



**HAL**  
open science

# Les limites de la mansuétude. Analyse du traitement de la faute dans une organisation humanitaire internationale

Ludovic Joxe, Stéphanie Meneghini

## ► To cite this version:

Ludovic Joxe, Stéphanie Meneghini. Les limites de la mansuétude. Analyse du traitement de la faute dans une organisation humanitaire internationale. Sociologies pratiques, 2023, 46 (1). hal-04163976

**HAL Id: hal-04163976**

**<https://hal.science/hal-04163976v1>**

Submitted on 18 Oct 2024

**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.

# Les limites de la mansuétude

Analyse du traitement de la faute dans une organisation humanitaire internationale

Ludovic Joxe, Stéphanie Meneghini

*Article publié en juillet 2023 dans la revue Sociologies pratiques, volume 46, n°1.*

*Version finale non mise en forme par la revue*

## Résumé (1500 signes)

Au sein du secteur humanitaire, voué à l'allègement de la souffrance d'autrui, comment caractériser une faute et infliger une sanction potentiellement douloureuse ? Comment juger, c'est-à-dire considérer que chacun est responsable de ses actes, dans un milieu fondé sur le fait que les inégalités humaines sont en partie dues à des déterminismes sociaux ? Dans quelle mesure la tolérance à la déviance y est-elle exacerbée et la condamnation atténuée, voire éliminée ? Où situer les frontières de l'acceptable ? Pour répondre à ces questions, nous nous intéressons à une organisation du secteur humanitaire, Médecins Sans Frontières (MSF), et nous nous appuyons sur des situations issues de la trentaine de missions que les auteurs de cet article ont, à eux deux, réalisées à travers le monde pour MSF depuis 2010, et sur un corpus de matériel ethnographique recueilli entre 2014 et 2016. De ces éléments, il ressort que le traitement de la faute chez MSF mène à une première mansuétude, au cœur même du principe de justice d'un collectif, la mansuétude rationnelle, fruit d'un calcul bénéfice/risque visant la protection du groupe. Cette première mansuétude est doublée d'une autre, davantage spécifique au secteur humanitaire, la mansuétude compassionnelle, préservant cette fois-ci l'individu. Nous montrons alors que, chez MSF, la mansuétude s'efface et qu'une faute est effectivement caractérisée lorsqu'un intérêt particulier prévaut sur l'intérêt collectif.

## Title

The limits of leniency

Analysis of the handling of misconduct in an international humanitarian organization

## Summary

In the humanitarian sector, dedicated to alleviating people's suffering, how to qualify a misconduct and impose a potentially painful sanction? How can one judge, i.e. consider that everyone is responsible for their act, in a working area based on the fact that human inequalities

are partly due to social determinisms? To what extent tolerating deviance is exacerbated and sentences are attenuated if not lifted? Where do the limits of the acceptable stop? To answer these questions, we focus on an organization in the humanitarian sector, Doctors Without Borders (MSF), and draw on situations from the thirty missions that the authors of this article have, between them, carried out around the world for MSF since 2010, and on a body of ethnographic material collected between 2014 and 2016. From these elements, it comes out that the treatment given to misconduct within MSF leads to a first leniency, at the core of the principle of justice in a collective, the rational leniency, the result of a benefit/risk calculation aimed at protecting the group. This primary leniency is coupled with another, more specific to the humanitarian sector, the compassionate leniency, which protects the individual. We then give evidence that, at MSF, this double leniency subsides and that a misconduct is eventually qualified where an individual interest prevails over the collective one.

### **Keywords (5 à 8)**

Misconduct, fault, sanction, job, humanitarian sector, excuse, leniency, MSF

### **Signatures**

Ludovic Joxe

Chercheur associé au Centre Population et Développement (CEPED – UMR196), post-doctorant à la Fondation Croix-Rouge Française, coordinateur de projet pour Médecins Sans Frontières.

