

## Intégration, inclusion, induction : comment Médecins Sans Frontières accueille les nouvelles générations

*William Empson, Cécile Pétriat et Stefano Manfredi* • Médecins Sans Frontières Suisse

---

Organisation avec une histoire forte et une image emblématique, Médecins Sans Frontières s'est interrogée quant à l'intégration des nouvelles générations la rejoignant. Pragmatique mais tâtonnante, dogmatique mais consciente de la nécessité de laisser les jeunes faire leur place, elle a mis en œuvre différents dispositifs pour permettre la greffe et évoluer elle-même sans renier ses principes d'action.

---

Si Médecins Sans Frontières (MSF) s'est structurée<sup>1</sup> autour et par la succession de crises majeures, lesquelles ont constitué des familles de personnels, la sociologie des ressources humaines de l'organisation est aujourd'hui plus complexe à définir<sup>2</sup>. En effet, ce sont bien des périodes d'interventions exceptionnelles qui semblent être à l'origine de la constitution de groupes sociaux au sein de MSF, parmi lesquelles on peut citer : Afghanistan (années 1980), Grands Lacs (1994-1997), Bosnie et Kosovo (début et fin des années 1990), Niger (2005), Haïti (2010). Ces générations coïncident avec des pics de recrutement et des changements de modes opératoires considérables qui ont façonné durablement l'association. De fait, plus que la cohabitation de générations différentes, l'enjeu essentiel réside aujourd'hui dans le maintien d'une forme de cohésion dans une organisation composée de personnels issus d'horizons sociaux et culturels variés.

### Les impacts du développement de MSF

L'histoire de MSF est marquée par deux tendances lourdes, son internationalisation et sa croissance<sup>3</sup>, qui émergent dès le milieu des années 1980, se poursuivent dans les années 1990 et s'accroissent dans les années 2000. Si en 1995<sup>4</sup> les expatriés représentaient 18 nationalités venant très majoritairement d'Europe occidentale, on assiste dès 2005<sup>5</sup> à une internationalisation croissante : 98 nationalités en 2011 et 165 en 2019, dont 60 % de non-Européens. La proportion

---

<sup>1</sup> « La conjonction, au cours des années 70, du déclin des utopies politiques et de la montée en puissance de la télévision a ouvert un champ nouveau à cette forme d'engagement au service du bien public qu'est l'action humanitaire » : Rony Brauman, « L'assistance humanitaire », 1<sup>er</sup> octobre 1996, <https://www.msf-crash.org/fr/publications/acteurs-et-pratiques-humanitaires/lassistance-humanitaire>

<sup>2</sup> Thomas Hofnung, « MSF, la firme humanitaire », *Libération*, 27 février 2012, [https://www.liberation.fr/planete/2012/02/27/msf-la-firme-humanitaire\\_798851](https://www.liberation.fr/planete/2012/02/27/msf-la-firme-humanitaire_798851)

<sup>3</sup> La croissance du nombre d'équivalents temps plein (ETP) entre 2005 et 2018 est de + 82 % toutes populations confondues. MSF IO, *International HR Indicators 2018*, 2019 (non publié).

<sup>4</sup> *Premiers chiffres internes disponibles*, MSF Suisse, document interne.

<sup>5</sup> L'année 2005 a été marquée par une crise aiguë de malnutrition au Niger, laquelle a conduit MSF Suisse à devoir étendre considérablement son vivier de recrutement.

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

de profils médicaux a, quant à elle, diminué : alors que ces professions représentaient 65 % des expatriés en 1995, elles ne sont plus que 43 % en 2019<sup>6</sup>.

La sélection du personnel s'est ainsi élargie tant au niveau des profils que des lieux de recrutement. Au cours des 15 dernières années, les bureaux de recrutement se sont multipliés, du fait de la décision d'investir institutionnellement dans différentes régions du monde et, plus récemment, en raison de la structuration naissante des initiatives associatives menées par le personnel provenant de terrains opérationnels de MSF, en Afrique, en Amérique latine, ainsi qu'en Asie du Sud. En 2005, MSF comptait 19 sections, toutes situées en Europe et en Amérique du Nord, à l'exception du Japon et de l'Australie ; en 2019, elles étaient 36 dont 16 situées en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord, toutes chargées d'activités de recrutement.

