gens étaient rejetés par les pays hôtes. [...] Les gens ont des difficultés pour cultiver la terre, il y a des histoires de prostitution. Moi, j'ai vécu ça. [...] Je peux même dire que je n'étais pas préparé à ça. C'était du "brut" que j'avais devant moi. C'est ça qui a changé ma perception des choses. Je me suis dit, réellement, il y a des gens qui souffrent. À la télé, on voit, les bombardements, l'Irak, mais on ne le sent pas.*

D'ailleurs, beaucoup de ces DAS, comme Patrick, Jasmine ou Rémi, avaient choisi leurs études déjà dans cet esprit. Ils voulaient rendre service, aider, soigner les autres.

*Patrick*                    *[Le sacrifice], c'est le fait de se donner, s'abandonner. Pour moi c'était bien, tu t'oublies. [...] Je trouvais que c'était quelque chose de bon. Je me disais, pourquoi pas moi.*

*Jasmine*                 *Être au chevet des malades. Rendre service, apporter mon apport aux personnes qui en ont besoin. Quand les autres souffrent, il faut être là à leur chevet, leur apporter un petit plus.*

*Rémi*                      *Je pense que c'est par là que j'ai senti que je devais faire la médecine pour aider les gens en difficulté.*

Les personnes interviewées veulent voir concrètement l'impact de leur action. Travailler derrière un ordinateur ne les satisfait pas. Elles espèrent, comme Ismael, un travail où elles pourront voir le résultat de ce qu'elles font pour être sûrs de bel et bien « aider les autres ».

*Ismael*            *Faire quelque chose de pratique. Quand tu étudies l'histoire de l'art, tu ne vois pas ce que tu fais. C'était ce que j'avais en tête.*<sup>362</sup>

À l'inverse des DI, le « cadre de référence » diminue le niveau d'exigence des DAS. Cette diminution est le fruit de deux mécanismes opposés que je décris dans les paragraphes qui suivent : la « conscience locale » et le relativisme.

### IX.2.2. Des expatriés habités d'une « conscience locale »

Pour juger de leur satisfaction, certains DAS s'appuient sur un « cadre de référence » réduit (au sujet du « cadre de référence », voir p.319). Soit l'horizon que ces individus se donnent est proche, soit le nombre de comparaisons possibles est restreint. Leurs attentes auront alors moins de chance d'être déçues par la réalité pratique et ils auront moins tendance à être insatisfaits par leur mission humanitaire. Alors que certains ont eu une socialisation ne les ayant pas encouragés à penser grand, d'autres réduiront leur cadre de référence progressivement, à la suite d'expériences plus récentes.

Une part des DAS n'a pas ou peu voyagé avant de travailler pour MSF ou n'a simplement jamais connu l'étranger. Ayant eu un parcours d'auto-entrepreneurs, de salariés de PME dans leurs pays d'origine, ou bien issus de régions où l'économie est basée sur le commerce de proximité, l'agriculture, l'artisanat, ils ne sont pas familiers de l'univers des grandes entreprises, et encore moins des multinationales<sup>363</sup>. Ils n'ont jamais travaillé pour ce genre d'organismes, n'en connaissent ni les codes ni le fonctionnement. S'ils sont logisticiens ou administrateurs chez MSF, ils ont éventuellement travaillé auparavant pour de petits employeurs locaux ou à leur compte, dans des structures de quelques salariés au maximum. Francine, française, a fait plusieurs « petits boulots » et a tenu un bar en Normandie pendant une dizaine d'années avant de postuler chez MSF. Mathurine, rwandaise, avait tout juste 18 ans quand elle a été recrutée comme aide-soignante. S'ils sont médicaux, certains sont de jeunes

---

<sup>362</sup> “To do something practical. [...] When you study history or arts, then you do not see what you are doing. This is what was in my mind.”

<sup>363</sup> Voir par exemple les rapports annuels du Global Entrepreneurship Monitor qui met en rapport, entre autres, l'entrepreneuriat et la répartition des secteurs d'activité selon les pays du monde : <https://www.gemconsortium.org/report>

diplômés et ont fait quelques stages. C'est le cas d'Axel, nigérien, qui a commencé à travailler chez MSF immédiatement après ses études. D'autres sont plus expérimentés, mais n'ont connu auparavant que des structures hospitalières disposant de modestes ressources financières, ou ont travaillé pour le ministère de la santé de leur pays se relevant d'un conflit récent ou qu'ils jugent corrompu (voir par exemple, dans le cas de l'Afrique, Ridde et Girard 2004; Olivier de Sardan, Bako-Arifari, et Moumouni 2007).

Quand ils arrivent chez MSF, ils trouvent une organisation aux moyens financiers conséquents, largement supérieurs à tout ce qu'ils ont connu jusqu'alors. En 2016, le budget du ministère de la santé nigérien était de 37 millions d'euros pour couvrir l'ensemble du pays<sup>364</sup>, alors que le budget de MSF dans le même pays était de 26 millions d'euros pour 10 projets, de 110 millions d'euros en République Démocratique du Congo, ou de 87 millions d'euros au Sud Soudan (toutes sections confondues)<sup>365</sup>. Avec un budget d'un ordre de grandeur équivalent voire supérieur à celui du ministère du pays d'intervention qui, lui, doit couvrir toute la population de son territoire, MSF concentre ses activités sur des soins bien précis (par exemple la malnutrition dans le cas du Niger (voir à ce sujet Crombé et Jézéquel 2007)), dans des zones géographiques restreintes, ou auprès de populations réduites (par exemple les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes, les blessés de guerre). MSF et le ministère de la santé n'ont ni les mêmes prérogatives, ni les mêmes ressources, ni la même expertise et les mêmes « standards » de soin. Quand certains jeunes médecins ou jeunes infirmiers nationaux arrivent chez MSF, comme Ibrahim, burkinabé, ou Patrick, congolais, ils sont éblouis, « impressionnés ».

*Ibrahim* D'abord, ce qui m'a impressionné, ce sont les « standards ». De faire en sorte que le villageois qui est au fin fond de l'Afrique, qu'il soit soigné au même titre que celui qui est en ville, que les critères de soins ne soient pas parce qu'il est pauvre, mais parce qu'il est malade. On répond en fonction de ce qu'il a comme maladie, mais pas en fonction de ses moyens financiers. Ça m'a vraiment tiqué, je garde ça pour toujours. C'est ramener les soins de qualité dans les coins les plus reculés d'Afrique. C'est le top. Même nos États africains n'arrivent pas à faire ça.

*Patrick* Chez moi, quand on dit à un enfant qu'on va lui donner de l'oxygène, c'est la mort, car il faut un générateur, et du carburant et les gens n'ont pas d'argent pour le payer. Mais avec MSF, pour un seul enfant, on fait tourner le générateur. Ça me motivait encore plus.

---

<sup>364</sup> D'après le Journal officiel n°36 de la République du Niger (31 décembre 2015), p.1078, le budget alloué au Ministère de la santé publique en 2016 aurait été de 24 399 443 884 XOF, soit environ 37 000 000 €.

<sup>365</sup> MSF International Activity Report 2016, p.93.

Ils trouvent une organisation qui a une expérience, une histoire et une reconnaissance internationale. Ils ont le sentiment soudain d'appartenir à une « famille » qui « [ferait] le bien » autour de la planète, appréciée par les populations auprès desquelles ils interviennent. Ils trouvent pour la première fois une organisation qui a une charte (voir Annexe 6 : La charte MSF, p.495) des valeurs, et des procédures pour les abus<sup>366</sup>. Ceux-là s'approprient cette nouvelle morale et font appel à l'impartialité, la neutralité ou l'indépendance dans leur action auprès des patients, des partenaires, voire de leur famille. Issus souvent de pays où MSF intervient, ils sont généralement fiers de ce qu'ils font et ont choisi MSF pour la reconnaissance sociale qu'une telle organisation leur confère.

Dans les propos de ces DAS au cadre de référence restreint, il s'agit davantage d'« aide aux autres » que d'« utilité », de « sens » ou de « sens à sa vie ». Le monde qui les entoure est spatialement plus réduit. Leur échelle macrosociale est celle de leur pays ou de leur région. Au moment de leur entrée chez MSF, la conscience de l'humanité en tant qu'unité, l'intégration d'enjeux globaux tels que l'économie ou l'écologie, sont absentes. Ces DAS peuvent avoir une conception de la protection de la nature qui les entoure mais n'ont pas de conscience écologique globale. S'ils justifient leur choix pour MSF, comme Patrick, Francky ou Mounir, par la volonté d'« aider les autres », leur conception des autres s'arrête à leur famille, à leur communauté, à leur pays, voire à leur continent, mais ils ne réfléchissent pas à l'échelle de la planète.

*Patrick*            *Ma grand-mère disait que je serais docteur : « comme ça quand je serai trop vieille c'est toi qui t'occuperas de moi. ».*

*Francky*            *Parce que ma mère avait des rhumatismes, ça me plaisait bien de pouvoir la soigner un jour. C'est comme ça que je suis rentré en 1992 en médecine.*

*Mounir*            *Ça m'a frappé, les enfants, les mamans qui étaient là, ce sont des gens de chez moi. S'il y a des étrangers qui sont prêts à donner un coup de main, pourquoi pas moi.*

Leur recrutement chez MSF n'est pas lié à un engagement politique. En général, ils ne sont au départ ni sensibles à l'histoire de MSF, ni au courant de ses prises de parole publique. Ils ne sont pas non plus au fait des débats internes de l'aide internationale, des dilemmes de l'humanitaire et des différentes positions théoriques et stratégiques qui s'affrontent.

---

<sup>366</sup> Par exemple, MSF-Belgique a mis en place le SMS (Stress Management Support Team) disponible 24/7 pour les incidents psychologiques critiques sur le terrain ou le GAREC (Group for Advice and Research into Ethics and Conduct), service mis en place pour que le personnel à tous les niveaux puisse court-circuiter sa hiérarchie en cas de problème éthique ou de comportement. Depuis 2007, MSF-France a mis en place une « cellule des abus » récemment renommée « cellule éthique ».

Ces DAS n'ont pas une « conscience globale » mais une « conscience locale » (Tabah 1995, 37). Pour eux, l'idée de sauver des vies ne se compare pas d'un pays à l'autre, ou alors à échelle réduite. Ils pensent à ce que leur propre énergie aurait donné ailleurs, mais non pas à ce que l'énergie de l'organisation dans son ensemble aurait pu produire ailleurs. MSF est une nébuleuse complexe à laquelle ils font confiance. Elle est un moyen de démultiplier leur action, un bras de levier et un gage d'efficacité qu'ils ne remettent pas en question.

*Pablo*                    *Je me suis dit, à moi seul, je ne saurais pas résoudre les problèmes de toutes ces personnes (Pablo travaillait bénévolement sur son temps libre dans un camp de réfugiés au Malawi, ndla). Il vaut mieux que je travaille pour le compte d'une organisation, parce que là, on aura beaucoup de poids. Il n'y aura pas que moi.*

Pour d'autres, leur cadre est légèrement plus élargi. Ils comparent éventuellement leur projet à un autre projet du même pays où MSF intervient. Ils peuvent proposer des évolutions au projet, mais ils ne comparent pas les résultats obtenus avec ce que des moyens équivalents auraient pu produire ailleurs. S'il s'agit de donner du sens d'un point de vue comptable, alors il ne s'agit pas d'être le plus efficace possible pour sauver un maximum de vies, en un minimum de temps et un minimum de moyens à l'échelle du globe, mais seulement sur leur zone d'intervention. Le sentiment de sauver des vies dans une zone précise, sur une période donnée leur suffit. Maissane pense d'abord à son projet.

*Ludovic*                *Et le projet te paraît pertinent ?*

*Maissane*             *Oui, très pertinent. Je pense que si MSF n'était pas là, pendant cette période de « pic palu », il y aurait eu énormément de morts.*

Leur « cadre de référence » étant plus limité dans le temps, ils ne se projettent pas ou peu dans l'avenir, et sont peu sensibles à la pérennité des projets. Ce comportement, qualifié par certains économistes d'« incohérence temporelle »<sup>367</sup> (voir par exemple Strotz 1955; Sayman et Öncüler 2009; Adams et al. 2014), car il irait à l'encontre de la « théorie du choix rationnel », est aussi désigné, de façon plus consensuelle, par d'autres économistes, les sociologues et les anthropologues par l'expression « préférence pour le présent » (Hugon 1963; Laïdi 1999). Ces DAS se font ainsi l'écho d'une certaine conception de l'humanitaire qui lui donne le caractère de l'« urgence » (Brauman et Portevin 2006; Ryfman 2008) et qui considère les catastrophes comme « des parenthèses [...] dans le flux de l'histoire » (Fassin 2010, 1:232).

---

<sup>367</sup> Phénomène psychologique décrit en anglais sous l'expression "Time inconsistency", et repris par les économistes pour décrire une situation dans laquelle l'intérêt sur le court terme l'emporterait sur l'intérêt sur le long terme.

*L'humanitaire prétend se limiter à l'intervention dans le présent immédiat, dans le moment de l'urgence ou de la crise, et intervenir par les moyens les plus simples pour sauver des vies.*<sup>368</sup>  
(Ticktin 2011, 253)

D'autres pourraient penser plus largement mais réduisent leur « cadre de référence ». À l'instar de Frantz, ils ont choisi de ne pas penser global mais de penser local, de ne plus penser long terme mais de penser court terme.

*Frantz*            *Au moins, pendant 3 ans, on a amélioré la situation sanitaire de ces populations. Et il y aura peut-être quelque chose qui va rester. Je pense qu'il ne faut pas essayer d'être tout noir ou tout blanc. Il y a aussi des zones de gris dont il faut se satisfaire. Autrement, tu ne vas pas dans l'humanitaire.*

Après des expériences personnelles antérieures, une réflexion préalable sur le secteur humanitaire, ces expatriés considèrent que la comparaison dans le temps, à grande échelle, entre projets, entre pays n'a pas lieu d'être. Ils sont conscients de la taille du monde auquel ils appartiennent, mais ils préfèrent ne pas le considérer comme cadre de référence. Un bon projet devient un projet qui réussit localement. Il leur paraît suffisant de mesurer l'impact de leur projet en tant que tel, non de manière relative, mais de manière absolue. Le seul cadre valable devient celui de leur projet. Peut-être pour retrouver de la cohérence et un sens à leur action, ils réduisent ainsi leurs ambitions ou leurs attentes vis-à-vis de MSF. Ils transforment le sens donné à leur action, ils seraient devenus pragmatiques ou réalistes par rapport à ceux qui seraient restés idéalistes. Ils s'inscrivent ainsi plus largement dans un mouvement de « retour à la proximité » (Bertrand et Moquay 2004), qui cherche à adapter les « standards » internationaux aux contextes. De plus en plus d'anthropologues et de promoteurs de la santé sont ainsi invités à inscrire les activités des projets MSF dans des pratiques locales, dans des approches dites communautaires ou « community-based » en anglais (Merzel et D'Afflitti 2003).

Pierre Ambroise Bosse, champion du monde du 800 m, confiait dans une interview qu'il avait fait une « découverte » en perdant la finale olympique. L'important n'était pas la performance absolue ni le fait d'être le meilleur du monde en général, mais d'être le meilleur le jour de la course, par rapport aux autres coureurs dans le stade olympique, à ce moment-là, à cet endroit-là. Les DAS que je décris ici sont dans ce même état d'esprit.

---

<sup>368</sup> "Humanitarianism purports to limit the intervention to the immediate present, to the time of emergency or crisis, and to intervene in the most basic way to save lives."

### IX.2.3. Des expatriés qui relativisent - « Tout m'allait »

Tout comme le « cadre de référence » réduit, un « cadre de référence » large peut accroître la tolérance et amener certains expatriés à ne pas être insatisfaits. Ceux-ci n'ont pas de hautes attentes concernant le management, la rationalité financière, la bonne ambiance sur le terrain, l'absence de tensions et l'engagement de leurs collègues dans leur travail.

#### IX.2.3.1. Une transition professionnelle douce

Comme le relèvent André Balleux et Thérèse Perez-Roux, « la transition [professionnelle] peut révéler des formes de continuité » (Balleux et Perez-Roux 2013, 110). Ayant bénéficié auparavant de nombreuses expériences dans des associations locales, de quartier, ou dans de grandes entreprises à l'international, ils savent à quoi s'attendre en arrivant chez MSF. Ils imaginent qu'ils rencontreront le même type d'insatisfaction qu'ils ont pu expérimenter dans d'autres secteurs. Préparés par des amis, par leurs lectures, ils n'idéalisent pas l'humanitaire. Ils savent que, comme dans leurs expériences passées, les processus ne seront pas « optimisés », le management sera « chaotique » et les collègues ne seront pas tous leurs amis. Carine, sage-femme française, avait de l'expérience en Guyane et au Honduras et s'était préparée au fait de relativiser l'impact de son travail. Elle savait qu'elle devrait trouver sa satisfaction ailleurs.

*Carine*            *Je le faisais pour moi dès le départ, je me suis épargné les questions du type : « Merde, mais j'apporte rien ! », parce que je n'étais pas dans cette idée-là au départ. Je m'étais préparée au fait que je n'apporterais rien. L'humanitaire, à quoi ça sert ? J'avais dans l'idée que c'était bien gentil, mais que...*

Francine avait travaillé plus de vingt ans dans différents secteurs d'activité avant de commencer chez MSF.

*Francine*            *C'est comme un boulot normal dans la vraie vie. Tu peux bosser avec des cons mais tu fais avec.*

Leurs craintes peuvent être telles que la réalité les surprendra positivement. Alors que les DI ont des espoirs les disposant à l'insatisfaction, les DAS ont des craintes les en protégeant.

*Maissane*            *Déjà l'équipe, j'avais cette crainte-là. Comment ça allait se passer avec les autres expats. La vie en équipe. [...] Les gens sont motivés. On aime le travail que l'on fait. Les gens sont impliqués.*

D'autres ont bénéficié plus tôt d'expériences dans le secteur de l'aide internationale, qui les ont préparés aux tensions évoquées dans la deuxième partie. Ils savent que la réalisation

pratique d'un projet humanitaire fait face à des contradictions et que le projet n'est pas toujours à la hauteur de leurs attentes. Ils savent que les partenaires politiques locaux ne sont pas toujours favorables à la venue d'une ONG et que les bénéficiaires utilisent les ONG pour en tirer des bénéfices personnels. Ils savent que les conditions de vie peuvent être stressantes et ils se protègent. Alicia, une responsable de programmes pour une autre ONG écrit sur le sondage en ligne : « non, mais moi, je m'y attendais, vraiment ! » Elle avait en particulier accumulé de l'expérience au Tajikistan pour une autre ONG. De la même manière, Honorine, qui mène des évaluations pour MSF, a d'abord travaillé pour de petites ONG locales en Asie, pour le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) en RDC, pour Solidarités, puis pour OXFAM.

#### IX.2.3.2. Une identité professionnelle préexistante

D'autres n'ont aucune expérience dans le secteur humanitaire et disposent de peu, voire d'aucune expérience professionnelle, mais ils ont bénéficié d'une préparation à la mission qui a abaissé le niveau de leurs attentes. Dans le cas d'Orlando, cette préparation a eu lieu au dernier moment, lors des briefings. Une fois averti du fait que la fermeture de projet sur lequel il était envoyé était « un peu particulière », les attentes d'Orlando ont été effacées.

*Orlando*            *J'avais un a priori mais je n'avais pas d'attentes au sens où tout m'allait. [...] Je n'avais pas d'attente sur la structure. J'étais en découverte. C'était ma première mission. [...] Il y a aussi que sur le programme sur lequel on était, le contexte était particulier puisque nous devions fermer le projet. Je n'avais aucune raison de remettre en question le projet. C'est un peu l'inverse de l'action. C'est arrêter l'action pour permettre d'autres actions. Ça change aussi les attentes que l'on peut avoir. Quand on m'a dit, « c'est un peu particulier », je l'ai encore plus pris comme un travail que comme quelque chose de personnel.*

De nombreux autres expatriés ont bénéficié d'une formation universitaire les préparant aux réalités des projets MSF. Avant d'être envoyés en mission, ils ont eu l'opportunité de rencontrer au long de leur parcours de nombreux professionnels du secteur. Ils ont pu échanger avec eux, approfondir les débats conceptuels autour de l'humanitaire et s'imprégner de l'atmosphère des ONG. Ils ont bénéficié d'une « socialisation disciplinaire » (Boyer et Coridian 2002), au sens de discipline académique, et ont acquis les codes, les modes de pensée de leurs camarades et de leurs enseignants. Ils ont commencé dès l'université à se construire une « identité professionnelle » (Clouder 2005; Dahlgren et al. 2006; Higgs et al. 2010). Sensibilisés aux limites et potentielles contradictions qu'ils vont rencontrer sur le terrain, ils sont prêts à

relativiser et nuancer leurs premières expériences humanitaires. Ayant parfois dû rédiger des dissertations sur la rhétorique de la paix ou sur les limites des concepts humanitaires comme la neutralité ou l'impartialité, leurs attentes sont davantage « réalistes ».

Ces DAS, qui ont pu être diplômés de Bioforce ou d'autres formations universitaires dédiées aux métiers humanitaires, ne sont presque exclusivement que des administrateurs et logisticiens. Ils ont pu suivre des études en sciences politiques, en droit, en économie de la santé, ont souvent un niveau Master, et se sont spécialisés sur les droits de l'Homme, les réfugiés, l'immigration, les « enfants des rues », les relations Nord-Sud, le Tiers-Monde ou l'humanitaire en général. Il ne s'agit pas de dire qu'aucun de ces expatriés n'est insatisfait, mais que s'ils le sont, c'est sans doute dans une moindre mesure que les DI. Tous les diplômés de Bioforce que j'ai rencontrés ont ainsi fait au moins deux missions chez MSF, et persistent plusieurs années dans le secteur humanitaire.

#### IX.2.3.3. Des souffrances passées

Enfin, certains n'ont bénéficié ni d'expériences professionnelles antérieures ni d'un cursus universitaire les préparant aux réalités concrètes d'un projet humanitaire MSF, mais ont enduré des épreuves de vie marquantes. Ils ont déjà souffert, et le seuil qui doit désormais être atteint pour qu'ils soient insatisfaits est plus élevé. Plusieurs interviewés ont perdu leurs parents étant jeunes et ont été renvoyés de foyer familial en foyer familial. Arnold, qui a grandi dans un milieu très modeste où la privation était fréquente, n'envisage pas de se plaindre.

*Arnold*                    *Il y avait un moment où l'on n'arrivait pas à trouver à manger au quotidien, parce que mon père était fonctionnaire, donc il avait beaucoup de mal à gagner sa vie. Parfois on ne mangeait pas 3 fois par jour. Mais c'est la vie.*

Sans en souffrir personnellement, Rodolphe, ougandais, a vécu dans un pays en conflit.

*Rodolphe*                *Je suis ougandais. L'Ouganda a été l'un des pays d'Afrique sérieusement touché par les besoins humanitaires, avec de nombreuses crises et guerres civiles.<sup>369</sup>*

D'autres ont été les acteurs du conflit dans leur pays. Ils ont dû fuir leur maison, leur région et ont été eux-mêmes réfugiés. Jasmine, du Congo-Brazzaville, a dû fuir la capitale vers le nord du pays. Mathurine, rwandaise, âgée de 17 ans au moment du conflit de 1994<sup>370</sup> a vécu

---

<sup>369</sup> "I am an Ugandan. Uganda has been one of the countries in Africa that was seriously hit by the humanitarian needs, with quite a lot of outbreaks, civil conflicts."

<sup>370</sup> Voir par exemple Prunier 1998; Binet 2016.

la guerre de l'intérieur et a perdu une partie de sa famille. Elle a dû lutter pour sa survie et faire face à des problèmes d'hygiène dans la forêt où elle vivait cachée.

*Mathurine*        *Comme il y a eu la guerre, j'étais menacée de mort. J'ai dû fuir mon pays par le biais de notre cuisinier à la maison. Je me suis retrouvée au Congo en RDC à Goma. Je me suis retrouvée dans la forêt. Il y avait pas mal de problèmes liés à l'hygiène parce qu'à l'époque il n'y avait pas encore d'ONG qui venaient. La communauté internationale a trainé pour gérer ces réfugiés à l'époque. [...] C'était terrible. Quand je pense à ça, je me demande comment j'ai pu survivre. Ce n'est pas évident. Ce n'est pas une expérience aussi simple. [...] Tu sais, moi, j'ai été réfugiée, je connais un peu les conditions. Chez les camps de réfugiés, il y a toute sorte de cas, les blessés, les malnutris, il y a tout, la maternité, les épidémies, voilà, moi j'ai compris ça quand j'étais réfugié à Goma.*

Plusieurs études sur la résilience montrent que les victimes de traumatisme ont développé des compétences nouvelles (Rutter 1985; Lyons 1991). « Les qualités associées à la résilience sont la patience et la tolérance aux sentiments négatifs, ainsi que l'optimisme et la confiance »<sup>371</sup> (Connor 2006, 47). Pour utiliser la terminologie sociologique introduite plus haut, nous pouvons dire que leur « cadre de référence » s'est élargi. Maissane, qui est pourtant issue de la bourgeoisie ivoirienne, et dont les standards pourraient être élevés, n'est pas non plus insatisfaite. Elle justifie entre autres sa non-déception par le fait qu'elle a eu des expériences plus difficiles avant. Elle a vécu la guerre dans son pays en 2003.

*Maissane*        *Des choses difficiles ? Non, ... je ne vois pas trop. Le contexte de la RCA, ça va. J'ai déjà vécu Bouaké, en Côte d'Ivoire pendant la crise, donc ça, ça va quoi...*

*Ludovic*        *Et des déceptions ?*

*Maissane*        *Non. Rien.*

Ces DAS sont plus tolérants, plus confiants. Ils se plaignent moins et prennent les choses comme elles viennent, du « bon côté ».

---

<sup>371</sup> “Qualities associated with resilience are patience and tolerance of negative affect, as well as optimism and faith.”

### IX.3. Des attentes sans incertitudes

Après avoir montré comment les attentes des DAS étaient d'abord des attentes « ailleurs », que si elles portaient néanmoins sur l'organisation et en particulier sur des « zones d'incertitude » de l'organisation, les attentes n'étaient pas élevées, je montre dans cette section que les attentes des DAS sont aussi des attentes autour desquelles il n'y a pas d'enjeu de pouvoir. Pour illustrer cette absence de lutte, j'introduis ici la notion de « zones de certitude » avant d'approfondir celle de confiance dans l'organisation.

#### IX.3.1. Des « zones de certitude » de l'organisation

Plutôt qu'un emploi « par hasard » (voir p.341), la mission MSF constitue pour d'autres DAS le fruit d'une longue réflexion et d'un choix clair. Pour les individus dont le foyer familial est déjà constitué et qui envisagent de travailler pour MSF sur le long terme, la contrainte géographique joue alors un rôle. Comme Yannick et Axel, ils ne veulent pas travailler n'importe où et sélectionnent un employeur près de chez eux ou un employeur qui les embauche dans un pays à proximité.

*Axel*                    *MSF était dans ma région, dans la région de ma famille.*

*Yannick*                *Je préfère vivre en Afrique qu'en Europe. J'ai grandi en parlant avec des gens. Je ne suis pas habitué à rester isolé. Et sur le plan alimentaire, je suis accroché à ce que je mangeais depuis mon enfance. C'est très difficile pour moi de vivre ailleurs. Je préfère vivre chez moi.*

Pour les individus issus de pays où il semble difficile de se projeter au-delà de plusieurs mois, MSF semble paradoxalement offrir de la stabilité. Axel a toujours choisi ses études et ses emplois en fonction de ce critère. Les parents d'Axel sont de la « classe moyenne », tous les deux fonctionnaires. Son père était « agent de l'élevage », et sa mère « travaillait au niveau de la poste et des télécommunications ». Ils envisageaient pour leur fils une carrière similaire, et Axel, infirmier, souhaitait poursuivre dans la même voie. MSF, comparée aux autres employeurs disponibles, semblait être un employeur sûr, autant que le service public de son pays. Les expatriés qui ont commencé comme personnel national, comme Julien qui a commencé en Côte d'Ivoire, envisagent MSF plus souvent comme une entreprise du secteur privé et regardent le montant du salaire.

*Julien* *Je ne vais pas te faire d'histoire, c'est l'aspect motivation [...] salariale. [...]. Le salaire au Rwanda, c'est autour de 500000. Avec MSF, c'est autour de 800000, avec la possibilité de faire des formations, d'acquérir de l'expérience.*

Beaucoup de ces DAS voient en MSF une première étape de leur parcours professionnel. Plutôt issus des couches modestes et moyennes, enfant d'agriculteurs, de fonctionnaires, ou de commerçants, leur jeunesse ne s'est pas toujours déroulé dans un cadre aisé. À l'instar de Josselin, il est dorénavant important pour eux de pouvoir construire un foyer familial sans contrainte financière.

*Josselin* *Je viens d'une famille pauvre, parce qu'au départ, j'étais avec ma tante et son mari. [...] Ma tante m'a recueilli car j'ai perdu ma mère tout petit. J'avais l'âge de 3 ans. Mon père était là, mais il n'avait pas de grands moyens pour me scolariser. [...] Je n'ai pas vécu avec mes parents. Ce sont des personnes qui avaient une vie modeste. Ma tante a perdu son boulot, cascade d'événements qui se sont suivis. On a vécu dans la difficulté jusqu'à ce que j'aie mon BAC. À mon BAC, je suis allé en capitale. J'ai rejoint mon père qui était ouvrier dans une usine de textile. Après, j'ai passé le concours de médecine, ça a marché et j'ai fait mes études malgré les maigres moyens de mes parents. Après j'avais une bourse d'études de l'État de Côte d'Ivoire.*

Josselin répète souvent dans son entretien que s'il a « de bonnes propositions qui peuvent être en faveur de [sa] vie privée, [sa] vie familiale, [il] accepte tout de suite ». D'autres, issus de classes plus aisées comme Rémi, médecin du Rwanda, répondant à une question sur l'objectif de sa vie, veulent simplement reproduire le schéma parental.

*Rémi* *Je suis né, j'ai trouvé des véhicules à la maison, de l'électricité. Je pense que c'est aisé. [...] Mon père a fait une carrière bancaire. Ma mère était enseignante. [...] Réussir, avoir une famille, aider mes proches. Je pense que c'est ça, [l'objectif de ma vie], surtout réussir professionnellement.*

Et pour Maissane, également issue de la bourgeoisie ivoirienne, la réussite passe par les revenus.

*Maissane* *Quand je vais dire que j'ai réussi, c'est un jour où j'aurai une maison, un mari, une voiture. Et quand ma famille aura besoin de moi, peu importe où je suis, je serais capable de répondre à la demande que l'on me fait. Que ce soit en temps, en argent.*

Ils ont pu délibérément viser le secteur humanitaire car celui-ci est perçu, dans certains pays, comme un secteur professionnel riche, dans lequel faire carrière peut autoriser une situation matérielle et familiale confortable. Avant même leur embauche, ils considèrent MSF comme un choix professionnel stratégique et un tremplin vers d'autres employeurs du même

secteur tels que les « Nations Unies ». Celles-ci, considérées par certains comme le « graal », correspondent à un terme générique qui recouvre indifféremment différentes agences telles que le PAM, le HCR, l'OMS, l'UNICEF, etc. Avoir travaillé pour MSF, comme Romain et Josselin l'espèrent, deviendrait un visa pour ces autres organisations.

*Romain*            *Si tu mets MSF dans ton CV, MSF pèse une tonne.*

*Josselin*           *Si tu veux gagner beaucoup, tu vas avec les UN (Nations Unies, ndla). C'est ce que j'ai su quand je me suis informé. Donc je me suis dit OK, je vais me former, ça peut me permettre d'entrer dans ces organismes internationaux ou ONG, mais pour cela, il faut avoir une expérience, et tu l'as où ? Forcément dans les ONG. C'est pour ça que j'ai voulu travailler avec MSF.*

Suivant cette logique de carrière professionnelle, ces DAS voient également dans MSF un moyen d'acquérir de l'expérience à l'international. Celle-ci n'est pas associée à l'excitation, à la découverte, à l'aventure ou au voyage mais à la carrière professionnelle, et à la possibilité d'évoluer vers d'autres structures qui exigent ce type d'expériences. MSF n'est alors pas tant un moyen de voyager qu'un moyen de se former.

La plupart d'entre eux n'ont pas bénéficié à l'enfance d'une socialisation à l'international. Ils ne sont jamais sortis de leur pays, ou alors dans quelques pays limitrophes. Parmi les individus interviewés, ils sont, dans une faible mesure, issus de classes moyennes ou modestes de pays occidentaux, et dans une plus grande mesure des pays du Sud, où les opportunités de partir à l'étranger et en particulier en Europe sont parfois plus rares. Ces derniers, comme Ibrahim du Burkina Faso, Rémi du Rwanda ou Romain de la Côte d'Ivoire sont les premiers à envisager leur emploi et le secteur humanitaire comme un moyen d'acquérir cette expérience internationale.

*Ibrahim*           *L'international, pour moi, c'est de se frotter avec des gens qui ont beaucoup d'expérience, de nationalités différentes, avec des protocoles...*

*Rémi*                *Je voulais aussi avoir cette expérience internationale [...] pour que mon CV soit plus varié.*

*Romain*           *MSF, on voyage beaucoup, tu fais 6 mois ici, 6 mois dans un autre pays [...]. Grâce à MSF, je suis allé à Paris.*

Au-delà de cette expérience à l'international, ces DAS, médicaux, logisticiens ou administrateurs, voient en MSF le moyen de se former techniquement. L'idée d'apprendre n'est pas associée au plaisir, comme c'est le cas pour les DI, mais plutôt à la carrière professionnelle. Dans une organisation qui a une histoire et des moyens, la masse du budget serait la garante du

« sérieux » et de l'importance de l'organisation dans leur CV. Pablo apprécie la quantité des moyens mis en œuvre, mais n'a pas d'attente sur la question de la rationalité financière.

*Pablo*                    *Dans le mode opératoire, je dois dire, les moyens mis à disposition, ça me plaît.*

Les médicaux, en particulier, savent qu'ils vont devoir développer des compétences cliniques et dresser des diagnostics sans utiliser d'appareils. Ils savent qu'ils seront confrontés à des populations ayant un faible accès aux soins, et qu'ils verront des cas qu'ils ne pourraient pas voir s'ils restaient dans l'hôpital de la ville de leur pays, qu'ils soient d'Afrique ou d'Europe.

*Charlie*                    *Il y a des cas que tu as lus dans les livres, extrêmement rares [...]. Tu te dis, si je restais à Kinshasa, je n'aurais pas vu ces cas [...] J'ai vu ça [grâce à] MSF.*

Les activités de terrain de MSF semblent être parfois, pour les expatriés, le parfait aboutissement de leurs études.

*Jérémy*                    *Étant donné que je faisais la formation « santé publique et communautaire », je savais que MSF, ils allaient dans les pays pour faire des soins de santé primaires. Je me suis dit, ça peut correspondre à ma formation. C'était une manière d'essayer. Est-ce que ça correspondait effectivement ? Je suis parti, ma première mission était au Tchad. J'ai vu que ça correspondait parfaitement.*

De plus, MSF, en tant que grande organisation, semble offrir davantage de perspectives d'évolution professionnelle en interne que d'autres organisations, raison que Ilona, franco-allemande, travaillant au siège mentionne comme justification de son choix professionnel.

*Ilona*                    *L'autre petite asso médicale, ça avait l'air sympa mais avec moins de perspectives sur la durée que MSF.*

Enfin, même s'ils n'avaient pas d'attentes spécifiques concernant les responsabilités qu'ils allaient occuper, beaucoup sont agréablement surpris. Ils doivent gérer plusieurs dizaines, voire centaines de personnes et des budgets rapidement supérieurs à une centaine de milliers d'euros. Ils se sentent honorés d'une telle confiance de l'organisation, et apprécient l'expérience professionnelle. À ce titre, quand bien même cela ne faisait pas partie de leurs attentes préalables, les expatriés les moins éduqués découvrent en MSF la possibilité d'avoir des responsabilités qu'ils n'auraient pu avoir autrement, et réorientent une part de leurs attentes vers cette perspective assurée par l'organisation. Ainsi, un infirmier peut devenir chef de mission, devoir gérer des budgets de dizaines de millions d'euros annuels et avoir plusieurs

centaines de personnes, dont des médecins, sous sa responsabilité. Un électricien peut devenir coordinateur logistique et avoir lui aussi des centaines de personnes sous ses ordres. Et même s'il est possible que cette justification soit une reconstitution *a posteriori*, Honorine prétend qu'elle travaille dans ce secteur pour avoir de grandes responsabilités.

*Honorine*        *Ça, c'est ma raison à moi : te retrouver dans des situations professionnelles extrêmement responsabilisantes.*

D'autres recherchent « un statut » et de « la fierté ». La valeur sociale de l'emploi est une justification qui remonte à l'époque des études. Jérémy et Josselin veulent un métier « noble » et « respecté ».

*Jérémy*        *Les études, [...] c'était une manière de montrer à mes amis que j'étais un Dieu.*

*Josselin*        *Moi, mon rêve, c'était de porter la blouse blanche. [...] Et puis, le costume, tout blanc. [...] J'ai compris que [marin] n'était pas très valorisé socialement. Médecin, c'est déjà un peu mieux.*

Bien que cette pression sociale, par le biais de l'image que l'on renvoie, disparaisse au fil de la carrière professionnelle, certains y accordent toujours de l'importance au moment de l'embauche chez MSF. En dehors des zones du monde où l'acceptation de MSF est difficile (voir p.277), MSF peut jouir d'une bonne réputation, dont Charlie témoigne ici, et renvoyer l'image d'une grande organisation internationale responsable, sauvant des vies, et s'opposant à des gouvernements jugés corrompus.

*Charlie*        *Je voyais passer les véhicules. Et je les admirais. [...] Moi, je les considérais en grandissant comme des petits-dieux. Ils sont là où il y a la guerre. On ne les attaque pas, on les respecte. J'avais ces idées-là. Ils peuvent même entrer dans la ligne de front. Quand tu es petit, avec les films que tu vois, tu penses que ce sont des gens... même la balle ne peut pas pénétrer. Leur gilet ce sont des anti-balles. Ils sont partout et ils vont partout.*

Dans ces pays, il n'est pas rare que les salariés tirent un bénéfice de leur situation et aient le sentiment de faire partie d'un cénacle de privilégiés. Travailler pour MSF constitue ainsi une plus-value et une reconnaissance sociale. Au Pakistan, dans les couloirs de l'hôpital de Timergara, je marche un matin avec le médecin Saïd. Il me raconte que malgré le faible salaire, il a choisi MSF pour l'image véhiculée. Selon Ismael, ougandais, travailler pour MSF et aider les autres est un moyen de « devenir quelqu'un ». Ibrahim témoigne ici d'une idée similaire.

*Ibrahim*        *Et le fait de dire que l'on travaille à MSF a une certaine valeur sociale. Une plus-value. Je voyais d'abord ça. [...] En Afrique, si tu dis que tu travailles chez MSF, il y a un certain respect.*

Enfin, d'autres DAS ne voient pas dans l'international un moyen de se professionnaliser mais un moyen de se faire plaisir, de partir à l'aventure, de découvrir de nouvelles cultures. Le voyage représente un grand volet de la motivation à partir en mission humanitaire (Bjerneld et al. 2006), surtout pour les Occidentaux qui y voient de l'exotisme (Staszak 2008). Cette motivation est discrètement honteuse, camouflée derrière les atours de l'altruisme. Elle touche davantage les nouveaux, comme Claude, Carine, Frantz ou Pierre que les anciens expatriés qui sont souvent tombés dans une certaine routine (Dauvin et Siméant 2002, 144).

*Claude*                    *Il s'avère que le côté voyages, missions, sac à dos de l'humanitaire était assez séduisant.*

*Carine*                    *Pour moi, c'est dans le but de partir dans une équipe. De rencontrer des Africains, dans mon cas, des Congolais, de comprendre comment ils travaillent, de voir quelles sont leurs relations, est-ce qu'ils perçoivent la mort, la naissance... Une découverte culturelle, quoi.*

*Frantz*                    *Pour être sincère, j'avais aussi une attente d'exotisme, d'aventure, d'adrénaline, d'être confronté à d'autres cultures, avoir un peu plus les mains dans le cambouis, plus que ce que je faisais auparavant.*

*Pierre*                    *J'avais toujours eu ce virus-là, le voyage, découvrir de nouvelles cultures, une forme d'instabilité.*

Francine, qui avait relativement peu d'attentes en termes de management et qui disait avoir une « relation viscérale avec l'Afrique », sera fascinée par ses road-trips à moto pendant des campagnes de vaccination. Malgré les nombreuses critiques qu'elle émet sur l'ambiance, le comportement de ses collègues, elle affirme que « [sa] première mission avait été exceptionnelle ». Cet espoir de voyage est généralement satisfait par l'organisation, sauf dans de rares situations où les règles de sécurité sont si strictes que l'expatrié se retrouve presque prisonnier (voir p.262).

Finalement, sur tous les aspects mentionnés dans cette section, à savoir le salaire, l'apprentissage technique, la ligne sur le CV, la reconnaissance sociale conférée par l'appartenance à l'organisation, le désir d'international ou la possibilité de voyager, il n'y a pas de surprises, et MSF offre effectivement les conditions de mission espérées. Ces attentes ne sont pas, ou peu, soumises à l'incertitude, ne font pas ou peu l'objet de luttes de pouvoir, ne dépendent pas ou peu de la décision d'autres individus et ne sont pas, ou peu, ressenties comme aléatoires ou « personne-dépendantes » (voir p.253).

Pour reprendre les conclusions de la deuxième partie, l'identité de l'organisation est, sur ces aspects, stable. MSF mène toujours des activités dans de nombreux pays à travers le monde,

dans des zones reculées, donne systématiquement des responsabilités élevées à de jeunes recrues et confère toujours un haut statut social à l'expatrié auprès de sa communauté d'origine (s'il sait que sa communauté valorise MSF).

Par opposition à la « zone d'incertitude » de Michel Crozier et Erhard Friedberg, je propose d'introduire la notion de « zone de certitude », que je définis par une zone dans laquelle, du point de vue de l'individu concerné, la probabilité d'occurrence d'événements inattendus est négligeable. Cette probabilité est négligeable pour trois raisons. Soit d'abord parce que cette zone représente relativement peu d'enjeu pour l'environnement de l'individu (les jeux de pouvoir en sont relativement absents, l'information est donc fiable et l'individu en reste le seul maître), soit ensuite parce que l'individu concerné est celui qui, pour différentes raisons (position hiérarchique, force physique, expérience par exemple), a effectivement le plus de pouvoir sur les événements en question, soit enfin parce que cette zone est maîtrisée par quelqu'un en qui l'individu a offert sa confiance. Une telle définition met en évidence le caractère subjectif de l'incertitude et insiste sur le fait qu'une même zone peut-être une « zone d'incertitude » pour un individu ou « de certitude » pour un autre, selon le pouvoir dont l'un et l'autre disposent. Par extension, une « zone de certitude » de l'organisation peut se définir comme une zone laissée libre de toute lutte de pouvoir par les membres de l'organisation, soit parce qu'un seul, voire aucun membre n'est intéressé par cette zone, soit parce que l'état de cette zone fait consensus parmi les membres de l'organisation concernés.

Comme on l'entend souvent répéter dans les médias, nous vivons dans une « société du risque » (U. Beck [1986] 2001) où « le risque zéro n'existe pas » et une certitude reste un idéal. Tout n'est pas maîtrisable mais l'utilisation de l'expression « certitude » permet néanmoins d'insister sur le fait que, du point de vue de l'individu qui voit une « zone de certitude », ces zones sont rarement prises en défaut. Dans le cas qui nous intéresse, les « zones de certitude » assurent ainsi une absence d'insatisfaction, quand l'information reçue à leur sujet, avant leur « résolution »<sup>372</sup>, s'est révélée correcte et donc fiable. Dès lors que la zone fait soudainement l'objet d'un enjeu de pouvoir, alors l'information se révèle aléatoire et changeante, et la « zone de certitude » change de statut. Elle devient une « zone d'incertitude » et a une probabilité non négligeable de provoquer une insatisfaction.

---

<sup>372</sup> La « résolution » d'une tension ou la « résolution » d'une « zone d'incertitude » sont pour moi des expressions synonymes. Je parle indifféremment de l'une ou de l'autre dans la suite de ce chapitre.

### IX.3.2. De la confiance envers ses collègues

Un expatrié expérimenté me dit un jour : « ne pas trop réfléchir est une des conditions de l'action ». Certains expatriés réduisent, voire neutralisent ainsi leur insatisfaction potentielle en se basant sur le mécanisme de confiance. Beaucoup considèrent la hiérarchie et le siège comme de hautes sphères inaccessibles. Ils utilisent « on » ou « ils » pour désigner ces décideurs qu'ils ne connaissent pas.

*Ibrahim*            *On fait une mission exploratoire où tu ne sens rien, tu ne sens pas le problème, tu ne sens pas que ça sort de l'ordinaire. Mais on (la hiérarchie, ndla) décide l'ouverture. Et donc tu ne comprends pas. Tu te dis que ce sont des choix stratégiques qui sont définis à un niveau plus haut que toi.*

*Ornella*            *Je pense aussi que je n'ai pas tous les aspects, donc c'est compliqué de réfléchir là-dessus. [...] Ils ont une vision que je n'ai pas. Ils ont une vision opérationnelle, ils ont une vision plus globale de MSF.*

Jérémy, pharmacien ivoirien, répète qu'il n'est qu'un « technicien », qu'il est « profane ». Il considère qu'il n'est pas dans une position légitime pour discuter les décisions prises.

*Jérémy*            *Tu sais, moi je suis un technicien, or ça va plus loin que ça. Les organisations... il faut voir un côté politique, stratégique. [...] Moi, à mon niveau...*

Ces expatriés ne remettent pas en cause la hiérarchie. Selon eux, elle doit savoir pourquoi elle agit ainsi et doit avoir les bons critères. La confiance de ces expatriés est dès lors teintée de respect.

*Ismael*            *Pour moi, si les décideurs disent que cela doit être comme ça, et que nous pouvons faire ça... je n'ai pas le choix.<sup>373</sup>*

*Romain*            *Je pense que, des fois, il y a des personnes à MSF qui font des explorations, ils font le maximum pour nous informer.*

*Ludovic*            *Donc, selon toi, si l'on a ouvert là, c'est qu'ils ont des bonnes raisons ?*

*Romain*            *Ah oui, de bonnes raisons !*

*Charlie*            *Il y a beaucoup de critères. Il y a une évaluation qui est faite et après c'est les décideurs qui... Je pense que c'est ça... Il y a aussi les décideurs après l'évaluation.*

---

<sup>373</sup> "For me, if the people who decide say it should be like this, and we can do this... I have no choice."

En fait, Charlie « pense », émet des hypothèses, mais ne sait pas sur quels critères les décisions sont effectivement prises. La confiance annihile chez ces expatriés toute velléité de comparer, de chercher à comprendre, de faire valoir son opinion et d'entrer dans une lutte de pouvoir. Comme le soutient Niklas Luhmann, « la confiance réduit la complexité sociale » (Luhmann [1968] 2006, 111). Casimiro Balsa va dans le même sens. Selon lui, « les rapports de confiance se nouent chaque fois que sont en cause des situations dans lesquelles les sujets sont en mesure ou se voient dans l'obligation de gérer des liens sociaux marqués par le risque ou par l'incertitude [...] qui découlent d'une connaissance incomplète des ressources disponibles, des compétences des acteurs ou des objectifs, mobiles, ou motivations qui orientent la relation » (Balsa 2005, 17).

La confiance n'empêche pas Romain de se poser des questions mais lui permet de croire, pour l'instant, dans les « bonnes raisons » de la hiérarchie. Il résout ses questionnements ou les incertitudes associées en considérant qu'il n'a pas accès à tous les « paramètres » pour comprendre mais que, s'ils étaient à sa disposition, il serait d'accord avec les décisions prises.

- Charlie*            *Après, il y a aussi d'autres projets, tu te demandes pourquoi MSF est là, et ils ne ferment jamais. Par exemple au Katanga, ils sont toujours là. Je me suis déjà posé la question et pourquoi MSF reste là. [...] Mais à qui je vais poser la question ? En moi-même je trouve ça un peu bizarre.*
- Ludovic*           *Tous ces moyens-là pourraient être plus utiles ailleurs ?*
- Charlie*            *Pour moi, au Katanga, il y a la rougeole mais... Ici, à Boca, ils ferment, ils rentrent, ils ferment, ils rentrent. C'est la troisième fois.*
- Ludovic*           *Et donc tu te poses des questions ?*
- Charlie*            *Oui... mais après il y a beaucoup de paramètres qui rentrent en jeu, que moi, je ne saurais pas à mon niveau...*
- Ludovic*           *Mais est-ce que tu as la curiosité ? Ou tu te dis : « ça ne me regarde pas » ?*
- Charlie*            *Si, j'en avais même parlé à Jacques, mais lui aussi n'a pas de réponse. Parce qu'il était au Katanga... pourquoi MSF reste au Katanga ? Après peut-être qu'il y a des points stratégiques que MSF veut garder.*
- Ludovic*           *Point stratégique ?*
- Charlie*            *Par exemple, la frontière. Boca, c'est la frontière, il y a beaucoup de conflits en Afrique, ça se passe à la frontière. C'est peut-être pour cette raison qu'ils sont au Katanga. Peut-être...*

Ces doutes de Charlie sont les premiers indices d'une perte progressive de confiance, que Francky, médecin ivoirien, met pareillement en évidence : « peut-être qu'ils ont des raisons, mais moi, je ne les connais pas », « je ne sais pas comment on peut me convaincre ».

- Ludovic*           *Tu comprends pourquoi on ouvre, on ferme un projet ?*

*Francky* Non, non... pas forcément. Il y a des projets qui ferment pour je ne sais quelle raison. Il y a des projets qui ouvrent aussi, que moi je trouve, je n'arrive pas à expliquer. [...] Pourquoi ça a été fait comme ça ? Je ne sais pas, mais moi par exemple je trouve que... peut-être qu'ils ont des raisons, mais moi, je ne les connais pas. Moi, je trouve que ce n'est pas justifié d'ouvrir le projet dans un pays stable, alors qu'ici par exemple, le besoin est là. C'est des choix opérationnels que je ne sais pas. [...]

*Oui, bien sûr que je suis curieux. J'aimerais bien un jour, pourquoi pas, me retrouver au Desk, voir comment ça marche, peut-être que je me suis trompé, peut-être qu'ils ont raison, peut-être qu'il y a des choses à changer aussi. Mais je serais bien curieux d'arriver un jour là-bas, et pouvoir participer aussi aux décisions, pourquoi pas. [...]*

*Là où ils ont installé la maternité, je ne vois pas de défaillance au niveau de l'accès des femmes enceintes. Mais bon, ils ont quand même ouvert un projet. Je ne sais pas comment on peut me convaincre. Je trouve que ce n'était toujours vraiment pas pertinent d'ouvrir un projet là-bas. Ça, c'est ma conviction et je la maintiens. En plus c'est chez moi. [...]*

*Ludovic* Tu es mieux placé ?

*Francky* Non, je ne suis qu'un simple médecin traitant, je ne suis pas directeur des opérations. Ils ont le ministère de la santé, ils ont dû voir les chiffres. Mais je maintiens que je ne trouve pas ça pertinent.

Malgré le fait d'être un médecin expérimenté, malgré le fait que MSF intervienne dans son pays, Francky se déconsidère : « Je ne suis qu'un simple médecin traitant ». Il finit par inventer des raisons : « ils ont dû voir les chiffres ». Il n'ose pas douter des décideurs et fait montre d'une « présomption de compétence » à leur égard et d'une « présomption d'incompétence » à l'encontre de sa propre personne. La « présomption de compétence », généralement utilisée en marketing pour désigner la confiance d'un client vis-à-vis du savoir-faire d'une marque (Frisou 2000, 69; Gurviez et Korchia 2002, 46), fait pourtant écho à la « présomption d'incompétence » que le sociologue Philippe Pierre utilise pour décrire les difficultés à accéder à des postes à responsabilité que rencontrent des cadres internationaux de classes modestes, de pays du Sud ou de peau noire par exemple.

*Une « présomption d'incompétence » semble peser sur eux, la couleur de leur peau devenant un signe extérieur révélateur de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires. (Pierre 2002, 71)*

Dans mon enquête, seuls, ou presque, les expatriés issus des classes modestes, des pays du Sud, ou de peau noire ont fait preuve d'une telle prudence vis-à-vis des décisions de la hiérarchie. Cette « présomption de compétence » peut alors être entendue comme un blanc-seing, un racisme de peau, d'âge ou de classe inversé, celui d'un sentiment d'infériorité vis-à-

vis des blancs, des occidentaux, des « vieux », des classes supérieures ou des dirigeants, écho plus large de la domination incorporée des études postcoloniales.

Enfin, ceux qui sont haut placés dans la hiérarchie des expatriés, libres et peu contrôlés ont suffisamment de pouvoir pour réduire l'incertitude qui pèsent sur leurs attentes. Ceux qui, directement à leur entrée chez MSF, sont « en capitale » et occupent un poste de coordination (cette situation est rare mais arrive parfois), bénéficient de davantage de reconnaissance et sont généralement moins disposés à l'insatisfaction. Ils sont mobilisés pour les grands choix stratégiques de MSF dans le pays, peuvent exprimer leur avis et sentir le fait que leur opinion pèse. Ils côtoient tous les jours le ou la cheffe de mission (s'ils ne sont pas eux-mêmes le ou la cheffe de mission en question). Ils sont relativement libres d'organiser des visites sur les projets quand bon leur semble. Les règles de sécurité, dont ils sont eux-mêmes les responsables, sont souvent plus légères « en capitale », et les expatriés peuvent accéder à de plus nombreuses activités de loisir : tennis, piscine, cinéma, opéra, restaurants, parcs, etc. Ils peuvent s'échapper du quotidien d'un projet, avoir leur propre espace de vie, et faire une vraie division entre la journée de bureau et le retour à la maison. Ils ont certes des relations qui peuvent être difficiles avec leurs collègues, le terrain peut leur manquer, mais ces aléas resteront acceptables. Le pouvoir dont ils disposent par leur position est l'expression de la confiance que l'organisation leur octroie, leur permettant de diminuer ainsi l'incertitude concernant leurs attentes, et de transformer d'anciennes « zones d'incertitude » en nouvelles « zones de certitude ».

## IX.4. Conclusion du chapitre

Pour mettre en œuvre l'idée exprimée dans le titre de cette thèse par le jeu de parenthèses autour du préfixe « in », s'intéresser aux DAS permet de mieux comprendre les DI et donc le processus d'insatisfaction. Ce chapitre a mis en avant trois types de dispositions, exact miroir du cas des DI, permettant aux expatriés, à leurs débuts dans l'organisation, de ne pas être insatisfaits par leur activité : des attentes ailleurs, des attentes empreintes d'incertitudes mais peu élevées, et des attentes sans incertitudes. Dans tous les cas, les DAS ont des attentes d'où les luttes de pouvoir sont inexistantes ou invisibilisées.

D'abord, le parcours antérieur de certains expatriés ne les a pas toujours disposés à avoir de nombreuses attentes dans l'organisation. MSF s'est trouvée sur leur route, et ils ont suivi le processus de recrutement par facilité. Ils préfèrent rester concentrés sur leur famille et sur d'autres activités qu'ils peuvent mener en parallèle de leur activité humanitaire. Ils ne connaissent pas vraiment MSF ni le secteur humanitaire. Leur emploi quotidien semble revêtir peu d'importance et être secondaire dans leur vie. Pour ces individus, les luttes de pouvoir internes à l'organisation leur sont étrangères. Peu importe comment les activités quotidiennes des projets humanitaires se déroulent finalement.

D'autres expatriés n'ont pas choisi MSF par hasard mais ont des attentes relativement faibles. Bien que leurs attentes concernent des « zones d'incertitude », c'est-à-dire des aspects identitaires de l'organisation qui font débat, qui font l'objet de tensions et de luttes de pouvoir, ces individus sont disposés par leur parcours antérieur à accepter ce que les missions leur réservent. Quelle que soit la « résolution » des tensions, ils seront satisfaits. Ils sont « en découverte » et prêts à accepter les réalités concrètes des terrains.

Enfin, certains DAS ont des attentes correspondant précisément aux « zones de certitude » de l'organisation. L'information relative à ces zones est suffisamment fiable pour ne pas créer de situations inattendues et d'insatisfactions (salaire, apprentissage technique, reconnaissance sociale, etc.). Et d'autres DAS ont une telle confiance dans leurs collègues et dans l'organisation que, de leur point de vue, les incertitudes associées à leurs attentes s'effacent.

Un profil des DAS peut-il se dégager ? Il semble que ce soient aussi bien des expatriés relativement « professionnels » en début de carrière dans le secteur, que des expatriés plus « engagés » au modeste niveau d'exigence également en début de carrière ou que des expatriés

plus « engagés » mais déjà socialisés au secteur, par leurs études ou par des expériences dans d'autres ONG.

Sans doute parce que les « professionnels » ont longtemps été largement minoritaires et donc invisibles, et qu'ils représentaient un profil moins original (par rapport au secteur privé déjà étudié) que celui d'individus plus engagés et plus militants, la littérature sur l'humanitaire est peu prolifique à leur sujet. Nous pouvons néanmoins en décrire certains contours. Au moment du choix de leurs études, les DAS les plus « professionnels » se sont souvent orientés vers une filière pour le confort matériel et financier attendu (par exemple le revenu ou la stabilité), en étant très attentif à l'opinion de leurs proches et à l'image du métier envisagé (par exemple l'uniforme ou la fierté). Cette attitude se retrouve dans les premiers emplois qu'ils ont choisi et dans leur motivation à rentrer chez MSF. Ces DAS sont plutôt originaires du Sud, zone du monde où les opportunités professionnelles dans de telles organisations internationales sont plus rares. Il semble néanmoins difficile, sur la base de mon travail, de dégager une classe sociale commune à ces DAS. Leur intérêt pour la carrière professionnelle et pour la sécurité de leur foyer semble être largement partagé à travers différentes couches de la société.