[ludovic.joxe@gmail.com](mailto:ludovic.joxe@gmail.com)

Stéphanie Meneghini

Coordinatrice et cheffe de mission pour Médecins Sans Frontières

## Introduction

Si la thématique de la faute professionnelle a déjà été largement explorée par la littérature scientifique, que ce soit de façon transversale (Green, 1990 ; Chateauraynaud, 1991 ; Ackroyd, Thompson, 1999), ou dans des secteurs d'activité spécifiques, comme le milieu médical (Galam, 2012 ; Currie et al., 2019), celui de l'entreprise (Braithwaite, 1985 ; Anteby, 2003), celui de la police (Jobard, 2002) ou celui de la justice (Volcansek et al., 1996 ; Abel, 2008), son étude dans le milieu associatif, et a fortiori dans le milieu humanitaire, reste, selon nos recherches, un angle mort.

Certes, la littérature scientifique a déjà mis en évidence la façon dont les « entreprises associatives » (dont le milieu humanitaire est principalement constitué) s'accommodent du droit du travail (Hély, 2009 ; Cottin-Marx, 2020). Prises « entre éthique associative et gestion » (Hély, Simonet, 2013, p. 12), celles-ci donnent à voir deux compréhensions opposées de la notion de travail : moyen d'expression de soi et activité productive (Menger, 2015, p. 826). Mais les associations dites « pour autrui<sup>1</sup> » (Laville, Sainsaulieu, 1997, p. 67) que sont les associations humanitaires présentent une difficulté supplémentaire : comment y caractériser une faute et infliger une sanction potentiellement douloureuse à ses collègues sans renier sa vocation d'alléger la souffrance des autres ? Comment punir un individu dans un secteur supposé reposer, au moins en partie, sur la compassion ? Comment juger, c'est-à-dire considérer que chacun est responsable de ses actes, dans un milieu fondé sur le fait que les inégalités humaines sont en partie dues à des déterminismes sociaux ? Dans quelle mesure la tolérance à la déviance y est-elle exacerbée et la condamnation atténuée, voire éliminée ? Où situer les frontières de l'acceptable ?

Pour mener plus avant ces réflexions, nous nous intéressons en particulier à une organisation du secteur : Médecins Sans Frontières (MSF). Lorsque certains membres de MSF réalisent des actes qualifiables de fautes selon le règlement interne ou selon leur contrat de travail, voire de délits selon le droit local, leurs collègues doivent choisir, consciemment ou non, entre la sanction et l'excuse. Ces derniers sont amenés à s'interroger individuellement sur les limites qu'ils posent à leur bienveillance et se positionner dans le débat qui met d'un côté un collègue parfaitement autonome, libre de ses décisions, et de l'autre un compagnon contraint dans ses actions par des structures sociales qui le dépassent.

Pour éclairer cette tension, nous nous appuyerons plus précisément sur des situations issues de la trentaine de missions que les auteurs de cet article ont, à eux deux, réalisées à travers le monde

---

<sup>1</sup> Par opposition aux associations dans lesquelles « les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie » (Laville, Sainsaulieu, 1997, p. 67).

pour MSF depuis 2010. L'un et l'autre sont « humanitaires » de métier et ont été employés par l'organisation à différents postes : logisticienne, coordinatrice logistique et cheffe de mission pour Stéphanie Meneghini, et logisticien, administrateur et coordinateur de projet pour Ludovic Joxe. À ces expériences de terrain s'ajoutent un corpus de matériel ethnographique recueilli entre 2014 et 2016 par Ludovic Joxe au cours d'une thèse de sociologie réalisée en parallèle de ses missions : des entretiens semi-directifs et des notes prises sur les missions le soir après les journées de travail, ainsi que d'autres entretiens semi-directifs au siège de l'organisation.

Suivant l'idée d'Emile Durkheim selon qui « c'est [de la peine] qu'il faut partir si nous voulons arriver à comprendre [le crime] » (Durkheim, 2007 [1895], p. 42), nous essaierons de saisir ce que les actes effectivement sanctionnés par MSF nous disent de l'organisation. Nous nous appuyerons pour cela sur la notion de mansuétude que nous définissons comme le fait de ne pas sanctionner des actes déviants. Nous développons notre exposé en trois parties : d'abord à travers l'idée d'une mansuétude rationnelle, dont la finalité est collective, puis d'une mansuétude compassionnelle, à finalité individuelle, et enfin d'une absence de mansuétude.