La professionnalisation a également marqué structurellement l'organisation : le recrutement s'est ainsi étendu à des domaines hautement qualifiés, notamment dans les secteurs techniques, administratifs et médicaux, tandis que les « anciens » regrettaient l'affaiblissement de l'aspect communautaire<sup>7</sup>. Si cette professionnalisation a eu pour principal but de mieux outiller l'organisation et a permis une amélioration de l'expertise et des pratiques, elle a entraîné de nouveaux questionnements sur le statut, la spécialisation et la fonction sociale<sup>8</sup>. La création de cursus académiques a contribué à l'émergence de nouvelles familles de jeunes professionnels dont les motivations apparaissent moins homogènes, mais dont les engagements sont souvent alignés sur des questions sociétales majeures telles que la crise écologique ou la lutte contre le harcèlement. Cette évolution ne s'est cependant pas faite sans tension, surtout autour de l'intégration de profils de plus en plus divers. L'organisation a ainsi vu l'émergence de revendications aux fins d'accéder à un plus grand champ d'opportunités professionnelles, notamment de la part des personnels issus des sociétés où MSF intervient, et qui demeurent les premiers prestataires de l'aide sur le terrain. À ce titre, la mise en place de politiques liées à l'induction<sup>9</sup> et son développement récent au sein de MSF incarnent la volonté de l'organisation de fédérer ses personnels autour d'un corpus de valeurs en lien non seulement avec ses origines historiques, mais aussi avec des enjeux qui reflètent la diversité des parcours de ses ressources humaines.

---

<sup>6</sup> MSF Switzerland internal statistics, 1996-2019 (non publié).

<sup>7</sup> « La professionnalisation s'accompagne de façons d'être qui privilégient l'individu sur le collectif [...]. La professionnalisation se caractérise pour ces anciens par des comportements de plus en plus distants avec un personnel local réduit au statut d'employé » : Pascal Dauvin, « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », in Anne Le Naëlou et Jean Freyss (dir.), « ONG : les pièges de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, n° 180, 2004, p. 825-840.

<sup>8</sup> Anne Le Naëlou, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Revue Tiers Monde*, n° 180, 2004, p. 773-798, <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2004-4-page-773.htm>

<sup>9</sup> L'induction est définie à MSF comme le processus d'accueil et d'orientation des nouveaux collaborateurs ayant pour but de soutenir leur intégration à l'organisation et de les aider à s'adapter à leurs nouveaux rôles et environnements de travail.

### De la diversité à l'inclusion

Composée de plus de 67 000 personnes<sup>10</sup>, dont près de 80 % sont employées dans leur propre pays, portée par une très grande croissance, MSF recrute aujourd'hui sur tous les continents<sup>11</sup> et a mis en place depuis 2007 – un an après l'« accord de La Mancha »<sup>12</sup> – des politiques volontaristes permettant aux professionnels issus des sociétés nationales d'accéder aux postes de coordination et au statut de personnel expatrié<sup>13</sup>. Pourtant, si la diversité est bien un fait indiscutable dans le mouvement, de nombreuses voix se sont fait entendre pour souligner que celle-ci ne se reflète pas de manière satisfaisante au niveau des instances dirigeantes, que des plafonds de verre limitent l'accès de catégories de personnels aux fonctions de cadres, alors que les opportunités de formation apparaissent inéquitables selon l'appartenance et le statut du professionnel concerné. Cette iniquité semble se renforcer par la corrélation entre le niveau d'éducation, de responsabilité et l'accès à la formation. En cela, MSF reflète des dynamiques de reproduction sociale déjà présentes en Europe<sup>14</sup>. Facteur hautement lié aux indicateurs sociaux des pays d'intervention de MSF, par exemple l'accès à l'éducation, le personnel féminin représente moins d'un tiers des personnels nationaux sur le terrain<sup>15</sup>. Si cette répartition semble, de manière générale, plus paritaire au niveau du personnel international, notamment par la représentation de femmes aux plus hautes fonctions de l'organisation dans les différents sièges, une analyse plus fine tend à démontrer que l'accès aux postes à responsabilité reste majoritairement inégal, en particulier sur le terrain<sup>16</sup>. Malgré de récentes initiatives pour promouvoir la diversité en termes de genre et sur les postes à responsabilité sur le terrain, MSF reste en cela prisonnière de contraintes sociales. De plus, des critiques émergent sur la sincérité de cette démarche inclusive qui pourrait être motivée par des raisons pragmatiques et opérationnelles plutôt que par des considérations humanistes, notamment celle d'être un employeur responsable. Les questions plus larges d'inclusion<sup>17</sup> et de compréhension des barrières visibles et invisibles de l'organisation font l'objet de premières propositions, motions et réflexions<sup>18</sup> qui demanderaient à être portées et approfondies.