Les DAS davantage « engagés » ont choisi MSF dans l'idée qu'ils travailleraient dans une organisation de bien public, dans un secteur d'intérêt général, pour sauver des gens en détresse. Qu'ils soient issus de milieux modestes ou de pays où le voyage est coûteux et rare, ils ont rarement pris l'avion avant de travailler pour MSF. Leur cadre de référence est alors réduit, et ils font confiance dans les décisions opérationnelles prises par l'organisation. D'autres peuvent avoir un cadre de référence plus large, mais avoir eu des parcours de vie (expérience de la guerre, de la pauvreté, expériences dans d'autres associations ou études spécialisées dans le domaine) qui leur font prendre du recul sur leur activité, qui leur font abaisser leur niveau d'exigence, penser à une aide plus concentrée, plus locale, qui les a rendus davantage tolérants et patients.

Dans les deux cas, que les DAS soient plutôt « engagés » ou « professionnels », on notera la prévalence importante des expatriés qui ont d'abord eu une expérience, parfois de plus de dix ans, en tant que personnel national dans leur propre pays, et qui ont bénéficié d'une montée dans la hiérarchie. Ils connaissent MSF depuis longtemps, sont socialisés dans l'organisation et sont souvent issus du Sud, zone où l'organisation mène la majeure partie de ses projets. De cette manière, les pays où MSF gère des opérations prédisposent certains à passer par l'étape « staff national ». Un médecin centrafricain aura tendance à postuler chez MSF en tant que médecin national, près de chez lui, sur l'un des projets de l'organisation en

Centrafrique. Il fera alors plusieurs années chez MSF avant de devenir expatrié et aura une probabilité plus faible d'être insatisfait par son travail d'expatrié car il connaît déjà l'organisation. Un médecin belge aura davantage tendance à postuler, également près de chez lui, mais directement à un poste d'expatrié au siège de MSF-Belgique. Il se retrouvera alors tout de suite dans le grand bain de l'expatriation et aura des probabilités plus importantes d'être insatisfait par sa première mission, comme le chapitre qui vient l'illustre.

## Chapitre X. Une socialisation professionnelle progressive

---

Dans « Le sens pratique », Pierre Bourdieu relevait à quel point le sociologue est souvent prisonnier de son observation, reconstituant *a posteriori* une histoire plus complexe qu'une photo peut le laisser croire.

*Passer du schème pratique au schéma théorique [...], c'est laisser échapper ce qui fait la réalité temporelle de la pratique en train de se faire. [...] Il y a un temps de la science qui n'est pas celui de la pratique. [...] Parce que [la pratique scientifique] n'est possible que dans un rapport au temps qui s'oppose à celui de la pratique, elle tend à ignorer le temps et, par là, à détemporaliser la pratique. (Bourdieu 1980b, 137)*

Il convient dès lors, bien que le résultat ne puisse être qu'incomplet et limité, d'essayer de décrire son sujet d'observation dans sa continuité, sa dynamique et sa diachronie. Sans prétendre atteindre les résultats auxquels une véritable enquête longitudinale aurait pu aboutir mais que je n'ai pas eu l'autorisation de réaliser (voir p.112), je propose de reconstituer sur la base des entretiens les parcours qu'ont suivis les expatriés au sein de l'organisation.

Les deux premiers chapitres de cette partie ont permis de répartir les expatriés en deux catégories : ceux qui, à leur entrée chez MSF, étaient disposés à l'insatisfaction, les DI, et ceux qui ne l'étaient pas ou peu, les DAS. Dans ce chapitre, je m'efforce de reconstituer le parcours des expatriés depuis leur entrée chez MSF et l'évolution de leurs dispositions à l'insatisfaction. En effet, la frontière entre ces deux groupes est ténue, et surtout mobile, puisqu'elle dépend

aussi bien de l'évolution de l'organisation pour laquelle ils travaillent que de leur propre évolution en son sein. Les dispositions des expatriés à l'insatisfaction ne sont pas figées mais se modifient à la fréquentation de nouveaux contextes. Certains quittent MSF après une ou deux missions tandis que d'autres y restent plus longtemps et voient leurs attentes évoluer. Ces derniers, au contact de leurs collègues, forment alors un groupe de plus en plus homogène de *MSFiens*.

En parallèle de cette socialisation professionnelle progressive, des rapports de confiance ou de défiance se nouent et se dénouent. Sur fond de rapports de pouvoir et de domination, dans une analyse détaillée des mécanismes à l'œuvre, j'explique alors comment la confiance se situe au cœur du processus d'insatisfaction.

## X.1. L'émergence d'une identité commune - Le modèle d'acculturation de Hofstede

Pour décrire l'arrivée d'un nouveau salarié dans une entreprise ou d'un nouvel individu dans une organisation, la littérature scientifique mobilise communément les concepts de « socialisation organisationnelle » ou de « socialisation professionnelle ». Orientée vers une quête d'efficacité, de rentabilité, de fidélisation des ressources humaines, l'expression de « socialisation organisationnelle » renvoie souvent à des recherches en management. Certains auteurs voient l'individu comme une ressource pouvant participer à la productivité de l'organisation (Van Maanen et Schein 1977; Louis 1980; Chao et al. 1994) et cherchent à mesurer quantitativement la socialisation de l'individu dans l'organisation (Perrot et Campoy 2009). D'autres évoquent une dialectique entre l'individu et l'organisation (Lacaze 2007; Guerfel-Henda, El Abboubi, et El Kandoussi 2012), dialectique que l'on retrouve chez Claude Dubar dans l'une de ses définitions de la « socialisation professionnelle ».

*La socialisation professionnelle [est] définie [...] comme mouvement conjoint des individus dans la construction de leur avenir professionnel et des institutions (« les entreprises ») dans l'élaboration de leur projet collectif. (Dubar 1992, 522)*

De manière plus générale, ces travaux sur la « socialisation professionnelle » ou sur la « socialisation organisationnelle » font état d'une appropriation, par l'individu, de la culture du champ professionnel ou de celle de l'organisation, que j'assimile dans la suite de ce travail à l'identité organisationnelle de Stuart Albert et David Whetten, utilisée dans la deuxième partie (S. Albert et Whetten 1985; Whetten 2006). Je défends ainsi la possibilité d'invertir « identité » et « culture ».

*Si un tel processus de socialisation implique nécessairement la transmission d'informations et de valeurs, alors il s'agit d'une affaire fondamentalement culturelle.<sup>374</sup> (Van Maanen et Schein 1977, 1)*

*Le défi du renouvellement massif de la main d'œuvre sera relevé si l'accueil des nouveaux salariés s'inscrit dans la culture de l'organisation. (Lacaze 2007, 22)*

Selon Edgar Schein, la notion de culture serait bien adaptée à une organisation, plus homogène qu'une société entière (Schein 1990, 3). La « culture organisationnelle »

<sup>374</sup> “Since such a process of socialization necessarily involves the transmission of information and values, it is fundamentally a cultural matter.”

correspondrait aux « hypothèses qu'un groupe donné a créées, découvertes, ou développées face à des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment fait leurs preuves pour être considérées valides et pour être enseignées aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, penser et se comporter face à ces problèmes »<sup>375</sup> (Schein 1984, 3).

La littérature sur la culture, davantage que celle sur l'identité, offre en effet des outils et des concepts, en particulier celui d'acculturation, permettant d'appréhender le processus de socialisation et la question de l'insatisfaction en organisation. Initialement focalisée sur la rencontre de deux cultures et sur leur métissage (R. Redfield, Linton, et Herskovits 1936; Bastide 1970), la notion d'acculturation a été progressivement associée aux études sur les migrations avant de glisser, en particulier en psychologie, vers l'étude de l'identité et de la rencontre entre un individu et une nouvelle culture (Camilleri et al. 1990; Sabatier et Berry 1994; Berry et Sam 1997; Berry 2003; Phinney 2003; Amin 2013).

Il est toujours un groupe qui domine, et le nouvel expatrié MSF peut se retrouver, comme l'individu migrant, fragile et isolé face à un nouveau groupe culturel qu'il ne connaît pas. Dans son travail sur l'acculturation et en particulier sur les expatriés à l'étranger, Geert Hofstede *et alii* proposent un processus en quatre étapes : euphorie, choc culturel, acculturation, stabilité (Hofstede, Hofstede, et Minkov [1991] 2010, 453)<sup>376</sup>. Ce processus est illustré par la figure qui suit dans laquelle on retrouve l'idée, au cœur de cette thèse, d'un jugement positif ou négatif de son expérience, désignée dans le schéma de ces auteurs par le terme « sentiments ».

---

<sup>375</sup> “Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

<sup>376</sup> Il est à noter que, dans le processus de Hofstede, l'« acculturation » est à la fois le nom du processus dans son ensemble et en même temps une des étapes de ce même processus.

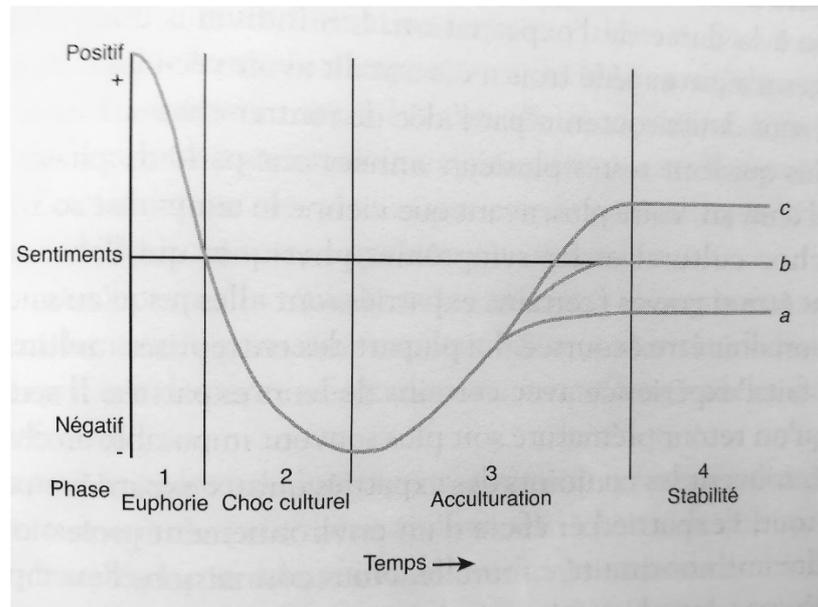


Figure 46 - Processus d'acculturation de Geert Hofstede et alii

Ce schéma me servira de base dans la suite de cette section par l'analogie faite entre l'arrivée d'un migrant dans une nouvelle culture nationale et l'arrivée d'un salarié dans une nouvelle culture organisationnelle.

### X.1.1. Euphorie et choc culturel – Une période à risque

#### X.1.1.1. Une euphorie propre aux DI

Le schéma de Hofstede semble bien décrire la manière dont les DI appréhendent leur nouvel emploi. L'euphorie correspond alors à l'étape que Delphine Lacaze nomme par ailleurs la « socialisation anticipée » (Lacaze 2007, 12) faisant écho à la « socialisation anticipatrice » de Robert Merton<sup>377</sup> (Merton et Kitt 1950; Merton 1968, 319). Il s'agit de l'étape qui précède la mission de terrain. Elle correspond à la candidature, aux différents moments du recrutement, aux entretiens d'embauche, aux journées d'accueil, aux formations au départ et éventuellement aux premiers jours de mission. La période d'euphorie, d'une durée variable, met l'expatrié dans un état de tension, d'excitation et de stress (Louis 1980). Plus l'excitation est élevée, plus la rencontre avec la réalité des missions est risquée et potentiellement décevante, voire violente.

<sup>377</sup> Robert Merton parle de "anticipatory socialization" pour décrire le comportement par lequel un individu cherche à acquérir les valeurs, les codes et les standards d'un groupe auquel il souhaite appartenir dans la perspective de faciliter son intégration future.

En revanche, pour les DAS, il semble que ce modèle ne puisse s'appliquer que partiellement. L'euphorie est relativement inexistante pour ces expatriés car ils ont peu d'attentes dans l'organisation ou, s'ils en ont, celles-ci sont peu élevées ou correspondent aux « zones de certitude » de l'organisation. Dès lors que la tension et l'excitation sont absentes, l'étape du choc culturel semble s'effacer. Ces expatriés sont ainsi, dès leur premier contact avec l'organisation, dès la candidature, dès la formation, ou dès les premiers jours de mission, dans l'étape d'acculturation. Leur socialisation organisationnelle ou professionnelle s'effectue sans heurt.

#### X.1.1.2. Un choc culturel entre exit, voice et loyalty ?

La deuxième étape du processus d'acculturation de Hofstede, le choc culturel, prend alors place et la culture de l'individu rencontre celle de l'organisation. Le choc culturel correspond ainsi, dans une certaine mesure, à l'approche classique de l'insatisfaction, c'est-à-dire une différence entre des attentes et la réalisation d'un événement (voir p.52). Selon le degré de correspondance entre les attentes de l'expatrié et la « résolution » pratique des « zones d'incertitude » du projet – cohérence de la stratégie du projet, qualité de l'ambiance, souplesse des règles de sécurité ou communication du coordinateur de projet -, un expatrié serait plus ou moins insatisfait par sa mission humanitaire.

Contrairement au modèle de Hofstede, notre observation suggère qu'une part du choc culturel est vécue positivement. Certains expatriés ont de bonnes surprises, ne s'attendant pas à une si bonne ambiance dans l'équipe, ou à un tel niveau de professionnalisme. Une autre part du choc culturel, comme le suggèrent Geert Hofstede *et alii*, est effectivement vécue avec difficulté, et d'autres expatriés peuvent souffrir. Le choc culturel peut survenir très tôt, au moment des briefings, en particulier si ceux-ci s'avèrent plus chaotiques que prévu. Il prendra toutefois surtout forme par la suite, sur le terrain, dans la première rencontre avec le quotidien d'une mission, dans les premières difficultés avec ses équipes, dans la rigidité des règles de sécurité, dans l'accueil par les autorités du pays, c'est-à-dire dans les contextes de mission décrits dans la partie précédente. Entre un avocat allemand servant comme administrateur et un électricien indien servant comme logisticien, des pratiques professionnelles très éloignées peuvent s'affronter. Ceux qui étaient les moins préparés vont souffrir d'un « effet de surprise » qui influence la satisfaction et les émotions ressenties (Mano et Oliver 1993; R. Oliver et Westbrook 1993). Les formations du type ingénieur, infirmier, ou médecin sont souvent très techniques et ne préparent pas toujours aux aspects politiques, humains et managériaux, et

encore moins à ces mêmes aspects dans le secteur humanitaire. Au moment du recrutement, une incompréhension réciproque s'établit entre le recruteur et le recruté. Le recruteur embauche le recruté pour ses compétences techniques. Le recruté accepte la proposition du recruteur pour la possibilité qu'elle lui offre de donner du sens à son action, voire à sa vie. Cette incompréhension sera la base du choc culturel à venir et de l'insatisfaction ressentie.

Frantz a le profil d'un DI, mais il a pourtant été très heureux de sa première mission. En effet, la « résolution » des « zones d'incertitude » dont il n'avait pas la maîtrise est allée dans le sens de ses attentes, et ses autres attentes ont porté sur des aspects dont il a eu la maîtrise. Frantz a commencé à travailler pour l'organisation directement à un poste de coordination « en capitale », et non pas sur un poste d'administrateur de terrain, plus exposé. Il s'est trouvé relativement libre, avec certes des responsabilités importantes, mais avec également le pouvoir y afférant. Sa supérieure hiérarchique occupait pour la première fois la fonction de chef de mission et manquait, selon les témoignages de l'époque, encore d'assurance. De profil médical, elle aurait eu peu de recul sur les activités administratives. S'entendant humainement bien l'un et l'autre, elle a fait confiance à Frantz qui a ainsi bénéficié de larges marges de manœuvre. Éloigné de sa hiérarchie technique au siège en France, Frantz, dès sa première mission, s'est retrouvé sans réelle contrainte de ses supérieurs. De plus, en tant que coordinateur, il était relativement éloigné du quotidien des projets. Il visitait les terrains pendant quelques jours, de sorte qu'il n'en percevait que les « bons côtés », leur image de carte postale, mais passait partiellement à côté de ses tensions quotidiennes. Il avait le sentiment de voir en vrai ce qu'il avait pu voir auparavant pendant des années par média interposé. Frantz pouvait aussi compter sur des administrateurs de terrain avec lesquels il avait de bonnes relations. L'ambiance des projets était relativement bonne. Les expatriés semblaient épanouis. Enfin, ses attentes en termes d'aventure (petit avion à hélices, bateau sur le fleuve Congo, rencontre avec des pygmées, etc.) ont elles aussi été satisfaites.

*Frantz*                    *Malgré les critiques, j'ai quand même été bien impressionné par le sérieux, le professionnalisme ce qui se fait et de l'approche de MSF. Ce ne sont pas des amateurs.*

D'autres DI n'ont pas eu la « chance » de Frantz et ont trouvé des contextes d'incertitudes qui se sont « résolus » à l'opposé de leurs attentes. La littérature met en avant différents types de réactions de la part de ces individus effectivement insatisfaits. Michel Crozier propose, d'une manière générale, le « retrait », la « rébellion », l'« innovation » ou la « soumission » comme « stratégies individuelles [...] dans les organisations modernes »

(Crozier [1963] 1993, 244)<sup>378</sup>. Albert Hirschman, dont le travail a été largement repris, évoque, en cas d'« insatisfaction », le triptyque « exit », « voice », « loyalty » (Hirschman [1970] 2011) auquel certains ont ensuite rajouté la notion de « neglect » (Farrell 1983)<sup>379</sup>. Paul Spector, quant à lui, dans son travail sur la frustration organisationnelle, parle de la recherche d'une « alternative », d'« agression » ou de « retrait », soit pour trouver une alternative ailleurs, soit pour abandonner l'objectif initial<sup>380</sup> (P. E. Spector 1978, 817). Enfin, plus récemment, Bert Klandermans, dans son travail sur le militantisme, suggère trois types de trajectoire : « ceux qui persistent, ceux qui se déplacent, et ceux qui cessent leur activité » (Klandermans 2005, 107). Dans le cas qui nous intéresse, je distinguerai simplement deux catégories d'expatriés : ceux qui quittent l'organisation et ceux qui s'y maintiennent.

#### X.1.1.3. Ceux qui quittent l'organisation

Certains ont été très satisfaits par leur mission. Ils gardent un très bon souvenir aussi bien de l'équipe que du pays et disent avoir énormément appris. Toutefois, ils quittent l'organisation, et ce pour diverses raisons : parce qu'ils n'avaient pris qu'une courte disponibilité auprès de leur employeur dans leur pays d'origine, parce qu'ils souhaitent créer leur propre structure, parce qu'ils s'étaient mis d'accord avec leur conjoint pour ne faire qu'une seule mission, parce que leur santé est défaillante, ou enfin parce qu'ils ont eu une autre opportunité dans une ONG concurrente, qui leur semble plus intéressante en termes de salaire, de responsabilité ou de carrière. Orlando, Carine, Patrick, Sarah et Modeste témoignent ainsi de leur expérience.

*Orlando* *Égoïstement, je me disais qu'une parenthèse dans ma vie professionnelle est possible (Orlando travaille à la ville de Paris, ndla). J'ai de supers adjoints, j'ai une bonne équipe. Je peux me permettre de partir et de revenir.*

*Carine* *[Je ne repars pas] parce que je me marie.*

*Patrick* *Je suis en train de créer un truc perso, à Goma [en RDC]. C'est une clinique privée.*

---

<sup>378</sup> Crozier n'envisageait pas la possibilité que les acteurs puissent quitter l'organisation. Ces quatre comportements devaient avoir lieu en son sein.

<sup>379</sup> Alors qu'Hirschman travaillait d'abord sur l'« insatisfaction » vis-à-vis de la qualité d'un produit et de l'entreprise productrice, il a élargi son propos à l'« insatisfaction » vis-à-vis de différents types d'organisations humaines : partis politiques, associations, États, famille, etc. À l'Exit, Voice, Loyalty d'Albert Hirschman, d'autres chercheurs ont suggéré l'ajout d'une attitude de négligence (retards, absences ou indifférence), ou « neglect » en anglais.

<sup>380</sup> “Alternate means to the goal”, “aggression”, “withdrawal”

*Sarah*            *Je m'étais dit : je vais arrêter l'humanitaire parce que j'ai envie de gagner ma vie vraiment correctement.*

*Modeste*        *Je vais peut-être m'arrêter avec MSF, me faire un peu de fric, me stabiliser socialement.*

Je ne vais pas m'intéresser ici à ce type de départs, c'est-à-dire aux départs des DAS ou des DI satisfaits par leur expérience MSF, mais je vais m'intéresser aux départs des DI effectivement insatisfaits, départs qui font suite à un épisode plus ou moins long et intense d'insatisfaction. Parmi ceux-là, les profils sont divers : l'« exit » d'Albert Hirschman correspond en pratique à une large variété de comportements.

Certains disent d'abord quitter définitivement MSF et le secteur humanitaire car le choc a été trop violent. Ils ne sont pas seulement « dégoûtés » de MSF en particulier mais de toutes les ONG qu'ils ont vues sur le terrain. Ils correspondent à ceux qui « cessent leur activité » (Klandermans 2005, 107) et « abandonnent leur objectif entièrement »<sup>381</sup> (P. E. Spector 1978, 817), ce qui peut les mener à des épisodes de dépression (Klinger 1975). Dans quelques cas, ils démissionnent même avant la fin de leur mission ou la raccourcissent d'un commun accord avec leur employeur. Le médecin Nino, évoqué en introduction (voir p.2), voulait « fermer cette page et tout oublier ». Ceux-là disparaissent du secteur humanitaire, mais conservent dans la plupart des cas, une sensibilité sociale, qu'ils expriment dorénavant à un niveau local. Emilien s'est justement reconverti en travailleur social près de chez lui. Les médicaux, quant à eux, continuent leurs activités médicales, mais près de chez eux.

D'autres expatriés quittent MSF tout en conservant leurs attentes initiales qu'ils vont chercher à satisfaire dans une autre structure. « L'individu peut quitter la situation et chercher un autre cadre pour atteindre son objectif »<sup>382</sup> (P. E. Spector 1978, 817). Qu'il s'agisse d'attentes en termes d'avancement, de carrière ou d'impact sociopolitique, ces expatriés décident de rejoindre une autre ONG du secteur de l'aide internationale. Disposant de ressources généralement limitées (peu de connaissance du secteur, peu d'amis dans d'autres organisations), ils vont s'orienter vers une structure éloignée de l'image que renvoie MSF, souvent une structure de taille plus réduite et davantage orientée vers le développement. Alberto et Naomi, deux collègues sur mon projet d'Haïti, se sont ainsi tournés vers une petite ONG italienne de développement, après leur première mission MSF.

<sup>381</sup> “The individual can abandon the goal entirely and [...] leave [...] the situation.”

<sup>382</sup> “The individual can leave the situation entirely, and find another setting in which to achieve the goal.”

D'autres expatriés vont même jusqu'à créer leur propre structure, allant dans le sens de l'effet Amsel<sup>383</sup> (Amsel 1958), de l'« invigoration »<sup>384</sup> de Eric Klinger (Klinger 1975, 9) ou de l'« innovation » de Michel Crozier (Crozier [1963] 1993, 247). Cela rejoint également l'idée de résilience et de « capacité de rebondir » plus fort, mise en avant par Serge Tisseron (Tisseron 2017, 14). Déjà très socialisés et intégrés dans le milieu, par leurs études ou par leur expérience professionnelle, ces expatriés disposent d'une connaissance approfondie du milieu et du capital social nécessaire pour créer leur propre structure. Créer une nouvelle ONG constitue pour ces individus, aux motivations diverses, un moyen alternatif d'atteindre leurs objectifs ou de satisfaire leurs attentes. En 1980, Bernard Kouchner a vu ses ambitions limitées, il était « politiquement en colère »<sup>385</sup> et a créé MDM. En 2000, des expatriés MSF ont fondé Graines de Bitume, une ONG spécialisée dans l'action pour les enfants des rues à Madagascar. En 2009, Thierry Alafort-Duverger a vu, selon les dires d'anciens expatriés rencontrés sur le terrain, son ambition de devenir directeur de MSF-France stoppée. Considérant par ailleurs que l'action de MSF était trop détachée des acteurs locaux, il a créé ALIMA dont l'un des slogans est la proximité et le partenariat<sup>386</sup>. Sinan Khaddaj, chirurgien, a travaillé chez MSF sur le terrain et au siège en tant que directeur de la communication et de la collecte de fonds, avant de fonder WAHA en 2009.

Enfin, une autre manière de ne pas perdre de vue ses attentes initiales, tout en les faisant lentement évoluer est de reprendre des études. Ces individus, souvent curieux intellectuellement, avides d'apprendre, appréciant le renouveau y voient un moyen d'apporter des réponses à leur incompréhension. Selon leurs domaines de compétences, ils reprendront des études pour approfondir leurs connaissances en médecine, en santé publique, en sciences politiques, en relations internationales ou en sociologie par exemple. C'est la voie qu'ont suivie Valentin, un ancien de MSF, et l'infirmier Mounir, après avoir été chef de mission.

*Valentin*            *Après 4 ans de terrain, je me suis dit, je vais faire une année de santé publique aux US. J'ai fait épidémiologie en 1985 aux US, pour me structurer les méninges.*

*Mounir*            *Je vais retourner sur les bancs de l'école pour faire un master en « disease control ».*

---

<sup>383</sup> Abram Amsel montrait, à partir d'expériences sur des rats, comment la privation ou la frustration pouvait entraîner un surcroît d'énergie ou de vigueur pour satisfaire ses besoins, en l'occurrence la faim.

<sup>384</sup> Ce terme peut se traduire par « dynamisation », « coup de fouet, ou « tonification ».

<sup>385</sup> Selon l'expression d'un membre du CRASH.

<sup>386</sup> Sur le site Internet d'ALIMA (consulté le 17/01/2018), on peut lire qu'« ALIMA croit que travailler en réseau avec des organisations partenaires permet de renforcer l'impact et la durabilité de ses programmes ».

Pour ces expatriés, ces reprises d'étude sont rarement le simple fruit d'une insatisfaction ressentie sur le terrain. Elles expriment aussi plus généralement des attentes inassouvies, ou une transformation des attentes par rapport à celles qui pouvaient être les leurs au moment de leur première mission MSF.

Pour évacuer les difficultés, quelques-uns choisissent l'écriture : sur des blogs<sup>387</sup>, ou en écrivant des ouvrages plus conséquents (Vachon, Bugingo, et Rufin 2005). L'association "Résonances Humanitaires", soutenant les expatriés à leur retour de mission, avait proposé en septembre 2017 un atelier "Écrire après une mission humanitaire".

D'une certaine manière, l'organisation élimine progressivement ceux qui ne dépassent pas ou qui ne peuvent exprimer leur sentiment d'insatisfaction : éviction des déviants et des outsiders. Ne restent dans l'association que ceux qui finissent par s'adapter à ou se reconnaître dans l'identité collective.

#### X.1.1.4. Ceux qui se maintiennent dans l'organisation

Comme dans le cas de ceux qui partent, certains ont été très satisfaits par leurs premières missions humanitaires, en ont apprécié l'ambiance, ont été impressionnés par les résultats médicaux, bénéficient d'une reconnaissance sociale dans leur milieu d'origine et de bonnes conditions salariales et matérielles. S'ils souhaitent s'engager dans une carrière humanitaire, s'ils n'ont pas d'autre obligation professionnelle dans leur pays d'origine, si leur situation familiale est suffisamment souple, s'ils en ont les capacités physiques, alors ils restent chez MSF. Il s'agit soit de DAS, soit de DI qui ont bénéficié de contextes correspondant à leurs attentes (c'est-à-dire de contextes dont les « zones d'incertitude » auront été « résolues » dans le sens de leurs attentes) et qui n'ont pas expérimenté d'insatisfaction majeure. Dans ce qui suit, je ne vais pas m'intéresser à ces profils mais seulement aux DI effectivement insatisfaits par leur mission et qui restent néanmoins dans l'organisation.

Le choc culturel est pour certains très brutal. Ceux qui n'ont pas été socialisés par leurs études ou par leur entourage au secteur humanitaire, ceux qui avaient idéalisé le secteur, peuvent tomber de haut. Pour ceux qui avaient une connaissance plus aiguisée du secteur, la chute sera moins rude mais pourra néanmoins être douloureuse. Dans les deux cas, les individus qui choisissent de rester partagent le fait qu'ils vont suivre une ou plusieurs des stratégies

---

<sup>387</sup> Voir par exemple le post de Emily Gilbert au sujet de son burn-out : <https://medium.com/msf-passport/burnout-in-the-field-2dc4f47d01eb>

exposées ci-dessous pour dépasser le sentiment d’insatisfaction, d’impuissance, voire d’échec qui les habite.

Une de ces stratégies consiste à se réfugier dans des activités annexes. Mettant en pratique l’idée selon laquelle des satisfactions partielles permettraient de contrebalancer des insatisfactions partielles par ailleurs (Wanous et Lawler 1972), des « activités de refuge » offriraient à l’expatrié un certain équilibre de la satisfaction. À peine rentrés de leur journée de travail, des expatriés s’enferment dans leur chambre jusqu’au lendemain matin pour regarder des films, des séries et pour communiquer avec leurs proches dans leur pays d’origine<sup>388</sup>. D’autres pratiquent du sport quotidiennement, dans la limite de ce que le projet autorise<sup>389</sup>. D’autres encore se tournent vers les addictions : alcool fort, bières, cigarettes, marijuana sont les plus présentes sur le terrain<sup>390</sup>. Le sexe, bien que peu évoqué en entretien<sup>391</sup>, semble être aussi présent, que ce soit entre expatriés, avec le personnel national, ou avec des prostituées<sup>392</sup> (voir p.290). D’ailleurs, en psychologie, la sexualité serait associée à la possibilité d’évacuer le stress (McEwen 2002; Kajantie et Phillips 2006).

---

<sup>388</sup> C’est d’autant plus facile depuis quelques années qu’Internet se généralise.

<sup>389</sup> Selon la situation sécuritaire, l’expatrié doit parfois pratiquer le sport dans l’enceinte même du *compound*.

<sup>390</sup> Sur certains projets, comme celui de Timergara, l’alcool est pourtant strictement interdit, et il n’existe pas non plus de marché noir, auquel les expatriés vont parfois s’approvisionner.

<sup>391</sup> Je n’ai pas posé de questions en entretien sur la sexualité, et les expatriés m’en ont eux-mêmes peu parlé d’eux-mêmes.

<sup>392</sup> Là encore, les règles de sécurité des projets peuvent interdire explicitement d’aller voir des prostituées ou d’avoir des relations amoureuses avec le personnel national, mais la pratique peut déroger aux règles.

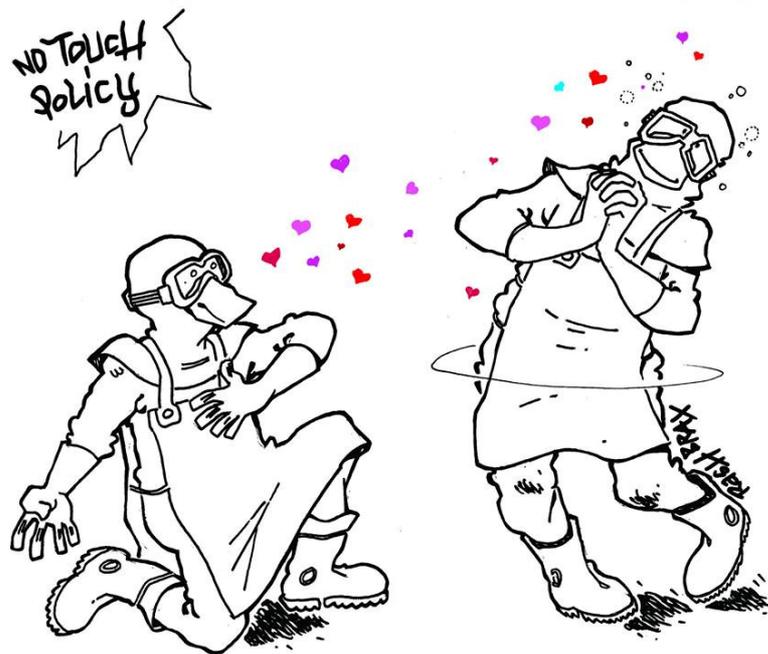


Figure 47 - Brax : Les relations amoureuses en mission<sup>393</sup>

D'autres sortent le soir dans des bars, lorsque la géographie du projet le permet. Beaucoup comptent les jours qui les séparent de leur prochain week-end de repos, de leurs prochains congés ou de leur fin de mission pour profiter de vacances dans une région ou un pays limitrophe. Ces différents refuges ne sont pas l'apanage des seuls expatriés insatisfaits, et ceux qui apprécient leur mission peuvent aussi regarder des séries, faire du sport, sortir dans des bars et attendre avec impatience leurs prochaines vacances.

D'autres, à leur corps défendant, tombent malades et « ne parviennent pas à surmonter le défi de cette souffrance. [...] En général ils ne comprennent pas ce qui leur arrive, précisément parce que la maladie signe qu'ils ne parviennent plus à maintenir l'unité de leur personnalité. La décompensation se manifeste le plus souvent par une dépression ou par une maladie somatique » (Dejours 2000, 334).

Au-delà de la stratégie du refuge dans des activités annexes (ou de l'échappatoire), voire de la maladie, l'appel à l'aide est également utilisé. Des expatriés cherchent ainsi des conseils, du soutien, du réconfort auprès des autres : collègues sur place ou proches à distance. John

<sup>393</sup> La « No touch policy », littéralement « la règle d'absence de contacts », est une règle mise en place sur certains projets, en particulier les projets Ebola, interdisant aux expatriés de toucher qui que ce soit, y compris les autres expatriés. Les relations sexuelles sont, de fait, interdites.

Ehrenreich et Teri Elliott ont ainsi montré l'importance du soutien psychologique pour les expatriés en mission (Ehrenreich et Elliott 2004b). Amel, à défaut de trouver un soutien dans son propre projet ou auprès de la gestionnaire RH au siège de MSF-Espagne à qui elle avait écrit un long email, avait finalement trouvé des collègues disposés à l'écouter et à la comprendre. Ce soutien lui a permis de garder espoir dans la capacité de MSF à mener des projets intéressants. Elle repartira par la suite en mission en Haïti et continuera à travailler pour MSF en Tunisie.

*Amel*                    *Ce qui me sauve, c'est d'avoir pu parler avec un logisticien pakistanais, qui me dit que je n'ai pas eu de chance, et que les autres missions ne sont pas comme ça. J'ai aussi pu parler avec Paco, le coordinateur médical adjoint. Ils m'ont écoutée, et m'ont permis d'envisager la possibilité de repartir.*

Francine dit avoir « eu droit à [ses] 5 séances de psy ». Jasmine, qui souhaitait quitter MSF après sa mission au Mali (voir p.184), raconte comment le psychologue de MSF-France avec qui elle a pu discuter à son retour de mission l'a aidée à rester.

*Jasmine*                *J'ai dit : « Plus jamais je repars avec MSF ! »*

*Ludovic*                *Et alors, pourquoi es-tu repartie ?*

*Jasmine*                *Parce qu'après être malade, ils m'ont envoyé à Paris pour mon bilan. J'ai été vue par le psy qui a discuté avec moi. [...] J'étais très déçue... mais après bon, je me suis dit : Pourquoi ne pas repartir ? Je me suis dit, tous les projets ne se ressemblent pas. C'est le psy qui m'a rassuré. Il a dit : « Il y a des projets comme ça, ça peut ne peut pas marcher [...]. Tout dépend du projet, c'est des choses que tu vas rencontrer dans la vie ». [...] J'étais un peu embarrassée, c'est un échec pour moi. Tu vois, je n'ai pas fini ma mission. Franchement, j'ai eu du mal...*

MSF-Belgique a mis en place le service SMS (voir la note de bas de page n°366, p.348) pour soutenir, même à distance, les expatriés qui en expriment le besoin. Ce soutien par les psychologues, par ses pairs (d'autres expatriés) ou par la hiérarchie peut participer à une meilleure compréhension de son environnement de travail, à relativiser les différents cadres de référence possibles, à acquérir une compréhension plus large du secteur humanitaire et du fonctionnement de MSF en particulier. En discutant, en partageant leurs doutes et leur désarroi avec des collègues ou des proches, et si l'ambiance du projet le permet, ces expatriés dissipent progressivement leur insatisfaction.

La manifestation de sa frustration ou de son indignation ne prendra finalement pas la forme d'une prise de parole telle qu'Albert Hirschman la décrivait sous le nom de « voice ». Ceux qui réalisent leur première ou leur deuxième mission n'ont généralement pas la légitimité pour être écoutés, aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'auprès de l'opinion publique. En

interne, malgré le « désintéressement » et l'absence relative de pression hiérarchique dont disposent les « profanes » (Louail 2013, 179), ceux-ci intègrent un secteur professionnel où l'expérience acquise par ailleurs est peu valorisée. Comme de nombreux autres métiers, celui d'humanitaire s'apprend principalement par la pratique, sur le terrain, mais contrairement à ces autres métiers, ce terrain est très spécifique, constitué de crises supposées exceptionnelles. Et les compétences acquises dans d'autres secteurs professionnels ou sur les bancs de l'université ne pèsent que très peu par rapport à l'expérience de terrain que j'ai appelée le capital jurisprudentiel<sup>394</sup>. Ainsi, face aux interrogations d'un logisticien à son retour de mission, la responsable RH lui a répondu qu'il n'avait « pas encore fait assez de missions » et qu'il était « trop jeune pour comprendre ». Rares sont les thématiques qui échappent au radar des expatriés les plus expérimentés, sur lesquelles les départements médicaux, logistiques ou le CRASH ne se sont pas encore penchés. Les tensions contextuelles décrites dans le chapitre précédent, à la source de l'insatisfaction des expatriés, sont ainsi des incertitudes bien connues de l'humanitaire et qui ont souvent fait l'objet de travaux de recherche<sup>395</sup>.

La plainte auprès de ses collègues, la quête de soutien moral, la nécessité de s'épancher sur un blog, dans un journal intime ou dans un livre peuvent néanmoins s'apparenter à une forme de prise de parole, les moyens les plus classiques de s'exprimer restant l'évaluation finale, le rapport de fin de mission et les débriefings sur le terrain et au siège au moment du retour. Contrairement à ce qu'écrivait Philippe Juhem (Juhem 2001), le « discours humanitaire » a bien un « adversaire » : le travailleur humanitaire lui-même. En ce sens, l'expatrié garde un mince espoir de faire entendre sa « voix », de mobiliser d'autres collègues, de « faire bouger » la hiérarchie et de « modifier l'orientation, la production ou les manières de faire [...] de l'organisation considérée » (Hirschman [1970] 2011, 41). Et même si la plupart des documents mentionnés plus haut ne sont pas lus, même si l'expression des insatisfactions est parfois froidement accueillie, ce sont néanmoins ces retours d'expérience qui font progressivement évoluer l'organisation dans son ensemble. Ce sont les acteurs de l'humanitaire eux-mêmes qui ont les premiers mis le doigt sur ce qu'ils appellent des « effets pervers » (voir p.184). Une sorte de socialisation réciproque entre l'individu et l'organisation s'opère, chaque partie apprenant à se connaître.

<sup>394</sup> Pour monter dans la hiérarchie MSF, l'expérience de terrain compte plus que les diplômes. En effet, comment comparer les diplômes d'expatriés issus de plus d'une centaine de nationalités ? Il n'est ainsi pas rare de trouver comme chef de mission une ancienne infirmière ou un ancien mécanicien, encadrant des médecins, des juristes, des ingénieurs, etc.

<sup>395</sup> L'originalité de cette recherche réside dans la volonté de rassembler ces travaux, souvent séparés, dans une même approche.

Aux débuts de MSF, lorsque l'association n'était composée que d'une dizaine de membres, il était possible d'exprimer son désaccord, son indignation, sa frustration, de faire entendre sa « voix » et de modifier l'orientation de l'organisation. Cette possibilité a progressivement disparu. L'impact de l'individu sur l'organisation est en effet d'autant plus faible que l'organisation compte de membres et qu'elle est ancienne. L'individu fait face à l'« inertie organisationnelle »<sup>396</sup> de MSF, propriété que Michael Hannan et John Freeman ont associée à l'âge, la taille et la complexité de l'organisation (Hannan et Freeman 1984; Kelly et Amburgey 1991).

Enfin, selon Albert Hirschman, le « loyalisme » serait présent dans les organisations « dans [lesquelles] la défection et la prise de parole jouent toutes les deux un rôle important » (Hirschman [1970] 2011, 88). Chez MSF, il ne semble pas que les expatriés restent par « loyalisme », en tout cas pas au début, peut-être justement parce qu'ils n'ont alors pas encore la possibilité de faire entendre leur « voix ». Ils peuvent avoir l'espoir de continuer dans le même secteur et de faire d'autres missions dans un contexte qui leur conviendrait mieux, et préfèrent rester discrets, ne pas faire de remous, ne pas faire parler d'eux, pour ne pas se faire « griller ». Ils veulent montrer à leur hiérarchie qu'ils sont capables de résister à de fortes pressions psychologiques. Ils ont aussi un engagement moral, pour l'intégralité du contrat qui les lie à l'organisation, et qui leur impose de rester jusqu'à la fin de leur mission. L'attachement, qui pourrait les retenir plus fortement à l'organisation, ne vient qu'après plusieurs missions.

Finalement, concernant ces expatriés, l'épisode d'insatisfaction parfois violente peut être entendu comme une façon de légitimer leur statut d'« engagé » et une étape à franchir pour accéder à l'« illusio » ou à la « croyance » (Bourdieu 1997b, 122-23) de ceux qui sont déjà établis dans le champ humanitaire. L'insatisfaction leur permet à la fois de mieux comprendre les limites de l'organisation et en même temps de savoir amadouer ces mêmes limites.

*La foi pratique est le droit d'entrée qu'imposent tacitement tous les champs, non seulement en sanctionnant et en excluant ceux qui détruisent le jeu, mais en faisant en sorte, pratiquement, que les opérations de sélection et de formation des nouveaux entrants (rites de passage, examens, etc.) soient de nature à obtenir qu'ils accordent aux présupposés fondamentaux du champ l'adhésion indiscutée, préreflexive, naïve, native, qui définit la doxa comme croyance originare. (Bourdieu 1980b, 113)*

---

<sup>396</sup> «Organizational inertia».

Parmi les DI, seuls ceux qui franchissent l'étape du choc culturel et surmontent leur éventuel sentiment d'insatisfaction atteignent les étapes suivantes d'acculturation et de stabilité.

### X.1.2. Acculturation - Socialisation professionnelle et mimétisme organisationnel

Que les expatriés aient été DAS à leur entrée chez MSF, qu'ils aient d'abord été DI mais que leurs expériences se soient bien passées, ou qu'ils aient été effectivement insatisfaits mais qu'ils aient dépassé leur sentiment d'insatisfaction, tous se côtoient au quotidien en mission, au siège ou pendant des formations. Les expatriés s'acculturent alors mutuellement et font évoluer leurs attentes. Par la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire l'échange entre l'individu et l'organisation, représentée entre autres par les collègues mais aussi par les procédures, les lieux, l'histoire, les expatriés finissent par se ressembler et partager une même identité.

#### X.1.2.1. Les expatriés accroissent leur connaissance du secteur humanitaire

Au départ, lors de ses premières missions, qu'il soit médical, administratif ou logisticien, l'expatrié est d'abord un technicien. Même s'il est issu d'une formation sur l'humanitaire, il a généralement peu de recul sur le secteur auquel il appartient et encore moins sur l'organisation pour laquelle il travaille. Il est donc largement ignorant des tensions qui traversent le secteur professionnel auquel il appartient. La proportion d'expatriés passant par une formation de préparation au premier départ (PPD) ou des journées d'accueil (deux jours de partage entre expatriés du siège fraîchement recrutés) est de plus en plus importante, mais elle est encore parcellaire. Elle dépend de la section de recrutement ou de l'urgence du besoin en ressources humaines de la section opérationnelle. Il y a encore quelques années, il était fréquent d'accueillir sur le terrain un expatrié dont c'était la première mission, non seulement chez MSF mais dans le secteur humanitaire en général. Il avait eu un entretien d'embauche d'une heure au siège, reçu un rapide briefing concernant sa mission, n'avait pas suivi de formation PPD, et « débarquait » sans connaître son métier. Qu'il soit logisticien, administrateur ou médical, le jargon, les procédures, les outils, les responsabilités sont spécifiques à MSF. Il devait alors se former techniquement « sur le tas », pris dans l'urgence de son projet.

L'expatrié n'avait pas le temps de s'informer sur l'histoire du secteur de l'aide, sur l'histoire et le fonctionnement de l'organisation, encore moins sur les dilemmes de l'humanitaire et les tensions *MSFiennes* historiques. Il ressentait au quotidien ces tensions sans pouvoir les décrypter. Si le projet ne correspondait pas à ses attentes, il n'avait pas le recul nécessaire pour relativiser sa déception. Il ne pouvait s'y soustraire, et était désarmé, démuni pour gérer ses émotions. Or les expatriés qui ne font qu'une seule mission représentent environ 50% du total des expatriés travaillant un jour pour MSF. Ils sont de plus généralement entre 20 et 30% des expatriés d'un projet (à ce sujet, voir la note de bas de page n°157, p.106). Ils n'ont pas le temps de s'imprégner de la culture et de l'histoire de l'organisation. Sur les projets menés par MSF-France, ils sont pour la majorité ignorants de l'existence même du CRASH et encore plus de ses publications. De même, sur les projets menés par MSF-Suisse, ils sont ignorants de l'existence de l'Unité de Recherche sur les Enjeux et Pratiques Humanitaires (UREPH). Pour les autres sections, l'ignorance de l'existence et des publications de ces organes est quasi totale. Chaid, l'une des personnes interviewées, est si ignorant du positionnement de l'organisation qu'il suggère, comble du décalage entre le siège et le terrain, qu'elle devrait arrêter les projets réguliers et se concentrer sur l'urgence. Seule une des personnes interviewées sur le terrain, déjà expérimentée et en alternance au siège, a justifié sa manière de penser l'action de MSF en se référant à une publication d'un membre du CRASH. Malgré la possibilité récente de suivre les débats et les conseils d'administration (CA) du siège en streaming, rares sont ceux qui en ont l'habitude ou même la connaissance. La démarche est le plus souvent personnelle.

Les plus curieux s'informent généralement sur Internet ou discutent avec leurs collègues, voire lisent certains ouvrages commandés par un coordinateur de projet proactif, et laissés à disposition des équipes. Sur quelques projets, davantage les plus anciens, quelques étagères mettent à disposition des livres. Le plus souvent techniques, certains peuvent porter sur le contexte ou l'humanitaire en général. J'ai par exemple lu « Penser dans l'urgence » de Rony Brauman (Brauman et Portevin 2006) lors de ma première mission en Colombie. Le contenu d'une telle bibliothèque n'est pas systématisé et dépend le plus souvent de la proactivité des coordinateurs de projet, des chefs de mission ou de certains collègues. Sur celle de Timergara (voir Figure 48), on peut trouver, au milieu des romans policiers, d'un manuel pour apprendre la langue locale, de livres sur le contexte politique, d'un guide de voyage pour la Thaïlande, deux ouvrages sur l'humanitaire : « The practical guide to humanitarian law »<sup>397</sup> (Bouchet-Saulnier 2007) et « The inside story », un livre sur l'histoire de MSF-B (Casaer 2013).

---

<sup>397</sup> Guide pratique du droit humanitaire.

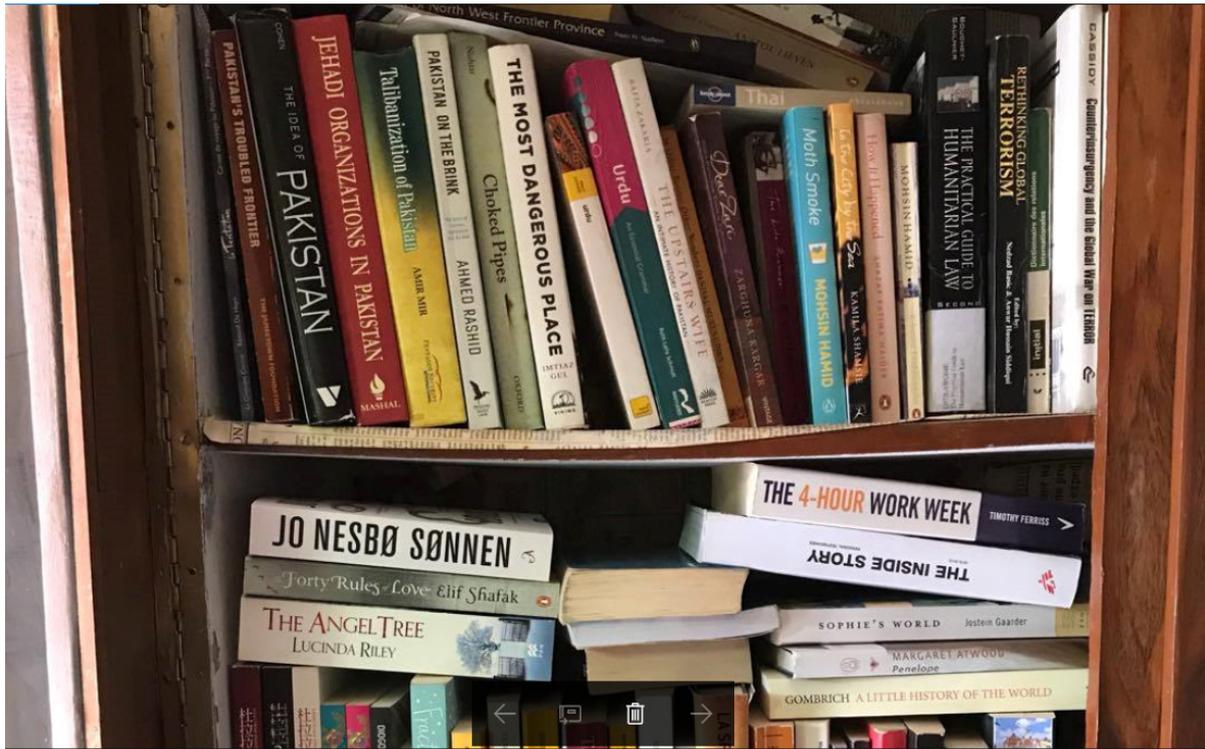


Figure 48 - Bibliothèque sur le projet MSF de Timergara – Photo : L.Joxe

Une majorité d'expatriés quitte donc le secteur après une ou deux missions sans avoir pu accéder à la réflexion qui entoure l'activité humanitaire. D'autres, plus professionnels, sans doute moins disposés à l'insatisfaction, restent dans une relative ignorance, préférant ne pas prendre de responsabilité, en bas de l'échelle, ou accèdent à des postes techniques. D'autres encore, soit parce que ce sont de « bons » professionnels, du point de vue de la hiérarchie, que l'organisation souhaite promouvoir, soit parce que ce sont des expatriés plus engagés qui veulent prendre des responsabilités, commencent à s'intéresser à ces questions-là. En effet, pour accéder aux postes à responsabilité plus opérationnelle comme coordinateur de projet, chef de mission, et responsable de programme, il est difficile, voire impossible, de ne pas s'investir sur ces thématiques. Le voile se lève alors progressivement sur les secrets du secteur. Même si dans les métiers techniques, il est possible de gravir les échelons sans participer aux débats théoriques et politiques, les expatriés affinent au fil des missions, quel que soit leur parcours dans l'organisation, leur vision du milieu humanitaire.

#### X.1.2.2. Les DI se rapprochent des DAS

Avec le temps, les dispositions ou les attentes de ceux qui étaient DI à leur entrée dans l'organisation évoluent. Qu'ils doivent surmonter un épisode d'insatisfaction ou non, ils y sont

progressivement moins sujets pour différentes raisons. Quand je demande en mars 2014 à Rodolphe, coordinateur logistique ougandais, s'il a déjà été déçu en mission, il me répond :

*Rodolphe*      *Au début, oui, mais plus maintenant.*<sup>398</sup>

Ces expatriés élargissent d'abord leurs attentes ; ils ne misent plus tout sur MSF, mais pensent de nouveau à leurs amis, à leur famille ou à leur bien-être personnel ; ils rééquilibrent leur « capital d'attentes » en ne faisant plus passer la cause humanitaire ou MSF d'abord, mais en pensant de nouveau à leur propre personne ; ils font de nouveau attention à leur santé, savent dire « stop » et prendre des pauses si nécessaire.

Certains déplacent ou concentrent en particulier leurs attentes sur les « zones de certitude » de l'organisation, zones d'où les luttes de pouvoir sont relativement absentes : l'apprentissage professionnel, l'avancement dans l'organisation, la découverte culturelle ou les aventures hors du commun. Malgré la remise en question d'idéaux politiques, ils apprécient de nouveau des missions qui les ont déçus antérieurement. Comme Joanna, une sage-femme française qui a arrêté de travailler pour MSF depuis plusieurs années, ils portent un nouveau regard sur leur expérience.

*Joanna*      *Maintenant, je repartirais bien quand même, mais je n'ai plus les mêmes attentes. Aller au contact de gens improbables, dans des zones impossibles d'accès autrement, les conditions extrêmes, le goût du risque, etc. mais sur ce que je vais apporter, je n'ai plus d'attentes.*

Plus généralement, ces expatriés qui étaient souvent relativement ignorants du milieu professionnel dans lequel ils ont commencé à travailler s'aguerrissent et commencent à avoir du recul sur le secteur humanitaire. Certains ont même alterné les expériences dans d'autres organisations.

Avec le temps, les DI qui, à leur entrée chez MSF, avaient un petit cadre de référence, étaient exigeants vis-à-vis d'eux-mêmes commencent à relativiser. À l'inverse, les DI qui avaient un grand cadre de référence le réduisent. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont plus capables de penser global - et ils continuent de le faire sur de nombreux sujets-, mais ils sont aussi capables de penser local, à plus court terme et de se satisfaire du succès d'un projet sur une durée et sur une zone géographique restreintes. De la même manière, ils mettent de côté leurs idéaux macrosociaux, les liens qu'ils pouvaient faire avec l'éducation, avec l'économie, avec la géopolitique pour se concentrer sur les résultats de MSF en termes de santé.

---

<sup>398</sup> “At the beginning, yes, but not anymore”

Le métier d'humanitaire ressemble alors peu à peu à un emploi du secteur privé. L'expatrié considère de moins en moins MSF comme une association et de plus en plus comme un employeur. Il commence à se « désengager » (Fillieule 2005), à prendre l'impact des projets moins à cœur et avoir des attentes plus professionnelles vis-à-vis de l'organisation. Il commence à compter sur un salaire mensuel, à faire attention aux aspects matériels, aux postes qu'il occupe et à envisager l'enchaînement de ses responsabilités dans une perspective de carrière. Il commence à vouloir défendre ses droits, à discuter le contenu de ses contrats, les dates, les horaires, à comparer les salaires entre ONG. Il deviendra peut-être l'humanitaire « blasé », que les jeunes humanitaires montrent du doigt, détaché du terrain, dans sa bulle de confort.



Figure 49 - Brax : L'humanitaire et le droit du travail

Cela ne signifie pas pour autant que MSF deviendrait, à ses yeux, un employeur comme les autres mais que les aspects « professionnels » de sa mission pèsent de plus en plus lourd. MSF garde ses spécificités et l'expatrié reste fier d'appartenir à une organisation du secteur humanitaire, mais comme le raconte Pierre, le travail a perdu de son originalité.

*Pierre*                      *Alimentairement, il faut continuer la logistique, même si j'ai l'impression d'avoir fait le tour. Il n'y a plus vraiment de surprises qui me motivent.*

Cette évolution des attentes est concomitante d'une avancée dans les grandes étapes de la vie. Les expatriés commencent à vouloir se stabiliser, investir dans l'immobilier et fonder une famille. Certains obtiennent un poste au siège de l'une des sections MSF et un contrat à durée indéterminée. D'autres continuent à faire des missions, en partant parfois avec leur famille sur des missions de longue durée.

Dans tous les cas, ils prennent de plus en plus de responsabilité chez MSF. Et même si certains refusent de monter dans la hiérarchie, pour conserver cette proximité avec le terrain et ce sentiment de concret qui leur permet de donner plus de sens à leur vie (Lecomte 2014b, 70), ils gagnent tous en expérience et en légitimité. Du fait de l'élargissement de leur responsabilité et du respect qu'ils acquièrent progressivement, ils se trouvent de plus en plus libres et maîtres de leurs décisions. En tant que coordinateur de projet, ou chef de mission, ils ont moins de comptes à rendre, s'éloignent des luttes de pouvoir et deviennent les propres juges de leurs décisions. Ils voient leurs marges de manœuvre accrues pour mener les actions qu'ils considèrent adéquates. Les zones qu'ils pouvaient avant considérer comme des « zones d'incertitude » car elles étaient maîtrisées par d'autres (rigidité des règles de sécurité, planning des activités ou rationalité des dépenses) se transforment en « zones de certitude » car ils décident désormais de leur « résolution ». Le besoin de reconnaissance qu'ils exprimaient lorsqu'ils étaient à des niveaux de responsabilité inférieurs est désormais plus régulièrement satisfait. L'incompréhension qu'ils devaient garder pour eux lors de leurs premières missions peut les amener à suggérer des « actions correctives » qui sont éventuellement mises en place.

Ceux qui étaient les plus sensibles à la question du « sens » le transforment. Face aux réalités du terrain, ils prennent conscience de leur idéalisme initial. Comme Fabrice, ils font évoluer leurs attentes, soit en diminuant leur intensité, soit en les déplaçant vers d'autres sujets.