### **La mansuétude rationnelle, à visée collective**

Dans cette première partie, certains membres de MSF ne respectent pas les normes en vigueur, mais ils échappent à la sanction car les punir ne favoriserait pas la poursuite des objectifs de l'organisation. La mansuétude est la meilleure posture à adopter pour protéger le collectif.

« Le jeu n'en vaut pas la chandelle »

Dans l'évitement de la caractérisation d'une faute, se joue parfois une forme de fainéantise, d'ennui de la « paperasse », de réduction de la charge de travail, voire de peur des conséquences : « le jeu n'en vaudrait pas la chandelle ». L'acte potentiellement répréhensible n'est pas toujours rapporté et encore moins jugé. Reconnaître, traiter et juger une faute nécessite du temps, une implication émotionnelle, un courage face au risque de perdre le lien avec ses équipes et de dégrader l'ambiance, du cran devant d'éventuelles représailles ou menaces<sup>2</sup>, sans assurance de parvenir à démontrer la faute. Sous prétexte de l'urgence de l'intervention humanitaire, le curseur de la tolérance se déplace. Comme le dit Suzie, une cheffe de mission : « On accepte de lâcher le contrôle ou de couvrir un pourcentage de fraudes élevé pour atteindre notre objectif. Parfois, le logisticien observe des consommations de carburant qui sont au-dessus de la normale ; il y aurait sans doute matière à mettre en évidence une faute, mais il ferme les yeux, car ce n'est pas sa priorité. »

---

<sup>2</sup> En Somalie, en 2011, un coordinateur et un médecin de MSF sont tués par un employé récemment licencié.

## Une normalisation de la faute

Il arrive que le déplacement du curseur de la tolérance soit même institutionnalisé. Par exemple, les seuils de validation des dépenses changent en contexte d'urgence. Quand il faut la signature de deux responsables pour un paiement de 5 000 euros sur une intervention de long terme, il n'en faut plus qu'une pour un projet dit « d'urgence ». Au Yémen, la hiérarchie de MSF ne poursuit pas les gardiens qui ne se présentent pas à leur poste car cette hiérarchie considère que, par leur connaissance des dynamiques locales et les contacts dont ils disposent, ils désamorcent des situations dangereuses pour les infrastructures et les activités. MSF leur doit quelque chose. À tel point que quand Stéphanie, l'auteur de cet article, arrive sur place, elle observe 48 jours de travail et 49 jours d'absence injustifiée pour l'un des gardiens. La norme administrative de décompte des congés y avait été réaménagée pour intégrer le traitement des absences injustifiées dans une nouvelle catégorie de « congés de circonstances » (habituellement réservés aux mariages, déménagements ou enterrements).

## Le maintien de l'unité

Comme le notait déjà Howard Becker, « le degré avec lequel un acte sera qualifié de déviant dépend de qui commet l'acte » (Becker, 1966, p. 12). Le lien contractuel, et donc en fait le sentiment d'appartenance à la communauté MSF, est un facteur d'indulgence potentielle. En 2011, en Colombie, Jules<sup>3</sup>, un personnel du siège est de passage quelques jours sur le terrain. Il s'est tant alcoolisé pendant sa première soirée qu'il ne s'est pas levé le lendemain pour travailler. Alors qu'une telle situation est généralement sanctionnée dans le cas des chauffeurs ou des gardiens, elle fait ici rire l'équipe expatriée. D'abord, implicitement, l'ivresse de Jules est le signe d'une intégration réussie à la vie de groupe, car tous les expatriés ont également bien bu. Par ailleurs, le personnel international (l'autre nom des « expatriés ») s'engage par contrat, à l'instar d'une astreinte permanente, à être disponible « en tout temps » durant la période de sa mission. Pour surmonter cette exigence et maintenir le groupe uni, les liens d'amitié prennent régulièrement le pas sur les relations professionnelles, et la frontière entre travail et hors-travail, en particulier dans le cas des expatriés, s'efface.