<sup>10</sup> MSF International Human Resources Indicators 2018, June 2019, p.11.

<sup>11</sup> Malgré la diversité perçue, le personnel international vient toujours majoritairement d'Europe et d'Amérique du Nord (58 % en 2018). Le personnel provenant d'Afrique représente 19 % du personnel international, tandis que 12 % sont recrutés depuis l'Asie. L'Amérique centrale et du Sud et le Moyen-Orient représentent respectivement 6 % et 2 %. *Ibid.*, p.10-18.

<sup>12</sup> Accord de La Mancha, 25 juin 2006, Athènes, <http://associativehistory.msf.org/fr/accord-de-la-mancha>

<sup>13</sup> « MSF a changé de visage. Pour s'en rendre compte, il suffit de scruter la composition des missions. De plus en plus d'employés locaux, sans lesquels aucune intervention ne serait viable, sont intégrés dans le mouvement et envoyés sur d'autres fronts » : Thomas Hofnung, « MSF, la firme humanitaire », art. cit.

<sup>14</sup> Adultes en formation, plus de 5 % pour les moins qualifiés, 18 % pour les cadres. Véronique Leclercq, « L'engagement en formation de base de publics adultes de faible niveau de scolarisation », *Savoirs*, vol. 11, 2006, p. 87-106, <https://doi.org/10.3917/savo.011.0087> ; Coralie Perez et Gwenaëlle Thomas, « Trajectoires d'emploi précaire et formation continue », *Économie et statistique*, n° 388-389, 2005, p. 107-127, <https://doi.org/10.3406/estat.2005.7172>

<sup>15</sup> En 2016, 31,8 % du personnel national MSF était composé de femmes (30,5 % en 2015), alors qu'elles représentaient 50 % du personnel international. MSF International Human Resources Indicators 2016, p. 12.

<sup>16</sup> MSF International Human Resources Indicators 2018, p. 20.

<sup>17</sup> L'inclusion peut être définie comme un processus d'amélioration des conditions de participation de personnes considérées comme défavorisées (sur la base de critères d'âge, de genre...) par le biais d'opportunités, d'initiatives, de ressources ou de dispositifs légaux ou réglementaires. *Leaving no one behind: the imperative of inclusive development*, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2016, <https://www.un.org/esa/socdev/rwss/2016/full-report.pdf>

<sup>18</sup> Voir à ce sujet les réflexions autour de l'intégration des personnes porteuses de handicap, <https://disabilityinclusion.msf.org/fr>

### Induction, mentorat et compagnonnage : la volonté de transmettre et de fédérer

La notion de volontariat<sup>19</sup> a récemment suscité des débats dans les instances associatives de MSF<sup>20</sup> en ce qu'elle pouvait cliver des personnels pouvant se prévaloir d'un statut de volontaire<sup>21</sup> corrélé à des ambitions désintéressées, par rapport à ceux qui plus prosaïquement bénéficiaient du statut de salarié de l'organisation. Cette construction est intimement liée à certaines campagnes de communication, comme le soulignent Pascal Dauvin et Johanna Siméant : « L'image d'Épinal [...] du médecin blanc soignant un enfant noir n'est pas pour rien dans la perception publique de "l'humanitaire" : celle d'un engagement bénévole et non gouvernemental de professionnels, notamment médicaux, au contact direct de populations souffrantes<sup>22</sup>. » D'autre part, et dans les contextes les plus exposés au risque d'enlèvement et de séquestration, la pratique du profilage, c'est-à-dire la sélection de personnels sur motifs non professionnels, a changé la composition des équipes au sein des missions<sup>23</sup>. Enfin, l'héritage européen de MSF en tant qu'organisation créée historiquement en France et ayant mis en œuvre une solidarité Nord-Sud semble réinterrogé par l'hétérogénéité des trajectoires de nouvelles générations d'acteurs issus des pays d'intervention de l'association.