*Fabrice*                    *C'était plus participer à des révolutions démocratiques, mais sans tuer personne, au contraire en sauvant des vies. C'était plutôt ça mon trip. C'est sûr que tu déchantes vite quand tu vois... ma première mission, c'était avec le SPLA au Soudan, des gros fachos qui luttaient contre une dictature, au nom de valeurs démocratiques mais dont les pratiques étaient très autoritaires et prédatrices. Donc le côté freedom-fighter s'est un peu estompé pour se concentrer sur le métier même de secouriste.*

Après avoir rapidement glissé de la confiance à la défiance, ils repassent lentement de la défiance à la confiance vis-à-vis de leurs collègues et de l'organisation en général. L'incorporation de leur domination, c'est-à-dire d'appartenance à un groupe dominant, et leur sentiment d'être supérieur s'estompent progressivement. Par exemple, de très anciens dans

l'organisation, plutôt occidentaux, montés dans la hiérarchie puis redescendus, car proches de la retraite, peuvent accorder leur confiance aux nouveaux dirigeants et leur présumer des compétences par le seul fait qu'ils seraient jeunes et dynamiques.

*Reginald*      *Ma génération est passée. Place aux nouveaux. Point à la ligne, il faut accepter cela.*

Ces anciens, par leur sagesse, font une hypothèse « néocratique », hypothèse selon laquelle le pouvoir doit appartenir aux plus jeunes, hypothèse que Joaquim Nabuco, homme politique brésilien, définissait ainsi : « abdication des parents face aux enfants, abdication de l'âge mûr face à l'adolescence »<sup>399</sup> (Nabuco 1895, 18). Les plus jeunes expatriés MSF seraient désormais, selon ces plus anciens, les mieux placés pour connaître l'état du monde contemporain.

Parmi ces jeunes, certains sont montés, après quelques missions, dans la hiérarchie. Se considérant légitimes, ils sont désormais libres de dénigrer l'opinion d'autrui au sujet de décisions qu'ils sont amenés à prendre. À une question sur la possibilité de donner plus de prérogatives aux donateurs, Claude, français, depuis quatre ans chez MSF au moment de l'entretien et coordinateur de projet me confie qu'il ne considère pas que les donateurs de MSF, desquels il est défiant, puissent être à même d'évaluer un projet. Il considère que cela doit rester du ressort des travailleurs humanitaires eux-mêmes, comme ça a toujours été le cas.

*Claude*      *C'est un peu horrible ce que je vais dire, mais je trouve que [...] l'évaluation par la démocratie n'est pas applicable, parce que malgré tout, il faut... tous les gens que tu entends parler, qui ne connaissent pas le médical, l'humanitaire, rentrent souvent dans des poncifs, rabâchés, des stéréotypes, des caricatures. Donc les donateurs ne peuvent pas évaluer MSF. Je pense que ce serait une connerie de dire ça.*

Rodolphe, d'abord logisticien puis coordinateur logistique, dit qu'il n'est plus déçu maintenant car il comprend mieux les enjeux. Il relativise les décisions des uns et des autres, il comprend qu'ils sont tiraillés entre de multiples impératifs, il a une vision plus large de l'organisation et de son fonctionnement.

*Rodolphe*      *Sur le terrain, c'est très difficile de réaliser tout ça. Je l'ai compris après avoir atteint un certain niveau. En tant que membre actif, j'ai une vision large. J'ai été dans les réunions, je connais le*

<sup>399</sup> "A abdicação dos pais nos filhos, da idade madura na adolescência."

*terrain, j'ai été « en capitale » et j'ai été dans les réunions de membres comme les assemblées générales.<sup>400</sup>*

Ces expatriés commencent à relativiser les incertitudes des échelles mésosociales et macrosociales. Ils considèrent que les vols, les procès ou les détournements font partie des aléas à subir pour mener des actions à travers le monde. Ils mettent progressivement de côté leur responsabilité vis-à-vis des donateurs et ne sont plus « à un euro près ». Justine et Fabrice, qui ont plus de dix ans d'expérience chez MSF, considèrent que la dépendance à la personne et au décideur, qui pouvait être une grande source d'incertitude et d'insatisfaction, est inévitable et fait partie du jeu.

*Justine*            *Le budget général, on le connaît. Après, chaque Desk doit vendre son truc. Il doit apporter des infos [...]. S'il ne sait pas le vendre, bah tant pis. On est bien obligé de décider par rapport à des infos. Si le mec il arrive, ce n'est pas clair, machin, il a peu de chance que ça passe en arbitrage. [...] C'est con à dire mais ça dépend aussi de la capacité de négociation, de vente de son projet. Évidemment, des projets comme la RCA, où c'est la crise, c'est relativement facile de vendre son action. Mais dans des pays, ça va dépendre de la façon dont tu abordes le sujet.*

*Fabrice*            *Tu as besoin d'avoir quelqu'un qui décide vite et qui tranche et d'avoir une part d'arbitraire. [...]*

*Chacun a la conception qu'il se fait de MSF et des priorités. [Les membres du CA] négocient ça entre eux. D'ailleurs ce n'est pas « le » CA. Tu as des avis partagés. Le CA ne parle pas d'une seule voix. Tu as des gens qui sont à fond guerre et médecine, d'autres qui sont à fond santé globale. Après, ça va être le rapport de force, la capacité du président à être cohérent, à trouver des arguments.*

Avec le temps, ces expatriés, anciennement DI, accumulent de plus en plus de connaissance sur l'identité organisationnelle. Ils se socialisent et développent finalement un sentiment d'appartenance à l'organisation. Ils peuvent désormais la défendre, expliquer succinctement son histoire, ses débats internes. Ils lui deviennent « loyaux » et ne parlent plus de « eux » mais de « nous ». La probabilité d'occurrence d'épisodes de colère ou de tristesse diminue pour laisser place à des déceptions plus mesurées.

---

<sup>400</sup> “On the field, it is very hard to realize all this. I understood this after reaching some level. As a body member, I would have a big overview. I have been in meetings, I know what a field is, I have been in the capital, and I have been in member meetings, like general assemblies.”

## X.1.2.3. Les DAS se rapprochent des DI

À l'inverse du mouvement des DI vers les DAS, les expatriés les moins disposés à l'insatisfaction à leur entrée chez MSF y sont de plus en plus sensibles.

En gagnant en expérience, ceux qui n'étaient d'abord pas disposés à l'insatisfaction acquièrent une connaissance de plus en plus large et de plus en plus nette du secteur humanitaire. Ils commencent à comparer les ONG entre elles et à considérer celles qui semblent le mieux coïncider avec leurs attentes. Le salaire, l'acquisition de compétences, la montée dans la hiérarchie, leur semblaient indiscutables et suivre des règles intangibles, or ils s'aperçoivent que ces règles sont propres à MSF. Un administrateur nigérien, rencontré en Ukraine, me raconte comment il a décidé de quitter MSF lorsqu'il a su qu'ALIMA, une autre ONG, proposait une couverture maladie non seulement pour lui mais aussi pour ses ayants droit, ce que ne proposait pas MSF à l'époque. Alors qu'il pensait que cette condition contractuelle était la règle, il s'aperçoit qu'elle n'est pas universelle mais variable et dépendante de l'ONG. Une zone qui lui semblait être une « zone de certitude » (voir p.361) devient soudainement un lieu de tensions et de rapports de force, c'est-à-dire une « zone d'incertitude » : l'insatisfaction peut apparaître.

Les attentes des DAS à l'entrée chez MSF évoluent aussi et se rapprochent de celles des DI. Au contact d'expatriés plus engagés, au contact de médicaux sensibles aux patients, ceux qui avaient des attentes ailleurs, ou qui étaient venus pour de pures raisons professionnelles développent progressivement un goût pour l'humain et voient s'élargir leur sensibilité pour autrui. Alors qu'ils n'avaient pas forcément de goût pour les voyages ou pour la découverte culturelle, ils commencent, comme Modeste et Jérémy, à apprécier l'instabilité, l'ailleurs.

*Modeste*            *J'ai commencé petit à petit à aimer tout ce qui était humanitaire, voyager. Toujours dans cette histoire de stress.*

*Jérémy*            *Ce qui m'a le plus séduit, c'est les contrats. Tu pouvais faire 6 mois, un an. Tu vois, ça c'était vraiment une liberté, tu pouvais jongler comme tu voulais.*

Les DAS disposant, dès leur entrée chez MSF, d'un cadre de référence large leur permettant de relativiser leur insatisfaction évoluent peu. Ils avaient déjà atteint, dans une certaine mesure, l'étape de stabilité du processus d'acculturation, et se socialiseront à la marge avec leurs collègues, pour participer à la réflexion et à l'esprit de critique du mouvement. En revanche, ceux qui pensaient à l'échelle de leur communauté, de leur pays, ou tout au plus de leur continent, voient leur cadre de référence s'élargir à l'échelle du monde. Les DAS peu

cosmopolites le deviennent progressivement. Leurs débuts chez MSF sont la première occasion pour eux de côtoyer des expatriés du monde entier, de commencer à voyager et de faire évoluer leur regard sur le monde. Patrick, infirmier congolais de la RDC, d'abord personnel national puis expatrié, connaît son baptême du feu lors de sa première mission à Madagascar entouré de « blanches » (voir p.296). Ils commencent à penser globalement, à comparer les projets les uns avec les autres, avec tous les risques d'incompréhension, décrits plus haut, que cela peut engendrer.

Ils commencent à avoir une conscience du budget et à comparer les coûts par patient, à espérer une rationalité financière. Yannick, depuis quinze ans chez MSF, est choqué par la mobilisation d'un avion à 20 000 € pour référer un patient des zones rurales vers la capitale. Francky, chez MSF depuis 10 ans, d'abord comme personnel national, commence à comparer les coûts entre Côte d'Ivoire et RCA.

*Francky                    Chez moi [en Côte d'Ivoire], il n'y a pas de problèmes d'acheminement dans les centres de santé, le coût n'est pas aussi élevé que ça. Mais par exemple, en RCA, les femmes n'ont presque pas accès aux soins. Elles ne peuvent pratiquement pas se payer une consultation de moins d'un euro, [...] alors pourquoi s'acharner à ouvrir un projet là-bas [en Côte d'Ivoire] ?*

En montant dans la hiérarchie, ils commencent à oser prendre la parole. Les responsabilités auxquelles ils accèdent leur imposent de se poser de nouvelles questions. Ils ne sont plus de simples techniciens qui suivent les orientations de leur coordinateur de projet, mais ils deviennent des acteurs engagés et responsables. Ils commencent à s'interroger sur le bien-fondé des stratégies, à mettre en doute les décisions, à discuter les opinions de leurs collègues. Ils s'émancipent de la domination qu'ils avaient incorporée. Ils prennent conscience de la richesse de leurs groupes sociaux d'origine.

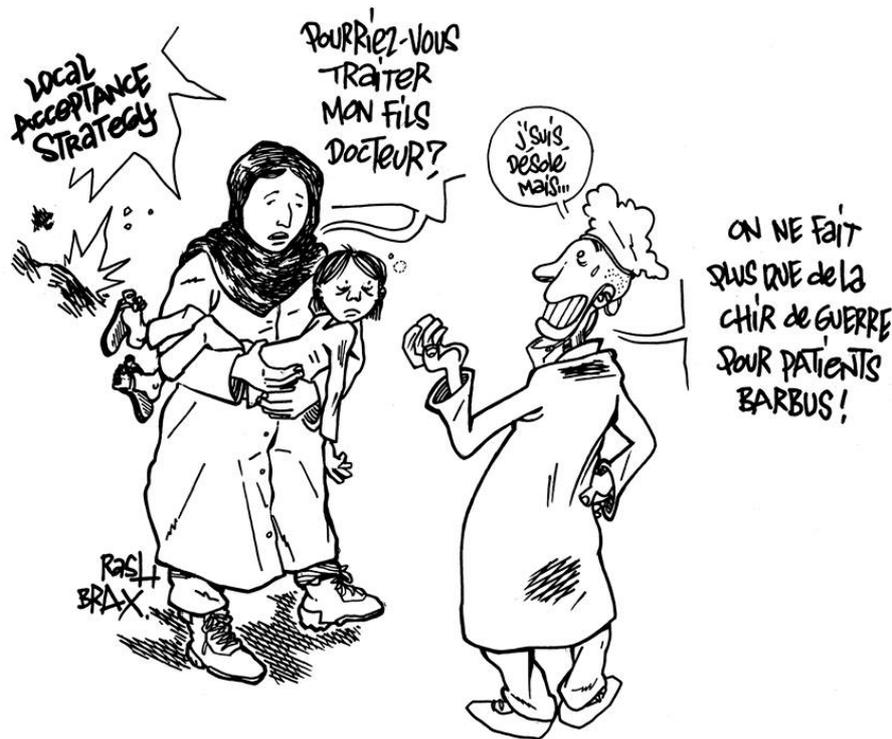


Figure 50 - Brax : La question des critères médicaux

Yannick, qui a commencé comme médecin national jusqu'à devenir coordinateur médical, raconte ainsi comment un projet en RDC lui a fait changer son regard sur MSF.

*Yannick* Sur un projet de malnutrition, j'ai fermé [...] en pleurant. C'était un projet financé par ECHO, et la fermeture ne correspondait pas à des critères médicaux. [...] Pour quitter, j'ai dû appeler le coordinateur médical, ne serait-ce que pour ramener 20 enfants malnutris sévères avec des perfusions. J'avais laissé au moins 60 enfants et j'ai libéré des enfants qui méritaient d'être hospitalisés, parce qu'on devait fermer. Ça m'a fait beaucoup réfléchir. J'ai commencé à poser des questions. Pourquoi on ouvre, pourquoi on ferme ? Jusque-là personne ne m'avait donné la réponse exacte. [...] J'ai discuté, ils étaient clairs, ils ont dit, les gens devaient retourner chez eux parce que les fauteurs de troubles étaient partis plus loin de là. Pour moi, c'était des arguments qui ne tenaient pas parce qu'il y avait toujours des incidents. [...] Et sur le plan médical, si tout ne dépendait que de moi, nous n'allions pas fermer.

Ces DAS à leur entrée chez MSF s'ouvrent sur des réflexions qu'ils ne menaient pas avant, développent de nouvelles attentes vis-à-vis de l'organisation, en particulier aux échelles mésosociales et macrosociales. Après parfois plusieurs années et une succession d'événements inappropriés, ils passent de la confiance dans les décisions de la hiérarchie à la méfiance, puis à la défiance. Ils commencent à être sensibles aux enjeux géopolitiques, à s'y intéresser et à se renseigner. Ils commencent à prendre en considération les impacts de l'organisation en termes

d'économie, d'éducation, de santé publique. Alors que leurs attentes portaient au départ sur des « zones de certitude » de l'organisation, ils déplacent progressivement leurs attentes vers des « zones d'incertitude » et descendent dans l'arène des luttes de pouvoir. Les expatriés les moins disposés à l'insatisfaction à leur entrée dans l'organisation y deviennent progressivement vulnérables.

### X.1.3. Stabilité - L'apparition d'une culture humanitaire, voire *MSFienne* ?

À la suite des deux sections précédentes, deux courbes de l'insatisfaction potentielle en fonction de son expérience dans l'organisation semble pouvoir se dessiner.

Pour quelqu'un de disposé à l'insatisfaction à son entrée chez MSF, la courbe serait le négatif de celle du modèle de Hofstede (prise à partir du choc culturel), indiquant par là même que Geert Hofstede *et alii* faisaient l'hypothèse implicite et restrictive que le processus d'acculturation impliquait une méconnaissance ou une idéalisation de la nouvelle culture. La courbe suivante indique comment les expatriés les plus disposés à l'insatisfaction à l'entrée chez MSF et qui se maintiennent dans l'organisation voient progressivement leur probabilité d'être insatisfait par leur travail chez MSF diminuer jusqu'à devenir eux-mêmes relativement peu sensibles à l'insatisfaction, c'est-à-dire DAS. La ligne pointillée symbolise ainsi le passage des DI vers les DAS.

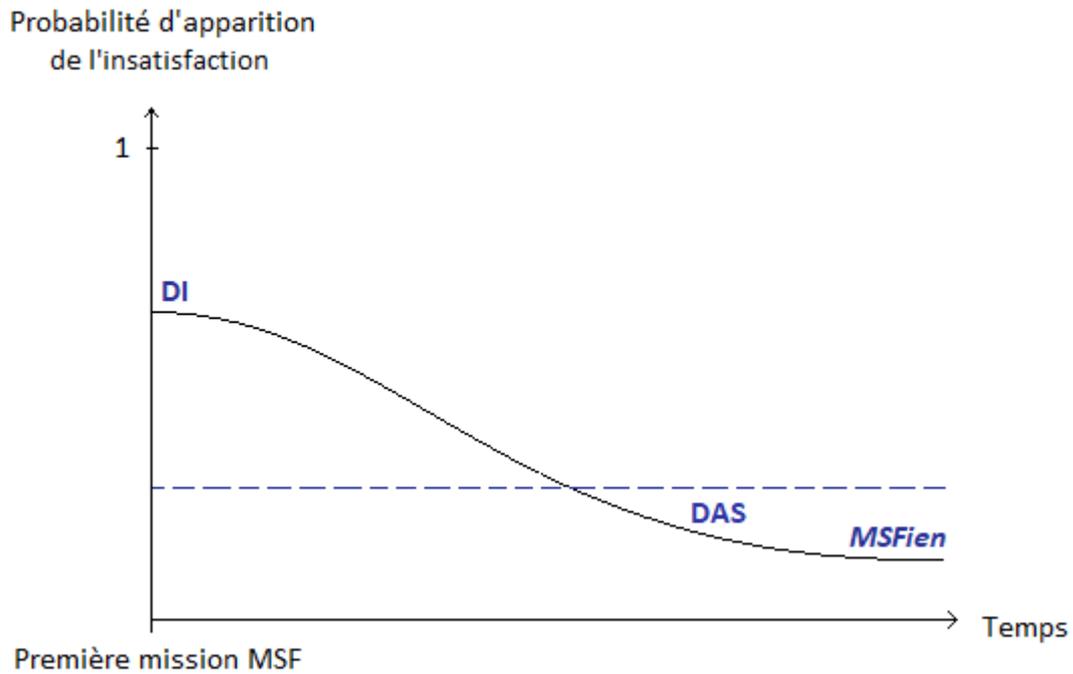


Figure 51 - Évolution de la disposition à l'insatisfaction en fonction du temps pour les individus les plus disposés à l'insatisfaction à leur entrée chez MSF

Ceux qui n'étaient pas disposés à l'insatisfaction à leur entrée chez MSF suivent un parcours différent et développent progressivement des attentes liées à la gestion ou à l'impact sociopolitique, attentes qui correspondent à des zones qu'ils ne maîtrisent pas, et qui constituent des « zones d'incertitude ». Leur propension à l'insatisfaction augmente au fil du temps jusqu'à, pour eux aussi, atteindre un pic, puis progressivement diminuer.

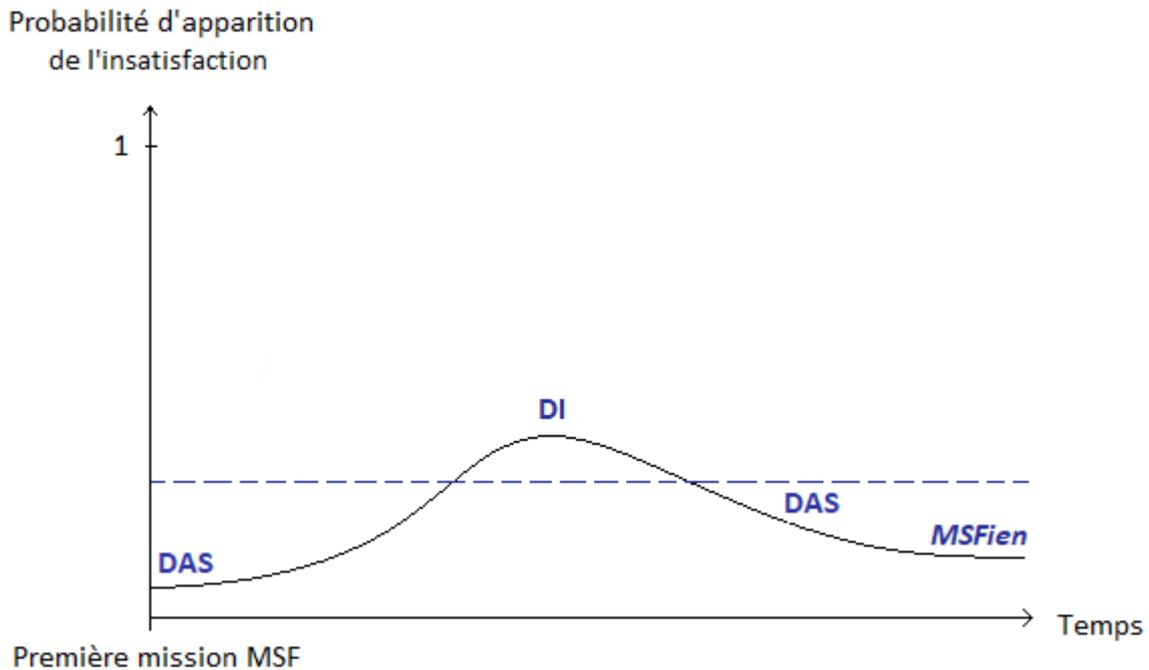


Figure 52 - Évolution de la disposition à l'insatisfaction en fonction du temps pour les individus NON disposés à l'insatisfaction (DAS) à leur entrée chez MSF

Ces deux courbes mettent en évidence le fait que ceux que j'ai catégorisés comme DI peuvent certes l'être au début de leur carrière chez MSF, mais peuvent aussi le devenir. Ils peuvent ainsi appartenir à la gauche de la Figure 51 ou au milieu de la Figure 52. Ainsi, deux types de profils DI se dégagent. Il y a d'abord ceux qui sont « profanes », plutôt issus du Nord, relativement ignorants du secteur humanitaire, qui viennent d'autres secteurs professionnels, qui ont sacrifié le capital social et économique accumulé préalablement, qui font peu ou pas la différence entre les ONG, qui arrivent directement chez MSF avec un haut niveau d'exigence, et qui passent très vite, parfois en quelques semaines, d'une confiance aveugle en une défiance extrême. Il y a ensuite ceux qui ont déjà quelques années d'expérience, plutôt issus du Sud, qui n'étaient pas DI à leur entrée chez MSF, mais qui commencent à monter dans la hiérarchie, à prendre des responsabilités et du recul sur la technicité de leur métier, et qui se prennent au jeu de l'engagement. Ils élèvent alors progressivement leur niveau d'exigence au contact d'expatriés qui considèrent que MSF n'en ferait pas assez et deviennent, à leur tour, défiants.

À l'inverse, ceux que j'ai catégorisés comme DAS peuvent l'être au début de leur carrière mais peuvent aussi le devenir. Ils peuvent appartenir à la droite de la Figure 51, ou à la droite de la Figure 52, ou à la gauche de la Figure 52. Les DAS seraient aussi bien des expatriés en début de carrière, relativement « professionnels » ou davantage « engagés » mais au modeste niveau d'exigence, que des expatriés anciennement DI, ayant acquis de la « bouteille » dans l'humanitaire et chez MSF, et dont le profil s'est « assagi » et « professionnalisé ».

En pratique, la répartition des expatriés interviewés dans telle catégorie ou dans telle autre dépend du moment où je les ai rencontrés, et donc de leur étape dans leur carrière chez MSF. Le pic de la disposition à l'insatisfaction, c'est-à-dire la période pendant laquelle la probabilité d'être insatisfait est la plus élevée, est très personnel. Il dépend non seulement de la répartition de ses attentes, entre attentes ailleurs et attentes dans l'organisation, entre « zones d'incertitude » et « zones de certitude », de sa capacité à « sortir la tête de l'eau » en mission, de ses dispositions à faire confiance ou du type de projets dans lequel l'expatrié travaille. Si l'on devait finalement synthétiser ces deux courbes pour avoir une idée de la probabilité d'insatisfaction de tous les expatriés au cours du temps, il serait nécessaire de connaître la proportion de DI et de DAS, or celle-ci évolue en fonction des époques, des stratégies de recrutement, de l'évolution des « zones d'incertitude » de l'organisation ou de la disponibilité en formations universitaires sur l'humanitaire par exemple.

Ces courbes sont des modèles et le rapprochement, après plusieurs années, des DI et des DAS est schématique et simpliste. La réalité est faite d'infinies nuances que cet écrit ne pourra jamais retranscrire mais le principe général selon lequel, au fil du temps, les deux groupes se socialisent, selon lequel les individus qui restent dans l'organisation vont se ressembler, et selon lequel les expatriés seront de moins en moins disposés à l'insatisfaction est celui à retenir. Après plusieurs années, tous les expatriés portent un minimum attention aux conditions matérielles de leur emploi, partagés entre des contraintes familiales et salariales, un besoin de reconnaissance sociale et un besoin d'engagement pour une cause internationale. Ils seront *in fine* dans les parties les plus à droite de ces deux courbes qui se rejoignent et constituent le cœur des *MSFiens*.

Plus l'individu est depuis longtemps dans l'organisation, plus il la connaît, plus il connaît ses procédures, ses membres, ses codes, et plus finalement il a accumulé d'information sur son fonctionnement, plus son capital informationnel s'est accru, plus les « zones d'incertitude » se dissipent, et plus le potentiel d'insatisfaction qui va avec également. Les désormais « anciens », à droite donc de ces deux courbes, qu'ils aient été DI ou DAS à leur entrée dans l'organisation, s'approprient progressivement les valeurs, les règles dites et non-dites, la charte de l'organisation. Ils en deviennent les défenseurs et forment alors le socle de l'identité organisationnelle, auquel se confrontent et s'impatientent parfois les nouvelles générations. Leur place dans l'organisation étant déjà assurée, ces expatriés font preuve de plus d'assurance, se sentent davantage sereins pour discuter, et osent « prendre la parole » (voir p.374). Dotés d'une plus fine connaissance des sujets qui font consensus et de ceux qui peuvent

être critiqués, les expatriés ne remettent plus ou peu sur la table les sujets sur lesquels l'organisation semble avoir désormais tranché : intérêt sociétal de soigner (que Francine, par son approche malthusienne, mettait d'abord en doute, voir p.190), conduite des voitures assurée par des chauffeurs nationaux plutôt que par des expatriés (positionnement inverse du CICR et des agences des Nations Unies sur cette question), intervention systématique sur les grandes catastrophes naturelles médiatisées, salariat des expatriés MSF, etc. Si certains de ces éléments fondamentaux viennent à être débattus, alors c'est le signe que l'organisation subit une crise, et que ses bases sont remises en cause.

Les qualificatifs les plus forts des émotions ressenties, comme la colère, le dégoût, l'écœurement, le choc, sont associés aux premières expériences chez MSF. Avec le temps, les surprises et les chutes potentielles sont moins élevées, le vocabulaire s'apaise et les termes les plus forts disparaissent. Les expatriés les plus expérimentés parlent alors davantage de déception, de lassitude, de mélancolie ou d'amertume.

Pour autant, ces expatriés ne deviennent pas, comme le suggèrent Geert Hofstede *et alii*, parfaitement stables. Tout équilibre est paradoxalement instable et la probabilité d'être insatisfait diminue avec le temps mais ne sera jamais nulle. Illustrant le fait que cette période de stabilité est fragile et relative, des individus continuent de quitter l'organisation alors même que cela faisait des années qu'ils y étaient et qu'ils étaient largement acculturés ou socialisés. Par ailleurs, comme en témoigne Reginald, les chocs psychologiques subis – non seulement liés à des insatisfactions majeures, mais plus souvent à des situations sécuritaires tendues, ou à des situations humaines compliquées - bien que surmontés en apparence, laissent des traces qui semblent indélébiles.

*Reginald*      *J'ai connu des leaders de MSF qui n'ont jamais voulu avoir de débriefing psychologique, on se croyait assez fort pour supporter tout ça et après on a dû en payer le prix. Dix ans après, il y en a qui se sont suicidés, avec une famille. Je n'en suis pas arrivé là, mais j'ai aussi touché certains fonds comme une chute d'Icare sans parachute. Je m'en suis sorti tout seul avec l'aide de mon épouse et de 2 ou 3 personnes. Malgré tout, il faut en sortir seul. Une fois que l'on en sort, on en sort renforcé mais on garde toujours cette espèce de mélancolie. L'enthousiasme initial que l'on avait il y a 20 ans, malgré tout, on essaie encore de l'avoir, on l'a encore de temps en temps, mais on est plus vite sujet à une certaine forme de mélancolie, je trouve.*

Les expatriés qui se maintiennent chez MSF forment donc un groupe de plus en plus solide et homogène duquel la probabilité d'insatisfaction ne disparaît pourtant jamais totalement.

## X.2. De la confiance à la défiance, ou le choix d'une autorité légitime

Dans cette partie, j'ai expliqué comment, dès lors que l'expatrié n'est pas en capacité de disposer lui-même de pouvoir sur les événements qu'il valorise, ou dès lors qu'il décide en conscience de déléguer effectivement une partie de ce pouvoir, il entre dans une alternance d'épisodes de confiance et de défiance. J'aimerais approfondir ici les contours de ces notions à la lumière de celles de pouvoir ou de domination, et mettre en évidence leur dynamique temporelle au cours de l'expérience *MSFienne*.

### X.2.1. La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité

La confiance est une question délicate car elle se décompose sous deux formes apparemment distinctes. La confiance fait dans son sens usuel intervenir un autre actant à qui l'individu accorde sa confiance, mais il est aussi possible pour l'individu d'avoir confiance en soi. Je veux montrer ici que les deux formes de confiance relèvent d'un même processus et d'une même réduction de la complexité.

Dans le cas de la confiance en un autre actant, quand Niklas Luhmann dit que la confiance réduit la complexité sociale (voir p.84), il est important de noter, comme le suggère les sociologies réflexive, clinique, ou interactionniste, et même si Niklas Luhmann ne le mentionne pas explicitement, que ce jugement est relatif. La réduction vaut du point de vue de l'individu qui fait confiance (que j'appelle le confieur). Du point de vue de l'actant qui reçoit cette confiance (que j'appelle le confident<sup>401</sup>), et s'il s'agit d'un actant humain, la complexité n'est cependant pas nécessairement réduite. Certes, les éventuels rapports de pouvoir qui liaient le confident au confieur sont effacées, mais en plus de prendre en charge pour lui-même la complexité du monde qui l'entoure, le confident doit, s'il est un actant humain et s'il est conscient de la confiance dont il fait l'objet, tenter de satisfaire les attentes explicites ou non-dites du confieur. Du point de vue du confident, la confiance est donc potentiellement un mécanisme d'amplification de la complexité. S'il est humain, il est le mandataire du confieur oscillant, avec d'infinies nuances, entre deux extrêmes : entre la prise en compte des attentes

<sup>401</sup> Par analogie étymologique entre les notions de confiance et confidence, le terme de confident me semble fonctionner aussi bien dans le cas de celui qui est garant d'une confidence que d'une confiance.

du confieur et à l'inverse leur mépris, entre mandataire représentatif et mandataire impératif<sup>402</sup>. L'élection politique en est une bonne illustration. Chaque citoyen accorde sa confiance par le vote à un élu. Son incapacité à faire coïncider les attentes de tous ceux dont il est devenu le représentant mène parfois aux conflits, à l'insatisfaction sociale et à la défiance d'une partie de la population qui lui avait préalablement fait confiance. C'est le même procédé qui s'applique à tous les niveaux de MSF, depuis l'élection du président d'une section, à la nomination du directeur d'une section et à la désignation d'un coordinateur de projet. Tous ces responsables sont les mandataires, à des degrés divers, des membres de l'organisation. C'est quand le mandataire ne jouit plus de la confiance du confieur, quand le mandataire perd son statut de confident, quand le mandat est ressenti par le confieur comme contraint, quand le confieur devient défieur, que son insatisfaction émerge.

Dans le cas de la confiance en soi, l'individu est à la fois confieur et confident. Il ne doit plus gérer la relation de pouvoir qui s'exerce avec un autre actant et, s'il est mandataire d'un espoir, c'est seulement du sien. En retirant sa confiance à un autre actant et en l'accordant désormais à lui-même, l'individu peut donner le sentiment à un observateur extérieur de devoir gérer une complexité plus importante. J'é mets l'hypothèse que, de la même manière qu'en faisant confiance à un autre actant, l'individu, en se faisant confiance, se donne à lui-même le sentiment de retrouver du pouvoir sur les événements qu'il valorise, de diminuer l'incertitude à leur égard, et donc de réduire la complexité sociale qui l'entoure. C'est le processus même de confiance qui permet, subjectivement, de réduire la complexité que l'individu concerné doit gérer.

En pratique, l'équilibre entre confiance en soi et confiance en un autre actant n'est pas aussi manichéen. Il dépend en particulier des événements valorisés. Selon ces événements, l'individu aura plus ou moins confiance en lui ou en un autre actant. Dans ce paragraphe, je parle de la situation extrême où, au sujet d'un événement valorisé, la confiance en soi implique la défiance en un autre actant. Cela n'empêche pas l'individu de faire confiance à cet actant au sujet d'autres événements et, plus généralement, de continuer à ajuster en permanence l'équilibre de ses rapports de confiance.

---

<sup>402</sup> La division entre mandat représentatif et mandat impératif est une division théorique classique du mandat politique. Dans le cas du mandat impératif, « le mandataire s'engage à accomplir l'acte que le mandat l'a chargé d'exécuter » (Goyard-Fabre 1989, 72), il ne dispose pas de marges de manœuvre. Il doit appliquer les instructions des électeurs ou du parti, sous peine d'être révoqué. À l'inverse, « le mandat représentatif consacre juridiquement l'indépendance absolue de l'élu à l'égard de ses électeurs et l'irrévocabilité de son mandat » (Boumakani 2008, 500).

Comme le suggère Niklas Luhmann, confiance et complexité sont deux notions inversement proportionnelles. Ainsi, un responsable politique, doué d'une grande confiance en lui, peut avoir, vis-à-vis d'un observateur extérieur, une grande complexité à gérer mais, de son point de vue, une faible complexité. Chez MSF, un coordinateur de projet ou un chef de mission, défiant vis-à-vis des équipes dont il a la charge mais également doué d'une grande confiance en lui, souhaitera organiser des activités qu'il aurait pu déléguer (une distribution de nourriture que le logisticien est supposé faciliter, une campagne de vaccination que l'équipe médicale est censée mettre en place) ou tombera dans le « micromanagement » en s'ingérant dans les détails des activités des individus dont il est responsable. Du point de vue d'un observateur, un tel comportement peut laisser croire à une augmentation de la complexité que le coordinateur du projet ou le chef de mission doit gérer. Je soutiens que, de son point de vue, un tel comportement le soulage et que cette complexité est, dans un premier temps, diminuée.

Ce sentiment peut se voir néanmoins confronté à un « principe de réalité ». En prenant la responsabilité de nombreux événements qu'un tel individu valorise, et même si la confiance en soi l'a autorisé à invisibiliser une partie de la charge qui pesait sur leur gestion, les risques que les événements n'aillent pas dans le sens espéré, étant donné le nombre d'activités dont il est désormais directement responsable, peuvent augmenter. Le fait qu'il soit insatisfait et qu'il devienne défiant, y compris vis-à-vis de lui-même, devient plus probable. Comme le fait remarquer Niklas Luhmann, « les points d'appui sur lesquels se forment la confiance n'éliminent pas le risque, ils ne font que le réduire » (Luhmann [1968] 2006, 36). La confiance absolue est un idéal-type.

L'individu reste, dans une certaine mesure, disposé à l'insatisfaction et ceux que j'ai appelés DAS, qui ont confiance dans les détenteurs du pouvoir, que ce soit eux-mêmes ou un autre actant, courent en fait toujours un risque, certes minime comparé à celui des DI, d'être insatisfaits. C'est d'ailleurs ce risque, ou plutôt cette incertitude sur l'issue des événements, qui autorise le passage de la confiance vers la défiance et inversement de la défiance vers la confiance, et à ne pas rester prisonnier de sa condition. La confiance en soi ne protège pas aveuglément d'une perte de confiance en soi, d'un glissement vers la défiance vis-à-vis de soi-même, et peut encourager l'individu concerné par une perte de confiance en soi à offrir de nouveau sa confiance à un autre actant. Autrement dit, et cela semble instinctif, plus la confiance est importante, plus la complexité perçue est minime, et plus le risque d'être insatisfait est faible. Inversement, plus la défiance est importante, plus la complexité perçue est

élevée, et plus le risque d'être insatisfait est grand. Confiance, complexité et disposition à la satisfaction s'auto-alimentent réciproquement.

La confiance est donc une délégation de son pouvoir, y compris à soi-même, dans le cas de la confiance en soi. Du point de vue de l'individu, le pouvoir délégué n'est pas l'objet d'une lutte, mais une offrande, un prêt. Ce pouvoir est un « pouvoir confié », par opposition au « pouvoir toléré », et au « pouvoir défié ».

### X.2.2. La tolérance, une question de seuil

Comme la confiance, la tolérance permet de réduire la complexité sociale et les incertitudes de l'environnement. Dans les sciences humaines et sociales, le terme de « tolérance » est notamment utilisé pour décrire des rapports politiques ou religieux entre des groupes sociaux, par exemple la tolérance des catholiques vis-à-vis des protestants (J. Lecler 2013). La tolérance n'est alors pas entendue comme un processus personnel mais collectif, et s'offre « comme un “idéal de vie en commun” dont la forme exemplaire serait le dialogue, discours partagé qui nous engage à “accueillir l'étranger” » (Saada-Gendron 1999, 16). En biologie, son usage est plus resserré. « La tolérance peut être définie comme la capacité des êtres vivants à supporter un stress » (Amiard 2011, 356), ou « comme la capacité relative d'un organisme à grandir et prospérer bien que soumis à un facteur environnemental défavorable »<sup>403</sup> (Green III et Clausen 2003, 145). En physique ou en mécanique, la tolérance décrit la marge d'acceptabilité d'un résultat, ou « la déviation maximale par rapport à une parfaite correspondance »<sup>404</sup> (Katchalski-Katzir et al. 1992, 2197). Dans tous les cas, la tolérance est finalement, comme son utilisation en finance l'indique (J. E. Grable 2000; J. Grable, Lytton, et O'Neill 2004; Hallahan, Faff, et McKenzie 2004), une tolérance au risque, c'est-à-dire encore une fois à l'incertitude.

La tolérance pose dès lors la question du niveau de tolérance. Tolérer l'autre, c'est tolérer ses décisions, c'est tolérer l'incertitude qui plane sur les raisons de ses décisions, c'est tolérer son pouvoir, les contingences des événements, c'est tolérer son environnement. La littérature sur la satisfaction au travail, le stress professionnel ou le burn-out a développé la stratégie du « faire avec » ou des « coping styles » en anglais (Monat, Averill, et Lazarus 1972;

---

<sup>403</sup> “Tolerance can be defined as the relative ability of an organism to grow or thrive when subjected to an unfavourable environmental factor or toxin.”

<sup>404</sup> “This tolerance is defined as the maximal deviation from the correct match orientation.”

Lazarus 1974). Ces différents « coping styles » reflètent ainsi les différents degrés de tolérance de l'individu, et le fait que « ce ne sont pas les événements qui perturbent les hommes, mais l'idée qu'ils se font de ces événements » (Légeron 2014, 737).

À partir de quel moment l'incertitude devient-elle trop risquée pour l'individu tolérant ? Dans quelle mesure l'individu tolère-t-il de ne pas savoir ou de ne pas être potentiellement d'accord avec le cours des événements ?

En définissant un seuil de tolérance, l'individu tolérant s'autorise, dans une certaine mesure, à faire confiance. La tolérance est donc une délégation partielle de son pouvoir à un confident, qui peut être soi-même ou un autre actant. Dans cette étude, les expatriés MSF ayant mentionné des expériences passées de souffrance ont semblé faire preuve d'une plus grande tolérance, d'un seuil de frustration plus élevé et donc d'une plus grande confiance dans ce cadre de référence (voir p.353). À l'inverse, plus le seuil de tolérance est bas, plus l'individu fait preuve de méfiance. La défiance est alors le niveau extrême de la méfiance, celui où le seuil de tolérance est nul ou quasi nul.

### X.2.3. La défiance, une situation de contrainte

La défiance, *a contrario* de la confiance, est un mécanisme d'amplification de la complexité. Elle trouve sa source dans un décalage de jugement entre deux actants humains sur une situation donnée, dans un décalage sur la mesure du capital informationnel des parties prenantes et finalement sur la juste répartition du pouvoir. Le confident ne semble plus légitime.

Suivant un « cercle vicieux » dont il peut être difficile de sortir, l'insatisfaction entraîne une intensification de la défiance qui elle-même dispose l'individu à plus d'insatisfaction et donc plus de défiance. Défiance et insatisfaction deviennent alors difficiles à discerner. D'une part, l'insatisfaction devient elle-même une disposition à l'insatisfaction (l'indignation de l'expatrié face à la fermeture d'un projet qu'il ne juge pas juste le dispose à être d'autant plus insatisfait par la suite), et d'autre part, la défiance, à ce moment-là, peut se concevoir comme une émotion négative.

De la même façon que pour la confiance, je montre ici que la défiance, qu'elle s'exerce vis-à-vis d'un autre actant ou de soi-même, relève d'un même processus. À la suite d'un enchaînement d'événements valorisés n'ayant pas été dans le sens espéré, l'individu souhaite, dans l'espoir que ce ne soit dorénavant plus le cas, changer de confident. S'il a perdu confiance envers un actant, il peut vouloir déplacer sa confiance vers un autre actant, ou reprendre lui-

même les choses en main, dans l'idée qu'il est désormais le mieux placé pour orienter le cours des événements. Par exemple, dans le milieu du football, les entraîneurs sont souvent désignés comme responsables des défaites de leur équipe et remplacés pour redonner confiance aux joueurs et aux supporters. Chez MSF, quand un incident sécurité (une fusillade, une explosion, une évacuation, un braquage) survient et que la situation est considérée comme ayant été mal anticipée ou mal gérée par le logisticien, le coordinateur de projet ou le chef de mission peut vouloir diminuer les prérogatives du logisticien et reprendre en main la gestion de la sécurité. Si l'individu a perdu confiance en lui-même, l'individu peut, à l'inverse, souhaiter confier une part de ses responsabilités à autrui. Il arrive, à la suite d'échecs successifs, de perdre confiance en soi. Si, en tant que chirurgien expérimenté, je viens de « rater » deux opérations successives, je vais sans doute préférer, au moins pour un temps, confier les opérations à venir à un collègue.

Lorsque ce changement de confident est possible, l'individu crée de nouvelles relations de confiance, a eu à peine le temps d'être défiant vis-à-vis des anciens responsables, n'est, *a priori*, pas encore défiant vis-à-vis des nouveaux individus légataires de pouvoir, et reste relativement peu disposé à l'insatisfaction.

Lorsque le changement de confident n'est pas possible, l'individu se sent contraint et devient défiant. Si l'individu a perdu confiance en lui, mais qu'il doit pour diverses raisons rester aux responsabilités, ou si l'individu a perdu confiance en un autre actant, mais si cet actant conserve la confiance des différentes parties prenantes, alors les responsabilités resteront les mêmes. L'individu sera disposé à l'insatisfaction, et si les événements ne vont toujours pas dans le sens attendu, alors l'individu deviendra effectivement insatisfait. Chez MSF, si un médecin voit son coordinateur de projet prendre une succession de décisions qu'il juge inadaptées à propos de la stratégie médicale, et s'il est contraint par la structure organisationnelle à supporter la présence de ce coordinateur, il devient défiant. C'est exactement ce qu'il s'est passé dans la situation de Nino décrite en introduction (voir p.2). Il n'était pas d'accord avec l'évolution du projet et se considérait contraint de cohabiter avec sa coordinatrice de projet. Il a progressivement glissé vers la défiance et de façon concomitante vers l'insatisfaction. En ce sens, la concordance d'événements jugés malheureux et la contrainte d'un statu quo dans la répartition des responsabilités impliquent une défiance et une disposition à l'insatisfaction. La défiance naît en particulier dans un contexte où l'individu est contraint de voir l'issue d'événements qu'il valorise dépendre d'un actant qu'il ne juge pas légitime.

Selon le fait que la défiance s'exprime vis-à-vis de soi-même ou vis-à-vis d'un autre actant, différentes émotions émergent, mais celles-ci sont toujours négatives. S'il s'agit d'une

perte de confiance en soi, les émotions vont de la vexation à la honte, en passant par la dépression. S'il s'agit d'une perte de confiance vis-à-vis d'un autre actant, il peut s'agir d'anxiété dans le cas d'un actant non-humain, ou de mépris et d'esprit de vengeance dans le cas d'un actant humain. La défiance peut alors se traduire par une violence verbale et physique, par des prises de parole, par une mise en retrait, par un désengagement, par un départ du groupe social de la part de l'une des deux parties vers un autre groupe plus adapté, jusqu'à ce que l'interaction cesse. Dans le cas des expatriés MSF, la défiance encourage l'individu, s'il ne peut pas déplacer sa confiance vers un autre confident, à changer d'attentes, et à faire évoluer les événements qu'il juge importants. Il peut trouver refuge dans d'autres activités, quitter le groupe auquel il était rattaché, se rapprocher d'autres ONG, créer sa propre structure, voire quitter définitivement le milieu professionnel humanitaire (voir p.374). Il peut alors se construire un nouvel environnement, se rattacher à un nouveau groupe social auquel il pourra accorder sa confiance, et réduire ainsi de nouveau la complexité du monde qui l'entoure.

Si certains événements, correspondant davantage aux attentes des expatriés, surviennent, l'individu peut sortir de cette spirale, accorder de nouveau une part de sa confiance à son environnement. Dans le cas de MSF, une nouvelle mission dans un autre pays, sur une autre problématique de santé, avec une ambiance collective renouvelée, des règles de sécurité plus souples peut permettre à l'expatrié d'accorder de nouveau une part de sa confiance à ses collègues et à l'organisation en général.

Les épisodes de défiance et potentiellement de frustration sont généralement courts, au risque sinon d'une grande souffrance, puisque « sans confiance, la vie sociale quotidienne que l'on prend pour acquise n'est simplement pas possible »<sup>405</sup> (Good 2000, 32). « Si [l'homme] ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arriverait même pas à quitter son lit le matin » (Luhmann [1968] 2006, 2).

#### X.2.4. Confiance, défiance et rapports de domination

Par l'intermédiaire de la confiance, le processus d'insatisfaction renvoie aussi à la question des rapports de domination. Selon l'équivalence avancée plus haut entre « avoir du pouvoir » et « être dominant » (voir p.97), les rapports de domination se nouent autour d'attentes concurrentielles, mais sont absents lorsque les parties prenantes ont des attentes

<sup>405</sup> "Without trust, the everyday social life which we take for granted is simply not possible."

portant sur des événements différents, ou à tout le moins, décorrélés. J'appelle ici attentes concurrentielles les attentes portant précisément sur des « zones d'incertitude », sur les sujets les plus débattus de l'organisation et engendrant pour l'individu le sentiment qu'il dispose de peu de pouvoir sur ces attentes

Dans sa « généalogie de la morale », Friedrich Nietzsche énonce le principe selon lequel les « opprimés » finissent, dans un esprit de bouleversement, de « ressentiment », de « vengeance », à remplacer les valeurs des « aristocrates » (Nietzsche [1887] 1900). Dans cette perspective, les valeurs un jour d'un groupe social, d'une organisation, d'une société, ne sont pas nécessairement celles du lendemain. La nécessité « vitale » ou « homéostatique » d'un individu, voire d'un groupe, à faire valoir ses valeurs entraîne une lutte entre individus ou entre groupes pour faire dominer les valeurs qu'il considère être les siennes, chacun usant des ressources ou des capitaux à sa disposition. La question de l'insatisfaction peut ainsi se comprendre comme le reflet d'une lutte pour la domination, d'une lutte pour les valeurs, d'une lutte pour faire valoir sa vision du cours des événements. Comme le décrit Nathalie Heinich, les jugements de valeurs et les rapports de force s'influencent mutuellement.

*C'est précisément [au sujet des moyens d'action permettant d'agir sur le monde réel plutôt que sur les représentations axiologiques] que la question des valeurs trouve sa limite : autant la grammaire axiologique est une compétence largement partagée à l'intérieur d'une même culture, autant sont inégales les forces permettant de faire coïncider le monde avec les valeurs défendues. Avec ce passage des principes à la réalité, et aux actions qui la font exister, nous voici revenus en terrain sociologique connu : [...] la sociologie politique, la sociologie du militantisme, la sociologie de l'action, la sociologie de la domination, la sociologie des organisations, la sociologie du travail, qui sont des domaines traditionnels bien connus dans notre discipline. Voilà qui réjouira les amateurs d'analyse en termes de rapports de force. (Heinich 2017, 330)*

La confiance en un actant, et en particulier en un actant humain, c'est l'adhérence au jugement de valeurs de ce confident. *A contrario*, la défiance, c'est mettre en doute, voire mépriser le jugement de valeurs de ce même confident. C'est la source de tout débat et, en particulier chez MSF, des débats sur l'identité de l'organisation. Les différentes situations peuvent être résumées par le tableau qui suit.

	Sentiment de ne pas avoir de pouvoir	Sentiment d'avoir du pouvoir
<b>Acceptation de sa position</b> Domination incorporée/choisie	1. <i>Confiance en un autre actant, défiance vis-à-vis de soi-même</i>	2. Défiance en un autre actant, confiance en soi
<b>Refus de sa position</b> Domination contrainte	3. Défiance en un autre actant, confiance en soi	4. <i>Confiance en un autre actant, défiance vis-à-vis de soi-même</i>

Tableau 6 - Liens entre domination et confiance<sup>406</sup>

Pour illustrer ces quatre situations, nous pouvons reprendre le parcours de plusieurs expatriés. En commençant à travailler chez MSF, tous se situent dans la situation 1 et acceptent *a priori* leur position et les affectations de l'organisation<sup>407</sup>. L'extrême majorité débute dans une position hiérarchique basse. Ils doivent appliquer des décisions pour lesquelles ils ne sont le plus souvent pas consultés. Certains acceptent leur rôle (comme Ibrahim, Ornella, Jérémy et d'autres, voir p.362) et ils restent dans la situation 1, mais d'autres refusent cette situation jugeant que leur voix mériterait d'être écoutée et passent dans la situation 3. Nino et d'autres ont ainsi manifesté leur refus de continuer dans un projet qu'ils n'adobaient pas (voir p.2 et p.333). D'autres, beaucoup plus rares, passent très vite dans la situation 2. Frantz, affecté, dès sa première mission, à un poste de coordination, a pu se sentir relativement libre d'agir comme il le souhaitait. Il avait le sentiment d'avoir du pouvoir et, en même temps, il se sentait légitime dans sa position (voir p.375).

Au fil du temps, du renouvellement des collègues, des changements de poste, ces équilibres peuvent évoluer. En particulier, de nombreux expatriés montent dans la hiérarchie (capital hiérarchique), gagnent en expérience (capital jurisprudentiel) et agrandissent leur réseau personnel (capital relationnel). Dès lors, ils peuvent avoir le sentiment qu'ils disposent de davantage de pouvoir dans le jeu organisationnel et que leur voix est davantage écoutée : situation 2 ou 4. Mais tous ne réagissent pas de la même manière. Bien que la plupart acceptent

<sup>406</sup> S'agissant de l'absence dans ce tableau du cas où un individu ferait à la fois confiance en un autre actant et en soi-même et du cas où un individu ne ferait ni confiance en lui-même ni en un autre actant, je m'explique ainsi. Le premier cas existe en théorie jusqu'au moment où l'individu doit prendre une décision. Il devra alors, en pratique, se situer dans l'un des idéaux-types de la ligne « domination incorporée/choisie ». De la même manière, le deuxième cas existe théoriquement jusqu'au moment où l'individu doit exprimer une position. Il se situera alors dans un des deux idéaux-types de la ligne « domination contrainte ».

<sup>407</sup> Je fais l'hypothèse qu'aucun n'a été contraint par son entourage à travailler chez MSF, et que tous ont le sentiment d'avoir été libres dans leur décision.

cette nouvelle position (situation 2), d'autres, comme Suzie, la refusent (situation 4). Ancienne céramiste, elle se sent mal à l'aise face aux responsabilités qui lui sont confiées (« je suis quand même à un poste à responsabilité », voir p.208) et est défiante vis-à-vis d'elle-même (« je ne suis pas capable de faire de la gestion de projet »). Suzie considère qu'elle est dans un poste de pouvoir, mais qu'elle occuperait ce poste illégitimement. Elle n'aurait pas le CV adapté, et n'aurait pas suivi les formations adéquates.

*Suzie*                    *Moi, j'étais céramiste, j'ai juste de l'expérience terrain. Je ne suis pas capable de faire de la gestion de projet, une enquête, une analyse. Je peux essayer mais je ne suis pas formée pour ça, donc forcément ça ne sera pas pertinent.*

D'autres peuvent se permettre de refuser le pouvoir que les autres pourraient leur reconnaître. Ainsi Reginald (voir p.391) choisit de repartir en mission en « simple chirurgien », renvoie le pouvoir aux « jeunes » à qui il fait confiance, repassant ainsi dans la situation 1.

En réaction aux événements auxquels ils font face, les expatriés s'adaptent, dans un processus s'effectuant parfois sur de longues années. Il est ainsi à noter que ces situations idéales-typiques sont aussi bien des états (de satisfaction ou d'insatisfaction) dans lesquels se trouvent les expatriés que des dispositions influençant leur jugement sur des événements à venir (et influençant leur satisfaction ou insatisfaction à venir). La satisfaction est une disposition à une satisfaction à venir, et l'insatisfaction est une disposition à une insatisfaction à venir. En d'autres termes, il existe un cercle vertueux de la satisfaction et un cercle vicieux de l'insatisfaction. De façon absolument concomitante, le niveau de confiance (en soi ou en un autre actant) s'ajuste en permanence selon l'interprétation que l'individu a des événements. Et la confiance est une disposition à davantage de confiance, de même que la défiance est une disposition à davantage de défiance. D'où l'insertion de « *disposition à la* » entre parenthèses dans le tableau qui suit (Tableau 7).

	Sentiment de ne pas avoir de pouvoir	Sentiment d'avoir du pouvoir	
<b>Acceptation de sa position</b> Domination incorporée/choisie	<b>1.</b> <i>Confiance en un autre actant, défiance vis-à-vis de soi-même</i>	<b>2.</b> Défiance en un autre actant, confiance en soi	⇔ (disposition à la) <b>Satisfaction</b>
<b>Refus de sa position</b> Domination contrainte	<b>3.</b> Défiance en un autre actant, confiance en soi	<b>4.</b> <i>Confiance en un autre actant, défiance vis-à-vis de soi-même</i>	⇔ (disposition à l') <b>Insatisfaction</b>

Tableau 7 - Liens entre domination et satisfaction

D'une part, ceux qui n'ont pas le sentiment d'avoir de pouvoir mais pour qui la domination est incorporée, ou ceux qui considèrent avoir du pouvoir mais qui ne considèrent pas leur position sociale légitime, sont confiants vis-à-vis des autres actants. D'autre part, ceux qui considèrent avoir du pouvoir mais pour qui la domination est incorporée, ou ceux qui se considèrent dominés mais qui considèrent injuste ou injustifiée leur position sociale, sont défiants vis-à-vis des autres actants.

En d'autres termes, si l'on entend la domination comme une « relation asymétrique » (voir p.97), comme un surcroît de pouvoir par une des parties prenantes sur des attentes concurrentielles, c'est-à-dire des événements valorisés en commun, alors la défiance, ou la disposition à l'insatisfaction, se loge dans la croyance en l'illégitimité du rapport de pouvoir. L'asatisfaction et la disposition à l'asatisfaction sont absentes de ce tableau car elles concernent des événements non valorisés par l'individu, des événements à propos desquels les rapports de pouvoir sont, de son point de vue subjectif, absents.

<p><b>Confiance</b> dans l'actant considéré comme ayant du pouvoir/  Croyance dans la légitimité du rapport de pouvoir/  Domination incorporée, acceptée, ou jugée choisie</p>	⇔	<p>(disposition à la)  <b>Satisfaction</b></p>
<p><b>Défiance</b> vis-à-vis de l'actant considéré comme ayant du pouvoir/  Croyance dans l'illégitimité du rapport de pouvoir/  Domination refusée ou jugée contrainte</p>	⇔	<p>(disposition à l')  <b>Insatisfaction</b></p>

Tableau 8 - Liens entre confiance et satisfaction

Le sentiment de pouvoir - pouvoir portant nécessairement sur des événements valorisés sinon ce n'est pas un pouvoir - est nuancé par les relations de confiance ou de défiance dont les individus concernés font l'objet. Il peut s'agir d'une confiance vis-à-vis de soi-même, vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues expatriés, de l'organisation dans son ensemble, ou d'une confiance vis-à-vis d'un véhicule, d'un logiciel de comptabilité, d'un appareil radiographique.

La confiance est *a priori* toujours offerte librement par l'individu - sinon, ce n'est plus de la confiance - et implique le sentiment que l'actant destinataire de la confiance (que ce soit lui-même, dans le cas de la confiance en soi, ou un autre actant), que j'ai appelé le confident, est légitime. Si l'individu, pour différentes raisons, ne considère pas le destinataire de la confiance comme légitime, mais s'il a le sentiment de déplacer librement sa confiance vers une autorité<sup>408</sup> qui lui semble plus légitime (y compris lui-même), alors il n'est pas disposé à l'insatisfaction, il est DAS.

En revanche, si l'individu ne considère pas que lui-même ou un autre actant est légitime mais qu'il ne peut pas déplacer sa confiance ou déléguer son pouvoir vers une autorité qui lui semble davantage légitime, il devient méfiant, voire défiant envers l'autorité vis-à-vis de laquelle il est contraint de continuer à confier son pouvoir. Il devient disposé à l'insatisfaction, c'est-à-dire DI. La méfiance et *a fortiori* la défiance vont ainsi de pair avec le sentiment d'être contraint dans la délégation de son pouvoir. Finalement, l'individu est disposé à l'insatisfaction quand il a le sentiment d'être dans l'impossibilité de faire confiance ou de déléguer son pouvoir à une autorité qu'il considère légitime. Autrement dit, l'individu juge négativement son expérience quand il ne se sent pas libre, quand il a le sentiment de subir, quand il a le sentiment

<sup>408</sup> L'autorité en question peut être humaine ou non.

d'être illégitimement dominé, sentiment coconstruit par l'interaction entre l'individu et son environnement.