De même, quand les responsables sont eux-mêmes à l'origine d'un comportement pouvant être considéré comme déviant, un conflit d'intérêts peut survenir. Édifiant les dérogations aux lois qu'ils imposent, ils sont à la fois juges et parties des actes qu'ils commettent. Sans contre-pouvoir, l'acte, qualifiable de faute en d'autres circonstances, sort des radars de l'interdit. En Guinée, pendant l'épidémie d'Ebola de 2014/2015, les deux responsables qui veillaient constamment au

---

<sup>3</sup> Les prénoms sont des prénoms d'emprunt.

respect de la règle selon laquelle personne ne devait se toucher pour se prémunir de la transmission du virus se sont fait une accolade lors du passage au Nouvel An, au grand étonnement de tous. Mais, pour le reste de l'équipe, se plaindre de cet écart aurait signifié une remise en cause des chefs et de l'ensemble du projet, remise en cause disproportionnée par rapport à l'importance donnée à la lutte contre l'épidémie en cours.

#### Le besoin de maintenir l'activité

La tolérance à la faute du personnel international constitue également le pendant d'une organisation en tension au niveau de ses ambitions opérationnelles (moins d'un expatrié sur deux ferait, selon les statistiques internes, plus d'une mission) et disposant d'un choix limité d'individus expérimentés disponibles pour être déployés. Ainsi, Thibault, un chef de mission a été vu, selon plusieurs témoignages, insultant le personnel, humiliant publiquement des collègues ou détruisant du matériel de travail. Sous prétexte de son expérience (selon les termes mêmes d'une responsable, « il a travaillé pour nous pendant des années dans des contextes compliqués ») et de sa disponibilité (« il est disponible du jour au lendemain »), il est resté jusqu'alors à l'écart des sanctions.

### **La mansuétude compassionnelle, à visée individuelle**

Dans cette deuxième partie, certains membres de MSF ne respectent toujours pas les normes en vigueur, mais si les punir ne représente pas de risque dans la poursuite des objectifs de l'organisation, les sanctionner irait néanmoins à l'encontre des valeurs humanistes, compréhensives et empathiques défendues dans le secteur. La mansuétude compassionnelle vise alors à protéger ses collègues.

#### Une relativisation sans limite ?

D'abord, les réactions à un acte potentiellement répréhensible sont variables selon l'origine ethnique, religieuse ou géographique de la personne incriminée. Suivant une forme de « relativisme culturel » (Barthoux, 2008, p. 44), une logisticienne française raconte comment l'attitude de Marco, attitude qui aurait pu être considérée comme du harcèlement par ailleurs, était minimisée, voire excusée par les collègues : « Marco est une personne d'une culture différente, qui n'a pas les mêmes façons de réagir. [...] Il a vécu au Pakistan pendant des années, et du coup, [on me disait que c'est pour cette raison] qu'il ne sait pas comment réagir avec les femmes. On m'accusait même de l'avoir provoqué. » Prenant également conscience au fil des missions que de mêmes actes ne sont pas perçus et jugés de la même façon selon les contextes, selon les individus « fauteurs » ou selon les responsables, certains membres de MSF, souvent les plus expérimentés,

en tirent une forme de relativisme et d'attitude compréhensive rendant difficile la caractérisation d'un acte en faute.

### La redevabilité de l'employeur

Au relativisme culturel, se mêle également un sentiment de redevabilité de MSF vis-à-vis de ses membres. Quand certains individus sont perçus comme ayant mis de côté leur vie de famille pour travailler sur le terrain, comme ayant pris des risques (contextes de guerre ou épidémies d'Ebola), voire ont vécu des situations jugées comme dramatiques (braquage, assaut ou prise d'otage), alors ceux qui représentent l'organisation se sentent d'autant plus redevables, et parfois indirectement responsables de comportements attribuables aux expériences traversées. La mansuétude est ainsi conçue comme une part de la contrepartie versée par l'organisation à ses agents. Si un membre de MSF commet un acte répréhensible, ce ne serait alors pas sa faute, mais celle de l'organisation qui lui a imposé de traverser des situations psychologiquement douloureuses. Sachant que des contextes sécuritaires difficiles peuvent engendrer de la fatigue, des burn-out, du stress traumatique (Eriksson et al., 2003 ; Josse, 2006 ; Ager et al., 2012), il est moins envisageable dans ce secteur que dans d'autres de se séparer d'individus dès lors qu'ils feraient preuve de comportements problématiques ou ne correspondraient plus aux attentes de l'employeur. Plusieurs responsables que nous avons rencontrés rejettent par exemple l'approche utilitariste de la notion de « ressources humaines » en considérant que les employés ne sont pas des personnes interchangeables mais bien des individus dont il faut, au même titre que les bénéficiaires, prendre soin. En 2022, sur un projet au Venezuela, quand Felicidad, la responsable expatriée des activités infirmières, ne se présente pas à une demande d'explication du coordinateur de projet (après des attitudes de négligence répétée vis-à-vis de ses collègues), le responsable médical de ce même projet considère que « Felicidad est visiblement fatiguée par son travail et que ses vacances [prévues quelques jours plus tard] lui feront du bien ». En concertation avec la coordinatrice médicale de l'ensemble de la mission, il est alors décidé de fermer les yeux sur ses écarts de comportement et son manque de respect vis-à-vis de sa hiérarchie.