La professionnalisation croissante du secteur et le développement récent des politiques de *Learning and Development* (L&D)<sup>24</sup> restent, à cet égard, particulièrement emblématiques des enjeux liés à la volonté de fédérer des personnels issus d'horizons et de parcours de plus en plus divers autour d'un patrimoine culturel commun. Ces transformations ont également induit « une augmentation importante des activités de formation et d'apprentissage<sup>25</sup> ». Si dès ses débuts, la transmission du savoir et du savoir-faire à MSF fut un enjeu afin de garantir une continuité des pratiques et de la qualité de l'aide, les éléments liés à son histoire, la critique de sa pratique et de ses positionnements politiques restent des points plus complexes à diffuser et à transmettre. En effet, MSF reste une organisation à l'identité marquée, où la maîtrise de ses codes internes est essentielle pour l'accomplissement des parcours professionnels. Généralement, le compagnonnage – soit le système traditionnel de transmission de connaissances – entre collègues s'effectuait de manière informelle, fruit de circonstances et de l'habileté de l'un à transmettre en termes de compétences ce qu'il manquait à l'autre. Comme le souligne Paul Knox-Clarke, « une grande partie des savoirs humanitaires sont sociaux par nature. Ils ne sont pas forcément mis par écrit mais ils existent de façon tacite au sein des groupes et sont partagés dans le cadre d'interactions<sup>26</sup> ». La mise en place de dispositifs d'accompagnement et de formation va progressivement prendre le relais aux fins de transmettre un corpus de référentiels communs à

---

<sup>19</sup> Voir le site de MSF Suisse (en français et en allemand), « Nos valeurs », <https://www.msf.ch/a-propos/valeurs>

<sup>20</sup> Assemblée générale internationale, juin 2019 ; Françoise Duroch, « Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent », *TAG* (journal interne du centre opérationnel Genève, MSF), n° 53, octobre 2019, p. 18-19.

<sup>21</sup> « Ce qu'on appelle communément "professionnalisation de l'aide humanitaire" ne fait pas référence à un statut professionnel. "Professionnel" s'oppose à "amateur", et non à "bénévole" » : Benoît Silve, « La professionnalisation des actions humanitaires au service de l'engagement individuel, une exigence de sens collectif », *Revue internationale et stratégique*, n° 73, 2009, p. 18-19, <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2009-1-page-17.htm>

<sup>22</sup> Pascal Dauvin, Johanna Siméant et C.A.H.I.E.R., *Le Travail humanitaire*, Presses de Sciences Po, 2002, p. 15, <https://ec56229acc51f1baff1d-185c3068e22352c56024573c929788ff.ssl.cf1.rackcdn.com/attachments/original/5/6/5/002590565.pdf>

<sup>23</sup> « Le CICR use à cet égard d'un néologisme pudique : il parle "d'affectabilité" de telle ou telle nationalité. » Pierre Micheletti, « Les humanitaires français à l'épreuve de la Syrie », *Humanitaire*, 2012, <http://journals.openedition.org/humanitaire/1247>

<sup>24</sup> L&D est l'unité RH qui a connu la plus forte croissance entre 2016 et 2018, passant de 62 ETP et 11,5 millions d'euros de dépenses à 117 ETP et 14 millions d'euros. MSF structural analysis 2017-2018, p. 17.

<sup>25</sup> Paul Knox-Clarke, « L'apprentissage et les organisations humanitaires : un "âge d'or" de l'apprentissage ? », *Humanitaires en mouvement*, n° 15, 2015, p. 29-32, [https://www.urd.org/fr/revue\\_humanitaires/lapprentissage-et-les-organisations-humanitaires-un-age-dor-de-lapprentissage/](https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/lapprentissage-et-les-organisations-humanitaires-un-age-dor-de-lapprentissage/)

<sup>26</sup> *Ibid.*

une population aux caractéristiques sociales et culturelles de plus en plus variées. En outre, après plus d'une décennie d'investissement exclusif dans des systèmes de développement formels, il se peut que la redécouverte des apprentissages non formels<sup>27</sup> (au travers de programmes d'accompagnement individuel tels que le mentorat<sup>28</sup>) et l'investissement naissant dans les communautés de pratique conduisent à la revalorisation de la transmission non seulement du savoir, mais aussi d'éléments se rapportant à l'identité de l'organisation tels que son histoire, sa Charte<sup>29</sup>, ses valeurs et principes.