Finalement, l'individu est DAS quand il accepte le pouvoir de l'actant qu'il juge dominant, que ce soit lui-même ou un autre actant, et DI quand il refuse ce pouvoir, qu'il soit accordé à lui-même ou à un autre actant, quand il refuse la répartition actuelle des responsabilités. Dans les deux cas, ces situations peuvent évoluer au fil du temps, et les individus peuvent passer alternativement d'une disposition à l'autre. Un expatrié nouvellement arrivé chez MSF peut-être défiant vis-à-vis de son coordinateur de projet, et disposé à l'insatisfaction, jusqu'au moment où il apprendra que ce coordinateur dispose d'un capital jurisprudentiel élevé puisqu'il a déjà fait plus de dix missions. À l'inverse, un expatrié pourra être confiant vis-à-vis de son collègue, jusqu'au moment où il apprendra que ce collègue a en fait un faible capital relationnel et hiérarchique car il a déjà dû écarter plusieurs de ses missions pour mauvaise conduite.

Si Antonio Damasio parlait, en termes biologiques, de fonction homéostatique des émotions (voir p.46), je parlerais, en termes davantage sociologiques, de fonction d'ajustement des émotions. Les émotions, et donc la satisfaction et l'insatisfaction, traduisent l'ajustement permanent de l'individu à son environnement, et donc l'ajustement permanent de ses rapports de confiance. J'entends par l'expression « rapports de confiance » la répartition des niveaux de confiance/défiance d'un individu vis-à-vis de ses confidents (y compris lui-même). Il y a donc idéalement un équilibre permanent qui se forme entre confiance et défiance vis-à-vis du ou des confidents, ou plus généralement entre confiance en soi et confiance en d'autres actants. C'est quand cet équilibre entre confiance en soi et confiance en un autre actant n'est pas accepté, quand il est ressenti comme contraint, que l'individu est défiant vis-à-vis de ceux disposant selon lui de trop de pouvoir, que ce soit lui-même ou un autre actant, et que ce même individu est de façon concomitante disposé à l'insatisfaction. Selon le cours des événements, correspondant ou non à ses attentes, l'individu voudra, dans un élan plus ou moins rationnel de gestion des risques, rééquilibrer la répartition de sa confiance (entre celle envers les autres et celle envers lui-même) et retrouver un niveau acceptable de complexité à gérer. C'est dans cette activité invisible et continue de chaque individu, et en particulier dans cette sensation d'équilibrer librement ou non la confiance, que se joue fondamentalement le cœur de l'insatisfaction.

### X.3. Conclusion du chapitre

Le modèle de Geert Hofstede *et alii* en quatre étapes (euphorie, choc culturel, acculturation, stabilité), fil rouge de cette section (Hofstede, Hofstede, et Minkov [1991] 2010, 453), a permis de décrire finement l'évolution de ceux que j'ai catégorisés comme DI à partir de leur entrée chez MSF, mais ce modèle a semblé plus limité pour décrire l'évolution des DAS. En effet, ceux-ci ne doivent pas franchir les périodes d'euphorie et de choc culturel, mais se retrouvent directement dans une étape d'acculturation et de socialisation professionnelle relativement a-émotionnelle.

Pour décrire les différentes réactions face à un épisode d'insatisfaction, mon travail semble davantage se rapprocher de celui de Paul Spector et de sa « recherche de moyens alternatifs pour atteindre un objectif » ou de « retrait » (P. E. Spector 1978) que du modèle d'Albert Hirschman. La division de ce dernier entre « Voice », « Exit » et « Loyalty » (Hirschman [1970] 2011) s'applique relativement bien aux expatriés insérés depuis longtemps dans l'organisation, dont l'attachement semble fort, et pour lesquels une prise de parole est légitime et sans risque, mais cette division ne semble pas correspondre aux expatriés arrivés plus récemment dans l'organisation. Ceux-là ne disposent pas des mêmes ressources et suivent des stratégies différentes. S'ils restent dans l'organisation, ils cherchent des activités de refuge (sport, sorties ou addictions par exemple), transforment le sens qu'ils donnent à leur action et cherchent un soutien auprès de leurs collègues, de leurs proches, soit par la discussion, soit par l'écriture. S'ils quittent MSF, ils cherchent parfois une organisation qui réponde mieux à leurs attentes, ou à créer la leur s'ils sont dans le secteur humanitaire depuis suffisamment longtemps. Dans d'autres cas, ils expriment le besoin d'analyser leur incompréhension en reprenant des études, en écrivant, en essayant de valoriser leur expérience difficile. Enfin, pour d'autres, le choc émotionnel est si rude qu'ils quittent définitivement le secteur humanitaire.

Les expatriés, qu'ils aient été plutôt DI ou DAS en arrivant dans l'organisation et qui restent dans l'organisation, vont alors progressivement se ressembler. Ceux qui étaient disposés à l'insatisfaction en entrant chez MSF apprennent à connaître l'organisation et le secteur professionnel, élargissent leurs attentes en voyant, s'ils sont encore jeunes, la perspective de fonder une famille se rapprocher. Ils réorientent une partie de leurs attentes sur le salaire, la carrière professionnelle, la découverte culturelle, l'apprentissage technique, qui constituent des « zones de [relative] certitude » de l'organisation. En montant dans la hiérarchie de l'organisation, ils élargissent aussi leur pouvoir. Ils accroissent en particulier leur maîtrise de

zones qui constituaient auparavant des « zones d'incertitude » mais qui désormais, de leur point de vue, se transforment en « zones de certitude ».

Ceux qui n'étaient pas disposés à l'insatisfaction en entrant chez MSF et qui avaient souvent des attentes davantage professionnelles développent, au contact de ceux qui avaient des attentes plus engagées, une pensée pour autrui, pour l'intérêt général à l'échelle de la planète. Ils élargissent leur cadre de référence et commencent à penser global, à comparer les projets entre eux. La montée dans la hiérarchie correspond pour ces individus à une prise de conscience des responsabilités de l'organisation, et de celles qu'ils doivent assumer en tant que représentants. Ils commencent à appréhender la rationalité financière et à mettre en doute les décisions des collègues auxquels ils faisaient auparavant confiance. Ils réorientent en fait une partie de leurs attentes mises dans des « zones de certitude » vers des « zones d'incertitude », à savoir les enjeux de pouvoir et les tensions de l'organisation, décrits dans la partie précédente. Ils développent petit à petit une disposition à l'insatisfaction qu'ils ne connaissaient pas à leur entrée dans l'organisation.

Les expatriés qui se maintiennent dans l'organisation se socialisent mutuellement. Ils partagent alors leurs attentes entre la volonté de donner un sens sociopolitique à leur activité professionnelle et l'espoir que leur emploi leur fournisse salaire, confort, sécurité et reconnaissance sociale. Ils discutent et partagent avec leurs collègues et les anciens. Ils commencent à connaître le siège, à participer à des débats, à assister à des assemblées générales, à lire des ouvrages sur MSF et sur le secteur humanitaire. Ils apprivoisent la culture de l'organisation qui, même si elle n'est pas figée et est en permanente redéfinition, est depuis les débuts de l'organisation une culture du doute, de la remise en cause et de la critique (Rambaud 2015). Ils vont alors, comme les autres, prendre la parole. Progressivement devenus légitimes, l'écoute dont ils feront l'objet participera à l'adoucissement de leurs éventuelles désillusions. La sémantique des émotions ressenties glissera lentement d'un champ lexical relativement fort et violent à l'entrée dans l'organisation vers un champ lexical plus apaisé après plusieurs années. Les insatisfactions violentes et les tensions intenses sont toujours possibles, mais elles seront moins probables.

S'agissant de la notion de confiance, ces paragraphes ont mis en évidence une gradation dans la délégation du pouvoir, dans la remise en cause des rapports de domination, dans la réduction de la complexité, c'est-à-dire dans la réduction des incertitudes de l'environnement : depuis la confiance, où l'incertitude est réduite théoriquement à son maximum, en passant par la tolérance, puis la méfiance, et finalement la défiance, où à l'inverse l'incertitude devient

maximale. Moins l'individu sera confiant dans un actant (que ce soit un objet de son environnement, un autre individu ou lui-même) qui a du pouvoir sur des événements qu'il valorise, plus, de son point de vue, l'incertitude qui entourera ces événements sera grande, confirmant en cela l'existence d'une part subjective de l'incertitude<sup>409</sup>, et le fait qu'un niveau d'incertitude ne peut se mesurer que dans une interaction. La défiance peut encourager l'individu à rebondir autrement mais elle augmente d'abord la part du « pouvoir défié » sur les événements qu'il valorise et les sources potentielles d'insatisfaction.

---

<sup>409</sup> À ce sujet, Yoav Bar-Anan *et alii* affirment que « les effets psychologiques de l'incertitude ont moins à voir avec le fait que les individus ne savent pas qu'avec le fait que les individus ont le sentiment de ne pas savoir » (Bar-Anan, Wilson, et Gilbert 2009, 126).

## Conclusion de la troisième partie.

### L'insatisfaction, une question d'attentes concurrentielles et de défiance

---

J'ai voulu montrer dans cette partie comment les dispositions à l'insatisfaction impliquent la conjonction de deux facteurs. Elles impliquent d'abord, pour l'individu concerné, des attentes que j'appelle attentes concurrentielles, c'est-à-dire des attentes portant précisément sur des « zones d'incertitude » (voir p.408), et elles impliquent ensuite une difficulté à rester confiant en ceux ayant, du point de vue de ce même individu, le plus de pouvoir sur les « zones d'incertitude ».

Le premier facteur de la disposition à l'insatisfaction, désigné par l'expression d'attentes concurrentielles, renvoie à l'idée que les attentes des expatriés les plus disposés à l'insatisfaction portent sur les « zones [de plus grande] incertitude » de l'organisation, celles où les rapports de pouvoir sont les plus criants, celles où se joue le plus fondamentalement l'identité de l'organisation, celles où la concurrence s'exprime à son paroxysme et où, de fait, le sentiment d'avoir soi-même du pouvoir est limité. Bien qu'avec le temps leur position hiérarchique et leur expérience puissent leur apporter une certaine légitimité, les expatriés commencent presque toujours, lors de leurs premières missions chez MSF, au bas de l'échelle, et sont partiellement

exclus des décisions opérationnelles et stratégiques de leur projet, de leur mission, et *a fortiori* du mouvement dans son ensemble.

La deuxième partie a mis en évidence que ces « zones [de plus grande] incertitude », autrement dit celles sur lesquelles portent ces attentes concurrentielles, concernent, dans le cas de MSF, les enjeux associés à l'intérêt collectif, à l'objet même de l'organisation et à son statut d'association. Les expatriés les plus engagés sont ainsi les plus sensibles à l'insatisfaction. Parmi ceux que j'ai interviewés, les « engagés » semblent être aussi bien médicaux qu'administrateurs ou logisticiens (même si chaque métier a ses propres enjeux, ses propres « zones d'incertitude », ses propres rapports de domination et de pouvoir), aussi bien jeunes que plus âgés, aussi bien hommes que femmes, aussi bien du Nord que du Sud, mais ont été socialisés à la question de la solidarité ou à celle de la justice sociale, soit dès leur enfance par des proches impliqués dans des responsabilités religieuses ou politiques, soit plus tard à l'âge adulte lors d'activités associatives locales, soit plus tard encore, au fil des missions, au contact de leurs collègues MSF les plus engagés.

Les expatriés aux attentes plus professionnelles (salaire, apprentissage technique ou avancement) peuvent être également insatisfaits, mais dans une organisation comme MSF où les rapports de pouvoir à ce sujet sont moins intenses, les déceptions associées sont plus apaisées. En étant, par ailleurs, préparés par des études dans le domaine, en ayant commencé comme personnel national dans un pays où la perspective de travailler chez MSF est un tremplin professionnel et une opportunité d'acquisition de savoirs techniques, en étant parfois « agréablement surpris », ces expatriés sont davantage protégés de l'insatisfaction.

La dichotomie professionnels/engagés, dichotomie que l'on retrouve dans d'autres secteurs professionnels comme le sport ou la religion (Siméant 2001; Chimot et Schotté 2006; Bosselut 2007), revêt donc certaines accointances avec la dichotomie DI/DAS mais fait passer en arrière-plan la question de l'incertitude et du pouvoir, fondamentale au processus d'insatisfaction. En effet, les expatriés les plus « professionnels » sont moins insatisfaits que leurs collègues plus « engagés », peut-être pas parce que l'aspect professionnel est intrinsèquement plus satisfaisant que l'engagement, mais parce que, dans le secteur humanitaire et chez MSF en particulier, les thématiques associées à l'engagement engendreraient davantage de rapports de pouvoir que celles associées au professionnalisme.

Le deuxième facteur de la disposition à l'insatisfaction est celui de la difficulté à rester confiant en ceux ayant, du point de vue de l'individu, le plus de pouvoir sur les attentes concurrentielles. Cette confiance dépend certes d'une part contextuelle étudiée dans la

deuxième partie, comme le poids et le contrôle de la hiérarchie, l'ambiance d'un projet ou la connivence avec ses collègues, mais elle dépend aussi d'une part plus dispositionnelle. En effet, dans une organisation parfois verticale, où les premières missions ont relativement peu de marges de manœuvre, certains expatriés acceptent pourtant plus facilement que d'autres les décisions de la hiérarchie.

Cette difficulté à faire confiance peut se comprendre, en miroir, comme une disposition à la défiance. Entendue « comme l'image en négatif de la confiance » (Sztompka 1999, 26), les rapports de défiance se nouent eux aussi dans des situations « [marquées] par le risque et l'incertitude » (Balsa 2005, 17) mais transforment « la présomption de compétence » en « présomption d'incompétence » (Pierre 2002, 71). Dès lors, des attentes pourtant partagées entre la plupart des expatriés (comme l'impartialité des évaluations, la conformité avec le droit du travail ou le respect de la Charte) vont, selon les DAS, c'est-à-dire les expatriés les plus confiants, rencontrer le jugement impartial de la règle, le jugement légitime de la hiérarchie ou le poids historique de l'organisation, alors que, selon les DI, c'est-à-dire les expatriés les plus défiants, ces mêmes attentes vont rencontrer la partialité, le jugement arbitraire d'un individu qui serait leur égal, et le flou polysémique des textes fondateurs de l'organisation.

Tous les expatriés commencent à travailler chez MSF en ayant, de façon plus ou moins marquée, confiance dans l'organisation et dans le rôle qui leur a été conféré. La différence fondamentale entre ceux que j'ai appelés les DI et ceux que j'ai appelés les DAS est, dans une période où les événements ne correspondent pas à leurs attentes, la plus ou moins grande vitesse avec laquelle les uns et les autres glissent de la confiance à la défiance. Les dispositions à la satisfaction sont donc les dispositions à rester, malgré les aléas, confiant dans les actants jugés comme ayant du pouvoir, alors que les dispositions à l'insatisfaction sont les dispositions à passer rapidement de la confiance à la défiance.

Pour les expatriés DAS, plusieurs années et une succession d'événements inappropriés est nécessaire avant qu'ils ne perdent confiance et deviennent potentiellement insatisfaits. Ceux qui ont rencontré MSF par hasard, plutôt issus du Sud, qui ont des attentes principalement ailleurs, sont protégés d'un glissement vers la défiance car le quotidien des projets représente peu d'enjeu à leurs yeux. Ils sont relativement indifférents à la stratégie de leur projet et à celle de l'organisation, et n'ont pas nécessairement d'opinion sur « des questions qu'ils ne se sont pas posées »<sup>410</sup>. Leurs attentes plus « professionnelles » que celles des DI, éloignées des attentes

---

<sup>410</sup> Dans son paragraphe « le silence par défaut » (Heinich 2017, 35-36), Nathalie Heinich rappelle l'article de Pierre Bourdieu sur l'« opinion publique » selon lequel l'opinion recueillie lors d'un sondage serait un « artefact » puisque, entre autres, elle serait le reflet de questions qu'elle ne s'est pas posées (Bourdieu 1973).

concurrentielles, les protègent également de la défiance car les aspects sur lesquels elles portent sont stables et récurrents. C'est seulement si la règle devient un enjeu de pouvoir, se transforme ou n'est plus respectée qu'une perte de confiance est possible.

Enfin, les DAS, et en particulier les DS, qui ont des attentes effectivement concurrentielles, mais considèrent leur opinion comme illégitime, délèguent en confiance leur pouvoir. Deux situations engendrent une telle confiance en un autre actant, et en particulier en un autre actant humain : soit ils considèrent la catégorie sociale à laquelle ils s'identifient comme dominante dans le jeu social mais refusent cette situation (plutôt des expatriés du Nord depuis longtemps chez MSF), soit ils considèrent qu'une autre catégorie sociale que la leur est légitime (situation parfois désignée sous l'expression de « domination incorporée » ou d'« intériorisation de la domination ») et acceptent cette situation (plutôt des expatriés du Sud récemment arrivés dans l'organisation).

À l'inverse, le glissement des DI vers la défiance est quasiment immédiat. Dès les premiers événements inattendus, en quelques mois, quelques semaines, voire quelques jours, ils remettent en cause le fonctionnement de l'organisation, les choix stratégiques de la hiérarchie, et les pratiques historiques de l'organisation. Leur engagement « entier » dans l'organisation, leur quête de sens, les sacrifices concédés (carrière antérieure, reprise d'études, séparation avec leur famille, etc.), leur haut niveau d'exigence et, pour les plus « profanes », leur idéalisme, autant de caractéristiques davantage associées à des expatriés cosmopolites issus du Nord mais que l'on peut aussi retrouver chez certains issus du Sud, les exposent à ce que le moindre événement ne correspondant pas à leurs attentes prenne de grandes proportions et leur fasse oublier la confiance qu'ils avaient mise dans l'organisation. Ceux-là sont souvent encore en bas de l'organigramme organisationnel, ont peu de marges de manœuvre mais, du fait de leur position sociale antérieure, de leur appartenance à une catégorie sociale qu'ils jugent supérieure (situation également désignée par les expressions de « domination incorporée » ou d'« intériorisation de la domination », mais cette fois-ci par ceux classiquement désignés comme dominants dans le jeu social), se considèrent légitimes et les égaux de leurs collègues ou de leur hiérarchie. À l'inverse, d'autres peuvent, au fil de leur socialisation dans l'organisation et plus largement au fil de leur parcours de vie, juger ou prendre conscience que la catégorie sociale à laquelle ils s'identifient est socialement déconsidérée, voire dominée (femme vs. homme, infirmier vs. médecin, noir vs. blanc, etc.), domination contre laquelle ils se soulèvent. Dans les deux cas, dès lors que les expatriés considèrent que l'opinion de leur

catégorie sociale ou de leur « clan » dans l'organisation, qui peut se réduire à la limite à leur propre personne, doit dominer, ils perdent confiance en autrui et deviennent DI.

La question de l'insatisfaction chez MSF n'est donc pas tant une question d'âge (voir l'hypothèse « néocratique », p.391), de position hiérarchique, de couleur de peau, d'origine du Nord ou du Sud, de niveau d'études, ou de type de métier (médical, logisticien ou administrateur) qu'une question de pouvoir (le sien ou celui des autres) jugé légitime par l'expatrié, c'est-à-dire une question de domination, dont les ressorts évoluent au fil du parcours de chacun dans le secteur humanitaire, et chez MSF en particulier.

Comme le note Bernard Lahire, « les dispositions n'agissent pas de manière permanente mais seulement en fonction des contextes d'action qui se présentent » (Lahire 2012, 39). Cette capacité à déplacer ses attentes vers des attentes moins concurrentielles, vers des « zones [de plus grande] certitude », à rester confiant ou à glisser rapidement vers la défiance dépend aussi bien des dispositions individuelles décrites dans cette troisième partie que du contexte des projets décrit dans la deuxième partie, c'est-à-dire de la remise en cause plus ou moins forte de l'identité organisationnelle, de la charge de travail, de la possibilité de se détendre, des liens tissés avec sa hiérarchie, du respect que l'expatrié porte à ses collègues ou de l'acceptation par la population locale.



## Conclusion générale

---

Le stress, le burn-out, les risques psychosociaux (RPS), la frustration, la tristesse ou la colère sont le plus souvent étudiés de façon indépendante, dans des silos de recherche relativement étanches. Chaque travail aboutit à des analyses sans doute pertinentes mais dont les conclusions et les enseignements sont intrinsèquement liés au paradigme utilisé et à l'émotion étudiée. M'inscrivant dans une perspective sociologique, j'ai souhaité montrer ici que subsumer les « maux du travail » et les émotions « négatives » par la notion d'insatisfaction, ou son miroir la satisfaction, était non seulement possible mais permettait de dégager un processus commun, au cœur de la vie sociale.

L'étude de l'insatisfaction des expatriés travaillant pour MSF, illustrée par une cinquantaine d'entretiens et une observation participante, a servi de point d'entrée à l'analyse de la mécanique émotionnelle. En faisant d'abord l'hypothèse que l'insatisfaction était le fruit d'un événement empêché (partie I), j'ai souhaité montrer que ni des contextes spécifiques (partie II), ni des dispositions individuelles (partie III) ne pouvaient déterminer avec assurance l'émergence d'une insatisfaction. Je défends ainsi dans cette thèse deux idées majeures : d'abord celle selon laquelle l'insatisfaction d'un individu serait le reflet des rapports de confiance qu'il entretient avec son environnement, et ensuite celle selon laquelle le secteur humanitaire constituerait aujourd'hui un secteur propice à l'insatisfaction.

## A. L'insatisfaction de l'individu, reflet de l'ajustement constant de ses rapports de confiance

Au fil des trois parties de cette thèse, j'ai d'abord défendu le fait que les processus classiques de l'insatisfaction basés sur une infirmation des attentes ou celles basées sur l'« action empêchée » masquent un mécanisme sous-jacent. J'avance en particulier l'idée que, quelle que soit l'issue des événements, qu'ils s'orientent dans le sens des attentes ou non, la satisfaction d'un individu dépend d'abord de sa confiance dans l'actant jugé responsable de l'événement attendu, dans la reconnaissance de la légitimité de cet actant, et plus largement dans l'acceptation des rapports de domination en jeu. Certes, une succession d'événements, socialement objectivés, n'allant pas dans le sens des attentes pourra entamer cette confiance et cette disposition à la satisfaction, mais c'est d'abord le rapport de confiance, c'est-à-dire le rapport subjectif aux événements, qui autorise ou non l'individu à être satisfait.

### a. L'insatisfaction définie comme une métaémotion

Dans la première partie, en mettant en évidence une multiplication des « maux du travail » (stress, burn-out, frustration, souffrance, RPS, anomie, désenchantement, aliénation, etc.) et en même temps une convergence de ces maux vers la question du pouvoir, j'ai proposé de les subsumer par une seule expression : l'insatisfaction. Faisant référence à deux courants de recherche principaux, la sociologie des émotions et la psychologie du travail, l'insatisfaction renvoie plus largement à des travaux sur l'individu, sur son environnement et sur leur interaction (non au seul sens de l'interactionnisme symbolique, mais au sens plus large de l'interaction entre deux actants). En m'inspirant alors aussi bien des notions de stress que d'« action empêchée », j'ai rencontré des limites conceptuelles pour décrire le couple satisfaction/insatisfaction. Il devenait non seulement nécessaire, d'introduire la notion d'asatisfaction (pour décrire l'indifférence de l'individu à un événement donné), de redéfinir les termes du problème mais aussi d'interroger la question du déterminisme social.

Inspiré par la permanente mise à jour que l'individu effectue dans l'expression de ses émotions, à la fois dans son parcours de socialisation avec l'organisation et en même temps

dans son interaction avec le chercheur, je me suis alors intéressé aux fondements de l'incertitude du monde qui nous entoure. En remontant le fil de la notion de pouvoir pour le définir comme la maîtrise des événements valorisés, en revenant successivement sur les notions d'incertitude, d'information, d'événement, d'actant, de valeur, puis de capital, j'ai proposé le principe d'un métacapital. J'ai ensuite fait le lien entre la notion d'événement définie comme l'interaction entre deux actants et l'émergence d'une émotion par la démarche « dispositionnalocontextualiste » de Bernard Lahire. Dès lors, le rôle joué par deux actants dans une interaction devient symétrique, et il s'avère nécessaire d'étudier le parcours de vie et le fonctionnement de l'un et l'autre des actants pour espérer comprendre le résultat de leur interaction. Le point de vue sur l'interaction, lui, n'est pas symétrique et c'est bien celui de l'individu exprimé dans son échange avec l'enquêteur que j'étudie ici. Pour connaître ce point de vue, l'organisation a mené ses propres enquêtes mais leurs résultats restent limités par la restriction des réponses de tout questionnaire quantitatif. J'ai alors essayé de montrer que mon immersion dans l'organisation permettait une finesse d'observation sans pour autant exiger un engagement en termes de résultats vis-à-vis de l'organisation.

### b. Une tension fondamentale de l'organisation entre pouvoir et coopération

Dans la deuxième partie, par le biais d'une approche multi-niveaux, macrosociale, mésosociale, puis microsociale, j'ai conclu à l'importance de la question de l'identité organisationnelle dans le processus d'insatisfaction. J'ai essayé d'y montrer comment les caractéristiques de l'organisation, supposées fixes par les théories dites « situationnelles », étaient en fait en permanente renégociation. Traversée de nombreuses tensions (par exemple médical vs. politique, qualité vs. quantité, bien-être vs. ascétisme, etc.), MSF est d'abord un creuset d'incertitudes autour desquelles se tissent des jeux de pouvoir et se définit continûment l'identité de l'organisation. La lutte se joue à tous les échelons, aussi bien au siège de MSF, entre le CA, la direction générale ou la direction des opérations, que sur les terrains d'intervention entre un infirmier, un administrateur et un logisticien défendant chacun leur point de vue sur les bonnes raisons du transfert ou non d'un patient, ou dans la négociation entre un expatrié et un responsable des ressources humaines sur la prochaine destination de mission.

En d'autres termes, la tension fondamentale, celle qui traverse toutes les autres tensions et tous les niveaux d'analyse, celle qui rend les événements fondamentalement incertains, celle

qui traduit les rapports de domination et de lutte pour les valeurs, devient celle entre pouvoir et coopération, entre égoïsme et altruisme, entre besoin de valorisation personnelle et volonté d'aider les autres. Cette tension est constitutive de MSF comme du secteur associatif en général « [illustrant] à la fois les idées néolibérales d'autonomie, de progrès et de responsabilité individuels, et en même temps les notions de citoyenneté, de solidarité, de développement et d'activisme globaux »<sup>411</sup> (Baillie Smith et Laurie 2011, 545).

Au niveau macrosocial, cette tension fondamentale se traduit par l'idée de faire prévaloir sa vision de la société sur celle des autres ONG (le caractère hégémonique de l'organisation) et par une concurrence entre ONG. Au niveau mésosocial, elle s'exprime par des difficultés d'évaluation, par le jugement d'une mauvaise gestion ou par un sentiment d'injustice. Au niveau microsociale, elle se traduit par des jeux de pouvoir avec les autorités locales, avec les partenaires techniques, les autres expatriés, la hiérarchie, par l'absence de communication *top-down*, par le sexisme ou le racisme. On retrouve dans cette tension fondamentale la thématique récemment soulevée par les biologistes Pablo Servigne et Gauthier Chapelle selon qui les relations humaines ne sont pas seulement basées sur la loi du plus fort, mais sur une tension permanente entre l'entraide et la concurrence. « Le vivant [serait] le résultat d'un équilibre entre compétition et coopération, deux forces contraires intimement liées et qui n'ont pas de sens l'une sans l'autre » (Servigne et Chapelle 2017, 277).

### c. Un glissement plus ou moins rapide de la confiance vers la défiance de la part des expatriés

Dans la troisième partie, je me suis interrogé sur les dispositions à l'insatisfaction des expatriés. Dans cette optique, j'ai procédé à une division entre ceux qui seraient disposés à l'insatisfaction et ceux qui ne le seraient pas ou peu, c'est-à-dire disposés à l'asatisfaction ou la satisfaction. J'ai ainsi mis en évidence que l'image traditionnelle de l'humanitaire occidental engagé avait évolué. Avec des sources de recrutement de plus en plus diversifiées (promotion du personnel national, bureaux de recrutement dans de nombreux pays, recrutements en ligne), les expatriés MSF sont aujourd'hui originaires de tous les pays du monde. Leurs attentes portent aussi bien sur l'intérêt général (la santé publique ou le respect du droit humanitaire par exemple)

---

<sup>411</sup> "International volunteering seems to both exemplify neoliberal ideas of individual autonomy, improvement and responsibility and at the same time allies itself to notions of collective global citizenship, solidarity, development and activism."

que sur leur intérêt personnel (apprentissage technique, carrière professionnelle, salaire, famille, etc.). Alors qu'une grande majorité des expatriés quitte l'organisation après une ou deux missions, ceux qui restent s'y socialisent progressivement et voient leurs attentes évoluer au fil de leur carrière professionnelle. J'ai finalement insisté sur le fait que les individus les plus disposés à l'insatisfaction étaient ceux qui avaient des attentes davantage engagées que professionnelles en suggérant que c'était autour des thématiques liées à l'engagement que, chez MSF, les attentes étaient les plus concurrentielles, c'est-à-dire les plus soumises à des enjeux de pouvoir. En remarquant que les individus les moins disposés à l'insatisfaction pouvaient faire face à des événements qu'ils ne souhaitaient pas tout en maintenant un grand respect vis-à-vis de leur hiérarchie, j'ai également insisté sur le fait que les attentes concurrentielles devaient être couplées à un sentiment de défiance, c'est-à-dire à un refus d'une domination dont les expatriés concernés considèrent être l'objet, pour générer une disposition à l'insatisfaction.

J'ai alors suggéré le fait qu'un équilibre permanent se forme entre confiance en soi et confiance en d'autres actants au sujet de la maîtrise des événements auxquels l'individu donne de l'importance. Quand cet équilibre est ressenti comme contraint, l'individu devient défiant vis-à-vis de ceux disposant selon lui de trop de pouvoir, que ce soit lui-même ou un autre actant, et devient de façon concomitante disposé à l'insatisfaction. Autrement dit, l'engagement, en prenant sa source dans un sentiment initial de défiance, de contestation, de remise en cause de l'ordre établi, contiendrait en son sein une disposition à l'insatisfaction, que seul le succès de la démarche peut permettre d'éviter.

Si l'on devait reprendre la symétrie des points de vue sur l'interaction entre individu et organisation développée dans la première partie, l'insatisfaction serait un long processus symétrique qui débute à l'instant où l'individu prend connaissance de l'existence de l'organisation, commence à l'idéaliser et à projeter un imaginaire, ou lorsque, à l'inverse, l'organisation prend connaissance d'un candidat à l'expatriation, et commence également à l'idéaliser. L'insatisfaction prend ainsi sa source dans un hiatus, un malentendu, un quiproquo dont l'ampleur résonne au moment du recrutement. D'un côté, l'organisation recherche des individus au profil spécifique, généralement avec une certaine sensibilité politique, mais surtout doués de compétences techniques. De l'autre, les candidats vont jouer un rôle et tenter de satisfaire l'organisation. Tantôt professionnels, ils vont surjouer leur engagement. Tantôt engagés, ils vont exagérer l'importance qu'ils donnent à leurs compétences techniques. C'est de ce quiproquo initial que naît une insatisfaction réciproque. Les expatriés les plus engagés seront les expatriés les plus insatisfaits et en même temps les sources d'insatisfaction les plus

grandes pour l'organisation. En effet, comme nous l'avons vu dans la troisième partie, les questions liées à l'engagement sont les plus variables et incertaines, aussi bien du côté de l'organisation que des individus. Ce sont celles qui cristallisent la plupart des tensions, celles au sujet desquelles l'information est la plus volatile.

Le processus d'insatisfaction, celui des expatriés MSF ou de tout autre travailleur, est finalement le reflet d'un glissement de la confiance vers la défiance. Ce glissement a d'autant plus de probabilités de se produire et de se produire rapidement que, d'une part, les événements valorisés par l'expatrié correspondent précisément à des incertitudes entourant l'identité de l'organisation à laquelle il essaie d'adhérer, et que, d'autre part, ces événements ou les incertitudes associées sont maîtrisés par des individus que l'expatrié juge illégitimes (liés à des rapports de domination, incorporée ou non). L'insatisfaction sera d'autant plus intense que la proportion d'événements, à la fois valorisés par l'expatrié et en même temps maîtrisés par des individus jugés illégitimes, est élevée.

Les critiques sur l'humanitaire citées en introduction peuvent alors être remises dans une perspective de défiance des commentateurs de l'humanitaire vis-à-vis des responsables humanitaires. Et les actions des responsables humanitaires peuvent, à l'inverse, s'interpréter comme une défiance réciproque vis-à-vis des commentateurs, les uns et les autres se trouvant dans des rapports de légitimité et de domination dans un secteur d'activité spécifique.

## B.L'humanitaire, un secteur propice à l'insatisfaction

Dans cette thèse, l'insatisfaction décrite a parfois atteint des extrémités aussi bien dans les paroles que dans les actes : démissions, larmes ou insultes. Bien que le processus que j'ai mis en évidence soit *a priori* toujours similaire, je suggère dans ce propos conclusif que certaines caractéristiques du secteur humanitaire peuvent exacerber ce sentiment.

### a. Une absence d'« activités de refuge »

Pour certains expatriés, l'engagement dans le secteur humanitaire représente un sacrifice, la concrétisation d'un « rêve d'enfant », et l'abandon d'une carrière professionnelle dans un autre secteur d'activités. Ceux-là espèrent donner un sens à leur travail, et parfois à leur vie, en concentrant leur énergie et leurs attentes dans un secteur et une organisation qu'ils ont

longtemps imaginée, voire idéalisée, dans laquelle ils se sont projetés et pour laquelle ils ne conçoivent pas de meilleur aboutissement à leur reconversion. Une fois en mission, faisant face à un effacement de la frontière travail/hors-travail, ils ont parfois peu d'échappatoires physiques et mentaux. « Prisonniers » d'un projet, d'une équipe, d'un lieu de travail où ils sont présents « 24h/24 » et d'où ils ne peuvent s'extraire généralement que deux ou trois jours toutes les six semaines, soumis à des horaires souvent contraignants, parfois dans l'impossibilité de pratiquer du sport, de marcher dans la rue, d'accéder à des loisirs ou d'avoir une intimité plus étendue que celle de leur lit dans des chambres potentiellement partagées, il leur est difficile, s'ils souffrent d'insatisfaction au travail, d'équilibrer leur quotidien par une « activité de refuge » qui leur apporterait le réconfort nécessaire. Cette absence d'échappatoires rejoint la situation de salariés de secteurs d'activités plus classiques qui, s'ils sont insatisfaits au travail, peuvent certes équilibrer, dans une certaine mesure, leur malaise par une vie sociale épanouie, mais qui, pour des raisons familiales, financières, ou de contraction du marché de l'emploi n'ont pas d'échappatoires professionnelles et doivent continuer de subir un environnement quotidien de travail délétère.

## b. Des expatriés peu socialisés au secteur

Alors que les salariés des secteurs plus traditionnels peuvent se rassembler, parfois sous la bannière d'un syndicat, manifester, se mettre en grève, demander un rendez-vous avec la hiérarchie, les travailleurs du secteur humanitaire sont, pour plusieurs raisons, limités dans cette possibilité. Touchés par le « syndrome de confort », certains considèrent que s'exprimer serait prendre un risque. D'autres jugent malséant de se plaindre de leur condition, voire « excessivement égocentrique, [ou] grossier de s'attarder sur [leurs difficultés] et leurs [tribulations] »<sup>412</sup> (Fechter 2012, 1390) dans un secteur où la souffrance de l'expatrié est supposée moindre que celle du personnel national, et *a fortiori* moindre que celle du patient. D'autres encore vont simplement avoir des difficultés à trouver les mots justes dans un secteur dont ils ne connaissent pas les codes, à trouver les arguments qui font mouche dans un milieu dont ils ne maîtrisent pas les débats, à se faire écouter dans une organisation où la légitimité se gagne au nombre de missions effectuées. Les expatriés sont souvent si peu socialisés antérieurement au secteur humanitaire, et *a fortiori* à l'organisation concernée, qu'ils n'ont pas

<sup>412</sup> “It may thus be seen as unduly self-centred, perhaps even distasteful, to dwell on the trials and tribulations of aid practitioners, especially international (rather than local) ones.”

le temps de comprendre quels sont les pôles principaux de contestation. Peu ont finalement été préparés par une formation spécialisée à l'université ou en suivant l'institut Bioforce, et nombreux sont ceux qui découvrent un nouveau monde, un nouveau vocabulaire, de nouveaux enjeux en suivant les briefings la veille du départ en mission. La « culture de la critique » et l'horizontalité de l'organisation, qui peuvent en attirer certains au départ, en motivent aussi d'autres à partir puisque, sans légitimité, sans capital informationnel, ils ont le sentiment d'être peu écoutés.

### c. Des « multisituations » qui fragmentent les potentielles contestations

À tout cela s'ajoute la « multisituation »<sup>413</sup> des missions et le caractère temporaire des contrats des expatriés. Dans son travail sur l'orchestre symphonique d'Atlanta, Mary Ann Glynn met en évidence la nécessité de constituer un groupe de pression pour revendiquer une certaine vision de l'identité organisationnelle (Glynn 2000). Chez MSF, la formation d'un tel groupe est inenvisageable pour les recrues les plus novices. Isolées dans leur projet, même après deux ou trois missions, elles sont dans l'impossibilité de rencontrer d'autres expatriés de l'organisation, *a fortiori* d'autres sections opérationnelles, sur des projets à des milliers de kilomètres du leur, défendant pourtant une vision du mouvement proche de la leur. Elles peuvent se coaliser avec des collègues de leur projet, mais n'auront un impact qu'à ce niveau-là. Les expatriés n'ont pas, la plupart du temps, la possibilité de faire émerger une contestation de groupe construite et ne disposent pas, ou n'ont pas la connaissance, de plateformes d'expression de leur mécontentement. Le fait même que les activités humanitaires de l'organisation soient « multisituées » annihile la possibilité pour eux de se regrouper physiquement et de revendiquer une vision fédérée de leur position. S'ils s'expriment finalement dans des évaluations, au travers de sondages ou sur les forums internes, ce n'est qu'à titre personnel.

Cette « multisituation » ne s'arrête pas à la fin de la mission, puisqu'après quelques heures de débriefing au siège de la section opérationnelle contractante, l'expatrié rentre dans son pays, sur l'un des cinq continents, coupé de ses collègues potentiels. Entre deux projets,

---

<sup>413</sup> Je reprends ici l'expression de l'anthropologue George Marcus (Marcus 1995) pour désigner non pas le fait que le chercheur travaille sur plusieurs sites, mais le fait que l'organisation travaille sur près de 500 projets à travers le monde, et que l'expatrié est, le temps de sa mission et de son contrat, isolé sur l'un d'eux.

l'expatrié occupe un autre emploi près de chez lui ou part en congés, mais son lien contractuel avec MSF, qui couvre seulement la période de la mission humanitaire, a disparu. Seuls ceux qui restent suffisamment longtemps dans l'organisation (mais qui représentent une petite minorité des expatriés), qui partent suffisamment régulièrement sur le terrain, ou qui finissent par travailler en CDI au siège peuvent constituer des groupes, voire des « clans ». Ils peuvent alors, après plusieurs années dans l'organisation, faire valoir leur position et modifier l'identité de l'organisation.

#### d. Des émotions invisibles aux yeux des responsables

Le sentiment d'insatisfaction peut donner, pour plusieurs raisons, l'impression d'un mirage pour de nombreux individus. D'abord, les anciens de l'organisation, les chefs de mission ou les responsables au siège, qui n'ont pas connu d'épisodes d'insatisfaction, voire qui ont été épanouis dans leur carrière sur le terrain, n'imaginent pas forcément l'intensité de l'insatisfaction vécue par certains de leurs collègues. Même ceux qui en ont l'intuition n'ont pas non plus l'occasion de « débriefer » les expatriés les plus sensibles à l'insatisfaction (expatriés en bas de l'échelle organisationnelle : premières missions, logisticien, administrateur ou infirmier) car l'écart hiérarchique est trop grand. De plus, les responsables sont souvent physiquement éloignés du quotidien des projets (en coordination ou au siège) dont ils prennent des nouvelles principalement d'un point de vue stratégique et opérationnel ; et leurs visites, souvent de quelques jours, ne leur permettent que dans une faible mesure de ressentir les tensions quotidiennes d'un projet. Les responsables ou les plus anciens peuvent ainsi passer à côté de l'existence du sentiment d'insatisfaction de leurs collègues plus néophytes, et ne bénéficient pas ou peu du retour d'expérience de ces « étoiles filantes » de l'expatriation humanitaire. L'insatisfaction sur le terrain disparaît avec leur départ vers une autre organisation ou un autre secteur, à la fin de leur mission et de leur CDD. Une nouvelle vague de recrutement d'expatriés efface aussitôt celle qui vient de quitter l'organisation.

#### e. Des « catastrophes » humanitaires impliquant fondamentalement des rapports de pouvoir

Enfin, le secteur humanitaire est fondamentalement un secteur d'incertitudes. En intervenant sur des « catastrophes », les ONG font face à des situations qu'elles rencontrent

pour la première fois. Les règles, les textes et les jurisprudences des « catastrophes » antérieures ne peuvent que partiellement s'appliquer. Avant qu'une nouvelle jurisprudence se mette en place, un espace de négociation et donc de pouvoir s'ouvre dans lequel certains expatriés vont courir le risque d'être insatisfaits par les décisions prises. Les événements dits « catastrophiques » sont ainsi propices à la remise en cause des jurisprudences antérieures, à la création de nouvelles incertitudes et donc de nouveaux rapports de pouvoir. Dans ces périodes d'intense activité où « tout est négociable », le personnel n'hésite pas à ébranler les piliers des organisations pour lesquelles ils travaillent.

#### f. Une hybridité organisationnelle résolue dans la souffrance de l'individu et dans la stabilité de l'organisation

Dans un secteur basé, dans son étymologie même, sur l'humain et sur le soutien social, la thématique de l'insatisfaction au travail y émerge néanmoins progressivement mais reste encore dissociée, chez MSF, des questions d'identité organisationnelle. L'insatisfaction au travail est dissimulée derrière l'ampleur des catastrophes et de l'aide apportée, requalifiée en stress post-traumatique ou associée à des conflits interpersonnels. Plus fondamentalement, elle est invisibilisée et désamorcée par l'horizontalité de l'association, sous l'expression « culture de la critique ». Elle est masquée par des divergences sur les orientations stratégiques de l'organisation, à propos desquelles chacun est théoriquement légitime de s'exprimer. L'insatisfaction au travail dans le secteur humanitaire ne relèverait plus de la responsabilité de l'organisation, mais de celle de l'individu. Cette analyse de la reconnaissance de la souffrance au travail chez MSF et dans le secteur humanitaire rejoint l'analyse de la deuxième partie sur la tension de l'organisation entre entreprise et association, tension qui se reporte sur l'individu. Celui-ci, s'il en est à ses débuts dans l'organisation, n'a pas les moyens d'élever sa voix, doit gérer seul son insatisfaction et peut alors quitter l'organisation. L'éventuelle crise identitaire de l'organisation, que Mary Ann Glynn décrit dans le cas de l'orchestre symphonique d'Atlanta, et que les expatriés les plus insatisfaits pourraient provoquer s'ils étaient sur un même lieu physique ou s'ils restaient plus longtemps dans l'organisation, est supplantée par une crise identitaire personnelle menant certains à une souffrance physique et psychologique, et à un jugement négatif de leur expérience.

En résumé, dans les secteurs professionnels plus classiques, le caractère hybride d'une organisation, dans le sens que j'ai donné d'une identité organisationnelle instable, entraîne des

revendications par des sous-groupes et une remise en cause fréquente, parfois couronnée de succès, de cette identité organisationnelle. Dans le secteur humanitaire, et chez MSF en particulier, ce même caractère hybride renforce un *turnover* déjà présent par ailleurs. Intériorisées, sans possibilité de se coaliser, sans possibilité d'être prises en compte par l'organisation, les revendications sont latentes, réinventées régulièrement par de nouvelles générations d'expatriés. Elles créent une insatisfaction au travail qui se dissipe par le départ du secteur des expatriés concernés. Paradoxalement, ce *turnover* (que l'insatisfaction peut, entre autres raisons, permettre d'expliquer), qui fragilise l'organisation par la nécessité de recruter et de former sans cesse de nouvelles ressources humaines, protège en même temps l'organisation d'une remise en cause fréquente et déstabilisante de son identité.

En d'autres termes, la difficulté physique de former un groupe de pression, la courte durée des contrats d'expatriation, le peu de formations universitaires préparatoires, l'invisibilisation partielle des émotions, la honte individuelle de parler de sa souffrance, l'hybridité de l'organisation sont des caractéristiques propres au secteur humanitaire qui protègent en partie les ONG d'une remise en question de leur gestion des ressources humaines, d'une discussion autour de leur identité, plus large que celle menée par les seuls anciens, et renforce potentiellement un sentiment d'insatisfaction au travail.

## C. Des perspectives de recherche

Au-delà du processus d'insatisfaction, je voulais évoquer, en épilogue, deux sujets connexes effleurés au cours de cette thèse : la question de la prédictibilité des développements biographiques et l'institutionnalisation du secteur humanitaire.

### a. « Une perte de prédictibilité des développements biographiques » ?

Aujourd'hui, les expatriés sont issus de la quasi-totalité des pays du monde. Cette étude a aussi montré qu'ils semblent venir de toutes les couches sociales. Certains ont fréquenté des environnements cosmopolites avant d'aller chez MSF, comme Jasmine, médecin congolaise élevée en Roumanie, comme Sarah, fille de diplomates français ayant parcouru le monde. D'autres viennent de la campagne colombienne, birmane ou malgache, et n'ont jamais franchi

les frontières de leur pays avant de travailler pour MSF. Certains viennent de milieux modestes, d'autres viennent de l'aristocratie de leur pays. Certains ont fait de longues études, en particulier les médecins, d'autres n'ont pas atteint le baccalauréat. À l'entrée dans l'organisation, se retrouvent certes des individus dont les parents avaient un engagement social, militaire ou religieux, comme le remarquaient Johanna Siméant et Pascal Dauvin à propos d'expatriés français (Dauvin et Siméant 2002, 48), mais difficile de dire que ce soit un déterminant commun et de dresser un portrait-robot de l'expatrié MSF contemporain.

Bien que les « idéalistes » soient plutôt issus du Nord et que les « professionnels » soient plutôt issus du Sud, les parcours de vie des expatriés laissent une place de plus en plus importante à leur expérience acquise. Des bifurcations dans des parcours de vie autrefois improbables sont observées. L'environnement social et intellectuel et la contingence des expériences semblent jouer un rôle plus important que la profession des parents ou l'origine géographique. Mathurine, réduite à un « homo sacer » déshumanisé (Agamben 1997) à la suite du génocide contre les Tutsis, a rencontré MSF dans un camp congolais et commence sans diplôme à travailler pour l'organisation. Carmen, une sage-femme kenyane rencontrée au Pakistan et de nombreux autres expatriés aujourd'hui ont postulé en ligne directement depuis leur pays et passé les étapes de recrutement chez eux. Un adolescent issu de zones rurales éthiopiennes peut finir, après avoir été patient de MSF, par devenir expatrié, le collègue d'un bourgeois breton ou d'un ancien ouvrier mexicain, et un jour président de l'organisation. Pablo, médecin originaire de Kinshasa, a été choqué de devoir soigner dans un camp de réfugiés au Malawi un autre médecin de Kinshasa, comme lui, et de réaliser qu'une origine sociale et une formation universitaire identiques pouvaient aboutir à deux destins opposés.

Si l'on ajoute à cela que sur les missions humanitaires, et chez MSF en particulier, les expatriés vivent ensemble « 24h/24 », alors la socialisation organisationnelle arase lentement les aspérités individuelles de ceux qui restent. Au bout de quelques années, quel que soit leur pays d'origine, quel que soit leur métier, quelles que soient leurs études, quelle que soit la profession de leurs parents, les expatriés MSF finissent par avoir le même type d'attentes, et par faire les mêmes choix de vie. Ces attentes sont de moins en moins liées au milieu social d'origine mais de plus en plus aux expériences de vie et à un capital social progressivement acquis.

Dans cette thèse, les catégories classiques, telles que la catégorie socio-professionnelle, le niveau d'études, le sexe, l'âge, ont ainsi semblé peu opérantes pour décrire les dispositions à l'insatisfaction d'un individu. En revanche, la catégorie idoine de DI (disposé à l'insatisfaction)

répondant au questionnement de cette thèse, a offert davantage de prise et de latéralité à la compréhension du processus. Sans nier l'importance de certains déterminants sociaux, la catégorie de DI a davantage mis en évidence l'importance de la situation dans le jugement par l'individu des rapports de pouvoir en présence. Ce jugement, au cœur du sentiment d'insatisfaction, est d'autant plus situationnel que l'expatrié se rend compte au fil de ses missions que ces mêmes rapports peuvent être inversés selon les zones du monde, et selon l'origine de ses collègues.

L'étude détaillée des parcours de vie des expatriés MSF m'invite ainsi à formuler le constat d'« une perte de prédictibilité des développements biographiques »<sup>414</sup> (Rosa 2013, 232). Celui-ci ne signifie pas nécessairement plus d'égalité, plus de solidarité, et la disparition de la « lutte des classes », mais elle donne à penser que, chez MSF, le déterminisme social tel qu'il est habituellement entendu, c'est-à-dire un déterminisme ancien, celui des origines sociales et de la « reproduction sociale », se dissout dans un déterminisme plus récent, celui des appartenances sociales actuelles. Au fil des missions, le capital jurisprudentiel prend le pas sur le capital culturel, le capital relationnel sur celui de capital social et le capital hiérarchique sur celui de capital économique. Si le déterminisme social continue d'exister, c'est davantage par le prisme d'une focale temporelle réduite illustrant la thèse défendue par le sociologue allemand Hartmut Rosa d'une « accélération du changement social » (Rosa 2013, 108). Suivant son constat général, les membres de MSF semblent s'inscrire dans une ère post-moderne, ère dans laquelle l'identité des individus est de plus en plus « transitoire » et éphémère. Une telle observation ne cherche pas à légitimer une société libérale mais davantage à se faire le témoin de l'individualisation contemporaine de la société et de l'effacement du lien social.

### b. Trois générations d'humanitaires, reflet de l'institutionnalisation du secteur

Pour finir, cette thèse amène à penser que l'insatisfaction au travail décrite dans le cas de MSF est une question de génération et d'institutionnalisation du secteur, qu'elle est forte aujourd'hui, mais que son intensité était plus faible par le passé et qu'elle sera plus faible à l'avenir. Sur les terrains humanitaires, trois générations idéales-typiques, dont j'ai essayé de

<sup>414</sup> “A loss of predictability in biographical development”

décrire dans cette thèse les multiples nuances, se côtoient. Et si la première a presque disparu, la troisième n'a pas encore remplacé la deuxième.

Dans les premières années de l'organisation, en particulier les années 1970 et 1980, les expatriés de la première génération, souvent qualifiés *a posteriori* de « baroudeurs », et parfois péjorativement de « vieux de la vieille », héritiers de la pensée tiers-mondiste, partaient souvent sur le terrain de façon autonome. Ils étaient leur propre chef de projet, et pouvaient orienter les activités dans le sens qu'ils souhaitaient. À leur retour au siège, ils discutaient avec les bénévoles présents, faisaient éventuellement un rapport, mais n'étaient pas contrôlés et pilotés depuis le siège comme le sont parfois certaines missions aujourd'hui. Un jeune expatrié qui commencerait aujourd'hui chez MSF ne disposerait pas des mêmes libertés et prérogatives que celles dont Valentin a pu disposer à l'époque (voir p.226).

Pour reprendre la terminologie de l'insatisfaction au travail, si certains événements étaient empêchés, ce n'était pas par une hiérarchie qu'ils auraient défiée mais par un contexte local avec lequel ils devaient composer, auquel les expatriés devaient s'adapter, adaptation qu'ils faisaient en confiance. Ils étaient autonomes pour définir eux-mêmes leurs propres règles de sécurité, qui ne faisaient à l'époque pas l'objet d'une formalisation écrite, et qui ne devaient *a fortiori* pas suivre, comme aujourd'hui, des modèles relativement rigides. S'ils étaient insatisfaits par leur mission, ils avaient le temps et l'opportunité d'avoir des « activités de refuge » (voir p.381). Sans porter de jugement sur le contenu de ces activités, plusieurs expatriés rapportent le fait qu'ils allaient explorer librement, à leurs heures perdues, des zones sauvages proches de leur lieu de travail. D'autres, qui étaient en ville, disent avoir passé des nuits blanches en boîte de nuit, tissé des relations amoureuses avec des locaux ou être allés voir des prostituées. De plus, le secteur était bénévole et l'engagement n'était pas toujours aussi entier qu'aujourd'hui. Chaque expatrié avait une source de revenus dans son pays, une famille et une vie en dehors de sa mission. L'image de cette première génération d'expatriés, « sauveurs », « aventuriers » et libres a transpiré par les médias dans l'imaginaire de la génération suivante.

Les expatriés de la deuxième génération, ceux de la fin des années 1990 et des années 2000, que l'on pourrait qualifier d'« idéalistes », ont, pour certains, rêvé des « exploits » humanitaires, idéalisé les fondateurs « baroudeurs », sans bénéficier de formations universitaires, sans être prévenus de potentielles désillusions. Héritiers de la pensée gestionnaire, ils se sont trouvés dans des situations bien plus contrôlées, où les outils de management avaient fait leur apparition, dans des contradictions auxquelles les premières générations se sont aussi confrontées, mais sans la liberté d'y apporter la réponse qui leur

semblait adéquate. En ce sens, l'insatisfaction au travail est le corolaire du contrôle organisationnel, de la mise en place de règles, de *guidelines*, de restriction de l'autonomie et de la confrontation au pouvoir hiérarchique. Les expatriés de cette deuxième génération ont en outre subi des règles de sécurité beaucoup plus strictes, sans pouvoir s'échapper ni physiquement ni mentalement de projets où Internet était souvent inaccessible.

Aujourd'hui, depuis les années 2010/2015, arrive une troisième génération, une génération de « professionnels », plus souvent formée aux métiers de l'humanitaire, au courant des déceptions de la deuxième génération, et ayant des attentes moins idéalisées et davantage pragmatiques sur le milieu. Les formations spécialisées préparent de plus en plus précisément aux métiers concernés. Elles font intervenir des spécialistes qui informent les étudiants, c'est-à-dire les futurs acteurs de l'humanitaire, des paradoxes et des tensions du secteur. Les publications issues, soit des travailleurs eux-mêmes, soit du milieu de la recherche sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus accessibles. Elles sont souvent critiques et permettent aux individus intéressés d'avoir une vision plus pragmatique de l'humanitaire. Le secteur a aussi touché le fond d'une rigidité des règles de sécurité, à une époque où réduire le risque à tout prix plutôt que le contrôler est gage de qualité. Les responsables sont en train de progressivement faire machine arrière et il existe également une volonté de redonner des marges de manœuvre et de l'autonomie aux missions. Les expatriés peuvent désormais accéder à de plus en plus d'« activités de refuge ». Même si les règles de sécurité sont parfois toujours strictes, la généralisation de la technologie 3G permet aux zones les plus reculées du monde et aux expatriés s'y trouvant d'accéder à un Internet de bonne qualité. Les appareils de fitness, la guitare, les jeux de société, les jeux vidéos sont désormais régulièrement fournis par l'organisation elle-même pour permettre aux expatriés de se distraire. Enfin, les questions de l'insatisfaction au travail, et plus généralement du burn-out, du stress ou de la souffrance sont de plus en plus discutées dans la société civile et de plus en plus prises en compte par les employeurs. Ce travail de thèse lui-même s'inscrit dans une époque où l'intérêt pour ces questions grandit, où il est de moins en moins honteux d'en discuter, et où le soutien psychologique en entreprise se généralise.

Ces trois générations semblent être finalement le reflet d'un processus plus général d'institutionnalisation du secteur humanitaire. En effet, les pionniers « baroudeurs », peut-être aussi idéalistes que leurs successeurs, ont défriché librement un secteur dont ils ont progressivement bâti les fondations et monté le cadre pratique, normatif et juridique. C'est sur cet édifice solide qu'est venue buter la deuxième génération, davantage disposée à

l'insatisfaction, contrainte par un secteur déjà formalisé et bureaucratisé. Encore naissante, la troisième génération, moins sensible à l'insatisfaction car au fait des arcanes de l'humanitaire, marque alors la dernière étape du processus d'institutionnalisation du secteur : développement de la littérature scientifique et théorisation dans des cursus universitaires. En ce sens, le pic d'insatisfaction des expatriés MSF, comme Nino en Haïti, serait le reflet de l'étape intermédiaire du processus d'institutionnalisation de l'organisation et du secteur humanitaire en général. Et par son caractère introspectif, cette thèse, elle, constituerait l'une des traductions d'un glissement du secteur vers la troisième étape de l'institutionnalisation, dans laquelle l'insatisfaction ne disparaît pas mais devient motrice et une critique instituée.

En proposant un autre regard sur le secteur humanitaire, je nourris finalement l'espoir que mon travail pourra offrir des pistes de discussions et de confrontations académiques, et enrichir les réflexions des acteurs du secteur. J'espère en particulier que ceux-ci pourront y trouver une distance critique vis-à-vis de leur éventuelle « frustration » ou de celle de leur entourage, permettant à chacun de trouver son propre équilibre entre insatisfaction, asatisfaction et satisfaction.