### L'euphémisation de la faute

Dans le même ordre d'idée, d'autres responsables font preuve d'une tolérance assumée. Ils considèrent de leur devoir d'éviter le micromanagement et de faire confiance. Ils mettent en œuvre une forme de mansuétude par la sagesse. Ils admettent que le chemin est parsemé d'éventuelles fautes, que des circonstances familiales ou des pressions sociales peuvent expliquer les actes potentiellement répréhensibles et préfèrent faire prendre conscience à chacun de la situation pour régler les difficultés. De tels responsables privilégient le bien-être de leurs collègues



et l'ambiance d'un projet à la sanction et à un affichage public éventuel des fautifs. Si un écart à la norme ne peut être ignoré car son impact serait trop important pour le groupe, alors il fait, dans la mesure du possible, l'objet d'une réflexion, dans une perspective non pas punitive mais constructive, dans l'idée d'« apprendre de ses erreurs ». L'acte incriminé n'est alors plus tout à fait une faute, mais un « point d'amélioration ». L'euphémisation de la faute participe à sa disparition.

« Le droit à l'erreur »

Cette logique est parfois poussée si loin qu'à l'instar des chirurgiens en apprentissage décrits par Charles Bosk (Bosk, 2003) certains sont excusés pour leur manque d'expérience. En 2022, au Sud Soudan, à la suite de menaces armées sur la zone d'un centre de santé géré par MSF, Morad, le chef de mission, et son équipe décident de quitter Juba pour rejoindre le lieu du projet et Amelia, la coordinatrice sur place. Ensemble, Morad et Amelia décident l'évacuation complète du centre de santé sans préparer le matériel nécessaire. Faute de bouteille d'oxygène en quantité suffisante dans la voiture, un patient est décédé sur la route. L'équipe de coordination n'étant plus à Juba, le rapatriement aérien des membres du projet, la référence des patients et l'envoi de matériel ont été retardés. Morad et Amelia occupant chacun pour la première fois ce niveau de responsabilités, la hiérarchie a cherché, à la suite de ces événements, à se montrer compréhensive en leur demandant de rentrer dans leur pays et de se reposer. Il ne s'agissait pas de les sanctionner, de leur dire qu'ils ne repartiraient plus en mission avec MSF, mais de les aider à prendre du recul sur cet événement pour apprendre de ces « fautes techniques », et indirectement préserver leur engagement. Comme dans le cas des agents de la Poste décrits par Nadège Vezinat, l'intention non frauduleuse de l'irrégularité protège ses auteurs (Vezinat, 2013, p. 87- 88).

Dans ces derniers exemples, les mansuétudes compassionnelle et rationnelle se rejoignent. Protéger l'individu favorise le collectif. Ainsi, la hiérarchie encourage le pardon des initiatives « pavées de bonnes intentions ». Mego Terzian, un ancien président de MSF-France, nous disait en entretien : « Peut-être que [les coordinateurs] feront des conneries, et tant pis, s'ils en font. [...] Il faut arriver à les convaincre que leur carrière ne sera pas remise en cause s'ils se trompent. [...] Il faut oser être audacieux ». Le plan stratégique de MSF 2017-2019 résumait cet argument : « Nous nous réservons le droit à l'erreur et nous ne rejetons la faute sur personne. En contrepartie, nous communiquons de manière totalement transparente sur nos erreurs ou nos échecs et sommes prêts à en tirer les leçons. » Pour que l'organisation soit saine, innovante et force de proposition, il faudrait assumer le fait que certains se trompent.