En effet, malgré les progrès sur les modes de transmission et les aspects participatifs, c'est bien la question d'une identité dans laquelle chacun pourrait se reconnaître qui, aujourd'hui, peut illustrer les débats sur la cohabitation générationnelle autant que la capacité de l'organisation à entendre et à intégrer les engagements sociétaux portés par les jeunes générations. À cela s'ajoutent des marqueurs professionnels liés à l'exercice d'un métier – médecins, infirmiers, logisticiens, administrateurs – comme autant de groupes sociaux aux intérêts divers et qui peuvent quelquefois entrer en tension.

D'autre part, on pourrait déplorer que les contenus formatifs en lien avec les questions culturelles et d'identité de l'organisation soient peu questionnés. En effet, peu d'efforts ont été entrepris pour appréhender et comprendre l'évolution de notions aux contours quelquefois flous : s'il est parfois d'usage de dire que telle action ou telle personne « est ou n'est pas MSF », il apparaît rapidement que les opinions divergent sur la définition de cette assertion. Dès lors, les curriculums se contentent malheureusement souvent de transposer des principes issus de la Charte et de l'histoire de l'organisation d'une formation à l'autre, de manière standardisée et généralement péremptoire.

En cela, la façon dont l'histoire de MSF est transmise est particulièrement intéressante à interroger. Certes les vecteurs et médias ont changé, mais l'approche semble peu évoluer : la narration d'un récit organisationnel unique reste une pratique souvent adoptée. Le processus s'apparente plus à la narration d'une sorte de mythologie<sup>30</sup> qui semble accepter avec regret l'analyse critique.

Cette narration pourrait avoir pour origine, en partie, une volonté de réponse protectrice aux défis de l'évolution de l'organisation tant en taille qu'en complexité et l'évolution du monde humanitaire, dont la multiplication des acteurs et une certaine défiance des populations et des gouvernements envers les organisations non gouvernementales. En cela, le récit apparaît comme un élément fédérateur intangible. Tout en étant massivement plus diversifiée tant en termes d'origine géographique que dans sa composition sociale y compris parmi ses cadres, l'institution semble réticente à remettre radicalement en question ses mantras fondamentaux – notamment ses principes et sa Charte – lors de l'inclusion de nouveaux entrants.

La transmission d'un « patrimoine », s'il se veut pérenne, se doit cependant d'être capable d'évoluer et de se laisser repenser afin que les différentes générations puissent s'approprier une

---

<sup>27</sup> L'apprentissage *non formel* se produit dans un cadre plus ou moins structuré et suppose un effort intentionnel dans le but de maîtriser une activité ou une compétence. *International standard classification of education: ISCED 2011*, UNESCO Institute for Statistics, 2012, <http://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced>

<sup>28</sup> Le mentorat consiste à jumeler une personne d'expérience ou qualifiée avec une autre qui souhaite progresser dans un domaine ou améliorer ses compétences, <https://www.capmentorat.org/quest-ce-que-le-mentorat>

<sup>29</sup> Voir le site de MSF Suisse, « Nos valeurs », <https://www.msf.ch/a-propos/valeurs#charte>

<sup>30</sup> « Le mythe est un système de communication, c'est un message. On voit par là que le mythe ne saurait être un objet, un concept, ou une idée ; c'est un mode de signification, c'est une forme » : Roland Barthes, *Mythologies*, Le Seuil, 1957, p. 181.

## HUMANITARIAN ALTERNATIVES

identité organisationnelle partagée et non dogmatique, et ainsi développer un sentiment d'appartenance à l'association. Il convient de noter que finalement l'analyse critique de l'histoire de MSF et de ses actions est plutôt le fait de générations chevronnées, qui alimentent non seulement les débats internes, mais publient également ouvrages et articles questionnant les principes et l'aide humanitaire en général<sup>31</sup>.

C'est pour changer cette dynamique qu'un dispositif (Sanou<sup>32</sup>) a été mis en place dans lequel l'histoire et les principes de l'organisation ne sont plus enseignés mais discutés, débattus pour être mieux partagés. Il n'est donc plus question d'énumérer des principes en lien avec une certaine conception de l'organisation et avec pour seuls bénéficiaires les personnels internationaux, mais bien de fédérer les apprenants, quel que soit leur statut, autour de valeurs dont les contours restent constamment à adapter et à définir.