## Bibliographie

---

- Abu-Sada, Caroline. 2011. *Dans l'oeil des autres : Perception de l'action humaine et de MSF*. Lausanne: Antipodes.
- Adams, Abi, Laurens Cherchye, Bram De Rock, et Ewout Verriest. 2014. « Consume Now or Later? Time Inconsistency, Collective Choice, and Revealed Preference ». *American Economic Review* 104 (12): 4147-83.
- Agamben, Giorgio. 1997. *Homo sacer. Le pouvoir souverain et la vie nue*. Paris: Seuil.
- Agelopoulos, Georgios. 2007. « Autochtones et anthropologues ». *Ethnologie française* 35 (2): 305-15.
- Albert, Stuart, et David A. Whetten. 1985. « Organizational identity ». *Research in Organizational Behavior* 7: 263-95.
- Alcántara, Carmela, Chih-Nan Chen, et Margarita Alegría. 2015. « Transnational Ties and Past-Year Major Depressive Episodes among Latino Immigrants ». *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 21 (3): 486-95.
- Allen, David G. 2006. « Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? » *Journal of Management* 32 (2): 237-56.
- Allen, Natalie J., et John P. Meyer. 1990. « Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation ». *Academy of Management Journal* 33 (4): 847-58.
- Allié, Marie-Pierre. 2011. « Introduction ». In *Agir à tout prix? Négociations humanitaires: l'expérience de Médecins sans frontières*, par Claire Magone, Michaël Neuman, et Fabrice Weissman, 7-20. Paris: La Découverte.
- Allport, Gordon W. 1940. « The psychologist's frame of reference ». *Psychological Bulletin* 37 (1): 1.
- Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, et Barry M. Staw. 2005. « Affect and Creativity at Work ». *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 367-403.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, et Yves-Frédéric Livian. 2005. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Amiard, Jean-Claude. 2011. *Les risques chimiques environnementaux: Méthodes d'évaluation et impacts sur les organismes*. Paris: Lavoisier.
- Amin, Azzam. 2013. « Stratégies identitaires et stratégies d'acculturation: deux modèles complémentaires ». *Alterstice-Revue Internationale de la Recherche Interculturelle* 2 (2): 103-116.
- Amsel, Abram. 1958. « The Role of Frustrative Nonreward in Noncontinuous Reward Situations. » *Psychological Bulletin* 55 (2): 102-19.
- Anderson, Rolph E. 1973. « Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance ». *Journal of marketing research* 10 (1): 38-44.
- Andrade, Eduardo B., et Dan Ariely. 2009. « The enduring impact of transient emotions on decision making ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109 (1): 1-8.

- Andrews, Gavin, Christopher Tennant, Daphne M. Hewson, et George E. Vaillant. 1978. « Life Stress, Social Support, Coping Style and Risk of Psychological Impairment ». *The Journal of Nervous and Mental Disease* 166 (5): 307-16.
- Aries, Myriam B. C., Jennifer A. Veitch, et Guy. R. Newsham. 2010. « Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort ». *Journal of Environmental Psychology* 30 (4): 533-41.
- Aristote. 1992. *Ethique à Nicomaque*. Traduit par Jules Barthélemy-Saint-Hilaire et Alfredo Gomez-Muller. Paris: LGF.
- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th éd. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Arvey, Richard D., Thomas J. Bouchard, Nancy L. Segal, et Lauren M. Abraham. 1989. « Job satisfaction: Environmental and genetic components ». *Journal of Applied Psychology* 74 (2): 187-92.
- Ashkanasy, Neal M., et Catherine S. Daus. 2002. « Emotion in the workplace: The new challenge for managers ». *Academy of Management Perspectives* 16 (1): 76–86.
- Ashkanasy, Neal M., Wilfred J. Zerbe, et Charmine EJ Hartel. 2002. *Managing emotions in the workplace*. New York: Routledge.
- Astley, W. Graham, et Paramjit S. Sachdeva. 1984. « Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis ». *Academy of Management Review* 9 (1): 104-13.
- Atlani-Duault, Laëtitia. 2008. *Humanitarian Aid in Post-Soviet Countries: An Anthropological Perspective*. Routledge.
- . 2009. *Au bonheur des autres: anthropologie de l'aide humanitaire*. 1 vol. Paris: Armand Colin.
- Atlani-Duault, Laëtitia, et Laurent Vidal. 2013. « Le moment de la santé globale ». *Revue Tiers Monde* 3 (215): 7-16.
- Audet, François. 2011. « L'acteur humanitaire en crise existentielle: Les défis du nouvel espace humanitaire ». *Études internationales* 42 (4): 447–472.
- Autesserre, Severine. 2014. « Introduction to “Peaceland: Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Intervention” ». *Peaceland: Conflict Resolution and the Everyday Politics of International Intervention*, 1-19.
- Ayache, Magali, et Hervé Dumez. 2011. « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ». *Le Libellio d'AEGIS* 7 (2): 33-46.
- Aycan, Zeynep. 1997. « Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance ». In *New approaches to employee management, Vol. 4: Expatriate management: Theory and research*, 1-40. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Bachet, Daniel. 2000. « Le “tiers secteur”: le retour de la troisième voie ». *L'Homme et la société* 135 (1): 139-55.
- Baillie Smith, Matt, et Nina Laurie. 2011. « International volunteering and development: Global citizenship and neoliberal professionalisation today ». *Transactions of the Institute of British Geographers* 36 (4): 545–559.
- Balleux, André, et Thérèse Perez-Roux. 2013. « Transitions professionnelles ». *Recherche et formation*, n° 74 (décembre): 101-14.

- Balsa, Casimiro. 2005. *Confiance et lien social*. Fribourg Suisse: Academic Press/Saint-Paul.
- Bar-Anan, Yoav, Timothy D. Wilson, et Daniel T. Gilbert. 2009. « The Feeling of Uncertainty Intensifies Affective Reactions. » *Emotion* 9 (1): 123-27.
- Baroni, Raphaël. 2011. « Tensions et résolutions : musicalité de l'intrigue ou intrigue musicale ? » *Cahiers de Narratologie*, n° 21 (décembre).
- Bastide, Roger. 1970. *Le prochain et le lointain*. Genèses. Paris: Cujas.
- Batson, C. Daniel. 2014. *The Altruism Question: Toward A Social-Psychological Answer*. New York and London: Psychology Press.
- Baudelot, Christian, et Michel Gollac. 2001. « Bonheur, travail et sociologie ». In . ENS Paris. <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Baudelot-Gollac-2001-Bonheur-travail-et-sociologie.pdf>.
- Beck, Michèle, et Rony Brauman. 2017. « Médecins Sans Frontières et la qualité médicale ». CRASH. <https://www.msf-crash.org/sites/default/files/2017-06/d94d-2017-brauman-beck-msf-et-la-qualite-medicale.pdf>.
- Beck, Ulrich. (1986) 2001. *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Paris: Aubier.
- Becker, Howard. (1988) 2002. *Les ficelles du métier*. Paris: La Découverte.
- Becker, Howard, Blanche Geer, Everett Hughes, et Anselm Strauss. (1961) 2009. *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Transaction Publishers.
- Beehr, Terry A., Lana Ivanitskaya, Curtiss P. Hansen, Dmitry Erofeev, et David M. Gudanowski. 2001. « Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors ». *Journal of Organizational Behavior* 22 (7): 775–788.
- Bell, David E. 1985. « Disappointment in decision making under uncertainty ». *Operations research* 33 (1): 1–27.
- Benda, Julien. 1948. *Du style d'idées. Réflexions sur la pensée, sa nature, ses réalisations, sa valeur morale*. Paris: Gallimard.
- Berche, Thierry. 1998. *Anthropologie et santé publique en pays dogon*. Paris: Karthala.
- Berger, Peter L. 1967. *The Sacred Canopy: Elements of a Sociological Theory of Religion*. New York: Doubleday.
- Berkowitz, Leonard. 1989. « Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation ». *Psychological bulletin* 106 (1): 59.
- Bernaards, C. M., M. P. Jans, S. G. van den Heuvel, I. J. Hendriksen, I. L. Houtman, et P. M. Bongers. 2006. « Can Strenuous Leisure Time Physical Activity Prevent Psychological Complaints in a Working Population? » *Occupational and Environmental Medicine* 63 (1): 10-16.
- Bernard, Julien. 2017. *La concurrence des sentiments: une sociologie des émotions*. Traversées. Paris: Métailié.
- Berry, John W. 2003. *Conceptual approaches to acculturation*. American Psychological Association.
- Berry, John W., et David L. Sam. 1997. « Acculturation and adaptation ». *Handbook of cross-cultural psychology* 3 (2): 291–326.

- Bertolote, José. 2008. « The roots of the concept of mental health ». *World Psychiatry* 7 (2): 113-16.
- Bertrand, Nathalie, et Patrick Moquay. 2004. « La gouvernance locale, un retour à la proximité ». *Économie rurale* 280 (1): 77-95.
- Bidart, Claire. 2012. « Réseaux personnels et processus de socialisation ». *Idées économiques et sociales* 3 (169): 8–15.
- Bidet, Alexandra. 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris: PUF.
- Billis, David. 2010a. « Towards a theory of hybrid organizations ». In *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, par David Billis, 46-69. Palgrave: Basingstoke.
- . 2010b. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave: Macmillan International Higher Education.
- Binet, Laurence. 2013. *Famine et Transferts Forcés de Populations En Ethiopie 1984-1986*. Médecins Sans Frontières.
- . 2016. *Rwandan Refugee Camps in Zaire and Tanzania 1994-1995*. Médecins Sans Frontières.
- Bjerneld, Magdalena, Gunilla Lindmark, Lucia Ann McSpadden, et Martha J. Garrett. 2006. « Motivations, Concerns, and Expectations of Scandinavian Health Professionals Volunteering for Humanitarian Assignments ». *Disaster Management & Response* 4 (2): 49-58.
- Blondel, Danièle. 2010. *Innovation et bien-être: une relation équivoque*. Paris: Publibook.
- Boltanski, Luc. 2007. *La souffrance à distance*. Paris: Folio.
- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bolton, Giles. 2008. *Aid and Other Dirty Business: How Good Intentions Have Failed the World's Poor*. Reading: Ebury Press.
- Borg, Mark G., Richard J. Riding, et Joseph M. Falzon. 1991. « Stress in Teaching: a study of occupational stress and its determinants, job satisfaction and career commitment among primary schoolteachers ». *Educational Psychology* 11 (1): 59-75.
- Bornmann, Lutz, et Ruediger Mutz. 2014. « Growth rates of modern science: A bibliometric analysis based on the number of publications and cited references ». *arXiv:1402.4578 [physics, stat]*.
- Bosselut, Clémence. 2007. « Don de soi ou professionnalisme ? » *Sociologies pratiques*, n° 15: 111-22.
- Bouchet-Saulnier, Françoise. 2007. *The Practical Guide to Humanitarian Law*. Traduit par Laura Brav et Clémentine Olivier. Second English Language Edition. Lanham, Md: Rowman & Littlefield Publishers.
- . 2014. « Le consentement à l'accès humanitaire : une obligation déclenchée par le contrôle du territoire et non par les droits de l'État » 96 (1): 167-78.

- Boudon, Raymond. 1977. « La logique de la frustration relative ». *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie / Europäisches Archiv für Soziologie* 18 (1): 3-26.
- . 2007. *Le sens des valeurs*. Paris: PUF.
- Boudon, Raymond, et Renaud Fillieule. (1969) 2018. *Les méthodes en sociologie*. Que sais-je? Paris: PUF.
- Boudoukha, Abdel Halim. 2016. *Burn-out et stress post-traumatique*. 2<sup>e</sup> éd. Psycho Sup. Paris: Dunod.
- Boumakani, Benjamin. 2008. « La prohibition de la “transhumance politique” des parlementaires ». *Revue française de droit constitutionnel* 3 (75): 499-512.
- Bourdieu, Pierre. 1972. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Droz.
- . 1973. « L'opinion publique n'existe pas ». *Temps modernes*, n° 318: 1292–1309.
- . 1979a. « Les trois états du capital culturel ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 30 (1): 3-6.
- . 1979b. *La Distinction : Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit.
- . 1980a. « Le capital social ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 31 (1): 2-3.
- . 1980b. *Le sens pratique*. Le Sens commun. Paris: Les Éditions de Minuit.
- . 1994. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- . 1997a. « Le champ économique ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 119 (1): 48-66.
- . 1997b. *Méditations pascaliennes*. Paris: Seuil.
- . 2003. « L'objectivation participante ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 150 (5): 43-58.
- Bourion, Christian, et Frank Bournois. 2015. « Le pouvoir hiérarchique, une organisation sans emprise comportementale ? » *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XXI (52): 23-50.
- Boussard, Valérie. 2008. *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Boyer, Régine, et Charles Coridian. 2002. « Transmission des savoirs disciplinaires dans l'enseignement universitaire ». *Sociétés contemporaines* 48 (4): 41-61.
- Brabant, Justine. 2013. « Peut-on faire de la recherche au sein d'une ONG? » *Génèses* 1 (90): 42-61.
- Bradley, Harold B. 1969. « Community-based treatment for young adult offenders ». *Crime & Delinquency* 15 (3): 359–370.
- Bradol, Jean-Hervé. 2011. « Soigner la santé ». In *Agir à tout prix? Négociations humanitaires: l'expérience de Médecins sans frontières*, par Claire Magone, Michaël Neuman, et Fabrice Weissman, 263-90. Paris: La Découverte.
- Bradol, Jean-Hervé, et Rony Brauman. 2011. « 40 ans de tergiversations - MSF et le développement: la fin d'un tabou? » *Borderline*, mars 2011.
- Bradol, Jean-Hervé, et Elisabeth Szumilin. 2009. « Sida: nouvelle pandémie, nouvelles pratiques médicales et politiques ». In *Innovations médicales en situations*

- humanitaires : Le travail de Médecins Sans Frontières*, par Jean-Hervé Bradol et Claudine Vidal, 155-72. Paris: L'Harmattan.
- Braud, Philippe. 2016. *Sociologie politique*. Paris: LGDJ.
- Brauman, Rony. 1986. *Le tiers-mondisme en question : [colloque, Paris, 23-24 janvier]*. Liberté Sans Frontières. Paris: O. Orban.
- . 1995. *L'Action humanitaire*. Paris: Flammarion.
- . 1996. *Les Médias et l'humanitaire*. Paris: CFPJ.
- . 2006. « Les limites de l'humanitaire ». <https://www.msf.fr/sites/www.msf.fr/files/2006-08-01-brauman-mancha.pdf>.
- . 2009. « Emotion et action humanitaire ». *Études* Tome 410 (1): 9-19.
- . 2017. « Guerre et humanitaire ». In *Dictionnaire de la guerre et de la paix*, par Benoît Durieux, Frédéric Ramel, et Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, 641-53. Paris: PUF.
- Brauman, Rony, et Philippe Petit. 1996. *Humanitaire, le dilemme*. 1 vol. Conversations pour demain. Paris: Textuel.
- Brauman, Rony, et Catherine Portevin. 2006. *Penser dans l'urgence: parcours critique d'un humanitaire : entretiens avec Catherine Portevin*. Paris: Seuil.
- Brillouin, Léon. 1959. *La Science et la théorie de l'information*. Paris: Masson et Cie.
- Brockhaus, Robert H. 1980. « The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business ». *Journal of Small Business Management (pre-1986)* 18 (1): 37-43.
- Broqua, Christophe, et Olivier Fillieule. 2001. *Trajectoires d'engagement : Aides et Act up*. Textuel.
- Brown, Stephanie, et Jon Maner. 2012. « Egoism or altruism? Hard-nosed experiments and deep philosophical questions ». In *Science, Application, and the psychology of Robert Cialdini*, par Douglas Kenrick, Noah Goldstein, et Sanford Braver, 109-18. Oxford University Press.
- Brun, Emmanuelle, et Malgorzata Milczarek. 2007. *Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health*. European Risk Observatory Report 5. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work - Office for Official Publications of the European Communities.
- Byrne, David. 1998. *Complexity Theory and the Social Sciences*. London: Routledge.
- Cabanas, Edgar, et Eva Illouz. 2018. *Happycratie: Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris: Premier parallèle.
- Callaway, Phuong. 2007. *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. Universal-Publishers.
- Callon, Michel. 1986. « Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique* 36: 169–208.
- . 2006. « Quatre modèles pour décrire la dynamique de la science ». In *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, par Madeleine Akrich, Michel Callon, et Bruno Latour, 201-51. Sciences Sociales. Paris: Ecole des mines de Paris.

- Camilleri, Carmel, Joseph Kastersztein, Edmond Marc Lipiansky, Hanna Malewska- Peyre, Isabelle Taboada- Leonetti, et Ana Vasquez. 1990. *Stratégies identitaires*. Psychologie d'aujourd'hui. Paris: PUF.
- Campbell, Richard, et Lewis Pepper. 2007. « Downsizing and Social Cohesion: The Case of Downsizing Survivors ». *NEW SOLUTIONS: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy* 16 (4): 373-93.
- Canguilhem, Georges. (1966) 2013. *Le normal et le pathologique*. 12e édition. Quadrige. Paris: PUF.
- Cannon, Walter B. 1935. « Stresses and strains of homeostasis ». *American Journal of Medical Science* 189: 1–14.
- Cardozo, Barbara Lopes, Carol Gotway Crawford, Cynthia Eriksson, Julia Zhu, Miriam Sabin, Alastair Ager, David Foy, et al. 2012. « Psychological Distress, Depression, Anxiety, and Burnout among International Humanitarian Aid Workers: A Longitudinal Study ». *PLOS ONE* 7 (9): e44948.
- Carmeli, Abraham, et Benny Azeroual. 2009. « How Relational Capital and Knowledge Combination Capability Enhance the Performance of Work Units in a High Technology Industry ». *Strategic Entrepreneurship Journal* 3 (1): 85-103.
- Caron, Jean, et Stéphane Guay. 2005. « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens ». *Santé mentale au Québec* 30 (2): 15-41.
- Carré, Philippe, et Fabien Fenouillet. 2009. *Traité de psychologie de la motivation*. Paris: Dunod.
- Casaer, Peter, éd. 2013. *The inside story*. Médecins Sans Frontières Belgique.
- Castel, Robert. 2009. *La Montée des incertitudes*. Paris: Seuil.
- . 2011. *La gestion des risques*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Cazabat, Sandrine, Béatrice Barthe, et Nadine Cascino. 2008. « Charge de travail et stress professionnel : deux facettes d'une même réalité ? » *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 1 (10).
- Chabrol, Fanny, et Gabriel Girard. 2010. *VIH/sida. Se confronter au terrain. Expériences et postures de recherche*. Sciences sociales et sida. ANRS.
- Champy, Florent. 2009. *La sociologie des professions*. Quadrige Manuels. Paris: PUF.
- . 2012. « Activités professionnelles prudentielles et production de la société ». In *Sens politiques du travail*, par Ivan Sainsaulieu et Muriel Surdez, 57-70. Paris: Armand Colin.
- Chao, Georgia T., Anne M. O'Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein, et Philip D. Gardner. 1994. « Organizational Socialization: Its Content and Consequences ». *Journal of Applied Psychology* 79 (5): 730-43.
- Charnoz, Olivier, et Jean-Michel Sévérino. 2007. *L'aide publique au développement*. Repères Économie. Paris: La Découverte.
- Château Terrisse, Pascale. 2012. « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire ». *Management & Avenir* 4 (54): 145-67.

- Chauveau, Thierry, et Nicolas Nalpas. 2009. « A theory of disappointment ». *ESC-Toulouse Working Papers*. <http://www.academia.edu/download/33776124/nalpas.pdf>.
- Chauvet, Clément. 2013. « Le pouvoir hiérarchique ». Paris: LGDJ.
- Cherniss, Cary, et Daniel Goleman. 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, California: Wiley.
- Chiapello, Eve, et Patrick Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- Chimot, Caroline, et Manuel Schotté. 2006. « Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel ». *Regards sociologiques* 32: 97–107.
- Chrousos, George P., D. Lynn Loriaux, et Philip W. Gold. 1988. « Introduction: The Concept of Stress and Its Historical Development ». In *Mechanisms of Physical and Emotional Stress*, 3-7. Advances in Experimental Medicine and Biology. Boston: Springer.
- Clot, Yves. 2010. *Le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- . 2013. « L’aspiration au travail bien fait ». *Le journal de l’école de Paris du management* 1 (99): 23-28.
- Clot, Yves, et Christophe Dejours. 2012. « Plaisir et souffrance au travail, deux regards ». *Sciences humaines* 11 (242): 52.
- Clouder, Deanne. 2005. « Caring as a ‘Threshold Concept’: Transforming students in higher education into health (care) professionals » 10 (4): 505-17.
- Cohen, Sheldon, et Thomas A. Wills. 1985. « Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. » *Psychological Bulletin* 98 (2): 310-57.
- Coldiron, M., D. Obvala, I. Mouniaman-Nara, J. Pena, C. Blondel, et K. Porten. 2013. « The prevalence of yaws among the Aka in the Congo ». *Medecine et sante tropicales* 23 (2): 231–232.
- Colligan, Thomas W., et Eileen M. Higgins. 2006. « Workplace Stress: Etiology and Consequences ». *Journal of Workplace Behavioral Health* 21 (2): 89-97.
- Collins, Randall. 1988. *Theoretical Sociology*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- . 1993. « Emotional Energy as the Common Denominator of Rational Action ». *Rationality and Society* 5 (2): 203-30.
- Colliot-Thélène, Catherine. 1990. *Max Weber et l’histoire*. Paris: PUF.
- Combailbert, N., et J. -M. Lançon. 2006. « Les spécificités du débriefing psychologique en milieu professionnel ». *Pratiques Psychologiques* 12 (3): 261-69.
- Connor, Kathryn M. 2006. « Assessment of resilience in the aftermath of trauma ». *Journal of Clinical Psychiatry* 67 (2): 46–49.
- Connorton, Ellen, Melissa J. Perry, David Hemenway, et Matthew Miller. 2011. « Humanitarian relief workers and trauma-related mental illness ». *Epidemiologic reviews* 34 (1): 145–155.
- Constantine, Madonna G., Sumie Okazaki, et Shawn O. Utsey. 2004. « Self-Concealment, Social Self-Efficacy, Acculturative Stress, and Depression in African, Asian, and Latin

- American International College Students ». *American Journal of Orthopsychiatry* 74 (3): 230-41.
- Cook, John, et Toby Wall. 1980. « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment ». *Journal of occupational psychology* 53 (1): 39-52.
- Cooper, C. L., et S. Cartwright. 1994. « Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress ». *Human Relations* 47 (4): 455-71.
- Corcuff, Philippe. 2009. « Frustrations relatives ». In *Dictionnaire des mouvements sociaux*, 242-48. Paris: Presses de Sciences Po.
- . 2010. « 9. Sociologie et engagement : nouvelles pistes épistémologiques dans l'après-1995 ». In *À quoi sert la sociologie ?*, par Bernard Lahire, 210. Paris: La Découverte.
- Cordes, Cynthia L., et Thomas W. Dougherty. 1993. « A Review and an Integration of Research on Job Burnout ». *Academy of Management Review* 18 (4): 621-56.
- Coulet, Jean-Claude. 2011. « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences ». *Le travail humain* 74 (1): 1-30.
- Coulon, Frédéric de. 1998. *Théorie et traitement des signaux*. Vol. 6. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Courgeau, Daniel, et Brigitte Baccaïni. 1997. « Analyse multi-niveaux en sciences sociales ». *Population (French Edition)* 52 (4): 831-63.
- Courtin, E. 2006. « Entre impératif gestionnaire et idéal militant. La politique publique de "santé mentale"(1990-2005) ». Master's dissertation in social sciences of politics, IEP Strasbourg.
- Craib, Ian. 2002. *The Importance of Disappointment*. London: Routledge.
- Crant, J. Michael, et Thomas S. Bateman. 2000. « Charismatic Leadership Viewed from above: The Impact of Proactive Personality ». *Journal of Organizational Behavior* 21 (1): 63-75.
- Crombé, Xavier, et Jean-Hervé Jézéquel. 2007. *Niger 2005, une catastrophe si naturelle*. Les terrains du siècle. Paris: Karthala.
- Crozier, Michel. (1963) 1993. *Le Phénomène Bureaucratique : Essai Sur Les Tendances Bureaucratiques Des Systèmes d'organisation Modernes et Sur Leurs Relations En France Avec Le Systèmes Social et Culturel*. Points 28. Paris: Seuil.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. (1977) 2014. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Vol. 111. Points. Paris: Seuil.
- Crull, Elise M. 2013. « Exploring Philosophical Implications of Quantum Decoherence ». *Philosophy Compass* 8 (9): 875-85.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, et Isabella Selega Csikszentmihalyi. 1992. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cyrulnik, Boris. 2003. *La résilience ou comment renaître de sa souffrance*. Paris: Fabert.
- Dahl, Robert A. 1957. « The concept of power ». *Systems Research and Behavioral Science* 2 (3): 201-215.

- Dahlgren, Madeleine Abrandt, Håkan Hult, Lars Owe Dahlgren, Helene Hård af Segerstad, et Kristina Johansson. 2006. « From senior student to novice worker: learning trajectories in political science, psychology and mechanical engineering ». *Studies in Higher Education* 31 (5): 569-86.
- Damasio, Antonio. 2003. *Spinoza avait raison: joie et tristesse, le cerveau des émotions*. Paris: Odile Jacob.
- . 2004. « Emotions and Feelings. A Neurobiological Perspective ». In *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium*, par Antony S. R. Manstead, Nico Frijda, et Agneta Fischer, 49-57. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dauvin, Pascal. 2004. « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé ». *Tiers-Monde* 45 (180): 825-40.
- Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. 2002. *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Davey, Eleanor. 2015. *Idealism beyond Borders: The French Revolutionary Left and the Rise of Humanitarianism, 1954–1988*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davezies, Philippe. 2008. « Stress, pouvoir d'agir et santé mentale ». *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement* 69 (2): 195–203.
- Davies, Robin. 2000. « Humanitarian Assistance. Negative Spin-Offs for the Host Country ». *CICR (éd.): War, Money and Survival*, 82–87.
- Davoine, Lucie, et Dominique Méda. 2008. *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* 1 vol. Document de travail 96-1. Noisy-le-Grand: Centre d'études de l'emploi.
- Déchaux, Jean-Hugues. 2015. « Intégrer l'émotion à l'analyse sociologique de l'action ». *Terrains/Théories*, n° 2 (janvier). <http://journals.openedition.org/teth/208>.
- Dejours, Christophe. 1998. *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Points 715. Paris: Seuil.
- . 2000. « Travail, souffrance et subjectivité ». *Sociologie du travail* 42 (2): 329–340.
- Delmotte, Florence. 2010. « Termes clés de la sociologie de Norbert Elias ». *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 106 (2): 29.
- Demusz, Kerry. 1998. « From Relief to Development: Negotiating the Continuum on the Thai-Burmese Border ». *Journal of Refugee Studies* 11 (3): 231-44.
- Desjeux, Dominique. 1996. « Scales of observation A micro-sociological epistemology of social science practice ». *Visual Sociology* 11 (2): 45-55.
- . 2004. *Les sciences sociales. Que sais-je?* Paris: PUF.
- . 2006. *La consommation. Que sais-je?* Paris: PUF.
- Destexhe, Alain. 1993. *L'humanitaire impossible ou deux siècles d'ambiguïté*. Paris: Armand Colin.
- Di Malta, Pierre. 1961. *Essai sur la notion de pouvoir hiérarchique*. Paris: LGDJ.
- Dodier, Nicolas, et Janine Barbot. 2016. « La force des dispositifs ». In *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 71:421–450. Paris: Éditions de l'EHESS.
- Dolan, Simon, Gérald Lamoureux, et Eric Gosselin. 1996. *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal: G. Morin.

- Dolan, Sister Nuala. 1987. « The Relationship between Burnout and Job Satisfaction in Nurses ». *Journal of Advanced Nursing* 12 (1): 3-12.
- Dollard, John, Neal E. Miller, Leonard W. Doob, Orval Hobart Mowrer, et Robert R. Sears. 1939. « Frustration and aggression. »
- Dômont, Alain. 1999. *De la médecine du travail à la santé au travail*. Toulouse: Octarès.
- Dopfer, Kurt, John Foster, et Jason Potts. 2004. « Micro-meso-macro ». *Journal of Evolutionary Economics* 14 (3): 263–279.
- Dubar, Claude. 1992. « Formes identitaires et socialisation professionnelle ». *Revue française de sociologie*, 505–529.
- Duchateau, F. X., M. F. Bajolet-Laplante, C. Chollet, A. Ricard-Hibon, et J. Marty. 2002. « Exposition à la violence en SMUR ». In *Annales françaises d'anesthésie et de réanimation*, 21:775–778. Elsevier.
- Duffield, Mark. 2012. « Challenging Environments: Danger, Resilience and the Aid Industry ». Édité par Jana Hönke et Markus-Michael Müller. *Security Dialogue* 43 (5): 475-92.
- Dujarier, Marie-Anne. 2010. Review of *Review of: Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, par Marie Buscatto, Marc Loriol, et Jean-Marc Weller. *Sociologie du Travail* 52 (3): 429-31.
- Dunant, Henry. 1862. *Un souvenir de Solférino*. Genève: Jules-Guillaume Fick.
- Durand, François, Augustin Néouze, et Virginie Rouquette. 2005. « Influence de la sécurité sur les ONG et les travailleurs humanitaires en Irak ». [http://www.normalesup.org/~fradurand/dess/secu\\_irak\\_public.pdf](http://www.normalesup.org/~fradurand/dess/secu_irak_public.pdf).
- Durkheim, Émile. 1897. *Le suicide: étude de sociologie*. Paris: Félix Alcan.
- . 1909. « Sociologie religieuse et théorie de la connaissance ». *Revue de Métaphysique et de Morale* 17 (6): 733-58.
- . (1893) 1991. *De la division du travail social*. 2nde éd. Quadrige. Paris: PUF.
- . (1895) 2007. *Les règles de la méthode sociologique*. Quadrige Grands textes. Paris: PUF.
- Duvignaud, Jean. 1986. *Hérésie et subversion: essais sur l'anomie*. Paris: La Découverte.
- Easterly, William. 2007. *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Eboko, Fred. 2011. « Soigner le sida en Afrique. Recherche biomédicale et engagement humanitaire ». *Ethnologie française* 41 (3): 497–507.
- . 2015. « Vers une matrice de l'action publique en Afrique? Approche trans-sectorielle de l'action publique en Afrique contemporaine ». *Questions de Recherche, Centre d'études et de recherches internationales, Sciences Po, Paris*, n° 45: 1–41.
- Edwards, Jeffrey R., Robert D. Caplan, et R. Van Harrison. 1998. « Person-environment fit theory ». In *Theories of organizational stress*, par Cary Cooper, 28-67. Oxford: Oxford University Press.
- Ehrenreich, John H., et Teri L. Elliott. 2004a. « Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff. » *Peace and conflict: journal of peace psychology* 10 (1): 53-66.

- . 2004b. « Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff. » *Peace and conflict: journal of peace psychology* 10 (1): 53.
- Elias, Norbert. 1987. *Die Gesellschaft der Individuen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- . (1987) 1991. *La Société des individus*. Pocket. Paris: Fayard.
- . (1983) 1993. *Engagement et distanciation: Contributions à la sociologie de la connaissance*. Traduit par Michèle Hulin. Paris: Fayard.
- Eriksson, Cynthia B., Jeff P. Bjorck, Linnea C. Larson, Sherry M. Walling, Gary A. Trice, John Fawcett, Alexis D. Abernethy, et David W. Foy. 2009. « Social support, organisational support, and religious support in relation to burnout in expatriate humanitarian aid workers ». *Mental Health, Religion and Culture* 12 (7): 671–686.
- Eriksson, Cynthia B., Barbara Lopes Cardozo, David W. Foy, Miriam Sabin, Alastair Ager, Leslie Snider, Willem F. Scholte, Reinhard Kaiser, Miranda Oloff, et Bas Rijnen. 2013. « Predeployment mental health and trauma exposure of expatriate humanitarian aid workers: Risk and resilience factors ». *Traumatology* 19 (1): 41–48.
- Erler, Brigitte. 1987. *L'aide qui tue: récit de ma dernière mission d'aide au développement*. Traduit par Odile Chazerand. Lausanne: Editions d'en bas.
- Faist, Thomas. 2010. « The crucial meso level ». *Selected Studies in International Migration and Immigrant Incorporation*. Amsterdam: AUP, 59–90.
- Faragher, E. B., M. Cass, et C. L. Cooper. 2005. « The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis ». *Occupational and Environmental Medicine* 62 (2): 105-12.
- Farrell, Dan. 1983. « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study ». *Academy of management journal* 26 (4): 596–607.
- Fassin, Didier. 1996. *L'espace politique de la santé: Essai de généalogie*. 1<sup>re</sup> éd. Paris: PUF.
- . 2007. « Humanitarianism as a Politics of Life ». *Public Culture* 19 (3): 499-520.
- . 2010. *La raison humanitaire: une histoire morale du temps présent*. Vol. 1. Hautes études. Paris: Gallimard : Seuil.
- . 2013. « When Humanitarianism Turns Realistic ». *Dissent (00123846)* 60 (2): 99-103.
- Fayol, Henri. 1916. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Fechter, Anne-Meike. 2012. « The Personal and the Professional: Aid workers' relationships and values in the development process ». *Third World Quarterly* 33 (8): 1387-1404.
- Felouzis, Georges. 2008. « L'usage des catégories ethniques en sociologie ». *Revue française de sociologie* 49 (1): 127-32.
- Ferradini, Laurent, Arnaud Jeannin, Loretxu Pinoges, Jacques Izopet, Didakus Odhiambo, Limangeni Mankhambo, Gloria Karungi, et al. 2006. « Scaling up of Highly Active Antiretroviral Therapy in a Rural District of Malawi: An Effectiveness Assessment ». *The Lancet* 367 (9519): 1335-42.
- Ferris, Elizabeth G. 2011. *The Politics of Protection: The Limits of Humanitarian Action*. Washington: Brookings Institution Press.
- Feuerbach, Ludwig. (1843) 1996. *Entwürfe zu einer Neuen Philosophie*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.

- Feyerabend, Paul. 1975. *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*. Atlantic Highlands ; London: Humanities Press.
- Fillieule, Olivier. 2005. *Le désengagement militant*. Paris: Belin.
- Fisher, Berenice, et Joan Tronto. 1990. « Toward a Feminist Theory of Caring ». In *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*, par Emily K. Abel et Margaret K. Nelson, 35-62. New York: SUNY Press.
- Flageul, Alain. 2006. « Chapitre 7. Histoire et journalisme : esquisse d'une autre approche de la réalité factuelle ». In *La terreur spectacle*, par Daniel Dayan, 87-104. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Flaujat, Alain, et Marianne Soldin. 2003. « Soutien psychologique chez les sapeurs pompiers français ». *Annals of burns and fire disasters* 16 (1): 24-27.
- Foucault, Michel. 1994. *Dits et écrits: 1954 - 1988. Tome 4: 1980 - 1988*. Bibliothèque des sciences humaines. Paris: Gallimard.
- Fox, Renée C. 2014. *Doctors Without Borders: Humanitarian Quests, Impossible Dreams of Médecins Sans Frontières*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Fox, Suzy, et Paul E. Spector. 1999. « A Model of Work Frustration-Aggression ». *Journal of Organizational Behavior* 20 (6): 915-31.
- Fresia, Marion. 2009. « Une élite transnationale : la fabrique d'une identité professionnelle chez les fonctionnaires du Haut Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés ». *Revue européenne des migrations internationales* 25 (3): 167-90.
- . 2012. « La fabrique des normes internationales sur la protection des réfugiés au sein du comité exécutif du HCR ». *Critique internationale*, n° 54 (février): 39-60.
- Freud, Sigmund. (1927) 2012. *Die Zukunft einer Illusion*. BoD – Books on Demand.
- Freudenberger, Herbert J. 1974. « Staff burn-out ». *Journal of social issues* 30 (1): 159–165.
- Fribault, Mathieu. 2015. « Ebola en Guinée : violences historiques et régimes de doute ». *Anthropologie & Santé. Revue internationale francophone d'anthropologie de la santé*, n° 11 (novembre).
- Friedberg, Erhard. 1972. « L'analyse sociologique des organisations ». *Pour*, n° 28.
- Frijda, Nico H. 1988. « The laws of emotion ». *American psychologist* 43 (5): 349-58.
- Frisou, Jean. 2000. « Confiance Interpersonnelle et Engagement : Une Réorientation Béhavioriste ». *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)* 15 (1): 63-80.
- Gable, Shelly L., et John B. Nezlek. 1998. « Level and Instability of Day-to-Day Psychological Well-Being and Risk for Depression ». *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1): 129-38.
- Gagnon, Éric, Andrée Fortin, Amélie-Elsa Ferland-Raymond, et Annick Mercier. 2004. « Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales ». *Lien social et Politiques*, n° 51: 49-57.
- Ganster, Daniel C., et John Schaubroeck. 1991. « Work Stress and Employee Health ». *Journal of Management* 17 (2): 235-71.
- Gaulejac, Vincent de, Fabienne Hanique, et Pierre Roche. 2007. *La sociologie clinique: enjeux théoriques et méthodologiques*. Sociologie clinique. Ramonville Saint-Agne: Erès.

- Geeraerts, Jean. 2012. *Recueil d'une note à l'autre*. Vol. 2. Le Clion sur Mer: Improvisation et musique.
- Gilligan, Carol. 1993. *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, et Kevin G. Corley. 2000. « Organizational identity, image, and adaptive instability ». *Academy of management Review* 25 (1): 63–81.
- Giovalucchi, François, et Jean-Pierre Olivier de Sardan. 2010. « Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: le cadre logique, outil et miroir des développeurs ». *Revue Tiers Monde*, n° 198 (janvier): 383-406.
- Glynn, Mary Ann. 2000. « When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra ». *Organization Science* 11 (3): 285-98.
- Godbout, Jacques T. 2002. « Ni égoïsme ni altruisme ». *Revue du MAUSS* 20 (2): 286-99.
- Goetzel, Ron Z., Kevin Hawkins, Ronald J. Ozminkowski, et Shaohung Wang. 2003. « The Health and Productivity Cost Burden of the "Top 10" Physical and Mental Health Conditions Affecting Six Large U.S. Employers in 1999 ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 45 (1): 5-14.
- Goetzel, Ron Z., Stacey R. Long, Ronald J. Ozminkowski, Kevin Hawkins, Shaohung Wang, et Wendy Lynch. 2004. « Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (4): 398-412.
- Goffman, Erving. (1961) 1968. *Asiles : Etude sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gollac, Michel, et Marceline Bodier. 2011. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ». Paris, France: Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Good, David. 2000. « Individuals, interpersonal relations, and trust ». In *Trust: Making and breaking cooperative relations*, par Diego Gambetta, 31–48. Oxford ; Cambridge: University of Oxford.
- Gorz, André. (1988) 2004. *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*. Folio essais. Paris: Gallimard.
- Goupil, Georgette, Luc Brunet, et Jean Archambault. 1985. « L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants ». *Revue des sciences de l'éducation* 11 (3): 477-87.
- Goyard-Fabre, Simone. 1989. « L'idée de représentation à l'époque de la Révolution française ». *Études françaises* 25 (2-3): 71-85.
- Grable, John E. 2000. « Financial Risk Tolerance and Additional Factors That Affect Risk Taking in Everyday Money Matters ». *Journal of Business and Psychology* 14 (4): 625-30.
- Grable, John, Ruth Lytton, et Barbara O'Neill. 2004. « Projection Bias and Financial Risk Tolerance ». *Journal of Behavioral Finance* 5 (3): 142-47.

- Graham, Michael W., et Philip E. Messner. 1998. « Principals and job satisfaction ». *International Journal of Educational Management* 12 (5): 196–202.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- Green III, Frederick, et Carol A. Clausen. 2003. « Copper tolerance of brown-rot fungi: time course of oxalic acid production ». *International biodeterioration & biodegradation* 51 (2): 145–149.
- Greenberg, Neil, S. L. Thomas, Amy Iversen, Catherine Unwin, Lisa Hull, et Simon Wessely. 2003. « Do military peacekeepers want to talk about their experiences? Perceived psychological support of UK military peacekeepers on return from deployment ». *Journal of Mental Health* 12 (6): 565-73.
- Grignon, Claude. 2008. « Prédiction et rétrodiction ». *Revue européenne des sciences sociales* XLVI (142): 75-90.
- Gruneberg, Michael M. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Guerfel-Henda, Sana, Manal El Abboubi, et Fatima El Kandoussi. 2012. « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 4: 57–73.
- Guillemoles, Alain. 2002. *Bernard Kouchner: la biographie*. Paris: Bayard.
- Gurr, Ted. (1970) 2016. *Why men rebel*. New York: Routledge.
- Gurviez, Patricia, et Michaël Korchia. 2002. « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque ». *Recherche et Applications en Marketing* 17 (3): 41–61.
- Guyau, Jean-Marie. 1885. *Esquisse d'une morale sans obligation ni sanction*. Paris: Félix Alcan. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6107803m>.
- Hackman, J. Richard, et Greg R. Oldham. 1976. « Motivation through the design of work: Test of a theory ». *Organizational behavior and human performance* 16 (2): 250–279.
- Hallahan, Terrence A., Robert W. Faff, et Michael D. McKenzie. 2004. « An Empirical Investigation of Personal Financial Risk Tolerance ». *Financial Services Review* 13 (1): 57-78.
- Hancock, Graham. 1992. *Lords of poverty: The power, prestige, and corruption of the international aid business*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Hanique, Fabienne. 2004. *Le sens du travail: chronique de la modernisation au guichet*. Sociologie clinique. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Hannan, Michael T., et John Freeman. 1984. « Structural inertia and organizational change ». *American sociological review* 49 (2): 149–164.
- Hanson, E. Mark. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Needham Heights: Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company.
- Hargrove, Matthew Blake, Debra L. Nelson, et Cary L. Cooper. 2013. « Generating eustress by challenging employees ». *Organizational Dynamics* 42 (1): 61–69.
- Harnois, Gaston, et Gabriel Phyllis. 2000. *Mental Health and Work: Impact, Issues and Good Practices*. Geneva: World Health Organization.

- Harrison, Rosemary. 2005. *Learning and Development*. London: CIPD Publishing.
- Hasenfeld, Yeheskel, et Benjamin Gidron. 2005. « Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contributions of theories on civil society, social movements and non-profit organizations ». *Journal of civil society* 1 (2): 97–112.
- Hatch, Mary Jo, et Majken Schultz. 2001. « Are the strategic stars aligned for your corporate brand? » *Harvard business review* 79 (2): 128–134.
- Heinich, Nathalie. 2017. *Des valeurs. Une approche sociologique*. Paris: Gallimard.
- Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Le lien social. Paris: PUF.
- . 2010. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif ». *Management & Avenir* 10 (40): 206-17.
- Hély, Matthieu, et Maud Simonet. 2013. *Le travail associatif*. Presses universitaires de Paris Ouest.
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Higgs, Joy, Della Fish, Ian Goulter, Stephen Loftus, J. Reid, et Franziska Trede. 2010. *Education for future practice*. Sense Publishers.
- Hirschman, Albert O. (1970) 2011. *Exit, voice, loyalty: Défection et prise de parole*. Traduit par Claude Besseyrias. Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Hirshleifer, Jack. 1977. « Economics from a Biological Viewpoint ». *The Journal of Law & Economics* 20 (1): 1-52.
- Hitt, Michael A., Paul W. Beamish, Susan E. Jackson, et John E. Mathieu. 2007. « Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management ». *Academy of Management Journal* 50 (6): 1385–1399.
- Hoarau, Christian, et Jean-Louis Laville. 2008. *La gouvernance des associations*. ERES.
- Hochschild, Arlie. 1997. *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Henry Holt and Company.
- . 2002. « The Sociology of Emotion as a Way of Seeing ». In *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues*, par Gillian Bendelow et Simon J. Williams, 3-15. Routledge.
- Hofman, Michiel, et Sokhieng Au. 2017. *The Politics of Fear: Médecins sans Frontières and the West African Ebola Epidemic*. Oxford University Press.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, et Michael Minkov. (1991) 2010. *Cultures et organisations*. 3<sup>e</sup> éd. Paris: Pearson Education.
- Hoppock, Robert. 1935. *Job Satisfaction*. Harper.
- Hopton, J L, et S M Hunt. 1996. « Housing conditions and mental health in a disadvantaged area in Scotland. » *Journal of Epidemiology and Community Health* 50 (1): 56-61.
- Hours, Bernard, et Monique Sélim. 2010. « Production et perte des sens du Sud ». *Autrepart*, n° 41 (mars): 41-55.
- Hugon, Philippe. 1963. « L'«Homo africanus» est-il irrationnel? » *Cahier des Sciences Humaines : Trente ans (1963-1992)*.
- Hunt, Alan, Kevin Walby, et Dale Spencer, éd. 2012. *Emotions matter: a relational approach to emotions*. Toronto: University of Toronto Press.

- Hyman, Herbert Hiram. 1942. « The psychology of status ». *Archives of Psychology (Columbia University)* 269 (94).
- . 1960. « Reflections on reference groups ». *Public Opinion Quarterly* 24 (3): 383-96.
- Hyndman, S. J. 1990. « Housing Dampness and Health amongst British Bengalis in East London ». *Social Science & Medicine (1982)* 30 (1): 131-41.
- Ilies, Remus, Nikolaos Dimotakis, et Irene E. De Pater. 2010. « Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being ». *Personnel Psychology* 63 (2): 407-36.
- Jahoda, Marie. 1958. *Current Concepts of Positive Mental Health*. New York: Basic Books.
- Jeantet, Aurélie. 2018. *Les émotions au travail*. CNRS Éditions.
- Jepperson, Ronald, et John W. Meyer. 2011. « Multiple levels of analysis and the limitations of methodological individualisms ». *Sociological Theory* 29 (1): 54–73.
- Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. 1984. « Psychosocial factors at work: recognition and control ». Geneva: International Labour Office. [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/ILO\\_WHO\\_1984\\_report\\_of\\_the\\_joint\\_committee.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf).
- Jones, Gareth R. 1986. « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations ». *Academy of Management Journal* 29 (2): 262-79.
- Joseph, Isaac. 2002. *Erving Goffman et la microsociologie*. Paris: PUF.
- Judge, Timothy A., Sharon Parker, Amy E. Colbert, Daniel Heller, et Remus Ilies. 2001. « Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review ». In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, par Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, et Chockalingam Viswesvaran, 2:25-52. London: SAGE Publications Ltd.
- Juhem, Philippe. 2001. « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires ». *Mots. Les langages du politique* 65 (1): 9-27.
- Jung, Carl Gustav. 2008. *L'âme et la vie*. Le livre de poche.
- Kahn, Jeffrey P., et Alan M. Langlieb. 2003. *Mental health and productivity in the workplace: A handbook for organizations and clinicians*. Vol. xxi. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Kajantie, Eero, et David IW Phillips. 2006. « The effects of sex and hormonal status on the physiological response to acute psychosocial stress ». *Psychoneuroendocrinology* 31 (2): 151–178.
- Kalinowski, Isabelle. 2013. « Le “désenchantement du monde”. Prophétie et rationalisation dans Le Judaïsme antique de Max Weber ». *Yod. Revue des études hébraïques et juives*, n° 18 (septembre).
- Kaplan, Stephen. 1983. « A model of person-environment compatibility ». *Environment and behavior* 15 (3): 311–332.
- Karasek, Robert. 1979. « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign ». *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285-308.
- . 1990. « Lower Health Risk with Increased Job Control among White Collar Workers ». *Journal of Organizational Behavior* 11 (3): 171-85.

- Karasek, Robert, D. Baker, F. Marxer, A. Ahlbom, et T. Theorell. 1981. « Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. » *American Journal of Public Health* 71 (7): 694-705.
- Katchalski-Katzir, E., I. Shariv, M. Eisenstein, A. A. Friesem, C. Aflalo, et I. A. Vakser. 1992. « Molecular Surface Recognition: Determination of Geometric Fit between Proteins and Their Ligands by Correlation Techniques ». *Proceedings of the National Academy of Sciences* 89 (6): 2195-99.
- Kelly, Dawn, et Terry L. Amburgey. 1991. « Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change ». *Academy of management journal* 34 (3): 591–612.
- Kessler, Ronald C., et Jane D. McLeod. 1985. « Social support and mental health in community samples ». In *Social support and health*, édité par S. Cohen et S. L. Syme, 219-40. San Diego, CA, US: Academic Press.
- Kieffer, Annick. 2008. « Les comparaisons statistiques des systèmes éducatifs en Europe : pour un usage raisonné des catégories indigènes ». *Revue internationale de politique comparée* 14 (3): 425-35.
- Klandermans, Bert. 2005. « Une psychologie sociale de l'exit ». In *Le désengagement militant*, Belin, Paris, 95-110.
- Klinger, Eric. 1975. « Consequences of commitment to and disengagement from incentives. » *Psychological review* 82 (1): 1-25.
- Koplan, Jeffrey P, T Christopher Bond, Michael H Merson, K Srinath Reddy, Mario Henry Rodriguez, Nelson K Sewankambo, et Judith N Wasserheit. 2009. « Towards a Common Definition of Global Health ». *The Lancet* 373 (9679): 1993-95.
- Kouchner, Bernard. 1980. *L'île de lumière*. Paris: Ramsay.
- Krebs, Dennis L. 1991. « Altruism and egoism: A false dichotomy? » *Psychological Inquiry* 2 (2): 137–139.
- Krinsky, John, et Maud Simonet. 2012. « Déni de travail : l'invisibilisation du travail aujourd'hui - Introduction ». *Sociétés contemporaines* 3 (87): 5-23.
- Lacaze, Delphine. 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». *Management & Avenir* 4 (14): 9-24.
- Lachenal, Guillaume, Céline Lefève, et Vinh-Kim Nguyen. 2014. *La médecine du tri. Histoire, éthique, anthropologie*. Paris: PUF.
- Lahire, Bernard. 2012. *Monde pluriel*. Paris: Seuil.
- Laïdi, Zaki. 1999. *La tyrannie de l'urgence*. Les Editions Fides.
- Lallement, Michel. 2003. *Temps, travail et modes de vie*. Paris: PUF.
- Lallement, Michel, et Catherine Marry. 2011. « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? Introduction ». *Sociologie du travail* 53 (1): 3-36.
- Lallement, Michel, Catherine Marry, Marc Loriol, Pascale Molinier, Michel Gollac, Pascal Marichalar, et Emmanuel Martin. 2011. « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? » *Sociologie du travail* 53 (1): 3-36.
- Lambert-Mogiliansky, Ariane, et François Dubois. 2015. « Our (Represented) World: A Quantum-Like Object ». halshs-01152332. PSE Working Papers. HAL.
- Laplanche, Jean, et Jean-Bertrand Pontalis. 1967. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: PUF.

- Lasbleis, Michel, et Laurence Piacentini. 2015. *Risques psychosociaux: solutions et opportunités pour une meilleure qualité de vie au travail*. Annecy-le-Vieux: Tissot éditions.
- Latour, Bruno. 2005. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Clarendon lectures in management studies. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Laurent, A., K. Chahraoui, et P. Carli. 2007. « Les répercussions psychologiques des interventions médicales urgentes sur le personnel SAMU. Étude portant sur 50 intervenants SAMU ». In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 165:570–578. Elsevier.
- Laville, Jean-Louis, et Renaud Sainsaulieu. 1997. *Sociologie de l'association: des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.
- Lazarus, Richard S. 1974. « Psychological Stress and Coping in Adaptation and Illness ». *The International Journal of Psychiatry in Medicine* 5 (4): 321-33.
- . 2006. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Fevre, Mark, Jonathan Matheny, et Gregory S. Kolt. 2003. « Eustress, distress, and interpretation in occupational stress ». *Journal of Managerial psychology* 18 (7): 726–744.
- Le Lay, Stéphane. 2013. « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail ». *La nouvelle revue du travail*, n° 2 (mars).
- Le Naëlou, Anne. 2012. « ONG : les pièges de la professionnalisation ». *Revue Tiers Monde*, n° 180: 727-34.
- Le Pape, Marc, et Isabelle Defourny. 2009. « Politique des controverses ». In *Innovations médicales en situations humanitaires : Le travail de Médecins Sans Frontières*, par Jean-Hervé Bradol et Claudine Vidal, 57-77. Paris: L'Harmattan.
- Lecler, Joseph. 2013. *Histoire de la tolérance au siècle de la Réforme*. Paris: Albin Michel.
- Lecler, Romain. 2013. *Sociologie de la mondialisation*. Paris: La Découverte.
- Lecomte, Jacques. 2014a. « L'altruisme est-il de l'égoïsme caché? » *L'Essentiel*.
- . 2014b. *Introduction à la psychologie positive*. Paris: Dunod.
- Légeron, Patrick. 2001. *Le stress au travail*. Paris: Odile Jacob.
- . 2008. « Le stress professionnel ». *L'information psychiatrique* 84 (9): 809-20.
- . 2014. « Stress ». In *Dictionnaire des risques psychosociaux*, par Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, 733-38. Paris: Seuil.
- Leka, Stavroula, Amanda Griffiths, et Tom Cox. 2004. « Organisation du travail et stress : approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux ». 3. Protection de la santé des travailleurs. WHO/OMS.
- Leka, Stavroula, et Aditya Jain. 2010. « Health impact of psychosocial hazards at work: an overview ». WHO.
- Lempen, Blaise. 1980. *Information et pouvoir*. L'Âge d'Homme.

- Lerpold, Lin, Davide Ravasi, Guillaume B. Soenen, et Johan Van Rekom. 2007. *Organizational Identity in Practice*. Routledge.
- Levi, Lennart. 1990. « Occupational stress: Spice of life or kiss of death? » *American Psychologist* 45 (10): 1142-45.
- Levy, René. 2002. « Meso-Social Structures and Stratification Analysis-a Missing Link? » *Revue suisse de sociologie* 28 (2): 193–216.
- Lhuillier, Dominique. 2010. « Les « risques psychosociaux »: entre rémanence et méconnaissance ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10: 11-28.
- Lindenberg, Marc, et Coralie Bryant. 2001. *Going Global: Transforming Relief and Development NGOs*. Kumarian Press.
- Lingen, Michael. 2008. « Stress ». In *Encyclopedia of Public Health*, 1355-57. Springer, Dordrecht.
- Lloyd, Karina J., Diana Boer, Joshua W. Keller, et Sven Voelpel. 2015. « Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior ». *Journal of Business Ethics* 130 (3): 509-24.
- Lochard, Yves. 2013. « L’association, un monde à part ? » In *Le travail associatif*, par Matthieu Hély et Maud Simonet, 143-57. Hors collection. Nanterre: Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Locke, Edwin A. 1969. « What is job satisfaction? » *Organizational behavior and human performance* 4 (4): 309–336.
- . 1976. « The Nature and Causes of Job Satisfaction ». In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, par Marvin D. Dunnette, 1297-1349. Chicago: Rand McNally College.
- Loriol, Marc. 2003. « La construction sociale de la fatigue au travail : L’exemple du burn out des infirmières hospitalières ». *Travail et Emploi*, n° 94 (avril): 65-74.
- . 2005. « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 41-42: 191–208.
- . 2009. « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress ». *Communication et organisation*, n° 36 (décembre): 20-31.
- . 2010. « Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail ». *Regards sur l’actualité : mensuel de la vie publique en France*, n° 363 (août): 52-63.
- Louail, Olivier. 2013. « Les Enfants de Don Quichotte face au travail de relogement des SDF du canal Saint-Martin : une politisation ambiguë ». In *Le travail associatif*, par Matthieu Hély et Maud Simonet, 175-89. Hors collection. Nanterre: Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Louis, Meryl Reis. 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings ». *Administrative science quarterly*, 226–251.
- Luhmann, Niklas. (1984) 1995. *Social Systems*. Stanford University Press.
- . (1968) 2006. *La confiance : Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Traduit par Stéphane Bouchard. Paris: Economica.

- . (1975) 2010. *Le pouvoir*. Traduit par Stéphane Bouchard. Québec: Presses Université Laval.
- . (1984) 2011. *Systèmes sociaux : Esquisse d'une théorie générale*. Traduit par Lukas Sosoe. Presses Université Laval.
- . (1968) 2014. *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5<sup>e</sup> éd. UTB Soziologie 2185. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Lyons, Judith A. 1991. « Strategies for assessing the potential for positive adjustment following trauma ». *Journal of Traumatic Stress* 4 (1): 93–111.
- MacDonald, Wendy. 2003. « The impact of job demands and workload on stress and fatigue ». *Australian Psychologist* 38 (2): 102-17.
- Magone, Claire, Michaël Neuman, et Fabrice Weissman. 2011. *Agir à tout prix? Négociations humanitaires: l'expérience de Médecins sans frontières*. Paris: La Découverte.
- Malkki, Liisa. 2007. « Professionnalisme, internationalisme, universalisme ». *Anthropologie et Sociétés* 31 (2): 45-63.
- Manning, Michael R., Conrad N. Jackson, et Marcelline R. Fusilier. 1996. « Occupational Stress, Social Support, and The Costs of Health Care ». *Academy of Management Journal* 39 (3): 738-50.
- Mano, Haim, et Richard L. Oliver. 1993. « Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction ». *Journal of Consumer research* 20 (3): 451–466.
- Manson, Steven M. 2001. « Simplifying complexity: a review of complexity theory ». *Geoforum* 32 (3): 405–414.
- Manusset, Sandrine. 2012. « Impacts psycho-sociaux des espaces verts dans les espaces urbains ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* 3 (3).
- Marc, J., Vincent Grosjean, et M. C. Marsella. 2011. « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». *Le travail humain* 74 (2): 107-30.
- Marcus, George E. 1995. « Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography ». *Annual Review of Anthropology* 24 (1): 95-117.
- Mark, George, et Andrew P. Smith. 2012. « Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees ». *Anxiety, Stress, & Coping* 25 (1): 63-78.
- Marx, Karl. (1844) 1962. *Manuscrits de 1844*. Traduit par Emile Bottigelli. Paris: Editions Sociales.
- Maslach, Christina. 1976. « Burned-out ». *Human Behavior* 5: 16–22.
- Maslach, Christina, et Michael P. Leiter. 1997. *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. 1<sup>re</sup> éd. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Maslow, Abraham H. 1943. « A theory of human motivation. » *Psychological review* 50 (4): 370-96.