## L'absence de mansuétude

Dès lors, au sein d'une organisation visant l'allègement de la souffrance, tout acte déviant serait-il excusable ? Dans une association qui favorise une « puissante réflexivité » (Dauvin, Siméant, 2002, p. 17), qui développe une « politique des controverses » (Le Pape, Defourny, 2009, p. 57), ou qui « [institutionnalise] la critique » (Rambaud, 2015), est-il encore possible d'avoir tort ? Chez MSF où, selon Marie-Pierre Allié, ancienne présidente de la section française, « tout [serait] négociable » et où il conviendrait de « juger par soi-même » (Allié, 2011, p. 12), parler de norme et de déviance a-t-il encore un sens ? Risque-t-on de tomber dans une « abolition de la faute » (Ewald, 1986), où celle-ci serait en fait diluée dans le collectif, où elle ne constituerait que l'avatar individuel d'un risque à assumer ensemble ? Au fil de cette troisième partie, voyons dans quelles situations des fautes sont pourtant mises en évidence et des sanctions prises.

### Un faible lien contractuel/social au groupe

Nous avons d'abord constaté sur plusieurs projets une différence de traitement entre les personnels employés à la journée et les personnels en contrat long. Dormir sur son lieu de travail, être en retard, absent, ne pas atteindre ses objectifs, voire être antipathique sera éventuellement toléré pour les personnes sous contrat, alors que les « journaliers » ne seront simplement pas reconduits. L'argument selon lequel « le jeu n'en vaut pas la chandelle » est inversé et l'approche non-utilitariste des « ressources humaines » rendue caduque. La compassion nécessiterait du temps, ferait perdre de vue l'exigence de réactivité face à l'urgence humanitaire et serait risquée pour le collectif. Le besoin d'employés opérationnels immédiatement prévaudrait. En d'autres termes, l'attitude compréhensive s'applique peu vis-à-vis de ceux qui n'ont pas encore fait leurs preuves dans le secteur, dont le lien avec l'organisation est faible, et pour lesquels une sanction ne risque pas de déstabiliser le collectif.

### Protéger son image publique et rester cohérent avec sa déontologie

Enfin, la concurrence entre plusieurs droits applicables, celui du pays d'intervention, celui du contrat de travail, celui du siège de l'organisation, celui du pays d'origine de l'auteur de l'acte incriminé, ou celui du pays d'origine de la victime potentielle, ont conduit l'organisation à disposer sur certains sujets de ses propres règles, à mettre en place une « justice privée » (Alland, 2001) ou une « autoréglementation » (Supiot, 1989). À l'instar des cellules internes de signalement existantes dans plusieurs partis politiques français, il ne s'agit pas nécessairement de devancer la justice de droit commun mais de mettre en cohérence le fonctionnement interne de l'organisation avec les valeurs qu'elle défend. L'image publique du collectif est alors, de surcroît, davantage protégée d'éventuelles dénonciations extérieures.

Ainsi, MSF a sanctionné pour la première fois des abus sexuels sur des réfugiés en 2002, avant de progressivement mettre en place des « cellule des abus » dans ses différentes sections. D'après le rapport annuel de MSF-France en 2015, « 41% [des cas d'abus] concernaient [...] des détournements de fonds et des vols de médicaments [et] 59% concernaient des abus sur personnes ([...] comportements inappropriés entre genres, [...] questions de non-respect, [...] violence, [...] harcèlement moral [...]). L'ensemble de ces cas avérés a donné lieu à 30 licenciements. »

Ainsi, au Niger en 2016, des expatriés étaient soupçonnés de revendre des médicaments de l'organisation. Une enquête discrète a été menée et le chef de mission a été remercié. De la même façon, dans un projet à Karachi au Pakistan en 2020, un administrateur a établi des fausses factures pour justifier des dépenses inexistantes et détourner à son propre compte une part de l'argent liquide présent dans la caisse dont il avait la responsabilité. Quelques jours après la découverte de ses agissements, il a été licencié pour faute grave. Sur toutes les missions où nous nous sommes trouvés et où un vol significatif a été caractérisé, son ou ses auteurs ont été punis, généralement par un congédiement.