Enfin, les enjeux autour de la transmission d'une identité collective restent intimement liés à la formulation de finalités communes, c'est-à-dire et pour MSF, l'achèvement de sa mission sociale, dans une organisation en proie à une croissance extrêmement rapide et donc à la multiplication de procédures technocratiques voire bureaucratiques : « Il y a identité collective parce que les membres s'identifient à quelque chose de commun. [...] Ce qui cimente une identité collective c'est à la fois la représentation commune que les membres se font des objectifs ou des raisons constitutives d'un groupement et la reconnaissance mutuelle de tous dans cette représentation<sup>33</sup>. »

Ainsi, l'une des problématiques majeures à laquelle l'organisation est aujourd'hui confrontée s'articule autour de sa capacité à intégrer non seulement les nouvelles générations, mais plus encore les remises en question que celles-ci apportent comme autant d'invitations à évoluer en permanence pour porter, au cœur de ses interventions, les problématiques sociales et sociétales de son temps. « Il n'y a d'identité collective que sur la base de la conscience de particularismes<sup>34</sup> », écrivait encore Julien Freund. Loin du dogmatisme, MSF devra encore démontrer sa capacité à changer et à s'adapter, tout en respectant la diversité de ses personnels. Il s'agira de maintenir la cohésion de tous autour de la délivrance de la mission sociale et d'éviter que des groupes ou des individus aient le sentiment d'avoir été laissés à la marge d'une gouvernance de plus en plus complexe.

*Les auteurs remercient Françoise Duroch et les membres de l'UREPH (Unité de Recherche sur les Enjeux et Pratiques Humanitaires, MSF Suisse) pour leur soutien et leurs précieux conseils.*

---

<sup>31</sup> Voir par exemple : Claire Magone, Michaël Neuman et Fabrice Weissman (dir.), *Agir à tout prix ? Négociations humanitaires: l'expérience de MSF*, La Découverte, 2011.

<sup>32</sup> Sanou signifie « bienvenue » en hausa, langue du Nigeria et du Niger. L'objectif principal de la formation est de renforcer les capacités du personnel de l'organisation à agir en tant qu'ambassadeurs de MSF, aussi bien en interne qu'en externe.

<sup>33</sup> Julien Freund, « Petit essai de phénoménologie sociologique sur l'identité collective », in J. Beauchard (dir.) *Identités collectives et travail social*, Privat, 1979, p. 65-91.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 74.

---

### Biographies

**William Empson** • William Empson est responsable de l'unité Learning & Development au sein de MSF Suisse. Titulaire d'un master en Action humanitaire de l'université de Genève, il a travaillé sur le terrain dès 2005 en Arménie, en Iran, au Niger, en République centrafricaine et en Haïti notamment, avant de rejoindre le siège au département des Ressources humaines.

**Cécile Pétriat** • Cécile Pétriat est responsable de l'unité des Ressources humaines opérationnelles au sein de MSF Suisse. Titulaire d'un master en Business administration de l'Essec, elle a travaillé sur le terrain dès 2006 au Rwanda, en République démocratique du Congo et au Tchad notamment, avant de rejoindre le siège au sein d'une cellule opérationnelle.

**Stefano Manfredi** • Stefano Manfredi a été directeur des Ressources humaines au sein de MSF Espagne et MSF Suisse. Titulaire d'un master en Langues et Civilisations orientales de l'université de Venise, il a travaillé sur le terrain dès 1999 au Vietnam, au Laos et en Chine notamment, avant de rejoindre le siège au département des Ressources humaines.

---

*Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires.*

*Pour citer cet article* : William Empson, Cécile Pétriat et Stefano Manfredi, « Intégration, inclusion, induction : comment Médecins Sans Frontières accueille les nouvelles générations », *Alternatives Humanitaires*, n°13, mars 2020, p. 47-58,

<http://alternatives-humanitaires.org/fr/2020/03/13/integration-inclusion-induction-comment-medecins-sans-frontieres-accueille-les-nouvelles-generations/>

*ISBN de l'article (PDF) : 978-2-37704-631-7*