- Mayer, Roger C., James H. Davis, et F. David Schoorman. 1995. « An integrative model of organizational trust ». *Academy of management review* 20 (3): 709–734.
- McEwen, Bruce S. 2002. « Sex, stress and the hippocampus: allostasis, allostatic load and the aging process ». *Neurobiology of aging* 23 (5): 921–939.
- Méda, Dominique. (1995) 2010. *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.
- Mendel, Gerard. 2004. *Construire le sens de sa vie*. Paris: La Découverte.
- Menger, Pierre-Michel. 2009. *Le travail créateur: s'accomplir dans l'incertain*. Hautes études. Paris: Seuil : Gallimard.
- . 2015. « Sociologie du travail créateur ». *L'annuaire du Collège de France. Cours et travaux*, n° 114 (juillet): 825-47.
- Merton, Robert K. 1965. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Traduit par Henri Mendras. Brionne: Monfort.
- . 1968. *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Merton, Robert K., et Alice S. Kitt. 1950. « Contributions to the theory of reference group behavior ». *Continuities in social research: Studies in the scope and method of "The American Soldier*, 40–105.
- Merzel, Cheryl, et Joanna D'Afflitti. 2003. « Reconsidering Community-Based Health Promotion: Promise, Performance, and Potential ». *American Journal of Public Health* 93 (4): 557-74.
- Messu, Michel. 2012. « Explication sociologique et domination sociale. Pour une épistémologie clarifiée de la sociologie de la domination ». *SociologieS* 15 (11). <http://journals.openedition.org/sociologies/4198>.
- Miller, Neal E. 1941. « The frustration-aggression hypothesis ». *Psychological review* 48 (4): 337.
- Moke, Markus, et Sylvia Stoll. 2010. « Professionalization of Humanitarian Action ». In *Humanitarian action facing the new challenges*. Vol. 61. BWV Verlag.
- Molliet, Prosper. 1909. « Le Pouvoir hiérarchique ». Paris: Université de Paris. Faculté de droit.
- Monat, Alan, James R. Averill, et Richard S. Lazarus. 1972. « Anticipatory Stress and Coping Reactions under Various Conditions of Uncertainty ». *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (2): 237-53.
- Monjaret, Anne. 2002. « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... ». *Communication et organisation*, n° 21 (mai).
- Morin, Edgar. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. Communication et complexité. Paris: ESF.
- Morin, Estelle. 2008. « Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? » *Objectif Prévention* 31 (2): 10-12.
- Morin, Estelle, et Benoît Cherré. 1999. « Les cadres face au sens du travail. » *Revue française de gestion* 126: 83-93.
- Morin, Estelle, et Jacques Forest. 2007. « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail ». *Gestion* 32 (2): 31-36.
- Morris, J. Andrew, et Daniel C. Feldman. 1997. « Managing emotions in the workplace ». *Journal of managerial issues* 9 (3): 257–274.

- Morse, Janice M. 1995. « The significance of saturation ». *Qualitative Health Research* 5 (2): 147-49.
- Morton, Bill. 2011. « An Overview of International NGOs in Development Cooperation ». UNDP. <http://www.undp.org/content/dam/china/docs/Publications/UNDP-CH11%20An%20Overview%20of%20International%20NGOs%20in%20Development%20Cooperation.pdf>.
- Moscovici, Serge. 2000. « Les formes élémentaires de l'altruisme ». In *Psychologie sociale des relations à autrui*, par Serge Moscovici, 204. Paris: Nathan/HER.
- Motowidlo, Stephan J., John S. Packard, et Michael R. Manning. 1986. « Occupational stress: its causes and consequences for job performance. » *Journal of applied psychology* 71 (4): 618-29.
- Moyo, Dambisa, et Niall Ferguson Zavriew, André. 2009. *L'aide fatale les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*. Paris: JC Lattès.
- Muchinsky, Paul M. 1977. « Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction ». *Academy of Management Journal* 20 (4): 592-607.
- Mui, Ada C., et Suk-Young Kang. 2006. « Acculturation Stress and Depression among Asian Immigrant Elders ». *Social Work* 51 (3): 243-55.
- Murphy, F. C., B. J. Sahakian, J. S. Rubinsztein, A. Michael, R. D. Rogers, T. W. Robbins, et E. S. Paykel. 1999. « Emotional bias and inhibitory control processes in mania and depression ». *Psychological Medicine* 29 (6): 1307-21.
- Musset, Alfred de. 1840. *La confession d'un enfant du siècle*. Charpentier.
- Nabuco, Joaquim. 1895. *O dever dos monarchistas: carta ao Almirante Jaceguay*. Rio de Janeiro: Leuzinger.
- Naepels, Michel. 2006. « Note sur la justification dans la relation ethnographique ». *Génèses* 3 (64).
- Naouri, Aldo. 2008. *Éduquer ses enfants: L'urgence aujourd'hui*. Odile Jacob.
- Naville, Pierre. 1957. *De l'aliénation à la jouissance: la genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*. Librairie M. Rivière.
- Négroni, Catherine. 2005. « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique ». *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 119: 311-31.
- . 2007. *Reconversion professionnelle volontaire*. Paris: Armand Colin.
- Nelson, Debra L. 1987. « Organizational Socialization: A Stress Perspective ». *Journal of Organizational Behavior* 8 (4): 311-24.
- Neuman, Michaël. 2016. *Secourir sans périr ?* Paris: CNRS.
- Neurath, Otto. 1913. « Probleme der Kriegswirtschaftslehre ». *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics* 69 (3): 438–501.
- Neveu, Erik. 2013. « Les sciences sociales doivent-elles accumuler les capitaux? » *Revue française de science politique* 63 (2): 337-58.
- Nietzsche, Friedrich. (1887) 1900. *La Généalogie de La Morale*. Traduit par Henri Albert. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5507939b>.

- OECD. 2014. *OECD Employment Outlook 2014*. OECD Employment Outlook. OECD Publishing.
- Oh, Yunjin, Gary F. Koeske, et Esther Sales. 2002. « Acculturation, Stress, and Depressive Symptoms Among Korean Immigrants in the United States ». *The Journal of Social Psychology* 142 (4): 511-26.
- Oliver, R., et R. Westbrook. 1993. « Profiles of consumer emotions and satisfaction in ownership and usage ». *Emotion* 6 (13): 12–27.
- Oliver, Richard L. 1977. « Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation ». *Journal of applied psychology* 62 (4): 480.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2000. « Le “je” méthodologique: Implication et explicitation dans l’enquête de terrain ». *Revue française de sociologie* 41 (3): 417-45.
- . 2004. « La rigueur du qualitatif. L’anthropologie comme science empirique ». *Espaces Temps* 84 (1): 38-50.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre, Nassirou Bako-Arifari, et Abdou Moumouni. 2007. « La corruption dans le domaine de la santé ». In *Etat et corruption en Afrique: une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers, Bénin, Niger, Sénégal*, par Giorgio Blundo. Paris: Karthala.
- Organ, Dennis W. 1989. « Review of Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome ». *The Academy of Management Review* 14 (2): 294-97.
- Pandolfi, Mariella. 2006. « La zone grise des guerres humanitaires ». *Anthropologica* 48 (1): 43-58.
- Pandolfi, Mariella, et Alice Corbet. 2011. « De l’humanitaire imparfait ». *Ethnologie française* 41 (3): 465-72.
- Passas, Nikos. 1997. « Anomie, reference groups, and relative deprivation ». In *The future of anomie theory*, par Nikos Passas et Robert Agnew, 62–94. Northeastern University Press.
- Passy, Florence. 1998. *L’action altruiste: contraintes et opportunités de l’engagement dans les mouvements sociaux*. Librairie Droz.
- Paugam, Serge. 2010. *Les 100 mots de la sociologie*. Paris: PUF.
- Pearson, Elaine M., et Ronald L. Podeschi. 1999. « Humanism and Individualism: Maslow and His Critics ». *Adult Education Quarterly* 50 (1): 41-55.
- Pech, Thierry. 2015. « Les nouvelles frontières de l’humanitaire ». In *Repenser la solidarité*. Paris: PUF.
- Pécharre, Marion. 2014. « Impartialité et pratiques de triage en milieu humanitaire. Le cas de Médecins Sans Frontières au Pakistan ». In *La médecine du tri - Histoire, éthique, anthropologie*, par Guillaume Lachenal, Céline Lefève, et Vinh-Kim Nguyen, 125-42. Les Cahiers du Centre Georges Canguilhem. Paris: PUF.
- Peirano, Mariza Gomes. 1995. *Souza. A favor da etnografia*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Pendleton, Victoria EM, et Elfreda A. Chatman. 1998. « Small world lives: Implications for the public library ». *Library trends* 46 (4): 732-52.
- Pérouse de Montclos, Marc-Antoine. 2001. *L’Aide humanitaire, aide à la guerre ?* Paris: Complexe.

- . 2015. *Pour un développement « humanitaire »? Les ONG à l'épreuve de la critique*. Objectifs suds, les défis du développement. Marseille: IRD.
- Perrot, Serge, et Eric Campoy. 2009. « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 71: 23-42.
- Peterson, Suzanne J., et Fred Luthans. 2003. « The positive impact and development of hopeful leaders ». *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1): 26-31.
- Pettinger, Lynne. 2005. « Friends, Relations and Colleagues: The Blurred Boundaries of the Workplace ». *The Sociological Review* 53 (2 Suppl.): 37-55.
- Pettit Jr., John D., Jose R. Goris, et Bobby C Vaught. 1997. « An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction ». *Journal of Business Communication* 34 (1): 81-98.
- Phinney, Jean S. 2003. « Ethic identity and acculturation. » In *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research*, par K. M. Chun, P. Balls Organista, et G. Marín, 63-81. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Phyllis, Gabriel, et Liimatainen Marjo-Riitta. 2000. *Mental Health in the Workplace. Introduction*. Geneva: International Labour Organization. <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4954519>.
- Pierre, Philippe. 2002. « La socialisation des cadres internationaux: stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité ». *Gestion* 27 (1): 65-77.
- Pincus, J. David. 1986. « Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance ». *Human Communication Research* 12 (3): 395-419.
- Pinilla, José. 2009. « Le syndrome de confort dans le travail social ». *Pensée plurielle* n° 19 (3): 105-12.
- Pirotte, Claire, et Bernard Husson. 1997. *Entre urgence et développement. Pratiques humanitaires en questions*. Paris: Karthala.
- Poletti, Rosette. 2014. *Donner du sens à sa vie*. Jouvence Pratiques.
- Polman, Linda. 2010. *The Crisis Caravan: What's Wrong with Humanitarian Aid?* Henry Holt and Company.
- Popper, Karl Raimund. (1959) 1978. *La logique de la découverte scientifique*. Paris: Payot.
- Poulat, Emile, Maria Daraki, André Padoux, et René Luneau. 1981. « Le sacrifice. De l'histoire comparée à l'anthropologie religieuse ». *Archives de Sciences Sociales des Religions* 51 (2): 153-68.
- Prince, Martin, Vikram Patel, Shekhar Saxena, Mario Maj, Joanna Maselko, Michael R Phillips, et Atif Rahman. 2007. « No health without mental health ». *The Lancet* 370 (9590): 859-77.
- Pritchard, Robert D., et Bernard W. Karasick. 1973. « The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction ». *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1): 126-46.
- Prunier, Gérard. 1998. *The Rwanda Crisis: History of a Genocide*. C. Hurst & Co. Publishers.
- Pudal, Romain. 2011. « Du "Pioupiou" au "Vieux Sarce" ou comment en être: ethnographie d'une socialisation chez les pompiers ». *Politix*, n° 1: 167-194.

- Pugliesi, Karen. 1999. « The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being ». *Motivation and Emotion* 23 (2): 125-54.
- Pujades-Rodríguez, Mar, Daniel O'Brien, Pierre Humblet, et Alexandra Calmy. 2008. « Second-Line Antiretroviral Therapy in Resource-Limited Settings: The Experience of Médecins Sans Frontières ». *AIDS* 22 (11): 1305-12.
- Rambaud, Elsa. 2009. « L'organisation sociale de la critique à Médecins Sans Frontières ». *Revue française de Sciences Po* 59 (4): 723-56.
- . 2015. *Médecins sans frontières, sociologie d'une institution critique*. Paris: Dalloz.
- Rasulzada, Farida, et Ingrid Dackert. 2009. « Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors ». *Creativity Research Journal* 21 (2-3): 191-98.
- Redfield, Peter. 2014. « Triage sans frontières ». In *La médecine du tri. Histoire, éthique, anthropologie*, par Guillaume Lachenal, Céline Lefève, et Vinh-Kim Nguyen, 79–102. Les Cahiers du Centre Georges Canguilhem 6. Paris: PUF.
- Redfield, Robert, Ralph Linton, et Melville J. Herskovits. 1936. « Memorandum for the study of acculturation ». *American anthropologist* 38 (1): 149–152.
- Reiff, Robert, et Frank Riessman. 1964. « The Indigenous Non-Professional a Strategy of Change in Community Action and Community Health Programs ». 3. National Institute of Labor Education - Mental Health Program. US Department of Health, Education & Welfare - Office of Education. <https://eric.ed.gov/?id=ED017357>.
- Reimann, Kim D. 2006. « A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwide Growth of NGOs ». *International Studies Quarterly* 50 (1): 45-67.
- Reissman, D. B., P. Orris, R. Lacey, et D. E. Hartman. 1999. « Downsizing, Role Demands, and Job Stress ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 41 (4): 289-93.
- Rességuier, Anaïs. 2018. « The Moral Sense of Humanitarian Actors: An Empirical Exploration ». *Disasters* 42 (1): 62-80.
- Revet, Sandrine. 2009. « Les organisations internationales et la gestion des risques et des catastrophes " naturels " ». *Etudes du CERI*, n° 157 (septembre): 1-30.
- Reynaert, Ch, Y. Libert, D. Jacques, F. Godenir, et N. Zdanowicz. 2006. « Cancer et dynamique de couple ». In *Louvain médical*. Vol. 125. Louvain médical.
- Rezsohazy, Rudolf. 2006. *Sociologie des valeurs*. Paris: Armand Colin.
- Richards, Paul. 2016. *Ebola: how a people's science helped end an epidemic*. African arguments. London: Zed Books.
- Ridde, Valery, et J.-E. Girard. 2004. « Douze ans après l'initiative de Bamako : constats et implications politiques pour l'équité d'accès aux services de santé des indigents africains ». *Santé Publique* 16 (1): 37-51.
- Rieff, David. 2003. *L'humanitaire en crise*. Traduit par Sylviane Lamoine. Serpent à plumes. Paris: Serpent à plumes.
- Rosa, Hartmut. 2013. *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. Traduit par Jonathan Trejo-Mathys. New Directions for Critical Theory. New York: Columbia University Press.

- Rothmann, Sebastiaan. 2008. « Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing ». *Journal of Industrial Psychology* 34 (3): 11-16.
- Rufin, Jean-Christophe. 1993. « Pour l'humanitaire. Dépasser le sentiment d'échec ». *Le Débat* 3 (105): 4-21.
- . 1994. *L'Aventure humanitaire*. Paris: Gallimard.
- Runciman, William G. 1961. « Problems of research on relative deprivation ». *European Journal of Sociology* 2 (2): 315–323.
- Russo, François. 1966. « L'information, source de pouvoir ». *Économie rurale* 69 (1): 3-10.
- Rutter, Michael. 1985. « Resilience in the face of adversity. Protective factors and resistance to psychiatric disorder. » *The British Journal of Psychiatry* 147 (6): 598–611.
- Ryfman, Philippe. 2004. *Les ONG*. Paris: La Découverte.
- . 2008. *Une histoire de l'humanitaire*. Paris: La Découverte.
- Saada-Gendron, Julie. 1999. *La tolérance*. Corpus. Flammarion.
- Saavedra-Rodríguez, Lorena, et Larry A. Feig. 2013. « Chronic Social Instability Induces Anxiety and Defective Social Interactions Across Generations ». *Biological Psychiatry, Structural and Functional Activity with Stress and Anxiety*, 73 (1): 44-53.
- Sabatier, Colette, et John Berry. 1994. « Immigration et acculturation ». *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, 261–291.
- Sainsaulieu, Ivan, et Muriel Surdez. 2012. *Sens politiques du travail*. Paris: Armand Colin.
- Sainsaulieu, Renaud, et Jean-Louis Laville. 2013. *L'Association: Sociologie et économie*. Paris: Fayard/Pluriel.
- Saint-Martin, Arnaud. 2013. *La sociologie de Robert K. Merton*. Paris: La Découverte.
- Sargent, Carolyn, et Stéphanie Larchanché. 2016. « Transnational Health-Care Circuits: Managing Therapy among Immigrants in France and Kinship Networks in West Africa ». In *Affective Circuits: African Migrations to Europe and the Pursuit of Social Regeneration*, 121-24. University of Chicago Press.
- Saunders, Benjamin, Julius Sim, Tom Kingstone, Shula Baker, Jackie Waterfield, Bernadette Bartlam, Heather Burroughs, et Clare Jinks. 2018. « Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization ». *Quality & Quantity* 52 (4): 1893-1907.
- Sayman, Serdar, et Ayse Öncüler. 2009. « An Investigation of Time Inconsistency ». *Management Science*, n° 3: 470.
- Schantz, Clémence. 2016. « 'Cousue pour être belle' : quand l'institution médicale construit le corps féminin au Cambodge ». *Cahiers du Genre*, n° 61 (décembre): 131-50.
- Schaufeli, Wilmar B., et Esther R. Greenglass. 2001. « Introduction to special issue on burnout and health ». *Psychology & health* 16 (5): 501–510.
- Scheff, Thomas J. 1997. *Emotions, the social bond, and human reality: Part/whole analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, Edgar H. 1984. « Coming to a new awareness of organizational culture ». *Sloan management review* 25 (2): 3–16.

- . 1990. *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT.
- Schloms, Michael. 2005. « Le dilemme inévitable de l'action humanitaire ». *Cultures & Conflits*, n° 60 (décembre): 85-102.
- Schroeder, Romain. 2005. *Les défis humanitaires: les dilemmes politiques de l'aide d'urgence*. Les Cahiers de Caritas 3. Luxembourg; Suisse: Caritas.
- Schwartz, Olivier. 2011. « Postface ». In *Le Hobo, sociologie du sans-abri*, par Nels Anderson. Paris: Armand Colin.
- Schwarz, Norbert. 2000. « Emotion, cognition, and decision making ». *Cognition & Emotion* 14 (4): 433–440.
- Segal, Jérôme. 2003. *Le zéro et le un: histoire de la notion scientifique d'information au 20e siècle*. Collection "Matériologiques. Paris: Syllepse.
- Selye, Hans. 1936. « A syndrome produced by diverse nocuous agents ». *Nature* 138 (3479): 32.
- . 1956. *The Stress of Life*. McGraw-Hill.
- . 1975. « Confusion and Controversy in the Stress Field ». *Journal of Human Stress* 1 (2): 37-44.
- Sendrier, Nicolas. 2007. « Introduction à la théorie de l'information ». Ecole Polytechnique. <https://www.rocq.inria.fr/secret/Nicolas.Sendrier/thinfo.pdf>.
- Servigne, Pablo, et Gauthier Chapelle. 2017. *L'entraide: l'autre loi de la jungle*. Paris: Éditions Les Liens qui libèrent.
- Shah, Safieh, Rafael Van den Bergh, Jeanne Rene Prinsloo, Gulalai Rehman, Amna Bibi, Neelam Shaeen, Rosa Auat, et al. 2016. « Unregulated usage of labour-inducing medication in a region of Pakistan with poor drug regulatory control: characteristics and risk patterns ». *International Health* 8 (2): 89-95.
- Shannon, Claude E. 1948. « A Mathematical Theory of Communication ». *Bell System Technical Journal* 27 (July & October): 379-423 & 623-56.
- Shibles, Warren A. 1992. « Altruism vs. Egoism: A Pseudo-Problem: A Cognitive-Emotive Analysis ». *International Journal of Applied Philosophy* 7 (1): 21–29.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Kathleen Ellis, et Gaynelle Winograd. 2000. « Organizational trust: What it means, why it matters ». *Organization Development Journal* 18 (4): 35-48.
- Siefert, Kristine, Srinika Jayaratne, et Wayne A. Chess. 1991. « Job Satisfaction, Burnout, and Turnover in Health Care Social Workers ». *Health & Social Work* 16 (3): 193-202.
- Siméant, Johanna. 2001. « Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire ». *Mots* 65 (1): 28-50.
- . 2012. « Localiser le terrain de l'international ». *Politix* 4 (100): 129-47.
- Simmel, Georg. 1908. *Soziologie. Untersuchungen über die formen der vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot. <http://archive.org/details/soziologieunters00simmrich>.
- Simon, Éric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion*, n° 175 (juillet): 83-94.
- Simon, Yves, et Patrick Joffre. 1997. *Encyclopédie de gestion*. Paris: Economica.

- Sinnett, Robert, et Linda Niedenthal. 1967. « The Use of Indigenous Volunteers in a Rehabilitation Living Unit for Disturbed College Students ». 1. Kansas State University. US Department of Health, Education & Welfare - Office of Education.
- Soares, Angelo. 2003. « Les émotions dans le travail ». *Travailler* 1 (9): 9-18.
- Sollis, Peter. 1994. « The Relief-Development Continuum: Some Notes on Rethinking Assistance for Civilian Victims of Conflict ». *Journal of International Affairs* 47 (2): 451-71.
- Spector, Céline. 2011. *Le pouvoir*. Paris: Flammarion.
- Spector, Paul E. 1978. « Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature ». *Personnel Psychology* 31 (4): 815-29.
- . 1997a. « The role of frustration in antisocial behavior at work ». *Antisocial behavior in organizations*, 1–17.
- . 1997b. « The role of frustration in antisocial behavior at work ». In *Antisocial behavior in organizations*, par Robert A. Giacalone et Jerald Greenberg, 1–17.
- Staszak, Jean-François. 2008. « Qu'est-ce que l'exotisme ? » *Le Globe. Revue genevoise de géographie* 148 (1): 7-30.
- Staw, Barry M., et Jerry Ross. 1985. « Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes ». *Journal of Applied psychology* 70 (3): 469-80.
- Sterling, P., et J. Eyer. 1988. « Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology ». In *Handbook of life stress, cognition, and health*, par S. Fisher et J. T. Reason, 629-49. Chichester ; New York: Wiley.
- Stouffer, Samuel Andrew, Edward Albert Suchman, Leland Devinney, Shirley Star, et Robin Williams Jr. 1949. *The American soldier: Adjustment during army life*. Vol. 1. Oxford: Princeton University Press.
- Strotz, Robert Henry. 1955. « Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization ». *The Review of Economic Studies* 23 (3): 165–180.
- Stute-Cadiot, Johanna. 2009. « Frustration ». *Figures de la psychanalyse*, n° 18: 171-79.
- Supiot, Alain. 2015. *La Gouvernance par les nombres*. Paris: Fayard.
- Suzuki, Naoki. 1998. *Inside NGOs: Managing Conflicts between Headquarters and Field Offices in Non-Governmental Organizations*. London: Intermediate Technology Publications.
- Swaen, Gerard M. H., Ute Bültmann, Ijmert Kant, et Ludovic G. P. M. van Amelsvoort. 2004. « Effects of Job Insecurity from a Workplace Closure Threat on Fatigue and Psychological Distress ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (5): 443-49.
- Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press.
- Tabah, L. 1995. « Les interrelations population-environnement-développement: état de la question et perspectives ». *Population-Environment-Development-Interactions, CICRED, Paris*, 33–65.
- Taithe, Bertrand. 2008. « Mourir Pour Des Idées Humanitaires: Sacrifice, Témoignage et Travail Humanitaire 1870-1990 ». In *Mourir Pour Des Idées*, par Caroline Cazanave et France Marchal-Ninosque, 237-54. Presses Universitaires de Besançon.

- Taleb, Nassim Nicholas. 2008. *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*. 1<sup>re</sup> éd. Paris: Les Belles Lettres.
- Tchernonog, Viviane, Murielle Tabariés, Patrick Thiéry, et Amandine Hubert. 2007. « Le paysage associatif français ». *Santé, Jeunesse, Sports - Bulletin de statistiques et d'études*, novembre 2007.
- Terestchenko, Michel. 2004. « Égoïsme ou altruisme ? » *Revue du MAUSS* 23 (1): 312-33.
- Terry, Fiona. 2002. *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action*. Cornell University Press.
- Thuderoz, Christian, Vincent Mangematin, et Denis Harrisson. 1999. *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris: Gaetan Morin.
- Ticktin, Miriam. 2011. « The gendered human of humanitarianism: medicalising and politicising sexual violence ». *Gender & History* 23 (2): 250–265.
- Tison, Brigitte. 2008. *Partir en mission humanitaire: Expatriation? Coopération? Don volontaire?* Lyon: Chronique Sociale.
- Tisseron, Serge. 2017. *La résilience. Que sais-je ?* 3785. Paris: PUF.
- Torres, Jacqueline M., Anne Lee, Hector M. González, Lorena Garcia, et Mary N. Haan. 2016. « A longitudinal analysis of cross-border ties and depression for Latino adults ». *Social Science & Medicine* 160 (juillet): 111-19.
- Touraine, Alain. 1970. « Pouvoir et décision dans l'entreprise ». In *Traité de sociologie du travail*, par Georges Friedmann et Pierre Naville, 1:3–41. Paris: Armand Colin.
- Truchot, Didier. 2014. « Epuisement professionnel ». In *Dictionnaire des risques psychosociaux*, par Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, 273-79. Paris: Seuil.
- Turner, Jonathan H., et Jan E. Stets. 2006. « Sociological theories of human emotions ». *Annual Review of Sociology* 32: 25–52.
- Tyson, Shaun, et Peter Ward. 2004. « The use of 360 degree feedback technique in the evaluation of management development ». *Management Learning* 35 (2): 205–223.
- Väänänen, Ari, Michael Murray, Aki Koskinen, Jussi Vahtera, Anne Kouvonen, et Mika Kivimäki. 2009. « Engagement in cultural activities and cause-specific mortality: Prospective cohort study ». *Preventive Medicine* 49 (2–3): 142-47.
- Vachon, Marc, François Bugingo, et Jean-Christophe Rufin. 2005. *Voyage au bout de l'humanitaire*. Paris ; Montréal: La Découverte.
- Vallaëys, Anne. 2004. *Médecins sans frontières : La biographie*. Paris: Fayard.
- Valléry, Gérard, et Sylvain Leduc. 2014. *Les risques psychosociaux*. 2<sup>e</sup> éd. Paris: PUF.
- Van Maanen, John Eastin, et Edgar Henry Schein. 1977. « Toward a theory of organizational socialization ». MIT.
- Vatin, François. 2014. *Le travail: activité productive et ordre social*. Presses universitaires de Paris Ouest.
- Vaux, Tony. 2001. *The Selfish Altruist: Relief Work in Famine and War*. 1 edition. London: Routledge.
- Vernet, Marie-Astrid, Stéphanie Reynard, Alexandra Fizet, Justine Schaeffer, Delphine Pannetier, Jeremie Guedj, Max Rives, Nadia Georges, Nathalie Garcia-Bonnet, et

- Aboubacar I. Sylla. 2017. « Clinical, virological, and biological parameters associated with outcomes of Ebola virus infection in Macenta, Guinea ». *JCI insight* 2 (6).
- Vézina, Michel. 2009. « Editorial - Santé mentale et travail: un enjeu de santé publique ». *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, 2009.
- Vidal, Claudine. 2009. « Les “satellites” de MSF ». In *Innovations médicales en situations humanitaires: Le travail de Médecins Sans Frontières*, par Jean-Hervé Bradol et Claudine Vidal, 27-40. Paris: L’Harmattan.
- Vigour, Cécile. 2005. *La comparaison dans les sciences sociales: pratiques et méthodes*. Guides Repères. Paris: La Découverte.
- Vinhas, Stéphane. 2014. « La sécurité des humanitaires en question ». *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, n° 37 (mars): 74-85.
- Viruell-Fuentes, Edna A., et Amy J. Schulz. 2009. « Toward a Dynamic Conceptualization of Social Ties and Context: Implications for Understanding Immigrant and Latino Health ». *American Journal of Public Health* 99 (12): 2167-75.
- Wagner, Anne-Catherine. 2007. *Les classes sociales dans la mondialisation*. Repères. Paris: La Découverte.
- Walker, Peter, et Catherine Russ. 2010. « Professionalising the humanitarian sector: A scoping study ». *Enhancing Learning and Research for Humanitarian Assistance*.
- Wanous, John P. 1975. « A job preview makes recruiting more effective ». *Harvard Business Review* 53 (5): 166–168.
- Wanous, John P., et Edward E. Lawler. 1972. « Measurement and meaning of job satisfaction. » *Journal of applied psychology* 56 (2): 95-105.
- Weber, Florence. 2000. « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles ». *Genèses* 41 (4): 85-107.
- Weber, Max. (1922) 1992. *Essais sur la théorie de la science*. Traduit par Julien Freund. Presses Pocket.
- . (1922) 2002. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck.
- . (1922) 2016. *Concepts fondamentaux de sociologie*. Traduit par Jean-Pierre Grossein. Paris: Gallimard.
- Weiss, Jay M. 1968. « Effects of coping responses on stress ». *Journal of comparative and physiological psychology* 65 (2): 251-60.
- Weissman, Fabrice. 2011. « Silence, on soigne... » In *Agir à tout prix? Négociations humanitaires: l’expérience de Médecins sans frontières*, par Claire Magone, Michaël Neuman, et Fabrice Weissman, 233-62. Paris: La Découverte.
- Wellhoff, Thierry. 2010. *Les valeurs: donner du sens, guider la communication, construire la réputation*. Paris: Eyrolles.
- Werly, Richard. 2005. *Tsunami : La vérité humanitaire*. Jubilé. Paris: Sarment Editions du Jubilé.
- Wharton, Amy S., et Rebecca I. Erickson. 1993. « Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles ». *Academy of management Review* 18 (3): 457–486.

- Whetten, David A. 2006. « Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity ». *Journal of Management Inquiry* 15 (3): 219-34.
- Wieviorka, Michel. 1999. « D'une rive à l'autre ». *Les cahiers Millénaire 3* Violence et sécurité (15): 23-38.
- . 2000. « Sociologie postclassique ou déclin de la sociologie? » *Cahiers Internationaux de Sociologie* 108: 5-35.
- Wieviorka, Michel, et François Dubet, éd. 1995. *Penser le sujet: colloque de Cerisy; autour d'Alain Touraine*. Paris: Fayard.
- Williams, Bernard A. O. 1973. « Egoism and Altruism ». In *Problems of the Self*. Cambridge University Press.
- Williamson, Oliver E. 1993. « Calculativeness, Trust, and Economic Organization ». *The Journal of Law & Economics* 36 (1): 453-86.
- Zawieja, Philippe, et Franck Guarnieri. 2014. *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris: Seuil.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, et Anantharathan Parasuraman. 1988. « Communication and control processes in the delivery of service quality ». *The Journal of Marketing* 52 (2): 35–48.
- Zeitoun, Helen, et Emmanuel Chéron. 1990. « Mesure et effets de l'insatisfaction: application au marché des services aériens ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 5 (4): 71–86.
- Zhou, Jing, et Jennifer M. George. 2001. « When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice ». *Academy of Management Journal* 44 (4): 682–696.
- Zilber, Tammar B. 2002. « Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel ». *Academy of Management Journal* 45 (1): 234-54.
- Zweig, Stefan. (1927) 1996. *Vingt-quatre heures de la vie d'une femme*. Paris: Au sans pareil.

# Table des matières

---

REMERCIEMENTS .....	I
ÉPIGRAPHE .....	III
INDICATIONS POUR LA LECTURE.....	VII
ACRONYMES .....	IX
GLOSSAIRE.....	XIII

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE .....** 1

A. LE TRAVAIL, DE LA SUBORDINATION À LA « JOUISSANCE » .....	3
B. L'AIDE INTERNATIONALE : UN SECTEUR HYBRIDE, REFLÈTE DE L'AMBIVALENCE DU MOT TRAVAIL.....	6
C. MÉDECINS SANS FRONTIÈRES : UNE ORGANISATION DEVENUE COSMOPOLITE .....	9
D. UNE THÈSE EN TROIS VOILETS .....	14

## **PREMIÈRE PARTIE - LA CONSTRUCTION D'UN OBJET DE RECHERCHE : L'INSATISFACTION.....** 17

### **CHAPITRE I. DES « MAUX DU TRAVAIL » À LA NOTION D'INSATISFACTION .....** 21

I.1. UNE « CONFUSION DES SENTIMENTS » .....	22
I.2. UNE « CACOPHONIE PSYCHOSOCIALE » .....	31
I.3. UNE DIVERSIFICATION CONCEPTUELLE.....	40
I.4. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	48

### **CHAPITRE II. DES APPROCHES LIMITÉES DE L'INSATISFACTION .....** 49

II.1. UN BALANCIER ÉPISTÉMOLOGIQUE ENTRE INDIVIDU ET STRUCTURE .....	50
II.2. LE STRESS OU COMMENT JUGER DE SON POUVOIR SUR DES ÉVÉNEMENTS VALORISÉS .....	57
II.3. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	65

### **CHAPITRE III. LES DEUX VISAGES DE L'INSATISFACTION .....** 67

III.1. LE POUVOIR, OU LA MAÎTRISE DES ÉVÉNEMENTS VALORISÉS .....	69
III.2. UNE DÉMARCHÉ « DISPOSITIONNALO-CONTEXTUALISTE » ADAPTÉE À LA SOCIOLOGIE DES ÉMOTIONS ? .....	87
III.3. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	96

### **CHAPITRE IV. UN RAPPORT AU TERRAIN AMBIVALENT .....** 99

IV.1. DES ENQUÊTES QUANTITATIVES DE MSF EFFAÇANT LA FINESSE DES ÉMOTIONS .....	101
IV.2. UNE « IMPLICATION DOUCE » DANS L'ORGANISATION .....	107
IV.3. UNE INJONCTION À RÉDUIRE L'INSATISFACTION ? .....	117
IV.4. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	127

### **CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE. L'INSATISFACTION, UNE INTERACTION EMPÊCHÉE .....** 129

## **DEUXIÈME PARTIE - UN CONTEXTE HUMANITAIRE D'INCERTITUDES.....** 133

### **CHAPITRE V. UNE INCERTITUDE MACROSOCIALE AUTOUR DE L'OBJET DE L'ORGANISATION.....** 137

V.1. LES LIMITES DU SANS-FRONTIÉRISME - ENTRE PENSÉE UNIVERSALISTE ET ACTION SUR MESURE .....	139
V.2. LA PLACE DE LA « PÉRENNITÉ » - ENTRE URGENCE ET DÉVELOPPEMENT .....	153
V.3. LA SANTÉ PUBLIQUE ET LES MÉDIAS - ENTRE ÉTHIQUE MÉDICALE ET POLITIQUE.....	172
V.4. LA QUESTION DES « EFFETS PERVERS » - ENTRE DÉONTOLOGIE ET CONSÉQUENTIALISME .....	185
V.5. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	193

### **CHAPITRE VI. UNE INCERTITUDE MÉSOSOCIALE AUTOUR DU CARACTÈRE ASSOCIATIF DE L'ORGANISATION.....** 195

VI.1. L'IMPÉRATIF GESTIONNAIRE - ENTRE QUALITÉ ET QUANTITÉ.....	198
VI.2. UNE RECONNAISSANCE EN BERNE - ENTRE BÉNÉVOLAT ET SALARIAT .....	217
VI.3. LE PROCESSUS DÉCISIONNEL - ENTRE HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ .....	249
VI.4. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	257

### **CHAPITRE VII. UNE INCERTITUDE MICROSOCIALE AUTOUR DES CONDITIONS DE MISSION .....** 259

VII.1.	UN « SYNDROME DE CONFORT » - ENTRE BIEN-ÊTRE ET ASCÉTISME .....	262
VII.2.	L'ACCEPTATION DANS LE TISSU LOCAL - ENTRE INTÉGRATION ET REJET .....	277
VII.3.	LE REGARD PORTÉ SUR SES COLLÈGUES - ENTRE AMOUR ET HAINE.....	285
VII.4.	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	300
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE. L'INSATISFACTION, UNE QUESTION DE POUVOIR AUTOUR DE L'IDENTITÉ DU GROUPE</b> .....		<b>303</b>
<b>TROISIÈME PARTIE - UNE INTERNATIONALISATION DES PROFILS EXPATRIÉS .....</b>		<b>307</b>
<b>CHAPITRE VIII. DES EXPATRIÉS ENGAGÉS ET « PROFANES », DISPOSÉS À L'INSATISFACTION .....</b>		<b>313</b>
VIII.1.	DES ATTENTES CONCENTRÉES - « MA VIE, C'EST MSF ! » .....	314
VIII.2.	DES ATTENTES ÉLEVÉES – « ON POURRAIT FAIRE MIEUX » .....	319
VIII.3.	DES ATTENTES EMPREINTES D'INCERTITUDES .....	327
VIII.4.	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	336
<b>CHAPITRE IX. DES EXPATRIÉS PROFESSIONNELS ET PRÉPARÉS, DISPOSÉS À LA SATISFACTION OU À L'ASATISFACTION.....</b>		<b>339</b>
IX.1.	DES ATTENTES AILLEURS, UN EMPLOI « PAR HASARD ».....	341
IX.2.	DES ATTENTES EMPREINTES D'INCERTITUDES MAIS PEU ÉLEVÉES – « C'EST LE TOP ! » .....	344
IX.3.	DES ATTENTES SANS INCERTITUDES.....	355
IX.4.	CONCLUSION DU CHAPITRE .....	366
<b>CHAPITRE X. UNE SOCIALISATION PROFESSIONNELLE PROGRESSIVE.....</b>		<b>369</b>
X.1.	L'ÉMERGENCE D'UNE IDENTITÉ COMMUNE - LE MODÈLE D'ACCULTURATION DE HOFSTEDE.....	371
X.2.	DE LA CONFIANCE À LA DÉFIANCE, OU LE CHOIX D'UNE AUTORITÉ LÉGITIME.....	401
X.3.	CONCLUSION DU CHAPITRE .....	414
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE. L'INSATISFACTION, UNE QUESTION D'ATTENTES CONCURRENTIELLES ET DE DÉFIANCE</b> .....		<b>417</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>		<b>423</b>
A.	L'INSATISFACTION DE L'INDIVIDU, REFLET DE L'AJUSTEMENT CONSTANT DE SES RAPPORTS DE CONFIANCE .....	424
B.	L'HUMANITAIRE, UN SECTEUR PROPICE À L'INSATISFACTION.....	428
C.	DES PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	433
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>441</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS .....</b>		<b>476</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>		<b>479</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS.....</b>		<b>481</b>
ANNEXE 1 :	L'ORGANIGRAMME MSF.....	485
ANNEXE 2 :	PUBLICATIONS SUR LES « MAUX DU TRAVAIL » .....	487
ANNEXE 3 :	PUBLICATIONS SUR LA « SATISFACTION AU TRAVAIL » .....	489
ANNEXE 4 :	L'INFORMATION POUR LA « THÉORIE DE L'INFORMATION » .....	491
ANNEXE 5 :	LE CONTEXTE DE MES MISSIONS HUMANITAIRES.....	493
ANNEXE 6 :	LA CHARTE MSF .....	495
ANNEXE 7 :	LES PRINCIPES DE CHANTILLY .....	497
ANNEXE 8 :	L'ACCORD DE LA MANCHA .....	501
ANNEXE 9 :	TABLEAU DES EXPATRIÉS INTERVIEWÉS .....	507
ANNEXE 10 :	BIOGRAPHIES DES EXPATRIÉS INTERVIEWÉS .....	511
ANNEXE 11 :	LE GUIDE D'ENTRETIEN .....	523
ANNEXE 12 :	SONDAGE EN LIGNE .....	525
ANNEXE 13 :	LE DOCUMENT SÉCURITÉ D'UN PROJET .....	531
ANNEXE 14 :	DOCUMENT DE BIENVENUE : L'EXEMPLE DU NIGER.....	537

ANNEXE 15 :	TABLE DE VALIDATION DES DÉPENSES .....	539
ANNEXE 16 :	UN DOCUMENT PROJET, CELUI DE DUNGASS, NIGER.....	541
ANNEXE 17 :	UN CADRE LOGIQUE, CELUI DE DUNGASS, NIGER .....	551

## Liste des illustrations

---

Figure 1 - La une du journal Tonus, quelques jours après la création de MSF.....	10
Figure 2 - Les 5 sections opérationnelles (OS) et MSF-International au cœur de la nébuleuse MSF.....	11
Figure 3 - Pays où MSF mène des projets opérationnels en 2018 (Source : www.msf.org) ...	12
Figure 4 - Les salariés MSF (rapport annuel 2016, p.95) .....	13
Figure 5 - Brax : Le burn-out chez MSF .....	38
Figure 6 - Eustress et distress selon Hans Selye .....	58
Figure 7 - Eustress et distress selon Michael Lingem .....	59
Figure 8 – Eustress, distress et pouvoir.....	60
Figure 9 – Respect de la durée des contrats expatriés MSF (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015).....	102
Figure 10 - Raisons d'une fin de mission anticipée (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015) .....	103
Figure 11 - Travailler de nouveau avec MSF ? (Source : MSF EOMS Annual Insights 2015) .....	106
Figure 12 - Le processus d'insatisfaction .....	131
Figure 13 – Étiquette d'un carton MSF.....	141
Figure 14 – Guidelines médicaux de MSF.....	142
Figure 15 – Des Toyotas Landcruisers MSF en Afrique – Photo : MSF.....	144
Figure 16 – Brax : L'appréhension du contexte local .....	147
Figure 17 – Informations disponibles sur la Bolivie sur l'Intranet de MSF-Belgique.....	149
Figure 18 - Brax : Urgence vs. Régulier .....	159
Figure 19 - La logique derrière le cadre logique .....	161
Figure 20 - Bureau partagé, mobilier en plastique à Port-à-Piment, Haïti – Photo : L.Joxe..	165
Figure 21 - Réhabilitation de pontons à Buenaventura (Colombie) - Photo: A. Baumel .....	169
Figure 22 - Appel "Un bateau pour le Vietnam", Le Monde, 9 Novembre 1978 .....	174
Figure 23 - Brax : La dépendance de MSF à l'actualité .....	178
Figure 24 - Extrait du MoU entre MSF et les autorités de Timergara .....	188
Figure 25 - Brax : MSF et l'impératif gestionnaire .....	200
Figure 26 - Extrait du rapport annuel 2016, p.8 : les « faits marquants ».....	203
Figure 27 - Extrait du rapport annuel 2016, p.94 : Origine et destination des fonds.....	204

Figure 28 - Email d'un expatrié en colère à sa hiérarchie .....	211
Figure 29 - La rationalité économique dans les campagnes publicitaires MSF.....	215
Figure 30 - Brax : Des inégalités de traitement.....	224
Figure 31 - Brax : Les briefings au siège .....	229
Figure 32 - Brax : Le turnover et les passations.....	231
Figure 33 - Extrait d'une évaluation individuelle : « difficultés » et « points forts ».....	240
Figure 34 - Malles "sécu" dans la salle "sécu" (porte renforcée en arrière-plan) – Photo : L.Joxe.....	263
Figure 35 - Brax : L'isolement des expatriés sur le terrain .....	266
Figure 36 - Chambre partagée par deux expatriés en Centrafrique – Photo : L.Joxe .....	270
Figure 37 – Détente et travail - Caricature sur la porte du bureau logistique en Centrafrique – Photo : L.Joxe .....	272
Figure 38 - Deux expatriés jouent au ping-pong au Niger – Photo : MSF .....	274
Figure 39 - Manifestation devant les bureaux de MSF en Ukraine - Photo d'un journal local .....	279
Figure 40 - Brax : La condescendance des expatriés vis-à-vis du staff national .....	286
Figure 41 – Brax : les abus sexuels dans l'humanitaire.....	289
Figure 42 - Repas de Noël en Tanzanie, 25/12/2015 - Photo : L.Joxe.....	296
Figure 43 - Brax : De grandes ambitions médicales .....	322
Figure 44 - Brax : Les "mains dans la merde" .....	326
Figure 45 - Brax : L' "ethos du profane" .....	328
Figure 46 - Processus d'acculturation de Geert Hofstede et alii.....	373
Figure 47 - Brax : Les relations amoureuses en mission.....	381
Figure 48 - Bibliothèque sur le projet MSF de Timergara – Photo : L.Joxe.....	387
Figure 49 - Brax : L'humanitaire et le droit du travail .....	389
Figure 50 - Brax : La question des critères médicaux.....	395
Figure 51 - Évolution de la disposition à l'insatisfaction en fonction du temps pour les individus les plus disposés à l'insatisfaction à leur entrée chez MSF .....	397
Figure 52 - Évolution de la disposition à l'insatisfaction en fonction du temps pour les individus NON disposés à l'insatisfaction (DAS) à leur entrée chez MSF.....	398
Figure 53 - Architecture des responsabilités au niveau d'une cellule .....	485
Figure 54 - Architecture des responsabilités au niveau d'une coordination/mission .....	485
Figure 55 - Architecture des responsabilités au niveau d'un projet.....	485



## Liste des tableaux

---

Tableau 1 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans les entretiens.....	27
Tableau 2 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans le sondage en ligne en français.....	28
Tableau 3 - Qualification par les expatriés de leur insatisfaction dans le sondage en ligne en anglais.....	28
Tableau 4 - Missions que j'ai effectuées avec MSF.....	108
Tableau 5 - Représentativité des interviewés – Comparatif avec le mouvement MSF.....	111
Tableau 6 - Liens entre domination et confiance.....	409
Tableau 7 - Liens entre domination et satisfaction.....	411
Tableau 8 - Liens entre confiance et satisfaction.....	412
Tableau 9 - Évolution au cours du temps du nombre de publications sur la santé mentale au travail, le stress, le burn-out et les risques psychosociaux selon Google Scholar.....	487
Tableau 10 - Évolution au cours du temps du nombre de publications sur l'insatisfaction au travail selon Google Scholar.....	489



## Liste des encadrés

---

Encadré 1. Le cadre logique .....	160
Encadré 2. Dépendance aux bailleurs et changements de stratégie .....	170
Encadré 3. Une opposition entre ONG dites « françaises » et ONG « anglo-saxonnes ».....	221
Encadré 4. Manifestation contre MSF.....	279
Encadré 5. Cosmopolitisme des missions MSF .....	324



## Annexes



## Annexe 1 : L'organigramme MSF

Dans le mouvement MSF, la même architecture de responsabilités se retrouve à tous les niveaux : au niveau des cellules du siège de chaque section opérationnelle, au niveau d'une coordination/mission, et au niveau d'un projet. À chaque fois, un responsable du niveau en question supervise des responsables médicaux, administratifs et logistiques.

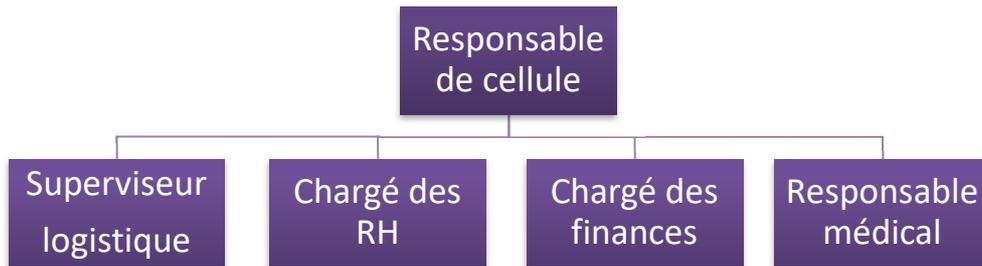


Figure 53 - Architecture des responsabilités au niveau d'une cellule



Figure 54 - Architecture des responsabilités au niveau d'une coordination/mission

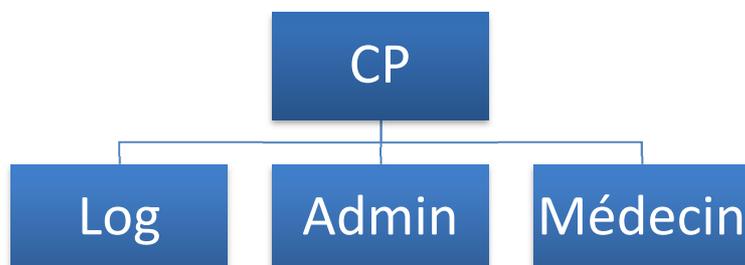


Figure 55 - Architecture des responsabilités au niveau d'un projet



## Annexe 2 : Publications sur les « maux du travail »

Le tableau suivant compile par décennie le nombre de publications, recensées par Google Scholar, contenant dans leur titre les mots-clés “Job stress”, ou “Job” + “Mental Health”, ou “Job” + “Burnout”, ou “Risques psychosociaux”, ou “Occupational stress” (traduction anglaise la plus répandue de l’expression « risques psychosociaux »).

	“Job” + “Mental Health”	“Risques psychosociaux”*	“Occupational stress”	“Job” + “Burnout”	“Job stress”	Total
<b>Avant 1950</b>	0	0	0	0	0	0
<b>1950-1959</b>	2	0	13	0	0	15
<b>1960-1969</b>	16	0	19	0	1	36
<b>1970-1979</b>	48	0	118	9	131	306
<b>1980-1989</b>	95	7	835	332	686	1955
<b>1990-1999</b>	146	42	1200	365	966	2719
<b>2000-2009</b>	355	441	1970	1640	2450	6856
<b>Depuis 2010</b>	597	1460	3050	3110	4320	12537

Tableau 9 - Évolution au cours du temps du nombre de publications sur la santé mentale au travail, le stress, le burn-out et les risques psychosociaux selon Google Scholar

\*Les chiffres donnés dans cette colonne sont la somme des publications contenant dans leur titre soit les termes de “risques psychosociaux”, soit de « riesgos psicosociales », soit de « psychosoziale Risiken ».



### Annexe 3 : Publications sur la « satisfaction au travail »

Le tableau suivant compile par décennie le nombre de publications, recensées par Google Scholar, contenant dans leur titre les mots-clés “Satisfaction au travail”, “Sociology”, “Job satisfaction”. À titre indicatif, je donne aussi le total de publications contenant le terme “health”<sup>415</sup> dans leur intitulé, l’un des sujets suscitant sans doute le plus de recherches.

	“Satisfaction au travail”	Rappel du total du tableau précédent	“Sociology”	“Job satisfaction”	“Health”
<b>Avant 1950</b>	0	0	8250	81	18100
<b>1950-1959</b>	1	15	3110	205	16100
<b>1960-1969</b>	8	36	6610	584	18300
<b>1970-1979</b>	37	306	13200	2730	27700
<b>1980-1989</b>	35	1955	13300	5190	52500
<b>1990-1999</b>	86	2719	14700	6490	217000
<b>2000-2009</b>	99	6856	18500	12000	506000
<b>Depuis 2010</b>	148	12537	16200	17000	254000

Tableau 10 - Évolution au cours du temps du nombre de publications sur l'insatisfaction au travail selon Google Scholar

En français, l’expression « satisfaction au travail » n’a pour l’instant pas connu le même succès que celle de « job satisfaction ».

<sup>415</sup> Signifie “santé” en français.



## **Annexe 4 : L'information pour la « théorie de l'information »**

Dans sa « théorie mathématique de la communication », Claude Shannon décrit le transfert d'un message par un canal de communication, depuis une source vers un récepteur (Shannon 1948). Dans un premier temps, il s'intéresse aux sources les plus simples qui soient - celles pouvant émettre un nombre limité de messages binaires (c'est-à-dire seulement des 0 et des 1) -, puis à des sources pouvant émettre des messages de plus en plus complexes. Dans tous les cas, sa définition de l'information peut s'y interpréter comme la probabilité que l'un de ses messages ait été effectivement émis.

Dans l'hypothèse d'un « système général de communication » transmettant des messages binaires équiprobables, Claude Shannon définit ainsi l'information  $I$ , où  $M$  correspond au nombre de messages possibles, de la manière suivante :

$$I = \log_2 M$$

Si l'émetteur dispose de 2 bits, alors il ne peut émettre qu'un seul message parmi les quatre messages suivants (00;01;10;11). Le nombre  $M$ , qui correspond au nombre de messages possibles, est de 4, et  $I = \log_2 4 = 2$ . Si l'émetteur dispose de 3 bits, alors le nombre de messages possibles est de 8, et  $I = \log_2 8 = 3$ .

Pour le non-initié aux mathématiques, il faut voir dans cette formule l'équivalent d'un rapport de proportionnalité (logarithmique, certes !) entre l'information et le nombre de messages possibles. En posant  $p(M) = \frac{1}{M}$  c'est-à-dire la probabilité que l'un des  $M$  messages possibles soit émis (puisque les messages sont équiprobables), l'information devient proportionnelle (logarithmiquement) à la probabilité que l'un des messages possibles ait été émis et peut se réécrire :

$$I = -\log_2 \frac{1}{M} = -\log_2 p(M)$$

Dans la pratique sociale, les messages sont en nombre infini ; ils sont issus de sources continues (et non binaires) ; et tous les messages ont des probabilités variables d'être émis<sup>416</sup>. Dans son cours introductif à la théorie de l'information à l'École Polytechnique, Nicolas

<sup>416</sup> Dans son article de 1948, Claude Shannon a lui-même pris en compte le cas de sources continues mais les équations sont trop lourdes pour être détaillées ici.

Sendrier généralise ainsi la formule de l'information à un message, qu'il nomme événement, symbolisé ici par  $x$  et une probabilité d'occurrence associée notée  $p(x)$ .

$$I = -\log_2 p(x)$$

Nicolas Sendrier appelle cette valeur l'« information propre » et l'interprète « comme la quantité d'information fournie par la réalisation d'un événement » (Sendrier 2007, 14).

*Qualitativement, fournir une information consiste à lever une partie de l'incertitude sur l'issue d'une expérience aléatoire. Par exemple, l'observation d'un '0' à la sortie d'un canal binaire bruité augmente la probabilité qu'un '0' ait été émis et diminue la probabilité qu'un '1' ait été émis. [...] Une diminution de l'incertitude sur  $x$  doit être comprise comme un gain d'information sur  $x$  et inversement, une augmentation de l'incertitude sur  $x$  doit être comprise comme une perte d'information sur  $x$ . (Sendrier 2007, 12)*

Une telle définition mathématique de l'information indique que les messages à forte probabilité contiennent peu d'information alors que ceux qui sont très rares contiennent beaucoup d'information. La rareté est riche d'enseignement mais l'abondance est pauvre.

Si l'on entend l'émission d'un message comme l'occurrence d'un événement (ce que font les théoriciens de l'information), alors l'information peut se comprendre comme la probabilité, non plus seulement de l'émission d'un message, mais plus largement comme celle de l'occurrence d'un événement.

## **Annexe 5 : Le contexte de mes missions humanitaires**

---

Dans cette annexe, je donne un aperçu du contexte sanitario-politique des dix missions humanitaires que j'ai effectuées.

### **Colombie, 2011**

Dans le port de Buenaventura en proie à l'hégémonie des groupes paramilitaires, MSF-France avait ouvert en 2010 un projet de lutte contre la tuberculose multirésistante, l'une des premières pandémies mondiales.

### **Éthiopie, 2012**

Dans une province éthiopienne où des déplacés sud-soudanais venaient régulièrement se réfugier, MSF-France avait pris en charge depuis 2009 le fonctionnement d'un centre de santé.

### **Congo-Brazzaville, 2013**

En 2012 et 2013, MSF-France avait lancé une campagne de traitement contre le Pian, maladie oubliée du nord du Congo-Brazzaville.

### **Centrafrique, 2014**

À la suite de l'affrontement des « Anti-balakas » et des forces « Seleka » puis du renversement de François Bozizé et Michel Djotodia, les différentes sections MSF, et en particulier MSF-France, avaient renforcé leurs activités dans le pays.

### **Guinée, 2015**

Lors de l'épidémie d'Ebola de 2014 en Afrique de l'Ouest, ALIMA avait décidé d'intervenir dans la ville de Nzerekore en ouvrant un centre de traitement Ebola.

### **Ukraine, 2015**

Alors que le pays souffrait de la guerre du Donbass, MSF-Suisse avait mis en place, autour de la ville de Donetsk, des soins de santé primaire et des donations de part et d'autre de la ligne de front.

### **Tanzanie, 2016**

Alors que le Burundi faisait face à une crise, un afflux de réfugiés dans les camps frontaliers tanzaniens avait encouragé MSF-Suisse à ouvrir un nouveau projet de santé primaire et d'assainissement dans le camp de Nyarugusu. À l'époque, environ 150 000 personnes y étaient logées.

### **Niger, 2016**

Dans la province de Zinder où les crises alimentaires s'étaient succédé, MSF-Suisse avait décidé de renforcer sa présence à Dungass en ouvrant un Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Intensif de 200 lits.

### **Haïti, 2017**

Fin 2016, alors qu'une part du pays était balayée par l'ouragan Matthew, MSF-Belgique, section MSF déjà présente sur place, avait décidé d'apporter son soutien aux infrastructures de santé les plus touchées et avait mis en place des cliniques mobiles dans les zones montagneuses les plus reculées.

### **Pakistan, 2017**

À la frontière des zones tribales de l'est du pays où certains talibans afghans étaient soupçonnés de se réfugier, MSF-Belgique avait ouvert un projet dès 2009. En 2017, cette section gérait les activités de deux services de l'hôpital de Timergara : les urgences (environ 15 000 patients par mois) et la maternité (environ 1 000 accouchements par mois).

## **Annexe 6 : La charte MSF**

---

À la fondation de MSF en 1971, une première charte a été rédigée. La version présentée ici est celle qui lui a succédé en 1992 et qui sert toujours de référence au mouvement.