#### La logique de l'exemple

Bien que certains responsables de MSF puissent, même dans ces conditions, relativiser la faute d'un individu qualifiable de voleur, harceleur ou falsificateur dans d'autres circonstances, ils sont en même temps pris dans une autre logique : celle de l'exemple. Pour conserver cohérent l'ensemble du projet, du groupe, ou de l'association, il est parfois intenable de ne pas sanctionner l'individu considéré comme fautif. La punition n'est donc pas nécessairement donnée pour dire le droit, mais pour conserver une unité. En cela, la punition chez MSF rejoint les origines de la justice, entendue comme base du contrat social, rendue non pas tant pour punir l'individu sous prétexte qu'il n'aurait pas respecté une règle théorique mais, au contraire, pour protéger l'édifice commun. Selon François Ewald : « Lutter contre le mal social en fait une tâche de “défense sociale” » (Ewald, 1986).

#### Asseoir son autorité

Enfin, certains responsables, malgré le principe du « droit à l'erreur », peuvent sanctionner des membres de l'organisation qui ont cherché à faire de leur mieux, mais dont les actes ont été jugés négativement. Dans ce cas, le manque d'empathie chez le responsable en question peut être interprété comme une volonté d'asseoir son autorité. Celui qui condamne aurait pu faire preuve de mansuétude car le collectif n'était pas menacé, mais, en pensant d'abord à se protéger, il a préféré sanctionner. En 2015, en Centrafrique, un chauffeur de voiture est prié par un logisticien

d'utiliser exceptionnellement une moto. Le chauffeur prévient le radio opérateur de son déplacement à moto sans préciser explicitement qu'il abandonne sa voiture. Bien que le chauffeur ait suivi la demande du logisticien sans mettre en danger le collectif, ce dernier sanctionnera néanmoins le chauffeur pour une supposée « faute de communication ».

## **Conclusion**

Finalement, le traitement de la faute chez MSF mène à une première mansuétude que l'on retrouve dans d'autres types d'organisations, la mansuétude rationnelle, fruit d'un calcul bénéfique/risque visant la protection du collectif : entre la gravité de l'acte et le risque de représailles, entre l'importance de faire un exemple et celle de l'ambiance dans l'équipe, ou entre la durée nécessaire à une procédure et le temps potentiellement économisé pour les activités opérationnelles. Cette première mansuétude est doublée d'une mansuétude davantage propre au secteur humanitaire, la mansuétude compassionnelle, préservant cette fois-ci l'individu. Celle-ci s'exprime à travers un relativisme culturel issu de l'internationalité de l'organisation, la nécessité d'une cohérence avec un allègement des souffrances et un humanisme défendu par ailleurs dans le secteur, ainsi qu'une redevabilité de l'organisation vis-à-vis des sacrifices et des risques pris par ses membres.

Cette double mansuétude est néanmoins tempérée, voire limitée par le fait que tout n'est pas tout à fait toléré. Certes les actes réalisés dans l'intérêt collectif jouissent d'une certaine protection, mais ils peuvent être sanctionnés par un responsable qui souhaite faire respecter son autorité ou ce qu'il croit être la norme. De plus, si les actes réalisés pour son propre intérêt tels que les vols, harcèlements ou falsifications, peuvent être excusés dans une perspective compréhensive des déterminismes sociaux, ils le sont plus difficilement dans une perspective de cohésion du collectif. Les actes effectivement qualifiés de fautes sont alors d'une part ceux visant un intérêt considéré comme individuel et suffisamment importants pour mettre à mal le groupe, et d'autre part ceux visant l'intérêt collectif mais sanctionnés par un responsable protégeant sa position. Chez MSF, la morale est « altruiste » : la faute y est caractérisée quand un intérêt particulier prévaut sur l'intérêt collectif.

## **Bibliographie**

ABEL Richard L., 2008, *Lanyers in the dock: learning from attorney disciplinary proceedings*, New York, Oxford University Press.

ACKROYD Stephen et Paul THOMPSON, 1999, *Organizational misbehaviour*, Londres, Thousand Oaks : Sage Publications.