”

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

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

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

*Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation, autre que celle que l'organisation sera en mesure de leur fournir.*

”



## Annexe 7 : Les principes de Chantilly

Le 17 février 1997 ont été établis des « principes de référence », à la suite d'une réunion à Chantilly, pour faciliter la fédération de l'ensemble du mouvement MSF.

# PRINCIPES DE RÉFÉRENCE

## DU MOUVEMENT MÉDECINS SANS FRONTIÈRES

### *Qui sont les Médecins Sans Frontières ?*

La raison d'être de Médecins Sans Frontières est de contribuer à la sauvegarde de la vie et à l'allègement de la souffrance dans le respect de la dignité.

MSF apporte des soins aux personnes en situation précaire, et s'efforce de les rendre à nouveau maîtresses de leur avenir.

#### **1. L'Action médicale d'abord**

L'action de Médecins Sans Frontières est avant tout médicale. Elle consiste principalement à procurer des soins curatifs et préventifs aux personnes en danger, indépendamment du pays où elles se trouvent. Mais lorsqu'elle ne permet pas seule d'assurer la survie des populations - comme dans des situations d'extrême urgence - d'autres interventions peuvent être développées dans les secteurs de l'approvisionnement en eau, la sanitation, la nutrition, la construction d'abris...

Cette action s'inscrit prioritairement dans les périodes de crise, c'est à dire de rupture d'un équilibre antérieur, et quand la survie des populations est menacée.

#### **2. Le témoignage, complément indissociable**

Le témoignage recherche l'amélioration du sort des populations en danger. Il se traduit par:

- \* La présence directe des volontaires auprès des personnes en danger pour effectuer le geste médical, qui associe proximité et écoute .
- \* Un devoir de sensibilisation du public sur la situation de ces personnes.
- \* La possibilité de critiquer ouvertement les manquements aux conventions internationales et de les dénoncer. Il s'agit d'un ultime recours, lorsque les volontaires MSF sont témoins de violations massives des droits de l'homme comme des déplacements forcés de populations, le refoulement de réfugiés, le génocide, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre.

Dans des cas exceptionnels, il peut se produire dans l'intérêt des victimes que les volontaires MSF portent assistance en s'abstenant de témoigner publiquement, ou qu'ils dénoncent sans assister, par exemple lorsque l'aide humanitaire, "utilisée", est détournée de son objectif.

#### **3. Le respect de l'éthique médicale**

La mission de MSF est accomplie dans le respect des règles de la déontologie médicale: celle-ci impose en particulier le devoir de procurer des soins sans nuire (ni à un individu ni à un groupe)

et d'assister toute personne en danger, avec humanité, impartialité, et en respectant le secret médical.

Par ailleurs, le droit international humanitaire protège la déontologie et la mission médicale. Il prévoit que nul ne peut être puni pour avoir exercé une activité de caractère médical conforme à la déontologie, quels qu'aient été les circonstances ou les bénéficiaires de cette activité.

Il affirme aussi que les personnes exerçant une activité de caractère médical ne peuvent être contraintes d'accomplir des actes ou des travaux contraires à la déontologie.

#### **4. La défense des Droits de l'Homme**

Médecins Sans Frontières fait sien les principes des Droits de l'Homme et du droit humanitaire international.

Ceux-ci reconnaissent entre autres :

- le devoir de respecter les libertés fondamentales de chaque individu, y compris le droit à l'intégrité physique et mentale, et les libertés de pensée, de mouvement, rappelées dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1949;
- le droit des victimes à recevoir une assistance, ainsi que le droit des organisations humanitaires à donner une assistance dans les conditions suivantes: libre évaluation des besoins, libre accès aux victimes, contrôle de la distribution des secours, respect de l'immunité humanitaire.

#### **5. Le souci d'indépendance**

L'indépendance de MSF se caractérise avant tout par une indépendance d'esprit, qui est une condition de son indépendance d'analyse et d'action, c'est-à-dire du libre choix de ses opérations, de leurs durées et des moyens pour les mettre en oeuvre.

Cette indépendance se manifeste à la fois au niveau de l'organisation et de chacun de ses volontaires.

-L'organisation MSF vise une indépendance stricte à l'égard de toute structure ou pouvoir (qu'ils soient d'ordre politique, religieux, économique ou autre). Elle refuse de servir d'instrument de politique étrangère de quelque gouvernement que ce soit.

Ce souci d'indépendance étant également financier, MSF s'applique à rassembler un maximum de ressources privées, à diversifier ses financeurs institutionnels, et parfois à refuser certains financements qui porteraient atteinte à son indépendance.

-De leur côté, les volontaires MSF sont tenus au devoir de réserve, et doivent éviter par leur attitude personnelle de lier ou impliquer MSF (politiquement, institutionnellement...).

#### **6. Un principe fondateur : l'impartialité**

L'impartialité est le fondement de la mission de MSF; elle est indissociablement liée à son indépendance d'action. L'impartialité est définie par les principes de non-discrimination et de proportionnalité :

- non-discrimination en fonction de l'appartenance politique, la race, la religion ou le sexe, ainsi que de tout autre critère analogue;

- proportionnalité de l'assistance par rapport à l'intensité des besoins. C'est vers les personnes les plus gravement et les plus immédiatement en danger que l'action de MSF se dirige en priorité.

#### **7. Un esprit de neutralité**

MSF ne prend pas part aux conflits armés, et dans ce sens adhère au principe de neutralité.

Cependant, la dénonciation est l'ultime moyen d'action pour aider les populations assistées par MSF, dans certains cas extrêmes, quand les volontaires sont témoins de violations massives des Droits de l'Homme. Dans ce cas, la seule assistance est rendue vaine du fait de la persistance de ces violations. C'est pourquoi MSF sort alors de l'observation stricte du principe de neutralité et

parle pour mobiliser les consciences en vue de faire cesser ces exactions et améliorer le sort de ces populations.

### **8. Responsabilité et transparence**

Face aux populations en détresse, MSF a l'obligation de mobiliser et développer ses ressources. Recherchant le maximum de qualité et d'efficacité, MSF s'oblige à utiliser au mieux les compétences et les moyens dont elle se dote, à contrôler directement la distribution des secours, et à en évaluer régulièrement les effets.

MSF se doit de rendre compte de ses actions de manière transparente, aux populations bénéficiaires comme à ses donateurs.

### **9. Une organisation de volontaires**

MSF est une organisation basée sur le volontariat. Cette notion implique principalement :

- un engagement individuel envers les personnes en situation précaire, et par conséquent une responsabilité de chaque volontaire sur qui repose la responsabilité de MSF.
- le désintéressement, qui atteste du caractère non lucratif de l'engagement des volontaires.

Le volontariat est un facteur déterminant pour maintenir l'esprit de résistance aux compromissions, à la routine, et à l'institutionnalisation.

### **10. Un fonctionnement associatif**

L'engagement de chaque volontaire envers le mouvement MSF va au-delà de l'accomplissement individuel d'une mission; il suppose aussi une participation active à la vie associative de l'organisation, et une adhésion à la charte et aux principes de MSF.

Au sein des différentes structures représentatives de MSF, la participation effective de chaque volontaire sur la base d'une voix égale pour chaque membre, garantit le caractère associatif de l'organisation.

MSF s'efforce aussi d'intégrer en permanence de nouveaux volontaires en son sein, afin de maintenir une certaine spontanéité et un esprit d'innovation.

Associé aux idéaux du volontariat, le caractère associatif de MSF lui permet une ouverture sur nos sociétés et une capacité de questionnement.

## ***Des règles pratiques de fonctionnement***

### **a. Mode d'organisation et de décision**

MSF est formée de 19 branches nationales, dont la cohérence est assurée par un Conseil International.

La majorité de ses membres sont des volontaires, oeuvrant ou ayant oeuvré pour MSF. Ils composent l'Assemblée Générale de chaque branche de MSF, et élisent un Conseil d'Administration, dont les membres sont majoritairement des médicaux ou paramédicaux, quasiment tous bénévoles.

Le Conseil d'Administration nomme l'équipe exécutive et contrôle son activité. Il est le garant du respect des principes de MSF, s'assure de l'application des décisions prises en Assemblée Générale, et contrôle la gestion de l'organisation.

### **b. Non lucrativité**

Chaque branche de MSF est fondée sur le principe de non lucrativité.

Le principe de désintéressement fait partie de l'engagement de tout le personnel MSF. Pour l'accomplissement de son travail à MSF, le personnel ne peut percevoir de l'organisation, de ses satellites, de ses prestataires et fournisseurs, ou de toute autre personne privée ou morale avec qui l'organisation est en relation, aucune autre rémunération que celle représentée par ses seuls salaire ou indemnités. La proportion de salariés reste volontairement limitée. Les cadres perçoivent des salaires inférieurs à ceux du marché de l'emploi (dans un secteur comparable); les salaires sont tenus publics.

Les réserves financières sont destinées à assurer le bon fonctionnement de l'organisation MSF, à réagir rapidement aux urgences, et à faire face à des déséquilibres ponctuels; en aucun cas elles ne constituent un moyen de pérennité. C'est pourquoi ces réserves, y compris la valeur immobilière des bâtiments, ne dépassent pas le montant des dépenses opérationnelles d'une année.

#### **c. Gestion des ressources**

Les ressources globales de MSF doivent tendre à être composées d'au moins la moitié de fonds d'origine privée.

MSF réalise elle-même ses opérations auprès des populations en danger.

C'est pourquoi 80% des ressources de l'organisation sont intégralement consacrées aux opérations.

MSF contrôle elle-même continuellement et directement la gestion et l'acheminement des secours.

Elle affecte les fonds qu'elle reçoit où elle le juge le plus utile, conformément à ses principes. Cependant, lorsqu'un donateur souhaite destiner son don à une mission déterminée, MSF respecte sa volonté.

#### **d. Contrôle et transparence**

MSF est régulièrement contrôlée pour l'utilisation des fonds qu'elle reçoit. En outre, chaque branche de MSF rend public les rapports d'un Commissaire aux Comptes agréé.

Les différentes catégories de dépenses sont clairement identifiées dans les comptes, afin de déterminer la destination des fonds. Il est ainsi facile d'estimer les dépenses d'opération, d'administration, de communication ou de recherche de fonds.

Les comptes sont ensuite rendus publics, en particulier à tous les donateurs, à travers les différents journaux ou supports de communication que MSF édite. Ces comptes sont de plus accessibles à chacun, sur simple demande.

## Annexe 8 : L'accord de la Mancha

Le 25 juin 2006 était finalisé « l'accord de la Mancha », complément aux « principes de Chantilly » établis dix ans plus tôt. L'accord est une référence allégorique à Don Quijote de la Mancha (à ce sujet, lire R. C. Fox 2014, 101).

### FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes

#### L'ACCORD DE LA MANCHA

Le processus de La Mancha est né de la nécessité de relever les défis internes et externes auxquels se heurte l'action de MSF. Après plus d'une année de discussions et de débats, il est clair que toutes les sections de MSF partagent une vision commune des bases de notre action, à la fois médicale et humanitaire, et si inextricablement liée à la prise de positions publiques et à la description de nos expériences (« témoignage ») que la dimension du « témoignage » ne peut plus être distinguée des opérations.

**Nos principes fondamentaux restent ceux exprimés dans la Charte et le document de Chantilly.** On se référera à ces principes lors de la prise ou de la révision de décisions, en reconnaissant que chaque décision est un acte singulier et non le produit de l'application mécanique de principes.

**S'inscrivant en complément de la Charte et des Principes de Chantilly, l'Accord de La Mancha ne donne pas une description exhaustive de l'action de MSF. Il décrit les aspects de notre action sur lesquels nous sommes d'accord et que nous considérons comme indispensables, en tenant compte de notre expérience passée et en évoquant les menaces actuelles et futures qui pèsent sur notre action.** En tant que tel, l'Accord de La Mancha est un document de référence et les questions qu'il soulève seront réexaminées régulièrement.

Nos expériences passées, tant les échecs que les succès et les discussions contradictoires dont ils ont fait l'objet, ont eu une profonde influence sur l'évolution de la conception de notre rôle. Certains de ces succès, échecs et défis sont évoqués ci-dessous, tout comme certaines des conclusions tirées de nos actions en zones de conflit ou en réponse à des problèmes médicaux spécifiques.

Au regard des interdépendances croissantes au sein du mouvement MSF et de nos objectifs communs, nous reconnaissons que, pour continuer à améliorer notre travail, nous avons besoin d'une structure de gouvernance plus claire et plus forte, s'appuyant sur les valeurs essentielles que sont notre mission sociale (nos opérations et prises de positions publiques) et notre nature associative. L'Accord de La Mancha engage MSF à clarifier et renforcer notre gouvernance associative internationale.

L'Accord de La Mancha reconnaît en outre l'urgente nécessité de résoudre les questions de discrimination au sein de MSF qui affaiblissent notre capacité à réaliser pleinement notre potentiel opérationnel et associatif.

Pour expliquer comment le processus de La Mancha est arrivé à ces conclusions, il est essentiel de reconnaître deux influences majeures : d'une part, la diversité des opinions et le débat interne permanent sur nos échecs et nos réussites – une des grandes forces de notre association –; d'autre part, les défis à relever dans les contextes où nous intervenons.

Dans des contextes de conflit, MSF a, par le passé, appelé à des solutions politiques spécifiques, par exemple, une intervention militaire au Zaïre (1996). Nous avons été témoins à Kibeho (Rwanda, 1995) et à Srebrenica (1995) de l'échec de la « protection internationale » explicite ou implicite. Nous avons aussi été confrontés au détournement massif de l'aide humanitaire, y compris la nôtre, au profit de criminels de guerre (camps de réfugiés rwandais entre 1994 et 1996, Libéria entre 1991 et 2003). De plus, nous sommes actuellement menacés dans le nord de l'Ouganda (2005) en raison d'une perception erronée quant à notre participation à la Justice internationale. En de telles circonstances, nous avons appris à être prudents dans nos actions sans pour autant nous interdire de dénoncer des crimes graves et ignorés, tels que le bombardement de civils, des attaques sur des hôpitaux ou le détournement de l'aide humanitaire. Prendre publiquement position en réaction à de telles situations et placer d'autres acteurs face à leurs responsabilités reste un rôle essentiel de MSF.

**FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes**

Ces dernières années, nous avons été témoins, d'une part, de la multiplication d'interventions militaires qui associent à leurs objectifs stratégiques le déploiement d'une composante « humanitaire » (Kosovo 1999, Afghanistan 2001, Irak 2003) et, d'autre part, de l'émergence de forces politiques et militaires qui rejettent notre présence même. Cette réalité nous a conduit à affiner notre conception du risque et à réaffirmer notre indépendance vis-à-vis de toute influence politique, principe essentiel pour garantir l'impartialité de notre aide.

MSF est intervenu dans des crises dont les conséquences médicales ne sont pas le fait de conflits armés mais qui peuvent souvent être qualifiées de catastrophiques. Le nombre de personnes touchées et le type de soins spécialisés requis dans de telles situations dépassent les capacités des structures sanitaires locales. Dans ces contextes, de nombreuses personnes sont exclues des soins en raison de facteurs multiples parmi lesquels l'usage limité de techniques médicales préventives pourtant reconnues pour leur efficacité, l'absence de traitements pour certaines pathologies, l'utilisation de traitements inefficaces pour d'autres et l'existence de divers obstacles au traitement.

L'expérience acquise dans de tels contextes nous a enseigné que nous ne pouvons pas nous contenter du transfert de savoirs et de techniques issus de la pratique des pays riches pour surmonter ces obstacles aux soins. Car même si les pathologies rencontrées sont proches, d'un point de vue biologique, de celles des pays riches, leurs profils épidémiologiques et les circonstances de la vie du patient et des soignants sont souvent si différents qu'il faut innover et adapter les pratiques et les protocoles médicaux. En outre, certaines pathologies sont propres à des populations qui sont peu l'objet de travaux de recherche et de développement. C'est pourquoi nous avons appris à nous adapter, à mener campagne en faveur de solutions novatrices et à trouver des solutions afin d'améliorer la qualité des soins médicaux offerts aux patients dans nos programmes et au-delà.

Il ne fait aucun doute que nous avons souvent ignoré ou n'avons pas réussi à résoudre divers problèmes médicaux : par exemple, nous n'avons pas accordé suffisamment d'attention à l'information donnée aux patients, à leurs préoccupations et à leurs choix, à la prise en charge de la douleur et à la prescription des médicaments les plus appropriés. Nous devons remettre en question notre acceptation de ce statu quo et tenter de faire face à ces négligences.

Qu'elles aient été menées dans le cadre de nos interventions médicales sur le terrain ou dans le contexte de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, nos actions ont été concrètes et ont abouti à des résultats importants pour les patients dans nos programmes et au-delà. Elles ne visent pour autant pas à proposer des solutions globales ou exhaustives. Nous avons appris que le soutien que nous avons jadis accordé de bonne foi à certaines solutions globales s'est révélé incompatible avec nos principes fondamentaux. Ce fut notamment le cas du soutien octroyé par MSF aux systèmes de recouvrement des coûts, qui ont eu pour conséquence, au sein de nos programmes et au-delà, d'exclure de l'accès aux traitements des pans entiers de la population.

La nature même de la pandémie de sida, en tant que maladie chronique, nous a mis au défi et nous a contraints à revoir nos modes d'intervention. Nous avons néanmoins connu quelques succès, tels que l'introduction des antirétroviraux dans nos programmes et l'approche intégrée du traitement, des soins et de la prévention. Notre action médicale n'a pas apporté de solution à la pandémie mais a aidé un certain nombre de personnes et a souligné la nécessité d'améliorer la prise en charge médicale, politique et sociale de cette maladie.

Conseil International de MSF, 25 juin 2006, Athènes

###

**FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes**

***1. ACTION***

1.1. Fournir une assistance médicale aux populations les plus vulnérables dans des situations de crise dues à des conflits et, le cas échéant, exposer publiquement les obstacles rencontrés restent au cœur de l'action de MSF.

1.2. Dans des situations de catastrophe qui dépassent temporairement les capacités de réponses des individus, des communautés et des structures sanitaires locales, notamment en l'absence d'autres acteurs, nous nous efforçons d'apporter des soins médicaux de qualité et toute aide pertinente susceptible de secourir le plus grand nombre possible de personnes et de contribuer à leur survie.

1.3. L'acte médical-humanitaire individuel, tel qu'il est pratiqué par tous les membres du personnel de MSF dont la majorité vit et travaille dans les pays de nos interventions, constitue la pierre angulaire de l'action de MSF.

1.4. Compte-tenu des insuffisances actuelles de la réponse humanitaire aux besoins des populations vivant dans des situations de crise, la responsabilité première de MSF est d'améliorer la qualité, la pertinence et la portée de sa propre assistance.

1.5. Obtenir des résultats cliniques de qualité dans le respect constant du patient doit être le principal critère utilisé pour évaluer les progrès réalisés dans notre pratique médicale.

1.6. MSF affirme sa volonté de continuer à innover et de prendre des initiatives dans le souci constant d'améliorer la pertinence et l'efficacité de nos actions. C'est pourquoi différentes approches et stratégies opérationnelles peuvent naturellement co-exister au sein du mouvement MSF. Considérant que la diversité d'actions menées dans le cadre de l'objectif et de l'ambition commune de MSF est cruciale pour améliorer nos opérations, des stratégies opérationnelles différentes peuvent et devraient être mises en œuvre aux niveaux national et international.

1.7. Tout en consolidant son expérience directe des stratégies novatrices, MSF doit évaluer son propre impact, abandonner les stratégies thérapeutiques et les méthodes d'intervention inefficaces et utiliser au mieux celles qui se sont avérées efficaces.

1.8. Nous devrions rendre publics les résultats et examens critiques de nos actions, les analyser et les documenter ainsi que tout obstacle (médical, politique, économique, etc.) qui empêche les patients de nos programmes d'accéder à des soins de qualité en soulignant la nécessité de changements. Ainsi nous pouvons, et parfois devrions, apporter des éléments susceptibles de contribuer à l'élaboration d'une réponse pouvant aussi bénéficier aux patients hors de nos programmes.

1.9. Dans le cas d'actes de violence massifs et négligés à l'encontre d'individus et de groupes, nous devrions dénoncer ces situations publiquement, sur la base de nos témoignages de terrain, de nos données médicales et de notre expérience. Toutefois, par ces actions, nous ne prétendons pas garantir la protection physique des personnes que nous aidons.

**FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes**

1.10. MSF intervient par choix, non par obligation ou conscription, et peut décider de ne pas être présente dans toutes les crises, surtout en cas de menaces ciblant les travailleurs humanitaires.

1.11. Nous mettons tout en œuvre pour éviter que les actions que nous menons et nos biens, tant symboliques (par ex. notre marque et notre image) que matériels, ne soient détournés ou utilisés au profit de parties belligérantes ou à des fins politiques.

1.12. Tout en reconnaissant que la justice est essentielle, MSF se distingue des organisations qui font la promotion de la justice en n'assumant pas la responsabilité du développement de la justice internationale et ne participe pas à la collecte de preuves pour le compte spécifique des cours et tribunaux internationaux.

1.13. Les actions de MSF peuvent coïncider avec certains des objectifs d'organisations de défense des droits de l'homme. Cependant notre but demeure l'action médicale-humanitaire et non la promotion de tels droits.

1.14. La diversité des contextes, circonstances et cultures dans lesquels nous opérons nous oblige à faire de chaque choix médical un acte singulier plutôt que l'application mécanique de principes. Nous devons faire ces choix en collaboration avec celles et ceux que nous aidons, en évaluant minutieusement les alternatives possibles et avec une vive préoccupation pour les conséquences potentielles. Cela signifie que nous devons faire preuve de clarté et de transparence quant à nos choix et aux dilemmes liés à l'éthique médicale, qui reste pour nous un point de référence fondamental.

**2. GOUVERNANCE**

2.1. Toutes les sections de MSF sont liées par un nom, un logo et des principes communs tels qu'énoncés dans la Charte et le document de Chantilly. Les statuts de « MSF International », l'Accord de La Mancha, les résolutions du CI et un haut niveau d'interconnexion et d'interdépendance complètent ces liens.

2.2. Se rendre mutuellement des comptes et pratiquer une transparence active au sein de MSF, tant au niveau des sections que du mouvement international, sont des éléments essentiels pour améliorer la pertinence, l'efficacité et la qualité de nos interventions.

2.3. MSF assume l'obligation de rendre des comptes et d'assurer une transparence active envers les populations qu'elle aide, ses donateurs et le grand public. Si un rendu de compte complet vis-à-vis des personnes que nous aidons peut être difficile à réaliser dans certaines situations, nous devons au minimum pratiquer une transparence active quant à nos choix et aux limites de notre capacité d'aide. Cette obligation de rendre des comptes vis-à-vis de l'extérieur est également essentielle pour améliorer la qualité de nos interventions.

2.4. Des associations actives et bien informées, tout comme les représentants de celles-ci, sont des éléments cruciaux pour assurer la pertinence de notre action et le maintien d'un mouvement MSF international fort. Il est essentiel de revitaliser la participation au mouvement associatif à

**FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes**

tous les niveaux de MSF pour construire et préserver une gouvernance internationale crédible, compétente et pertinente.

2.5. Les membres du personnel de MSF sont personnellement responsables de leur conduite, en particulier en ce qui concerne les abus de pouvoir. Il incombe à MSF de mettre en place des cadres et directives clairs afin que les membres du personnel soient redevables de leur conduite.

2.6. Les Conseils d'administration nationaux sont responsables de leurs actes et de l'utilisation des ressources de leur section et en rendent compte aux autres sections de MSF.

2.7. Pour des raisons pratiques de cohérence internationale, la responsabilité déléguée par les sections nationales à leurs présidents respectifs pour prendre des décisions au niveau international devrait être uniforme dans tout le mouvement.

2.8. Le CI est notamment chargé de la responsabilité de :

- Superviser la mise en œuvre et guider l'orientation stratégique de la mission sociale de MSF, tant en ce qui concerne les opérations que les prises de positions publiques, notamment en faisant l'examen critique de sa pertinence, de son efficacité et de sa qualité ;
- Fournir un cadre pour gérer la croissance et le partage des ressources de MSF en tant qu'organisation internationale ;
- Veiller au respect des obligations de rendu de comptes entre sections.

En pratique, une grande partie de cette responsabilité est déléguée aux Directeurs généraux des sections, en tant que membres du DG-19, qui la mettent en œuvre.

2.9. Dans l'exercice de ses responsabilités, le CI doit rendre des comptes aux associations de MSF. Des rapports transparents communiqués dans des délais raisonnables sont essentiels. Il incombe au CI de mettre en place des mécanismes visant à garantir et évaluer la qualité de son travail et la capacité de ses membres à assumer leurs responsabilités.

2.10. Un mouvement MSF décentralisé devrait être maintenu afin d'encourager la diversité des actions et l'innovation. Toutefois, pour préserver la cohérence et les intérêts prédominants du mouvement MSF, il est indispensable que le CI prenne des décisions internationales contraignantes et auxquelles toutes les sections doivent adhérer, sur certaines questions internationales majeures, notamment :

- Le développement, l'orientation et la croissance de MSF en tant qu'organisation internationale. Ce point inclut l'ouverture et la fermeture de sections et de centres opérationnels.
- Les questions qui concernent la Charte, les Principes de Chantilly, les marques de MSF et l'Accord de La Mancha.
- Les questions relatives aux responsabilités de MSF en tant qu'employeur, y compris les abus de pouvoir.
- La transparence active et l'obligation de rendu de comptes, tant internes qu'externes, entre sections.

2.11. La participation à des projets internationaux d'appui opérationnel est une option pour les sections et une façon d'encourager l'innovation en vue d'améliorer les opérations. Toutefois, un rendu de comptes et un contrôle de la pertinence et de l'efficacité de tels projets ainsi que de l'utilisation appropriée des ressources de MSF sont nécessaires.

**FINAL – ACCORD DE LA MANCHA – 25 juin 2006, Athènes**

2.12. Lors de la formulation d'une prise de position publique internationale de MSF, tout devrait être mis en œuvre pour parvenir à parler d'une seule voix afin d'assurer une plus grande cohérence sur le terrain et vis-à-vis de l'extérieur. Néanmoins, reconnaissant que la diversité d'opinions est essentielle à la vitalité du mouvement MSF, s'il est impossible de parvenir à un accord sur une position commune, il est acceptable qu'une position majoritaire (la position internationale) et une position minoritaire coexistent. Si, après avoir pris en considération l'impact de son action sur le mouvement, la minorité décide d'exprimer publiquement sa position, cette minorité est obligée de préciser qu'elle exprime sa propre position et non la « position de MSF ». Les sections minoritaires ne devraient toutefois pas empêcher la mise en œuvre de la décision et devraient participer à son suivi.

2.13. Nous reconnaissons l'urgente nécessité pour MSF de donner des opportunités d'emploi équitables à tous les membres du personnel sur la base de leurs compétences et de leur engagement personnel plutôt que de leur mode d'entrée dans l'organisation (par des contrats soit nationaux, soit internationaux). Ce point vise à soulever la question de l'utilisation inadéquate des ressources humaines et de la participation au processus décisionnel au sein de MSF. Une réponse urgente et concrète doit être apportée à cette question afin de favoriser une participation pleine et entière de notre personnel et ainsi de renforcer nos opérations.

2.14. Nous devons prendre des mesures proactives qui permettent d'accéder de façon équitable à une participation significative à la vie associative, tout en préservant l'esprit de volontariat. Ce faisant, nous acceptons la nécessité d'explorer de nouveaux modèles de participation à la vie associative, en donnant la priorité aux régions où MSF est sous-représentée, y compris, par exemple, par la création de nouvelles entités de MSF.

###

## Annexe 9 : Tableau des expatriés interviewés

Tous les prénoms ont été anonymisés sauf ceux des responsables : directeur de MSF-France, président de MSF-France et MSF-Belgique et responsable du CRASH. Les âges correspondent à ceux que les expatriés avaient au moment de l'entretien.

N°	Prénom	Sexe	Age (an)	Ancienneté (an)	Nationalité	ONG employeur	Métier dans l'humanitaire	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien	Durée (min)
1	Amel	F	32	1	Tunisie	MSF	Médecin	-	04/01/17	Échange d'emails
2	Anton	M	43	<1	Allemagne	MSF	Médecin	-	02/11/16	Échange d'emails
3	Arnold	M	31	5	Madagascar	MSF	Log	Bangui	13/09/14	66
4	Axel	M	32	9	Niger	MSF	Infirmier, CP	Bria	18/09/14	60
5	Blandine	F	63	~35	France	MSF	Médecin, Adjoint Dir. Med.	Paris	27/04/16	72
6	Carine	F	30	<1	France	MSF	Sage-femme	Paris	11/04/14	82
7	Cassandra	F	35	7	Belgique	MSF	Psychologue	Bruxelles	16/12/16	45
8	Cécilia	F	35	7	France	Graines de Bitume	CP	Paris	28/03/14	73
9	Chaid	M	34	8	Burkina	MSF	Infirmier	Bangui	28/08/14	47
10	Charlie	M	34	4	RDC	MSF	Médecin	Bangui	21/09/14	73
11	Claude	M	31	3	France	MSF	Admin, CP, CRH	Paris	04/02/14	87
12	Emilien	M	34	3	France	PU-AMI	CP	Paris	03/04/14	81
13	Fabrice Weissman	M	45	21	France	MSF	Log/Admin, Chef de mission, CRASH	Paris	24/02/14	49
14	Francky	M	42	3	Cote d'Ivoire	MSF	Médecin	Bangui	24/09/14	53
15	Francine	F	49	3	France	MSF	Log	Paris	11/04/14	87
16	Frantz	M	36	<1	Monaco	MSF	CoFiRH	Paris	21/02/14	75
17	Honorine	F	33	10	France	OXFAM	CP, Chef de mission	Paris	26/03/14	91
18	Ibrahim	M	37	7	Burkina	MSF	Adjoint CoMed	Bangui	15/07/14	127

N°	Prénom	Sexe	Age (an)	Ancienneté (an)	Nationalité	ONG employeur	Métier dans l'humanitaire	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien	Durée (min)
19	Ilona	F	26	<1	France-Allemagne	MSF	Chargée des formations	Paris	04/02/14	44
20	Ismael	M	34	<1	Ouganda	MSF	Log	Bangui	17/08/14	58
21	Ivana	F	26	<1	France	MSF	Infirmière	Bangui	25/07/14	22
22	Jacques	M	53	18	France	MSF	Admin, Chef de mission	Bangui	19/08/14	76
23	Jasmine	F	57	~15	Congo-Brazza	MSF	Médecin	Bangui	04/09/14	71
24	Jérémy	M	38	2	Cote d'Ivoire	MSF	Pharmacien	Bangui	22/09/14	74
25	Joanna	F	34	2	France	MSF	Sage-femme	Madrid	15/09/17	15
26	Josselin	M	32	2	Cote d'Ivoire	MSF	Médecin	Bangui	17/09/14	49
27	Julien	M	40	3	RDC	MSF	Médecin	Bangui	23/08/14	57
28	Justine	F	36	9	France	MSF	Log, Admin, CoLog, Gestionnaire de pool	Paris	12/03/14	88
29	Laeticia	F	25	<1	Italie	ACTED	Chargée de financements	Paris	25/03/14	89
30	Maissane	F	30	<1	Cote d'Ivoire	MSF	Admin	Bangui	22/07/14	63
31	Malak	F	41	13	Soudan	MSF	Référente médicale au siège	Paris	10/07/16	170
32	Mathurine	F	38	~20	Rwanda	MSF	Admin	Bangui	23/09/14	70
33	Maude	F	31	2	France	MSF	Admin	Paris	26/03/14	94
34	Maurine	F	31	4	France	Epicentre	Épidémiologiste	Paris	28/03/14	69
35	Mégo Terzian	M	46	22	Liban	MSF	Président de MSF-France	Paris	18/04/16	59
36	Modeste	M	28	<1	Mali	MSF	Pharmacien	Bangui	18/08/14	65
37	Mounir	M	34	11	Niger	MSF	Adjoint chef de mission	Bangui	26/09/14	41

N°	Prénom	Sexe	Age (an)	Ancienneté (an)	Nationalité	ONG employeur	Métier dans l'humanitaire	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien	Durée (min)
38	Nino	M	51	<1	Italie	MSF	Médecin	Port-au-Prince	20/12/16	60
39	Odette	F	63	33	France	MSF	Secrétaire du président	Paris	18/04/16	71
40	Orlando	M	33	<1	France	MSF	Admin	Paris	23/01/14	85
41	Ornella	F	29	4	France	MSF	Log	Bangui	23/08/14	59
42	Pablo	M	36	<1	RDC	MSF	Médecin	Bangui	20/07/14	92
43	Patrick	M	32	11	RDC	MSF	Infirmier	Bangui	06/09/14	93
44	Pierre	M	42	~10	France	UN	Log	Paris	02/04/14	78
45	Reginald Moreels	M	64	~35	Belgique	MSF	Ancien président de MSF-Belgique	Bangui	12/09/14	118
46	Rémi	M	35	<1	Rwanda	MSF	Médecin	Bangui	21/07/14	52
47	Rodolphe	M	43	12	Ouganda	MSF	Log, CoLog	Paris	01/03/14	80
48	Romain	M	34	<1	Cote d'Ivoire	MSF	Médecin	Bangui	10/09/14	51
49	Rony Brauman	M	64	37	France	MSF	Ancien président de MSF, CRASH	Bangui	28/07/14	74
50	Sarah	F	40	12	France	MSF	Admin, responsable des relations aux bailleurs institutionnels	Paris	07/04/14	68
51	Stéphane Roques	M	43	~10	France	MSF	Directeur de MSF-France	Paris	28/04/16	76
52	Suzie	F	33	4	France	MSF	Log, CP, CoLog	Paris	01/03/14	105
53	Sylvia	F	41	5	Etats-Unis	MSF	Log, CoLog, CP	Paris	22/03/14	76
54	Valentin	M	55	32	France	MSF	Médecin, Responsable de la cellule d'évaluation de MSF	Paris	07/03/14	56
55	Yannick	M	49	10	RDC	MSF	Médecin	Bangui	17/07/14	91



## **Annexe 10 : Biographies des expatriés interviewés**

---

Pour rapprocher le lecteur des acteurs de cette thèse, voici de courtes biographies de chacune des personnes interviewées.

### **Amel, 32 ans, tunisienne**

Médecin, artiste-peintre à ses heures perdues, engagée auprès des sourds, elle a appris la langue des signes. Elle s'est engagée politiquement dans son pays en se présentant aux législatives avant de travailler pour MSF.

### **Anton, 43 ans, allemand**

Après quelques expériences dans l'aide au développement, il tente l'aventure MSF en tant que médecin. Il fait deux missions de formation de trois semaines en Éthiopie et au Pakistan, avant de faire une mission de huit semaines en Guinée.

### **Arnold, 31 ans, malgache**

Élevé dans une famille de Tananarive aux revenus modestes, où la générosité était de mise mais où il n'était pas tous les jours évident d'avoir trois repas par jour, il a d'abord travaillé comme photographe puis comme guide touristique. À l'occasion du coup d'État de 2009, il se rapproche du secteur humanitaire. Il travaille à la Croix-Rouge puis chez MSF comme logisticien, d'abord comme staff national puis comme expatrié.

### **Axel, 32 ans, nigérien**

Infirmier pour qui la fin des études a coïncidé avec la crise nutritionnelle de 2005 au Niger, il est directement engagé auprès de MSF en tant que personnel national avant de gravir les échelons jusqu'au poste de coordinateur de projet expatrié.

### **Blandine, 63 ans, française**

Après des études de médecine et un voyage en Inde qui la marque profondément, elle postule à MSF et y travaille à plein-temps depuis 1983. Elle a occupé différents postes, depuis médecin sur le terrain jusqu'aux postes de directrice des opérations, directrice médicale, etc.

**Carine, 30 ans, française**

Elle voulait être sage-femme dès l'âge de 15 ans. Après une expérience de quelques années en Guyane, elle insiste auprès de son fiancé pour partir avec MSF. Elle fera une mission au Congo-Brazzaville.

**Cassandra, 35 ans, belge**

Après avoir travaillé près de quatre ans pour la Croix-Rouge, elle est embauchée par MSF-Belgique en tant que référente psychosociale au siège.

**Cécilia, 35 ans, française**

Après des études de sociologie, elle travaille dans différents organismes liés au sort des réfugiés. Elle a poursuivi dans l'aide au développement en particulier au Sénégal, avant de travailler à Madagascar pour ASMAE (l'association « Sœur Emmanuelle »), puis Graines de Bitume, une association fondée par d'anciens expatriés MSF.

**Chaid, 34 ans, burkinabé**

Issu d'une famille de onze enfants, Chaid est un infirmier élevé à Ouagadougou. Depuis tout petit, il souhaitait « soigner les gens ». Il travaille d'abord dans une association locale avant de rencontrer MSF.

**Charlie, 34 ans, congolais-RDC**

Aujourd'hui médecin, il admirait MSF depuis l'enfance. Après avoir travaillé pour différentes cliniques à Kinshasa, il commence chez MSF comme personnel national, avant d'être détaché à l'étranger.

**Claude, 31 ans, français**

Bercé à l'enfance dans le militantisme, il fait des études d'histoire et de sciences politiques. Il a d'abord travaillé avec le cinéma numérique ambulant au Mali, avant de chercher, selon ses dires, « un truc plus structuré ». Il commence en tant qu'administrateur chez MSF avant de devenir coordinateur de projet.

**Emilien, 34 ans, français**

Après des études à Sciences Po et une expérience dans la diplomatie en Bosnie, il se reconvertisse, suit une formation sur les « enfants des rues » et part travailler au Tchad avec la délégation catholique pour les réfugiés, puis en RDC avec l'ONG Première Urgence.

**Fabrice Weissman, 45 ans, français**

Intéressé par le journalisme, il fait des études à Sciences Po et suit, « par hasard », un cours dispensé par Rony Brauman. Il enchaîne sur un stage chez MSF, et monte les échelons : log/admin, puis coordinateur de projet, puis chef de mission, puis membre du CRASH. Il est l'auteur de plusieurs livres sur l'humanitaire.

**Francky, 42 ans, ivoirien**

Alors qu'il se voulait ingénieur-mécanicien, la formation qui l'intéressait n'était pas disponible dans son pays, et il se rabat sur les études de médecine. Pris par la guerre civile de 2002, il travaille alors cinq ans comme personnel national pour MSF à Bouaké. Il termine ensuite ses études et repart avec MSF comme expatrié.

**Francine, 49 ans, française**

Diplômée du baccalauréat, elle travaille d'abord dans différents secteurs d'activité : la communication, la bijouterie, les bars de nuit, etc. Animée, selon ses dires, d'une relation « viscérale » à l'Afrique, elle commence à travailler, à l'approche de la cinquantaine, comme logisticienne chez MSF.

**Frantz, 36 ans, monégasque**

Né et élevé à Monaco, il suit des études dans une grande école de commerce. Il travaille ensuite dans de nombreuses banques d'affaires dans le secteur de la fusion acquisition. Toujours sensible à la cause associative, il profite d'une rupture sentimentale pour démissionner et postuler chez MSF. Il fera une mission au Congo-Brazzaville.

**Honorine, 33 ans, française**

Elle profite de ses études de droit pour partir régulièrement à l'étranger et se familiariser avec le secteur de l'aide internationale. Lors d'un stage au PNUD en RDC, elle remplace une collègue en congés. Elle monte rapidement dans la hiérarchie, et enchaîne les postes à responsabilité avec les ONG Solidarités puis OXFAM. Elle devient ensuite consultante indépendante.

**Ibrahim, 37 ans, burkinabé**

Médecin, fils d'un chauffeur de taxi et d'une ménagère, toujours intéressé par l'aspect humanitaire de son activité, il préfère rester dans le milieu associatif plutôt que de travailler

pour la fonction publique. Il travaille d'abord chez MSF comme staff national, avant de devenir expatrié.

**Ilona, 26 ans, franco-allemande**

Elle se spécialise durant ses études sur la psychologie du travail. Après avoir habité trois ans en Inde, elle fait un stage chez MSF dans le service des ressources humaines, avant d'obtenir un poste fixe.

**Ismael, 34 ans, ougandais**

Orphelin jeune, il parvient à obtenir une licence d'ingénierie civile. Il se fait embaucher par MSF et devient rapidement expatrié, enchaînant les missions au Nigéria, Malawi, Mali, Centrafrique, etc.

**Ivana, 26 ans, française**

Enfant, ses parents ont monté une association humanitaire au Népal. Infirmière passionnée, selon ses dires, par les voyages et l'humain, elle parcourt le monde avant de postuler chez MSF à 26 ans.

**Jacques, 53 ans, français**

Fils d'enseignants de province, « jusque 18 ans, toute [sa] vie se passe dans un périmètre de 15 kilomètres ». Il fait des études de commerce, « sans savoir pourquoi », devient directeur d'agence bancaire, puis plaque tout, part vivre avec un groupe de rock, et après des lectures sur MSF, y postule en 1996, et gravit les échelons jusqu'à devenir chef de mission.

**Jasmine, 57 ans, roumano-congolaise-Brazzaville**

Fille d'un cuisinier et d'une femme de ménage, rapidement orpheline, elle passe son adolescence en Roumanie chez un oncle diplomate. Elle y suit des études de médecine. Alors qu'elle revient travailler au Congo-Brazzaville, la guerre civile éclate. Elle quitte la capitale vers le nord du pays, où MSF a décidé d'intervenir. Elle est recrutée, et dit avoir préféré rester de longues années personnel national avant de devenir, sur le tard, expatriée.

**Jérémy, 38 ans, ivoirien**

Il rêvait d'être pilote, mais la formation n'était pas disponible dans son pays. Par goût de la compétition, il décide de suivre le tronc commun universitaire et se retrouve pharmacien, « parce que [son] frère était déjà médecin ». Après quelques expériences dans l'industrie

pharmaceutique, un master en France, un ami lui parle des grandes organisations internationales : ONG, Commission européenne, UN, etc. Il suit un nouveau master en santé publique en France et est finalement recruté par MSF.

### **Joanna, 34 ans, française**

Fille d'un tailleur de pierre et d'une enseignante, elle voulait faire de l'humanitaire depuis le collège. Après son diplôme de sage-femme, elle travaille un an à Tahiti, puis en Guyane française, et continue les voyages. Pendant l'un d'entre eux, en Amérique du Sud, elle rencontre trois salariés du siège de MSF-France qui lui font part d'un manque de sages-femmes sur le terrain. C'est le début de son aventure dans le secteur humanitaire.

### **Josselin, 32 ans, ivoirien**

Issu d'une famille pauvre, éloigné de ses parents, il est, grâce à ses bons résultats, boursier, et poursuit des études de médecine. Dès le début, il rêve de travailler pour les grandes organisations internationales. Il termine sa formation en France où il est recruté par MSF.

### **Julien, 40 ans, congolais-RDC**

« Vie troublée » par la séparation des parents, par un « père alcoolique », Julien poursuit néanmoins des études de médecine. Motivé par « l'engagement politique », il devient un temps militaire pour « reprendre les choses en main » dans son pays. À la fin de ses études, il part au Rwanda pour se perfectionner médicalement, puis au Soudan avec les Nations Unies. Il postule alors à MSF auprès de la section sud-africaine.

### **Justine, 36 ans, française**

Amoureuse des « chantiers internationaux » (regroupements associatifs de jeunes du monde entier autour d'une thématique), elle fait des études à Sciences Po. Abandonnant l'idée d'être journaliste, elle postule dès la sortie de ses études à MSF, mais elle est, selon les critères de l'organisation, trop jeune. Elle devient alors, un temps, consultante en informatique, puis suit une formation avec Bioforce avant d'être finalement recrutée par MSF comme logisticienne.

### **Laetitia, 25 ans, italienne**

Suivant son petit ami français, elle s'oriente vers des études à Sciences Po pour travailler sur la question des droits de l'Homme et du plaidoyer. Elle fait un stage à Solidarités, retourne

finir ses études, commence à travailler pour une petite ONG dans le Sahel, puis pour ACTED en Haïti.

**Maissane, 30 ans, ivoirienne**

Petite, elle rêvait de faire de la robotique et de l'informatique au Japon. D'une famille de notables à Bouaké, elle crée d'abord, à 18 ans, lors de la guerre civile de 2002 une association pour assurer la continuité des cours. Elle monte ensuite son entreprise d'informatique, puis travaille dans une multinationale de l'alimentaire, mais le souvenir de l'association la marque suffisamment pour abandonner le secteur industriel et postuler à MSF.

**Malak, 41 ans, soudanaise**

D'une famille de religieux musulmans, Malak s'oriente rapidement vers la médecine. Elle commence chez MSF comme personnel national, avant de monter les échelons, de devenir expatrié, coordinatrice de projet, puis de travailler comme référente au siège de MSF-France.

**Mathurine, 38 ans, rwandaise**

Cadette d'une famille de cinq enfants, issue d'une famille « ni pauvre, ni riche », elle rêve de travailler « dans un coin où on gère l'argent ». Elle a de bons résultats scolaires mais la guerre civile trouble ses plans. Ses parents sont tués. Elle est réfugiée dans un camp de RDC avec sa sœur, où elle croise MSF et est recrutée comme aide-soignante. Elle y fait la connaissance d'un médecin burkinabé, reprend des études au Burkina Faso et monte les échelons chez MSF.

**Maude, 31 ans, française**

Elle avait « ce truc de l'humanitaire depuis longtemps » mais a d'abord fait des études de droit qu'elle a poursuivies en thèse. Ayant postulé chez MSF, mais étant refusée faute d'expérience professionnelle, elle travaille plusieurs années pour l'assurance maladie. Ses 30 ans lui font l'effet d'un électrochoc. Elle démissionne et postule de nouveau chez MSF, qui cette fois-ci la recrute comme administratrice.

**Maurine, 31 ans, française**

D'abord orientée vers la biologie, elle s'aperçoit préférer la santé publique à la recherche, qui lui semble « pas du tout efficace ». Elle se spécialise alors dans les inégalités de santé. Elle fait un stage au Bénin, puis est recrutée par PU-AMI comme épidémiologiste. Gênée

par un sentiment de dépendance financière aux bailleurs de cette ONG, elle postule alors chez MSF.

### **Mégo Terzian, 46 ans, libanais**

Fils de couturiers, il rêve d'être pharmacien. Ses résultats sont si bons qu'il s'oriente finalement vers la médecine. Il part en Arménie finir ses études, où il commence à travailler pendant ses vacances comme traducteur pour MSF-France. À la fin de ses études de pédiatrie en 1999, il est embauché comme médecin. Il monte progressivement les échelons jusqu'à devenir président de MSF-France en 2013.

### **Modeste, 28 ans, malien**

Fils d'enseignants, il est fasciné par la chimie et se tourne vers la pharmacie pour assouvir sa passion. Limité par les moyens financiers dont il dispose, il reste au Mali pour finir ses études. Après deux ans comme assistant dans une pharmacie d'officine, il travaille chez MDM pour le côté « adrénaline » de l'urgence. À l'arrêt du projet, il postule à MSF qui le recrute comme expatrié.

### **Mounir, 34 ans, nigérien**

Originaire de Zinder, fils d'un électricien et d'une agent bancaire, il se tourne, après s'être senti impuissant devant le décès de certains proches, vers des études médicales. Il devient infirmier, travaille dans la fonction publique puis, à la mort de son père, devient le chef de famille et revient dans sa région natale. Il travaille un temps pour l'ONG World Vision, mais déçu par l'organisation et encouragé par un couple malgache travaillant pour MSF, il postule à MSF. D'abord personnel national journalier, il gravit les échelons jusqu'à devenir chef de mission.

### **Nino, 51 ans, italien**

Nino est à la fois responsable de service dans un hôpital en Italie et enseignant à l'Université. Nino rêve de MSF depuis sa jeunesse, mais s'engage d'abord comme bénévole dans une association d'une dizaine de personnes intervenant en Amérique centrale. À l'âge de 50 ans, il décide de suivre un master en médecine tropicale et coopération internationale pour pouvoir postuler à MSF.

**Odette, 63 ans, française**

Fille de militaire, elle passe une partie de son enfance en Allemagne, puis en Algérie, et se « confronte à l'autre différent [d'elle] ». Après avoir raté son baccalauréat, elle travaille dans l'édition, dans le disque, dans la mode. Alors qu'elle se retrouve « à la rue, [que son] mec vient de la quitter, [qu'elle] n'a plus d'appartement », elle répond à une annonce « neutre » de standardiste, qui émanait en fait de MSF. Elle y restera toute sa carrière comme secrétaire au siège.

**Orlando, 33 ans, français**

Après des études d'ingénieur, il travaille à la mairie de Paris. Il a été pendant plusieurs années bénévole aux Restos du Cœur, et profite d'une disponibilité pour partir avec MSF.

**Ornella, 29 ans, français**

Organisant dans son village des événements avec « une bande de potes », elle est initiée à une « démarche humanitaire » par les plus anciens qui utilisent les bénéfices pour « construire des écoles et des dispensaires à Madagascar ». Indépendante très jeune, elle suit une formation de logistique événementielle. Après plusieurs expériences professionnelles et associatives dans l'enseignement et la logistique, elle entend parler de MSF par une amie de sa mère. Elle y est recrutée comme logisticienne.

**Pablo, 36 ans, congolais-RDC**

De parents angolais, Pablo grandit à Kinshasa en RDC. Issu de la classe moyenne, il a de bons résultats scolaires et suit des études de médecine. Il postule une première fois à MSF mais refuse la mission qu'on lui propose en Afghanistan par peur de la situation sécuritaire. Après de multiples expériences de médecin dont une dans un camp de réfugiés en Zambie, il est de nouveau contacté par MSF. Il repasse le processus de recrutement en Afrique du Sud et est envoyé en Centrafrique.

**Patrick, 32 ans, congolais RDC**

Élevé par ses grands-parents, cultivateurs de cotons dans la campagne congolaise, il dit à sa grand-mère, au passage de voitures de la Croix-Rouge : « Moi, je serai docteur et j'irai soigner partout dans le monde ». Souffrant de la guerre et du pillage, sa famille ne peut financer ses études. Grâce à d'excellents résultats scolaires, il obtient une bourse qui lui permet, à défaut d'étudier la médecine, de devenir infirmier. Lors d'un retour dans sa région d'origine, il rencontre MSF, devient personnel national puis, au fil des ans, expatrié.

**Pierre, 42 ans, français**

« Issu d'une famille de militaires », il devient lui-même militaire avant de démissionner, de commencer des études de sciences politiques, et de partir travailler dans une entreprise de peinture aux Etats-Unis. Il se souvient alors d'un ami qui avait tout abandonné en Terminale pour faire Bioforce. Il se renseigne sur l'humanitaire, et devient logisticien avec Bioforce. Il travaille avec Solidarités, Save The Children, Norwegian Refugee Council, les Nations Unies, etc.

**Reginald Moreels, 64 ans, belge**

Fils unique, formé chez les Jésuites qui, selon ses dires, « vous instillent un doute éternel », il dit prendre goût pour les autres chez les scouts. Il hésite à devenir prêtre mais suit finalement une carrière de médecin. Il se spécialise en chirurgie et adhère à MSF quand la Belgique crée sa propre association. Rapidement élu président de MSF-Belgique, puis de MSF-International, il sera aussi ministre belge de la coopération et du développement. Quand je l'interviewe, il repart en mission pour MSF-France en tant que simple chirurgien.

**Rémi, 35 ans, rwandais**

À 13 ans, lors d'un match de football, il se luxé le genou. Hospitalisé une semaine, il décide de devenir médecin. Fils de fonctionnaires, il suit sans difficulté les études appropriées. Il travaille d'abord dans la fonction publique, puis la quitte lorsque, à la suite d'une restriction des moyens, son salaire n'est plus assuré. Rémi recherche alors un employeur offrant un salaire élevé et régulier, et postule à MSF.

**Rodolphe, 43 ans, ougandais**

Pendant un stage effectué dans un hôpital pour terminer ses études d'ingénierie civile, il rencontre MSF. Il en devient alors un prestataire, puis se voit proposer la possibilité de continuer à travailler directement pour MSF comme personnel national. Il accepte et devient assistant logisticien. Il monte les échelons jusqu'au poste d'expatrié coordinateur logistique.

**Romain, 34 ans, ivoirien**

Son père travaille à la poste, et sa mère est femme au foyer. Il grandit à Abidjan, obtient son baccalauréat, mais hésite au moment de choisir ses études. Il s'inscrit à la dernière minute au tronc commun de médecine, motivé par l'absence de grèves dans cette filière universitaire et l'assurance de l'emploi. Dix ans plus tard, il soutient sa thèse, travaille en clinique et, encouragé par le salaire, postule chez MSF dont il entend parler par un frère pharmacien.

### **Rony Brauman, 64 ans, français**

Fils d'une famille de la banlieue parisienne, père agent immobilier, mère hôtesse d'accueil, il dit avoir été attiré depuis petit par la médecine. En 1968, il s'engage politiquement en rejoignant le GP (Gauche Prolétarienne). Selon ses dires, « la politique n'est pas une abstraction nébuleuse ». Rencontrant, pendant ses études à l'hôpital Cochin, Claude Malhuret, déjà engagé pour MSF, il voit dans l'humanitaire « un moyen de mettre en pratique » la politique. Il sera président de MSF-France de 1982 à 1994. Il est toujours associé au CRASH aujourd'hui.

### **Sarah, 40 ans, française**

Fille de diplomates, elle a grandi en Roumanie, à Djibouti, puis en Italie. Rapidement confrontée à la précarité, les enjeux mondiaux ont toujours fait partie de son quotidien. Après un échec au concours de médecine, elle fait du droit à Nanterre où elle voit une publicité pour Bioforce. Elle suit la formation d'administratrice, puis enchaîne les missions avec MDM, Handicap International, Action Contre la Faim, pour finalement travailler au siège de MSF.

### **Stéphane Roques, 43 ans, français**

Fils d'un policier et d'une fonctionnaire de la Poste, il fait une école de commerce. Il est d'abord recruté par un prestataire d'audit de MSF dans l'espoir d'intégrer l'organisation. Il deviendra finalement secrétaire général de l'Association Française des Myopathies-Téléthon, mais reste fasciné par MSF. Il assiste à tous les conseils d'administration de la section française pendant des années. Le président d'alors le coopte et il devient membre du CA pendant huit ans, avant d'être nommé directeur général de MSF-France.

### **Suzie, 33 ans, française**

Ancienne potière de la région lyonnaise, elle a d'abord travaillé dans des associations venant en aide aux personnes handicapées avant de suivre une formation avec Bioforce et de partir avec MSF comme logisticienne.

### **Sylvia, 41 ans, américaine**

Le décès prématuré de son frère, qui représentait l'image altruiste de la famille, l'incite à abandonner sa carrière dans le secteur cinématographique et à s'engager dans l'humanitaire. Elle commence en tant que logisticienne, avant d'être coordinatrice de projet puis cheffe de mission.

**Valentin, 55 ans, français**

Pendant ses études de médecine, l'un de ses amis lui parle de MSF. Il y postule peu après, sans avoir soutenu sa thèse. 48h après son premier contact avec l'organisation, il part au Zaïre (actuelle RDC). Il soutient finalement sa thèse, travaille un temps avec le HCR avant de revenir vers MSF, puis avec l'UNICEF, avant de revenir encore vers MSF et occupe des responsabilités de plus en plus élevées. Il est un temps directeur général d'Épicentre avant de s'occuper de l'évaluation des projets de MSF-France.

**Yannick, 49 ans, congolais-RDC**

À la suite d'un choc à l'œil à l'âge de quatre ans, il décide de devenir ophtalmologue. Nécessitant des soins avancés, il doit quitter sa petite ville d'origine et ses parents, tous les deux analphabètes. Élevé par son oncle, prêtre à Kinshasa, il suit des études de médecine, mais rate l'ophtalmologie. Il rêve alors d'Europe, de « sape », et d'argent, et part finalement en Angola chercher des diamants. Subissant un échec, il commence à travailler pour MSF comme personnel national en RDC, monte la hiérarchie et devient expatrié.



---

## **Annexe 11 : Le guide d'entretien**

---

### **Parcours/motivations**

*Raconte-moi ce qui t'a amené à être ici aujourd'hui (milieu d'origine, profession des parents, événements particuliers, études, etc.). As-tu suivi une ligne directrice ?*

*Qu'est-ce qui t'a amené à travailler pour cette organisation ? Est-ce que d'autres organisations te semblent aussi pertinentes que celle pour laquelle tu travailles aujourd'hui ? Pourquoi ?*

*Qu'est-ce qui fait la différence entre ton organisation et les autres ? Quelles autres organisations apprécies-tu malgré tout ?*

### **Activités de terrain**

*Qui décide des activités de ton organisation ? Qui décide de l'ouverture et de la fermeture des projets ?*

*Sur quels critères ouvre-t-on et ferme-t-on un projet ? Dans quel type de contextes ? Y a-t-il des critères implicites ? À partir de quel moment les moyens logistiques, financiers, etc. entrent-ils en jeu ? Comment sont définis les objectifs des projets ?*

*Est-ce que ton organisation a des objectifs globaux ? Quels sont-ils ? Comment ont-ils été définis ? Te conviennent-ils ?*

### **Satisfaction/Insatisfaction**

*Qu'est-ce qui te fait dire qu'un projet fonctionne bien ? Quels sont les signes, les indices qui seront déterminants selon toi ? Est-ce qu'il y a des incertitudes associées à ces signes ? Si oui, auxquels et lesquels ?*

*Raconte-moi des expériences de terrain réussies, et des expériences de terrain difficile. Raconte-moi le projet qui t'a le plus plu, et celui que tu as le moins apprécié, qui t'a le plus déçu.*

*Sur ton dernier terrain, c'était quoi les problèmes ? Comment ont-ils été gérés ?*

*Es-tu évalué ? À quelle fréquence ? Par qui ?*

*Quels sont les indicateurs que vous utilisez ? Comment ont-ils été définis/choisis ? Comment sont-ils renseignés ? Comment sont-ils utilisés ensuite ? Comment sont-ils analysés ? Par qui ?*

*Y a-t-il des « standards » de confort sur le terrain ? Comment sont-ils définis ?*

### **Données générales**

*Sexe, Âge, Nationalité, Statut marital, Type d'études, Métier actuel, Ancienneté dans l'humanitaire*



## **Annexe 12 : Sondage en ligne**

---

Un sondage en ligne a été mis en place à l'automne 2017 dont le formulaire est présenté ici : d'abord la version en français puis la version en anglais.

### **Version en français**

As-tu déjà été déçu(e), frustré(e), insatisfait(e)... par ta mission humanitaire (en termes de stratégie opérationnelle, de comportements, de management, de salaire, d'avancement professionnel, etc.)? \*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Si oui, pour quelle(s) raison(s)? Partage ici un ou plusieurs exemples, des anecdotes, etc.

Votre réponse

---

**Si oui, quel(s) adjectif(s) décrirai(en)t le mieux ton sentiment?**

- Déçu(e)
- Dégouté(e)
- Désillusionné(e)
- Ecoeuré(e)
- Frustré(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

**Et si tu ne devais en choisir qu'un?**

- Frustré(e)
- Déçu(e)
- Dégouté(e)
- Ecoeuré(e)
- Désillusionné(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

**Sexe \***

Homme

Femme

Autre : \_\_\_\_\_

**Âge \***

Sélectionner ▼

**Nationalité \***

Votre réponse \_\_\_\_\_

**Nombre d'années d'expériences dans l'humanitaire? \***

Sélectionner ▼

**Métier exercé dans l'humanitaire (facultatif)?**

Votre réponse \_\_\_\_\_

**De quelle ONG s'agissait-il (facultatif)?**

Votre réponse \_\_\_\_\_

### Version en anglais

Have you ever felt disappointed, frustrated, dissatisfied,... by your humanitarian mission (in terms of strategy, management, behaviour of colleagues, salary, professional career, etc.)? \*

- Yes
- No
- Do not know

If yes, for which reason(s)? You can share here a testimony or an example that made you feel that way.

Votre réponse

---

If yes, which adjective would best describe your feeling?

- Frustrated
- Disappointed
- Disgusted
- Angry
- Disillusioned
- Dissatisfied
- Autre : \_\_\_\_\_

If you had to choose only one

- Dissatisfied
- Disgusted
- Frustrated
- Disappointed
- Angry
- Disillusioned
- Autre : \_\_\_\_\_

**Gender \***

Man

Woman

Autre : \_\_\_\_\_

**Age \***

Sélectionner ▼

**Nationality \***

Votre réponse \_\_\_\_\_

**Experience in the humanitarian sector? \***

Sélectionner ▼

**Job/Position in the humanitarian sector (optional)?**

Votre réponse \_\_\_\_\_

**For which NGO (optional)?**

Votre réponse \_\_\_\_\_



## Annexe 13 : Le document sécurité d'un projet



### MSF OCG Security Guidelines – Short Version

#### AnonyTown, AnonyLand - Revised June 2015

(First page to be printed and displayed in all MSF premises)

Welcome to AnonyTown. This is a summary of the basic security rules in use in AnonyTown, valid for all expatriate staff working in AnonyTown. At the time of writing the context in AnonyTown is. If this changes then rules regarding security, movements and behaviour will change according to the changes in AnonyTown context. Up to date memos to supplement this one will be issued from time to time as context requires. **The scenario and security context can change very quickly. You should remain vigilant at all times.**

**These rules are not exhaustive: use your common sense. In any doubt, please refer to FieldCo or Log.**

#### Summary of basic rules AnonyTown City:

- o **Required reading as soon as you arrive on mission: 3PE document and page 1 of this guideline.** (You can read the rest of this tomorrow along with guideline for Checkpoints.....)
- o All free time movements in AnonyTown City restricted to the area indicated on the attached map. Do not leave this area without authorization of **FieldCo or Log.**
- o Total Curfew: 10pm-6am. Curfew conditions will be dictated by FieldCo
- o No photographs of military personnel or vehicles, govt areas, check points or other sensitive people and places.
- o Always carry with you the following items:
  1. Communication means (mobile phone with 100+ local currency credit minimum).  
**You should be contactable 100% of the time.**
  2. The MSFCH contact list,(see with Admin if you are in the loop for update)
  3. Your MSF ID card (original),
  4. Your Original Passport,
  5. Your security envelope
  6. Mission Order + Plastic Memo
- o Walking rules: 6:00am – twilight no restriction. Twilight - 10pm: no walking outside of AnonyTown town centre
- o All other areas including office to guest house only by car after dark.
- o If there are public demonstrations, leave the area.
- o No MSF T-Shirt or other identification outside of working hours in public places
- o In specific circumstances you will need to carry 3PE and must know how to wear it.
- o No using mobile phones at checkpoints.
- o SMS is no confirmation of security info being received – call if the message is urgent.
- o There are lots of bars, lots of guns and lots of drunks; avoid bars where there are drunks and guns; they are not a good mix.
- o In case of Shelling: wear your 3PE
  - o In the office: The shelter is in the warehouse on the Ground Floor  
DON'T USE THE LIFT IN CASE OF EVACUATION  
There are two stair cases, one near the lift leading to the warehouse and one at the other end of the corridor.
  - o In the apartments: The two bathrooms in the Ground Floor Flats

### **The Basic Behaviour Rules**

- You represent MSF 24/24h: avoid behaviour that could damage MSF image and have a clear and respectful relationship with beneficiaries and the local population;
- Respect the culture and customs of Ukrainians and People from AnonyTown
- Do not engage in political discussions or make partisan political statements. MSF is neutral and so are you!
- Dress appropriately according to the local culture;
- Do not engage in any private (financial) business;
- The use of commercial sex workers (Prostitution) is strictly forbidden; sex workers are often coerced into their trade by thugs and are not necessarily free to choose. There is often a link to mafia so there is real risk to the safety of users of sex workers.
- Intimate relationships between international and national staff or members of the local government community can lead to cultural and professional difficulties if sensitivity, integrity and respect are lacking. Potentially dangerous abuse of power, or perceptions of such, will not be allowed to jeopardise the MSF mission.
- Do not grow, carry or use illegal substances. Alcohol is allowed but be reasonable;
- Refuse weapons in the office, house, and cars. Don't carry or handle weapons, especially for a photo shoot.
- No photos of military personnel, Government buildings or controlled points - bridges, barracks, port, airport, checkpoints, are strictly forbidden.
- Never spend your security money for personal needs.
- If you are implicated in a security incident or you witness one, report immediately to the FiledCo or Log
- Pass any security information you might hear from the national staff to the FieldCo or Log
- No MSF T-shirt or MSF identification outside of working hours in public places
- Do not wear military style clothing (camouflage clothing, military hat,...)

### **AnonyTown Communication Rules**

- International staff must be contactable at all time by mobile phone. An admin will provide you with a mobile phone with 2 sim cards with adequate credit. It is YOUR responsibility to ensure that the phone has adequate credit. Please be sure to send an sms to the FieldCo or Log informing them of your number.
- There is 1 night driver until 10pm every night and day time on weekends PUT HIS NUMBER IN YOUR PHONE'S MEMORY.
- Make sure that you abide by movement protocol when outside of Downtown AnonyTown. In these circumstances, all members of these movements will be briefed on procedures.
- If you wish to spend the night outside MSF-OCG, you need the approval of FieldCo no later than 20:00. This is to ensure that we start looking for you if you have not come back to you location at curfew time!
- There is a Thuraya and BGan assigned to each project in the event of mobile network cuts.
- SMS sometimes take hours to reach their destination. Please call for urgent issues and use the delivery notice option in your phone for sms.

### **Social media and blogs**

- Be careful of the information and pictures you share on social networks. Do not make statements about MSF activities or make political comments.
- Propaganda has been abused by both sides. In this highly political context the most innocent factual statements can be used by one side or the other and place our access to the

communities at risk by threatening our perceived neutrality. For this reason blogs will not be validated.

- Do not make any press contact. Direct any journalist's enquiries to the HOM or intersectional Communications Officer.

### Risks

The conflict in AnonyLand is different from most that MSF responds to with both parties using a large range of heavy conventional weapons including tanks, long-range artillery and other sophisticated weaponry. Artillery and rockets used have a range between 20-40 km and is the major risk we would face in an escalation of conflict finds us in the wrong place at the wrong time. **READ THE DOC ON 3PE!**

### Specific risks and mitigation

#### 1. Shelling:

- Parts of AnonyTown city, other cities and rural communities, on both sides of the conflict, have suffered shelling at various times during the war. At the timing of writing there is still low level conflict and there are still regular instances of shelling in some particular areas. The possibility of renewed open conflict is real.
- In general the area shown in the attached map as clear for movement has been free from shelling on all but a few random and rare occasions. But that does not mean it is immune.
- **With the correct reaction it is often possible to survive explosions that are very close, even without 3PE.**
- If on foot in the open when an explosion occurs drop instantly to the ground and lie flat.
- If possible, get into a ditch, building or behind a wall. Most blast debris and shrapnel flies upwards from the explosion (in a cone shape), so remember to stay as close to the ground as possible.
- An explosion rarely goes alone. If one occurs, you can expect more, so get ready.
- If in a vehicle when an explosion occurs Stop the vehicle, get out quickly and lie flat on the ground away from the vehicle, (e.g., in a ditch if available and deemed safe). If you consider that you are the target, drive away as fast as is safely possible. (stay on the road because of the mines)
- If you are in a building when an explosion occurs, drop to the floor and move away from windows. If it is safe to do so, move into an inner room or a corridor that is better protected than other rooms. Stay away from windows.
- In all cases, put your 3PE if not wearing it already.
- Military and other security buildings, vehicles, personnel and check points will become targets so avoid being close to them as far as is practicably possible.

#### 2. Cars :

- There is a "No Driving" policy for expats in AnonyLand except for HoM, LogCO, FCOs and Logs who may need to drive evacuation purposes
- The use of seatbelts in the front of vehicles in the front is mandatory except in times of high security risk.
- Only MSF staffs are allowed to travel in MSF vehicles. International NGO staff members are allowed to travel with MSF vehicles only if accompanied by MSF international staff member. UN staffs are not permitted if wearing a uniform.
- Members of the public: only patients with care takers and MSF staff, never transport any person in military uniform, except if wounded (without weapon); ask green light from the FieldCo or Log.
- Any non MSF person travelling in the MSF car has to sign the discharge of liability form.
- 60 km/h MAXIMUM speed in urban areas including all settlements. In crowded areas such as markets or bus stations, the speed has to be adapted to less than 30 km/h;
- International staffs have to ensure appropriate, safe driving by their MSF driver (i.e. no tailgating, driving too fast / slow, unsafely overtaking, disrespect for soft road users, using the horn, etc). If the driver is not obeying these precautions, remind him to do so and report abuses to LogCo.
- Always lock front and back door of the car after 19:00 car, including driver side;
- Avoid driving near military vehicles at all times, especially convoys of heavy trucks as these could be

targeted. Pass only if it is safe to do so, otherwise take an alternative route (if possible) or let the convoy get well ahead.

- The driver should avoid driving and making communication contact at the same time in order to minimize risk, except for exceptional circumstances on instructions from FieldCo or Log. If a passenger is competent to complete this task, this person will be identified prior to the departure and briefed on communication protocol.

### **3. Checkpoints**

- Approach checkpoints slowly, always leaving space between your vehicle and any other vehicles;
- Try to identify an escape route if an incident occurs with another vehicle at the checkpoint;
- Reduce speed and open driver window making you quickly identified, if you wear sunglasses, take them off. At night switch on the light inside the car, and switch from headlights to parking lights in order to not to blind guards at the checkpoint.
- No use of telecommunication equipment at checkpoint.
- Wait for clear signal & obey any signs or instructions to pull in or stop. If none, stop at checkpoint;
- One person, driver in first place, will answer questions, and if required, another national staff in the car. All in a polite, friendly and confident manner;
- Adapt to the situation without showing stress or embarrassment, especially if the driver/MSF speaker starts to be too exposed;
- Hostility at check-points or any other incident should be reported to LogCo or HoM.
- Do not open doors/windows or step out of the vehicle unless asked to do so.
- “Fraternization” with the soldiers is not permitted and communication should be professional and courteous. (staff are not allowed to smoke cigarettes with soldiers at checkpoints)
- Be ready to show any relevant documents including vehicle documents, authorisations, copies of passports and ID cards
- Make no sudden movements.

### **4. Robbery of MSF premises and general criminality in public places**

- Obey curfew rules
- There is a well-established “mafia” in all AnonyLand, the police system is weak and corrupt, and foreigners are often viewed with suspicion. Avoid dealings with suspicious characters and drawing attention to yourself in bars/nightclubs. When out at social gatherings behave sensibly.
- Be aware that there is a strong anti-gay sentiment. Gay bashings are common especially late at night and when alcohol is involved.
- Armed guards are common at bars and guns are commonplace. Avoid places where there are guns and drunks.
- All No Go Areas or exceptions of the security rules, will be notified by memo and posted in the office and houses. Exceptions for parties, special gathering, etc... will have to be agreed by the FieldCo before 17.00.
- In case of any doubt about a No Go Area, please ask the FieldCo or Log;
- International staff can **only exchange money at the BANK**. Exchange in black-market is strictly forbidden.
- If robbed, please surrender all your valuables immediately and make your way back to a safe place as soon as you can, only after call the HoM or the LogCo;
- **Lock the doors** of your own room at night and lock up your personal effects in your room;
- Lock the door of your office during the lunch hour, at night, and over weekends;
- **Visitors** can stay in the MSF-OCG premises only in presence of the MSF-OCG person who invited them; some visitors might stay the night only after approval of the FieldCo or Log (before 20:00) and after informing the room neighbours.

### **5. Evacuation and/or hibernation**

- For teams working in AnonyTown, be aware that in case of deterioration of the situation in AnonyTown, movements and number of destination will be reduced. We may decide first to downscale the team and if security worsens further then to evacuate.

- If evacuation is not deemed safe or possible, the decision to hibernate may be taken.
- Under such conditions there will be no movement from guesthouse without the authority FieldCo or Log in the absence of HOM.
- **The decision to evacuate the mission is the responsibility of the Fieldco/Ecoordo and is not open to debate. React swiftly without discussions. Debates will be open after the emergency!**

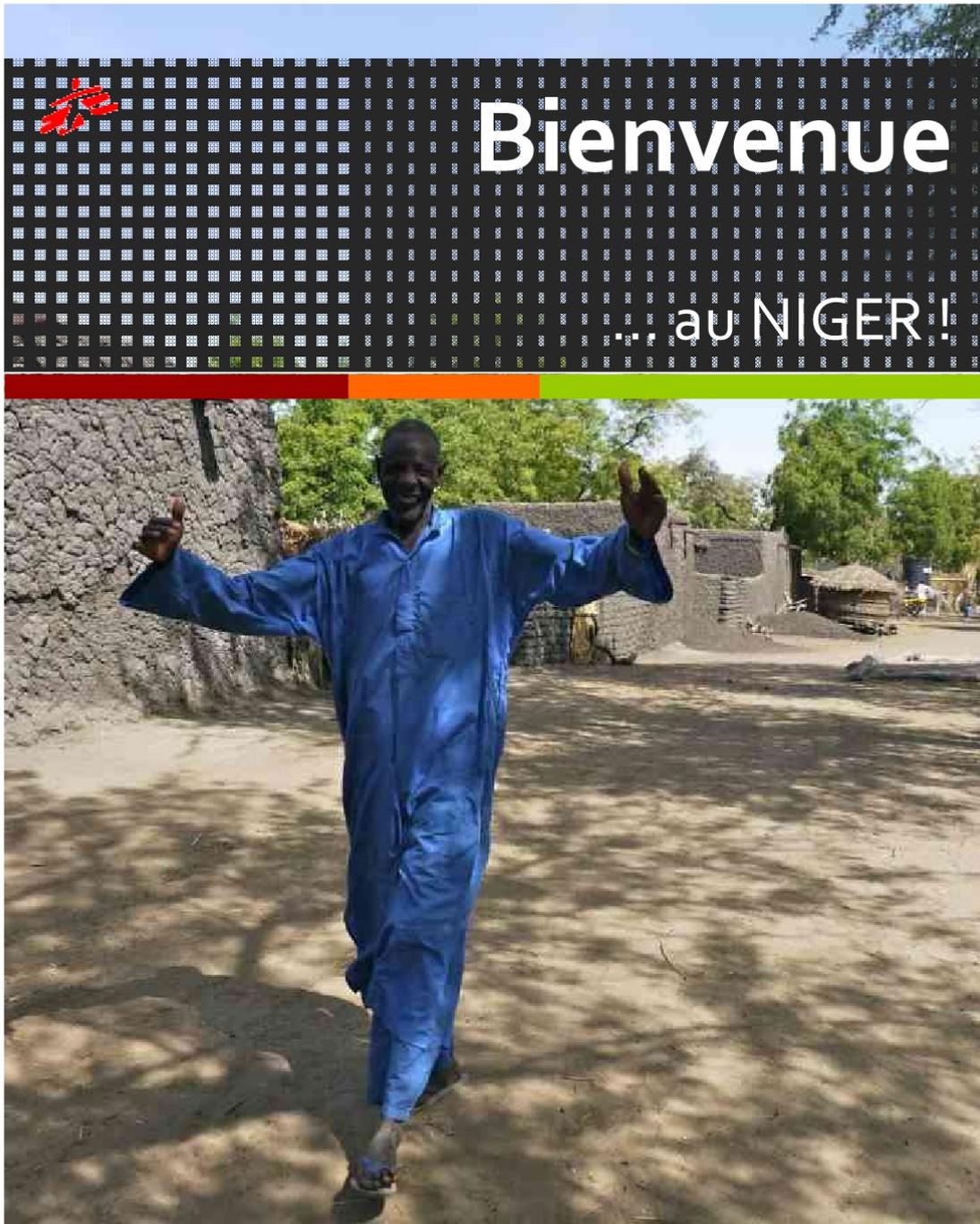
**6. Landmines / Unexploded Ordinances (UXO)**

- Documented widespread use of antipersonnel and antimaterial mines in addition to unexploded ordinances such as cluster bomb “bomblets”
- Do not go near anything you think is an ordinance (exploded or not) and inform the security focal point of your group
- If in an urban setting, ask locals if there is a Landmine/UXO hazard in the work area
- Avoid walking off roads, pathways in rural areas
- Ensure that new routes are verified with FieldCo/HoM and locals
- Driving on dirt roads and passing vehicles on the side of the road are forbidden.



## Annexe 14 : Document de bienvenue : l'exemple du Niger

[Version - Août 2014]





## Sommaire

1. A prévoir avant de partir
  - a. Les Vêtements
  - b. La trousse de toilette et la trousse de pharmacie
  - c. L'argent
2. Arrivée à Niamey
3. Culture locale
4. Le coin des infos pratiques
5. Les repos et les vacances
6. Petit aperçu de la mission de MSF Suisse au Niger

## Annexe 15 : Table de validation des dépenses

Ce document correspond à la « table de validations des dépenses » chez MSF-Belgique lors de la première phase d'une urgence en 2016. Jusqu'à 10 000€, un responsable d'activité (logisticien, administrateur, médecin) peut prendre des engagements sans en référer à sa hiérarchie. Jusqu'à 50 000€ un coordinateur de projet est autonome et peut faire de même. Ce n'est qu'au-delà de 50 000€ que la coordination et les responsables au siège doivent donner leur accord. Cette table de validation devient de plus en plus contraignante au fil des jours. Dans les phases suivant le déploiement d'un projet, les paliers de dépense et de validation baissent progressivement.



### MSF-OCB EXPENDITURES COMMITMENT VALIDATION TABLE

#### 1st phase

#### LOCAL PURCHASES

Expenses			Purchase document approves commitment	Invoice approves invoice to be paid
EUR	local currency			
X cours /EUR				
1	0 < 1 000			technical responsible
2	1 000 < 10 000		Request form or PO/PL signed by technical responsible or Supply responsible	technical responsible
3	10 000 < 50 000		PO/PL signed by technical responsible or Supply responsible + Emergency Field Coordinator + explanation of choice of supplier or validated list of supplier	technical responsible or Emergency Field Coordinator
4	50 000 < 150 000		same as level 3 + Emergency coordinator HQ (info to Emergency HOM)	same as level 3 or Emergency coordinator HQ
5	> 150 000		Same as level 4 + DO	Same as level 4 or DO



## Annexe 16 : Un document projet, celui de Dungass, Niger



Document de Projet\_Dungass\_Fev-2016

### DOCUMENT PROJET DUNGASS PAYS: NIGER Planification 2016

<b>Auteurs:</b>	MISSION NIGER	<b>Dernière modification par:</b>	
<b>Date de validation:</b>	JJ/MM/AAAA		
<b>Par [Responsable Programme]</b>	Souheil Reaiche		

#### RESUME DU PROJET (max. 1.5 pages)

<b>Titre du projet:</b>	PROJET D'APPUI A LA PRISE EN CHARGE MEDICO-NUTRITIONNELLE CHEZ LES ENFANTS DE MOINS DE 5 ANS DANS LE DISTRICT SANITAIRE DE DUNGASS		
<b>Emplacement du projet :</b>	DUNGASS		
<b>Code projet :</b>	NE 128		
<b>Date de début / de fin</b>	Mai –Décembre 2016		
<b>Typologie internationale</b>  MSF International Typology.doc	<b>Type</b>	<b>Contexte</b>	
	Direct : Appui à la prise en charge médico-nutritionnelle chez les enfants de moins de 5 ans dans l'Unité Pédiatrique du DS de Dungass.	Stable	
	<b>Type de Population</b>	<b>Event &amp; intention</b>	
Population 2016 : (RGP 2012) + taux d'accroissement annuel de 5,6% DS de Dungass: 407.528 Enfants < 5 ans : 113.540 enfants.	<b>Contexte sécuritaire</b> régional en détérioration avec risques grandissants pour 2016. <b>Risque</b> d'épidémie : rougeole, méningite et choléra		
<b>Justification du projet (incluant les orientations principales)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgence nutritionnelle chronique dans la région malgré d'importantes initiatives, à savoir la distribution de la nourriture par le PAM, les activités de cash transfert ou cash for work organisées par d'autres partenaires (STC), les projets nutritionnels en amont, le renforcement de la prise en charge des urgences pédiatriques.</li> <li>• Incapacité du District de Santé de Dungass, nouvellement érigé en DS, à faire face, seul, à l'afflux toujours important d'enfants devant être hospitalisés surtout en période de soudure.</li> <li>• Difficulté du DS à faire face aux épidémies récurrentes (rougeole, choléra...)</li> </ul>			
<b>Stratégie d'intervention</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture d'une Unité Pédiatrique à Dungass pour rapprocher les services aux populations bénéficiaires.</li> <li>• PEC gratuite et de qualité : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des cas de MAS + complications (enfants de 6 à 59 mois),</li> <li>▪ Des nourrissons avec absence ou insuffisance de lait maternel (enfants de 0 à 6 mois)</li> <li>▪ Des cas médicaux (enfants de 1 à 59 mois) de Dungass (PIC).</li> </ul> </li> <li>• Support au PEV pour les activités vaccinales et de rattrapage: (rougeole, Pentavalent, Pneumocoque, Rota virus).</li> <li>• Appui au Laboratoire avec une banque de sang autonome.</li> <li>• Sensibilisation des accompagnantes des enfants hospitalisés dans l'UP de Dungass.</li> <li>• Repas des accompagnantes des enfants hospitalisés dans l'UP de Dungass.</li> <li>• Distribution des kits de séjour aux accompagnantes des enfants hospitalisés dans l'UP de Dungass.</li> <li>• Références des cas spécifiques vers l'HDM ou l'HNZ pour investigations et prise en charge.</li> <li>• Contre-référence des enfants stabilisés dans l'UP de Dungass vers les structures périphériques (CSI/CS).</li> <li>• Formation du personnel évoluant dans l'UP de Dungass.</li> <li>• Supervisions conjointes des activités du projet avec les représentants du MSP.</li> </ul>			
<b>Population cible (Nombre, caractéristiques principales...)</b>	Population totale du District de Dungass (2016) : <b>407.528</b> (RGP 2012+Tx d'accroissement annuel) Enfants de < 5 ans : <b>113.540 (28%)</b> Nombre d'enfants malnutris attendus au CRENI (calculé sur la base des origines des cas admis au CRENI de		

Document de Projet\_Dungass\_Fev-2016

	Magaria 2014: 6000) soit 29%. CRENI Dungass : <b>2000</b> Nombre d'enfants non malnutris attendus : <b>1 000</b>		
<b>Objectif général</b>	<i>Contribution à la réduction de la morbidité et de la mortalité des enfants de 0 - 5 ans dans le District sanitaire de Dungass.</i>		
<b>Objectif spécifique</b>	<i>Les enfants de 0-5 ans ont accès aux soins médico-nutritionnels curatifs, préventifs, gratuits et de qualité dans l'UP de Dungass.</i>		
<b>Résultats attendus</b> <i>(avec le nombre de bénéficiaires attendus pour chaque service principal fournit)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une prise en charge médico-nutritionnelle Intégrée gratuite et de qualité est disponible dans l'UP de Dungass pour les enfants de moins de 5 ans sur base d'un protocole d'accord global incluant les 2 DS (Magaria et Dungass) et d'une feuille de route claire validée par les différentes parties (MSF et Gouverneur de la Région de Zinder représentant les DS de Magaria-Dungass).</li> <li>• Un plan de contingence pour le PIC est élaboré et mis en place par le comité de pilotage.</li> <li>• Les activités préventives ambulatoires sont renforcées dans les districts de Dungass.</li> <li>• Les données épidémiologiques et de sécurité alimentaire sont recueillies, analysées, et les moyens de réponses sont disponibles pour appuyer la région de Zinder en cas de besoin.</li> </ul>		
<b>Enjeux du projet</b>	Comment faire face à une crise multifactorielle récurrente qui nécessite des actions de développement et d'urgence et de préparer une implication des RH du MSP dans la mise en œuvre des activités de l'UP de Dungass.  Difficultés à trouver des RH expérimentées???		
<b>RH</b>	<b>ETP (FTE) Internationaux</b>		<b>ETP (FTE) Nationaux</b>
	XXX		XXX
<b>Finance</b>	<b>Budget</b>		<b>Fonds institutionnels</b>
	XXX CHF		Oui/non
			<b>Bailleurs principaux</b>
			XXX, ZZZ

## I – ANALYSE DU CONTEXTE (max. 1.5 pages)

### A. Le cas échéant: Description de l'événement déclencheur ou des principaux éléments contextuels

La situation sécuritaire et sociale a été assez perturbée dans le pays au début de l'année 2015 avec la destruction des églises suite aux caricatures du prophète de l'islam publiées par le journal français *Charly Hebdo*. Dans la perspective des élections présidentielles au Niger en 2016, la crainte de voir les tensions politiques s'exacerber a été exprimée.

Les exactions des islamistes de Boko Haram dans la région du lac Tchad, avec comme corollaire les mouvements de populations dans la zone de Diffa, continuent à avoir un impact sur les actions humanitaires au Niger. La pauvreté ambiante des populations a amené nombre de jeunes rejoindre la nébuleuse islamiste nigériane, dont certains ont constitué des cellules dormantes dans les départements de Magaria et Dungass.

Sur le plan de la sécurité alimentaire, la proportion des personnes en insécurité alimentaire (sévère et modéré) est passée de 22,3% en 2013 à 15,7% en 2014 en période post récolte<sup>1</sup> sur le plan national. De fortes proportions des populations en insécurité alimentaire modérée ont été enregistrées dans plusieurs départements, y compris dans celui de Magaria-Dungass (20%).

Les crises régionales (Mali, Lybie, Nigéria) réduisent la liberté de mouvement des travailleurs humanitaires dans certaines zones d'intervention du Niger, notamment dans les régions d'Agadez, Diffa, Tahoua où les risques de kidnapping ou d'attaques ne sont pas à exclure.

Ces difficultés liées à la situation sécuritaire régionale, associées aux difficultés économiques réelles risquent d'impacter sur le système sanitaire en termes de baisse des engagements financiers, de recul dans l'affectation des fonctionnaires, et en général d'un climat propice à la stagnation dans la progression des mesures visant à améliorer la qualité et l'accessibilité financière aux services de santé.

### B. Analyse des principaux besoins humanitaires

Le niveau de la mortalité infanto-juvénile enregistré aujourd'hui au Niger a diminué régulièrement au cours des vingt dernières années. Globalement, environ un enfant sur huit (127 %) n'atteint pas son cinquième anniversaire contre un enfant sur trois (318 %) en 1992<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Enquête conjointe nationale sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire des ménages en milieu rural / Cellule de coordination du système d'alerte précoce et de prévention des catastrophes / dispositif national de prévention et de gestion des catastrophes et crises alimentaires / cabinet du premier ministre

<sup>2</sup> Enquête Démographique et de Santé à Indicateurs Multiples, Niger, 2012.

Document de Projet\_Dungass\_Fev-2016

La mortalité des enfants est plus élevée en milieu rural qu'en milieu urbain. Dans la région de Zinder elle est de 160‰<sup>2</sup>. Les niveaux de mortalité varient de manière importante selon le niveau d'instruction de la mère : quand la mère n'a aucune instruction, le taux de mortalité infanto-juvénile est estimé à 158 ‰. Quand la mère a un niveau primaire, ce taux est de 121‰ et il est estimé à 91‰ quand la mère a un niveau au moins secondaire<sup>2</sup>.

Le système sanitaire reste précaire malgré la volonté de l'Etat d'améliorer les services de santé publique, et fait face à plusieurs contraintes majeures : la difficulté à contractualiser les RH, des structures sanitaires souvent en mauvais état, peu équipées, recevant irrégulièrement et en faible quantité des approvisionnements en médicaments, aliments thérapeutiques, matériel médical et consommables.

Parmi les enfants de 12-23 mois, 52 % sont complètement vaccinés, proportion bien qu'en nette augmentation depuis 2006 où elle n'était que de 29 %, demeure néanmoins très faible<sup>2</sup>.

Après les récoltes en 2014, le dispositif national de prévention et de gestion des catastrophes et crises alimentaires à travers la cellule de Coordination du Système d'alerte Précoce et de Prévention des Catastrophes a mené une enquête conjointe nationale sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire des ménages en milieu rural (Décembre 2014 – Janvier 2015). Il en est ressorti qu'au total, **2 588 128 personnes** soit **15,7%** de la population étaient en insécurité alimentaire (sévère + modérés)<sup>1</sup>.

La population à risque, c'est-à-dire les personnes qui ont une « sécurité alimentaire fragile » et donc susceptibles de basculer en insécurité alimentaire dès qu'un choc se produit, était estimée quant à elle à **5,5 millions de personnes (33,3 pour cent de la population rurale)**, ceci dans un contexte de malnutrition aiguë globale (MAG) passée de 14,8% en 2012, 13,3% en 2013 à 14,8% en 2014, et de malnutrition aiguë sévère (MAS) estimée à 2,7% en 2014 contre 2,6% en 2013.

Le paludisme demeure l'endémie majeure et la première cause de morbidité et de mortalité dans les groupes les plus vulnérables (couple mère enfant), notamment au niveau des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes. Selon l'annuaire statistique 2012 du Ministère de la Santé Publique, le paludisme représente 33,5 % des morbidités. La mortalité spécifique au paludisme est de 64,4 %, et chez les enfants de moins de 5 ans cette mortalité spécifique au paludisme est de 74,4%, ce qui reste très élevé et témoigne du lourd tribut que paie cette tranche d'âge quant au paludisme<sup>3</sup>.

L'association malnutrition-paludisme a un énorme impact sur la morbidité et la mortalité chez les enfants de moins de 5ans.

La déshydratation, la malnutrition et les maladies diarrhéiques constituent également, directement ou indirectement, une des principales causes de décès des jeunes enfants dans les pays en développement. Au Niger, la prévalence de la diarrhée est particulièrement importante chez les jeunes enfants de 6-11 mois (28 %) et de 12-23 mois (23 %) <sup>2</sup>.

Le pays fait également face à des épidémies récurrentes de choléra, de méningite notamment en 2015, et de rougeole (quelques foyers d'épidémie en 2015). L'étude de la dynamique du choléra au Niger révèle que toutes les épidémies démarrent toujours dans les districts sanitaires frontaliers, dans un contexte d'échanges transfrontaliers avec des épidémies déjà en cours dans les pays voisins (souvent le Tchad, le Nigeria et le Mali)<sup>4</sup>. Dans la typologie des districts sanitaires selon la dynamique du choléra au Niger, 1991-2014 (Source: DSRE), le département de Magaria est classé Type II, c'est-à-dire une zone d'amplification et de diffusion de l'épidémie de choléra.<sup>4</sup>

### C. Cartographie des acteurs

- Ministère de la santé publique (district sanitaire et direction régionale de la santé publique, Equipe cadre de districts, COGES HD, CSI & CS)
- UNICEF, PAM.
- ONG Internationale: essentiellement Save the Children International.
- Autorités administratives et autorités coutumières, associations locales.
- Associations des donateurs bénévoles de sang et Associations féminines du département de Dungass.

## II – PRESENCE MSF DANS LA ZONE (max. 1 page)

### A. Raison d'intervention :

La gratuité des soins instituée au Niger en avril 2007 au profit des enfants de moins de 5 ans et des femmes enceintes a une effectivité théorique dans les structures de santé. Les ressources humaines sont insuffisantes en nombre et en qualité. D'une manière générale, le personnel recruté au niveau local est mal rémunéré et donc peu motivé. A cela s'ajoute les ruptures fréquentes des médicaments et autres intrants. Cette situation ne permet pas d'assurer une bonne qualité de soins.

Le Paludisme, les infections respiratoires et les diarrhées sont les principales pathologies responsables de la mortalité chez les

<sup>3</sup> Annuaire Des Statistiques Sanitaires Du Niger, Année 2012

<sup>4</sup> Plan Stratégique Multisectoriel d'Elimination du Choléra au Niger 2015 – 2019

Document de Projet\_Dungass\_Fev-2016

enfants de moins de 5 ans. L'eau potable n'est pas assez accessible dans plusieurs localités du district et cette carence peut expliquer en partie les nombreux cas de diarrhées enregistrées surtout chez les < 5 ans.

Les décès maternels et néonataux sont pour la plupart dus à l'insuffisance de soins périnataux de qualité et à la faible utilisation des services de santé par les communautés.

Le pic saisonnier de malnutrition associé au pic de paludisme, entraînent une surmortalité importante chez les groupes les plus vulnérables. Une bonne partie d'enfants traités dans le CRENI de Magaria viennent du DS de Dungass qui a été créé officiellement en janvier 2015. Ce DS n'a pas encore d'équipe cadre de District et ne dispose pas encore d'Hôpital de District pour prendre en charge les cas de patients présentant les complications.

En plus, des 7 CSI retenus par MSF-CH en 2016, 5 relèvent du DS de Dungass (Bangaza, Dogo-Dogo, Dossono, Mallawa et Dungass). Les distances entre ces CSI et l'HD de Magaria sont grandes et l'état des routes est très dégradé. Ce qui a pour conséquences l'augmentation de la durée de trajet lors des références. La dégradation des routes est plus grave encore pendant la période des pluies.

L'ouverture d'une UP à Dungass favorisera le rapprochement des services de qualité à offrir aux populations bénéficiaires. L'activité du Projet Dungass sera complémentaire à celui de Magaria avec des activités permanentes (UP de l'HDM, la veille épidémiologique, la surveillance de la sécurité alimentaire) et les activités d'appui au Pic (appui aux 7 CSI/6CS et CPS). Le soutien de MSF en 2016 se fera en collaboration avec tous les partenaires, c'est-à-dire le District de Santé, Save the Children et la Communauté.

Enfin, il faut prendre en considération les contraintes sécuritaires grandissantes, notamment du fait d'abord de la violence de Boko Haram, mais aussi à cause des événements (élections 2016 au Niger) à venir ainsi que les difficultés de recrutement en personnel africain, tout cela risquant d'affecter le programme prévu.

## **B. Principales orientations dans le temps :**

MSF-CH est présent dans la région de Zinder et dans la préfecture de Magaria depuis 2005 sans interruption de ses activités :

- **2005** : Début de l'intervention de MSFCH depuis Zinder puis à Magaria. Prise en charge de 5705 enfants sévèrement malnutris à travers 1 CRENI et 7 CRENAS.
- **2006 – 2008** : Activités de Prise en charge des 2 CRENAM (en moyenne 5500 enfants modérés traités/an), 7268 malnutris sévères traités/ an dans 6 CRENAS et 1 CRENI. Crise avec les autorités, suspension/expulsion de MSFF et ACF et menace sur les 3 sections MSF restant dans le pays. Epidémie rougeole (47 978 enfants vaccinés).
- **2009** : Introduction des nouvelles courbes OMS (septembre) et démarrage du processus d'intégration sous pression du gouvernement. Suite à une épidémie de méningite MSFCH fait une campagne de vaccination de masse (407'925 personnes vaccinées).
- **2010** : Consolidation du processus d'intégration (CRENA), élargissement du paquet d'activité incluant la PCIME pédiatrique dans les 6 CSI intégrés, construction et appui à l'unité pédiatrique à l'HD de Magaria (36 lits) et début du processus d'intégration des activités de prise en charge de la MAS avec complication. Responsabilité médicale sur un CRENI de 450 lits. Annulation du décret de suspension de MSFF (juin 2010).
- **2011** Développement des activités communautaires de PEC et de prévention des principales pathologies avec revitalisation des cases de santé et de la participation communautaire dans la gestion de celles-ci dans les aires de santé de Dan Tchao et Dungas. Poursuite des activités du CRENI avec une capacité de 450 lits et focus sur l'intégration du laboratoire et de l'Unité Pédiatrique dans l'HD
- **2012** : Redimensionnement du CRENI à 100 lits en vue de l'intégration et ouverture du Creni de Dungas pour décentraliser la PEC de la MAS compliquée. Intégration de l'UP dans l'hôpital de district avec renfort MSF pendant la période de pic. Développement de 3 centres intermédiaires dans 3 CSI afin de diminuer la charge de travail sur l'UP de Magaria. Réplication des activités au niveau des cases de santé et continuité du support aux Centres de santé.
- **2013** : Implémentation de la CPS pour la première fois, avec une couverture de plus de 100.000 enfants. Echec du processus d'intégration du CRENI.
- **2014** : Reprise de la responsabilité totale du CRENI. Appui pour la prévention du paludisme et des maladies à potentiel épidémique (CPS et vaccination de rattrapage) ainsi que l'appui à la prise en charge curative (malnutrition, autres morbidités) et nutritionnel dans le cadre limité de 7 aires de santé (7 CSI et 6 CS). Sortie de l'axe externe en fin d'année avec une donation faite pour 3 mois (Janvier à Mars 2015). Reprise prévue de ces structures par Save en Avril.
- **2015** : Prise en charge hospitalière des complications de la MAS, et des non malnutris de moins de 5 ans. Sortie de l'axe externe : Campagne de vaccination de rattrapage dans 7 aires de santé (3 passages), traitement d'eau à domicile dans 80 villages d'une aire de santé (Dossono), Implémentation de la CPS suivant un modèle simplifié et plus d'implication du DS en terme de supervision. Gestion au niveau du CRENI et retour sur l'axe externe (8) structures afin de pallier le nombre exceptionnel des cas et le taux élevé de mortalité jamais vécus à Magaria. Plusieurs enquêtes et études ont été menées en 2015, à savoir : Etude d'impact du traitement d'eau à domicile, enquête satisfaction, enquête couverture vaccinale et enquête couverture CPS. Dépistage nutritionnel dans 7 aires de santé.

Document de Projet\_Dungass \_Fev-2016

**C. Liens avec la stratégie opérationnelle de l'OCG :**

L'intervention entre dans une stratégie opérationnelle d'OCG :

- Risque d'épidémie, endémie dans la région du Paludisme, rougeole, cholera et la Méningite,....
- Situation de malnutrition aigüe,
- Préparation aux Urgences : EPREP
- Limitation d'accès aux services de santé aux Populations ou absence des partenaires fiable dans le Département. Surtout pour la population voisine (Nigeria).

### III – STRATEGIE D'INTERVENTION (max. 4 pages)

#### 1- Historique 2015 :

Contrairement aux années précédentes, l'année 2015 s'est démarquée par une double augmentation significative du nombre d'enfant au CRENI et du taux de décès. On a atteint les 750 enfants hospitalisés par jour avec un taux de décès dépassant les 13%. Ce qui explique la motivation de MSF de bâtir une stratégie de rapprochement des services vers les bénéficiaires et d'anticipation de la mise en place des structures de soins (RH, MED, Stratégie préventive et curative) dans ce contexte particulier.

#### 2- Pour 2016

Sur base de l'analyse contextuelle et compte tenu des besoins humanitaires, de la capacité limitée des acteurs dans le DS de Dungass, tout en tirant les leçons du PIC exceptionnel 2015, MSF a revu sa stratégie et propose l'ouverture d'une Unité Pédiatrique à Dungass.

Suite à l'expérience vécue durant le pic de l'année 2015, MSF a décidé d'ouvrir une UP au niveau de Dungass avec une capacité de 200 lits. Elle prendra en charge gratuitement les cas compliqués malnutris (0 à 59 mois) et non malnutris (1 à 59 mois). Les cas néo-natologiques seront directement référés à Magaria où il existe déjà une structure adéquate pour leur prise en charge. L'UP de Dungass recevra les références venant des Aires de Santé Bangaza, Dogo-Dogo, Malawa, Dossono et Dungass. Les ambulances seront placées dans les différents centres afin de faciliter les références urgentes des patients après décision médicale. Les intrants et les médicaments seront fournis par MSF durant toute la période du projet. Le personnel sera recruté et formé à partir du mois d'avril et devra être opérationnel dès le mois de mai 2016. Ce recrutement précoce permettra une bonne assimilation pratique des connaissances théoriquement acquises et une bonne adaptation du nouveau personnel dans le milieu professionnel avant la période d'urgence proprement dite qui est estimée vers le mois de juillet 2016.

La construction de l'UP est prévue sur l'ancien site ayant abrité le CRENI en 2012. Une demande d'espace sera faite officiellement à la Préfecture de Dungass à cet effet. Les activités prévues dans l'UP de Dungass seront intégrées dans le MoU à signer entre MSF et les DS de Magaria et Dungass.

Les activités de l'UP de Dungass sont prévues pour une durée d'environ 6 mois (mai-décembre 2016). L'UP de Dungass évoluera comme un projet à part entière avec une équipe composée d'un personnel expatrié réduit et d'un staff national. Les membres du personnel national de niveau 1 jusqu'à 3 seront recrutés localement. Par contre les autres catégories de staff seront recrutées en fonction des disponibilités sur Magaria ou Zinder, voir Niamey. Le nombre d'agents sera défini selon les ratios/normes de travail MSF.

Les autorités administratives et communautaires qui font partie intégrante du Comité de Pilotage à mettre en place avec les autorités de Magaria seront informées à tout moment de l'évolution des activités afin de susciter leur implication et de bénéficier de temps en temps de leur appui.

#### A. Population identifiée pour bénéficier du projet :

<b>Population Totale</b>	Population 2016 : (RGP 2012) + taux d'accroissement annuel de 5,6%. DS+ Dungass: 407.528 habitants Enfants < 5 ans : 113.540 enfants < 5 ans.
<b>Résultat:</b>	Une prise en charge médico-nutritionnelle gratuite et de qualité est disponible dans l'UP de Dungass pour les enfants moins de 5 ans sur base d'un protocole d'accord et d'une feuille de route claire validée par les différentes parties MSF et le DS de Dungass.
<b>Population Cible:</b> <i>Nombre de bénéficiaires potentiels correspondant aux critères de sélection et pouvant bénéficier des activités ou biens du projet.</i>	<b>113.540</b>
<b>Caractéristiques spécifiques de la population cible :</b>	Enfants de moins de 5 ans vivant dans les 5 Aires de Santé du DS de Dungass et parmi lesquels certains seront pris en charge à l'UP de Dungass.
<b>Bénéficiaires directs :</b> <i>Nombre d'individus (ou organisations) recevant un bien ou un service directement procuré par le projet. Indiquer sur quelle base les bénéficiaires directs ont été calculés (i.e. une année, durée de vie du projet, autre ?)</i>	2000 enfants MAS+C et 1000 non malnutris PeC au niveau de l'UP de Dungass (Nombre des enfants malnutris attendus au CRENI (calculé sur la base des origines des admissions au CRENI de Magaria en 2014: 6000) soit 29%.

**B. Logique d'intervention**

- **Cadre logique et planification opérationnelle :**



Copy of Logframe  
Dungass 2016.xls

- **Objectif général :**

*Contribution à la réduction de la morbidité et de la mortalité par la prise en charge médico-nutritionnelle des enfants de 0 - 5 ans dans l'UP de Dungass.*

- **Objectif spécifique :**

*Les enfants de 0-5 ans bénéficient des soins médico-nutritionnels gratuits de qualité curatifs, préventifs et promotionnels dans l'UP de Dungass.*

Indicateurs à suivre (Pas plus de 5) :

Indicateur 1: Nombre d'enfants MAS pris en charge au niveau de l'UP de Dungass/an	Cible		
	2016: 2000	2017: XXX	2018: XXX
Indicateur 2: Nombre d'enfants Non-MAS pris en charge au niveau de l'UP/an (Dungass)	Cible		
	2016: 1000	2017: XXX	2018: XXX
Indicateur 3: Nombre de supervisions conjointes MSF/DS de Dungass/Autorités (Préfecture/Canton) / an	Cible		
	2016: >5	Yn+2: XXX	Yn+x: XXX
Indicateur 4: Nombre de supervisions conjointes MSF/DS de Dungass/Autorités (Préfecture/Canton) / an	Cible		
	2016: XXX	Yn+2: XXX	Yn+x: XXX

- **Résultat :**

*Une prise en charge médico-nutritionnelle gratuite et de qualité est disponible dans l'UP de Dungass pour les enfants moins de 5 ans sur base d'un protocole d'accord et d'une feuille de route claire validée par les différentes parties MSF et les DS (Magaria et Dungass).*

Nombre attendu de bénéficiaires directs <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.000 enfants malnutris</li> <li>• 1.000 enfants non malnutris</li> </ul>
--	--

<b>Activité 1</b>	Participer à l'élaboration du protocole d'accord entre MSF et les DS de Dungass et une feuille de route pour la planification, le suivi et la mise en œuvre des activités.
<b>Activité 2</b>	Former les RH recrutées pour une meilleure prise en charge de qualité au niveau de l'UP de Dungass.
<b>Activité 3</b>	Assurer la PEC médico-nutritionnelle de qualité des enfants < 5 ans (nourrissons, cas nutritionnel avec complications, cas pédiatriques non malnutris y compris les activités de promotion éducation santé et psycho-sociales) tout en poursuivant les activités complémentaires : Dépistage et référence VIH, TB, Vaccination.
<b>Activité 4</b>	Assurer la contre-référence des cas stabilisés à l'UP vers les CSI/CS.
<b>Activité 5</b>	Participer aux supervisions conjointes et aux réunions du Comité de Pilotage.

Indicateur 1: Le protocole d'accord et la feuille de la route sont élaborés et signés par les autorités compétentes.	Cible		
	2016: 1	2017: XXX	2018: XXX
Indicateur 2: Nombre de staffs recrutés et formés	Cible		
	2016: XXX	2017: XXX	2018: XXX
Indicateur 3: Taux de Guérison (traités avec succès + sorties guéris)	Cible		
	2016: > 80%	2017: > 80%	2018: > 80%

<sup>5</sup> NB:

- Pour les services médicaux, les bénéficiaires directs sont les patients.

- Lorsque cela est pertinent, ventiler par type de service (ex: consultations OPD, consultations prénatales

-S'il est impossible de fournir le nombre de personnes ciblées, expliquer pourquoi.

Document de Projet_Dungass_Fev-2016			
Taux de mortalité MAS (6-59%)	< 10%	< 10%	< 10%
Taux de Mortalité Pédiatrie (1 - 59 mois)	< 5%	< 5%	< 5%
<b>Indicateur 4:</b> Nombre d'enfants contre-référés de l'UP vers les CSI/CS	<b>Cible</b>		
	<b>2016</b> XXX	<b>2017</b> XXX	<b>2018</b> XXX
<b>Indicateur 4:</b> Nombre de participations aux supervisions conjointes/ Réunions du comité de pilotage	<b>Cible</b>		
	<b>2016</b> XXX	<b>2017</b> XXX	<b>2018</b> XXX

Pour l'appui du DS de Dungass durant le Pic 2016 le nombre d'enfants estimé est de 2 000 cas nut et 1000 cas non-nut. La mise en place de l'UP de Dungass va permettre de prendre en charge les enfants malnutris et des cas pédiatriques. Les cas Néo-nat seront directement référés à l'UP de Magaria.

#### D. Hypothèses – Préconditions – Risques

- **Préconditions**
  - Signature d'un protocole d'accord.
  - Elaboration et validation de la feuille de route pour la gestion du PIC.
  - L'acceptation de la stratégie opérationnelle et une étroite collaboration avec le MSP au niveau local, régional et national.
- **Hypothèses :**
  - Respect des engagements pris dans la feuille de route pour la gestion par les différentes parties.
  - Contexte sécuritaire et délai de déclaration officielle d'épidémie (retard dans les réponses).
- **Risques :**

Dégradation de la situation sécuritaire dans le pays, et plus précisément aux alentours de nos zones d'intervention. Les perspectives des élections présidentielles au Niger en 2016.

En 2015, les mesures spécifiques pour minimiser l'exposition des équipes ont été maintenues, dont la limitation de la présence des expatriés blancs sur les Projets. Les mesures de sécurité ont été renforcées sur tous les projets. Une analyse du contexte sera faite au début du projet pour voir les possibilités d'installer une équipe réduite d'expatriés à Dungass.

#### E. Partenariats et Coordination :

- **Les autorités administratives :** représentées par le Gouvernorat, la Préfecture de Dungass. Leur implication permet la signature du MoU, l'acceptation de la feuille de route. Elles participent aux réunions du comité de pilotage.
- **Les Autorités sanitaires :** Représentées par le Ministère de la Santé Publique, la Direction Régionale de la Santé Publique, le District Sanitaire, les Centres de Santé Intégrés et les Cases de la santé. Leur implication dans la planification, la mise en œuvre, la supervision et la capitalisation des actions est essentielle à la réussite du projet.
- **Les Communautés:** Représentées par les chefs de Cantons. La participation de la communauté est importante. L'adhésion des leaders communautaires déterminera en grande partie le succès de ce partenariat.
- **Les ONG locales :** Développement d'une étroite collaboration avec les ONG nationales et associations locales pour la mobilisation sociale (don de sang).
- **Les ONG Internationales :** La coordination avec les ONG Internationales présentes dans le District sanitaire (Save the Children) mettra l'accent sur le partage d'information, la mise en place et la mise en œuvre du plan de contingence pour le PIC.
- **Les agences des Nations Unies (UNICEF et PAM) :** pour une meilleure collaboration avec le District pour faciliter l'approvisionnement des intrants.

#### F. Stratégie de sortie et critères (s'il n'y en a pas, expliqué)

L'UP de Dungass est mise en place juste pour la période de PIC. A la fin de l'année, une réévaluation sera faite pour apprécier les résultats obtenus ainsi que la pertinence d'une éventuelle planification d'activités en 2017. Les communications claires sur le paquet de services à offrir, la durée du programme seront faites de façon permanente auprès des autorités administratives, sanitaires et communautaires pour faciliter le retrait en temps opportun.

**IV – SUPPORT TECHNIQUE NECESSAIRE (max. 1 page)****A. Stratégies et moyens - Ressources humaines**• **RH :**

Le set up RH estimé pour une UP de 200 lits est reparti ainsi que suit :

**Tableau :** Set up RH estimé pour l'UP de Dungass en fonction du nombre de lits (200)

PERIODE DE PIC JUIN- NOVEMBRE					
UP-DUNGASS	Service	Ratio	Nombre de lits	Nombre proposé	shift
Infirmiers	SI	1/10	40	4.0	16
	Réa/Stabilisation	1/5	10	2.0	8
	Pédiatrie	1/20	40	2.0	8
	Admissions				2
	phase 1	1/30	30	1.0	4
	phase T	1/20	30	1.5	6
	Phase 2	1/20	30	1.5	6
	phase BB	1/10	20	2.0	8
	<b>Total 1</b>				<b>58</b>
Assistants Nutritionnels	SI	1/10	40	4.0	16
	Réa/Stabilisation	1/10	10	1.0	4
	Pédiatrie	1/20	40	2.0	8
	Admissions				2
	phase 1	1/30	30	1.0	4
	phase T	1/20	30	1.5	6
	Phase 2	1/20	30	1.5	6
	phase BB	1/10	20	2.0	8
	<b>Total 2</b>				<b>54</b>
Superviseur					1
Référents de phase					3
Lab. Tech (Technicien sup de Labo)				1	4
Aide Lab. Tech (Technicien Auxiliaire de Labo)				1	4
Gestionnaire des données					1
Travailleur social (IEC CRENI)					1
Sensibilisateurs					3
Magasinier					1
Maintenancier					1
Assistant Log					1
Superviseur Pharmacien CRENI					1
Pharmacien phase (infirmiers faisant fonction de pharmacien)					4
Cuisiniers CRENI					12
Hygiénistes					30
Médecins					6

▪ **RH Expatriés Dungass :**

- ✓ 1 RT
- ✓ 1 Responsable d'activités Médicales CRENI
- ✓ 1 Infirmier Responsable qualité des soins
- ✓ 1 Log
- ✓ 1 Admin-Fin-RH
- ✓ 1 Lab Tech

▪ **Autres RH Nationales :**

- ✓ 1 Assistant RT
- ✓ 1 Assistant Admin/RH
- ✓ 1 Assistant Fin
- ✓ 20 Gardiens
- ✓ 3 Cuisiniers maisons
- ✓ 1 Hygiéniste Bureau
- ✓ 3 Radio-op
- ✓ 1 Infirmier Santé staff

Document de Projet\_Dungass \_Fev-2016

**B. Stratégies et moyens – Logistique (attente de Jean et Bertrand)**

**C. Stratégie budgétaire et financière**

Fournir votre budget (calculé sur une année civile):

Coût global estimative	Année 1 Budget	Année 1 Réel	Année 2 Budget	Année 2 Réel	Année 2 Budget	Année 3 Real

Stratégie de financement: Est-ce que le financement public institutionnel est accepté pour ce projet? Quelle est la raison derrière cette décision? Qui sont les principaux bailleurs de fonds et pourquoi?

---

**V - ANNEXES**

---

Le cas échéant, insérer des annexes (cartes, rapports d'évaluation...) en tant qu'objets intégrés.

---

**VI – Facultatif: TOUTE INFORMATION COMPLEMENTAIRE IMPORTANTE**

---

A n'utiliser que si nécessaire.

## Annexe 17 : Un cadre logique, celui de Dungass, Niger

Titre du Projet				
PROJET D'APPUI A LA PRISE EN CHARGE MEDICO-NUTRITIONNELLE CHEZ LES ENFANTS DE MOINS DE 5 ANS DANS LE DISTRICT SANITAIRE DE DOUGASS				
Objectif Général				
Contribution à la réduction de la morbidité et la mortalité des enfants de 0 - 5 ans dans le District sanitaire de Dungass.				
	Description	Indicateurs vérifiables de manière objective	Année N	Année N+1
			2016	2017
Objectif Spécifique	Les enfants de 0-5 ans ont accès aux soins médico-nutritionnels curatifs, préventifs, gratuits et de qualité dans l'UP de Dungass.	Nombre d'enfants MAS pris en charge au niveau de l'UP de Dungass/an	Cible 2 000	Cible XXX
		Nombre d'enfants Non-MAS pris en charge au niveau de l'UP/an (Dungass)	Cible 1 000	Cible XXX
		Nombre de supervisions conjointes MSF/DS de Dungass/Autorités (Préfecture/Canton) / an	Cible > 4	Cible XXX
		Nombre de supervisions conjointes MSF/DS de Dungass/Autorités (Préfecture/Canton) / an	Cible > 4	Cible XXX
RESULTAT	Une prise en charge médico-nutritionnelle gratuite et de qualité est disponible dans l'UP de Dungass pour les enfants moins de 5 ans sur base d'un protocole d'accord et d'une feuille de route claire validée par les différentes parties MSF et les DS (Magaria et Dungass).	Le protocole d'accord et la feuille de la route sont élaborés et signés par les autorités compétentes.	Cible 1 MoU signé +1 FR opé	Cible XXX
		Nombre de staffs recrutés et Formés	Cible XXX	Cible XXX
		Taux de Guérison (Traités avec succès + sorties guéris)	Cible > 80%	Cible > 80%
		Taux de mortalité MAS (6-59%)	Cible < 10%	Cible < 10%
		Taux de Mortalité Pédiatrie (1 - 59 mois)	Cible < 5%	Cible < 5%
		Nombre d'enfants contre-référés de l'UP vers les CSI/CS	Cible XXX	Cible XXX
		Nombre de participations aux supervisions conjointes/ Réunions du comité de pilotage	Cible > 4	Cible XXX
R. Activité 1 (Nommer les activités)	Participer à l'élaboration du protocole d'accord entre MSF et les DS (de Magaria et de Dungass) et une feuille de route pour la planification, le suivi et la mise en œuvre des activités.			
R. Activité 2 (Nommer les activités)	Former les RH recrutées pour une meilleure prise en charge de qualité au niveau de l'UP de Dungass.			
R. Activités 3	Assurer la PEC médico-nutritionnelle de qualité des enfants < 5 ans (nourrissons, cas nutritionnel avec complications, cas pédiatriques non malnutris y compris les activités de promotion éducation santé et psycho-sociales) tout en poursuivant les activités complémentaires : Dépistage et référence VIH, TB, Vaccination.			
R. Activités 4	Assurer la contre-référence des cas stabilisés à l'UP vers les CSI/CS.			
R. Activités 5	Participer aux supervisions conjointes et aux réunions du Comité de Pilotage.			