AGER Alastair, Eba PASHA, Gary YU, Thomas DUKE, Cynthia ERIKSSON, et Barbara Lopes CARDOZO, 2012, « Stress, Mental Health, and Burnout in National Humanitarian Aid Workers in Gulu, Northern Uganda », *Journal of Traumatic Stress*, vol. 25, n° 6, p. 713- 720.

ALLAND Denis, 2001, « Justice privée (Droit de se faire justice à soi-même) », *Droits*, vol. n° 34, n° 2, p. 73- 80.

ALLIE Marie-Pierre, 2011, « Introduction », dans MAGONE Claire, Michaël NEUMAN, & Fabrice WEISSMAN (éd.), *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires : l'expérience de Médecins sans frontières*, Paris, La Découverte, p. 7- 20.

ANTEBY Michel, 2003, « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 4, p. 453- 471.

BARTHOUX Gérard, 2008, « Le relativisme culturel », *Intervention philosophique*, p. 19- 52.

BECKER Howard Saul, 1966, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, New York, Free Press.

BOSK Charles L., 2003, *Forgive and Remember: Managing Medical Failure, 2nd Edition*, Chicago, The University of Chicago Press.

BRAITHWAITE John, 1985, « White Collar Crime », *Annual Review of Sociology*, vol. 11, n° 1, p. 1- 25.

CHATEAURAYNAUD Francis, 1991, *La Faute professionnelle*, Éditions Métailié.

COTTIN-MARX Simon, 2020, « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'Ires*, vol. 101- 102, n° 2- 3, p. 29- 48.

CURRIE Graeme, John RICHMOND, James FAULCONBRIDGE, Claudia GABBIONETA, et Daniel MUZIO, 2019, « Professional Misconduct in Healthcare: Setting Out a Research Agenda for Work Sociology », *Work, Employment and Society*, vol. 33, n° 1, p. 149- 161.

DAUVIN Pascal et Johanna SIMEANT, 2002, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po.

DURKHEIM Émile, 2007 [1895], *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, coll. « Quadrige Grands textes ».

ERIKSSON C.B., J. BJORCK, et A. ABERNETHY, 2003, « Occupational stress, trauma, and adjustment in expatriate humanitarian aid workers », *Stress and trauma handbook: Strategies for flourishing in demanding environments*, p. 68- 100.

EWALD François, 1986, *L'Etat providence*, Paris, Grasset.

GALAM Eric, 2012, *L'erreur médicale, le burnout et le soignant: : De la seconde victime au premier acteur*, Cachan, Springer Paris.

GREEN Gary S., 1990, *Occupational crime*, Chicago, Nelson-Hall Publishers.

HELY Matthieu, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, coll. « Le lien social ».

HELY Matthieu et Maud SIMONET, 2013, *Le travail associatif*, Presses universitaires de Paris Ouest.

JOBARD Fabien, 2002, *Bavures policières: la force publique et ses usages*, Paris, Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

JOSSE Evelyne, « Comment gérer le stress dépassé lié à l'expatriation ».

LAVILLE Jean-Louis et Renaud SAINSAULIEU, 1997, « Les fonctionnements associatifs », *Sociologie de l'association, Sociologie économique, Desclée de Brouwer*, p. 271- 297.

LE PAPE Marc et Isabelle DEFOURNY, 2009, « Politique des controverses », dans BRADOL J.-H., C. VIDAL, *Innovations médicales en situations humanitaires: Le travail de Médecins Sans Frontières*, Paris, L'Harmattan, p. 57- 77.

MENGER Pierre-Michel, 2015, « Sociologie du travail créateur », *L'annuaire du Collège de France. Cours et travaux*, n° 114, p. 825- 847.

RAMBAUD Elsa, 2015, *Médecins sans frontières, sociologie d'une institution critique*, Paris, Dalloz.

SUPIOT Alain, 1989, « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, n° 3, p. 195- 205.

VEZINAT Nadège, 2013, « Catégorisation des irrégularités et différenciation des sanctions. La Poste face au repérage des malversations de ses agents », *Terrains & travaux*, vol. 22, n° 1, p. 77- 94.

VOLCANSEK Mary L., Maria Elisabetta DE FRANCISCIS, et Jacqueline Lucienne LAFON, 1996,  
*Judicial misconduct: a cross-national comparison*, Gainesville, University Press of Florida.