



**institut universitaire**  
graduate institute  
**d'études du développement**  
of development studies

# Itinéraires

**ONG et management fondé  
sur la qualité. Terre des hommes  
ou terre des normes ?**

Justine ROSSELET

Etudes du développement n° 19



ITINÉRAIRES  
Etudes du développement  
n° 19

**ONG et management  
fondé sur la qualité :  
terre des hommes  
ou terre des normes ?**

Justine ROSSELET

© iuéd, septembre 2003

CHF 12.–

INSTITUT UNIVERSITAIRE D'ÉTUDES DU DÉVELOPPEMENT  
Service des publications  
Case postale 136 – CH-1211 GENÈVE 21  
[www.iued.unige.ch](http://www.iued.unige.ch) – [publications@iued.unige.ch](mailto:publications@iued.unige.ch)

Mémoire de diplôme d'études supérieures (DES) en études du développement,  
présenté en décembre 2002.

Directeur de mémoire : Gilbert RIST  
Jury : Christophe DUNAND, directeur de *Réalise*

## Table des matières

<b>Avant-propos</b>	7
<b>Introduction</b>	9
<b>Première partie</b>	
<b>Les normes ISO</b>	15
L'origine historique des normes ISO	15
<i>Au début du siècle : Taylor et l'industrie de l'armement</i>	15
<i>Les transformations du capitalisme</i>	21
<i>L'internationalisation de la qualité et la création de l'ISO</i>	22
<i>Les personnes à l'origine de la norme qualité</i>	23
La définition des normes par l'ISO	24
Fonctionnement de l'ISO et aperçu des différentes normes	26
La norme qualité, principes et exigences	28
Les présupposés de la norme qualité	30
<i>La qualité, norme supposée idéale et universelle</i>	31
<i>L'homme intéressé</i>	32
<i>Le marché comme seul modèle de société possible et souhaitable</i>	32
<i>« Plus » est égal à « mieux »</i>	33
<i>La technique et le progrès comme solutions</i>	34
Les valeurs qui fondent les normes	36
La norme, un enjeu de pouvoir et de contrôle	36
Commentaire critique	38
<b>Seconde partie</b>	
<b>Le discours des ONG sur la certification</b>	43
Présentation des organisations et des personnes interrogées	43
Exigence économique	44
Recherche d'efficacité	44
La qualité	45
Exigence politique	46
Recherche de distinction	47
Enjeu : la crédibilité sur un marché saturé	47
Les avantages	48
Les inconvénients	49

<b>Commentaire critique</b>	49
<i>Changement idéologique</i>	49
<i>Comment un organe de contrôle peut-il garantir le bon fonctionnement d'une organisation ?</i>	52
<i>Interchangeabilité des personnes ?</i>	53
<i>La valeur de l'écrit</i>	53
<i>La qualité pour qui ? Pour les bailleurs de fonds ou pour les « bénéficiaires » ?</i>	55
<i>Le management fondé sur la qualité pour tous et dans tous les domaines ?</i>	56
<i>L'obsession de l'amélioration</i>	59
<i>Réappropriation du discours des entreprises et des arguments du management par les ONG</i>	59
<b>Questions conclusives</b>	61
<b>Bibliographie</b>	69

## Avant-propos

De même que Justine Rosselet s'est étonnée que les ONG humanitaires s'efforcent d'obtenir une certification de qualité ISO 9000, j'ai moi-même été surpris que son étonnement puisse se transformer en mémoire de DEA ! Ainsi, à partir d'un sujet apparemment anodin et quelque peu rébarbatif – voire ennuyeux comme tout ce qui relève de la gestion ! – on peut aller de surprise en surprise...

L'immense mérite de ce travail est de mettre en lumière les présupposés, les origines, les pratiques et les conséquences de ce qui constitue aujourd'hui l'un des emblèmes de l'ordre bureaucratique auquel nous sommes soumis.

Mais de quel droit remettre en question l'« exigence de qualité » qui touche désormais tous les secteurs de la production de biens et de services : denrées alimentaires, transports publics, services sociaux et sanitaires, automobiles, administration, enseignement ? Ne devrions-nous pas plutôt nous réjouir que « tout marche bien », que le préposé, derrière son guichet, sache exactement comment traiter ses « clients », que les voitures ne tombent pas en panne, que les trains soient à l'heure, que la chaîne du froid soit garantie pour conserver la viande ou les surgelés, que la gestion des ONG soit transparente ? Evidemment !

Or, comme c'est souvent le cas, l'évidence masque le problème car elle se présente comme légitime, balaie les soupçons, et transforme les questions en impertinences. Pour faire accepter – ou désirer – les pratiques qu'il impose, le système les fait passer pour « naturelles » et les déguise sous les traits du bon sens. Comment ne pas applaudir à toutes les mesures censées assurer la qualité des prestations des entreprises, privées ou publiques ? Ainsi s'impose la violence symbolique qui, pour Bourdieu, s'exerce d'autant plus fortement qu'elle est méconnue et se prévaut du consentement des dominés.

Un avant-propos doit se limiter à présenter le thème de la recherche, sans en dévoiler les conclusions, pour laisser au lecteur le plaisir de la découverte. Il n'est donc pas question de résumer ici l'argumentation de l'auteure. Mais qu'on me permette de souligner la très grande actualité de ce travail qui ne concerne pas que les ONG engagées dans le « développement » ou l'action humanitaire.

Car la vague – ou plutôt la déferlante – du « contrôle qualité », avec toutes les certifications qui lui sont attachées, est en train de tout submerger, non seulement pour assurer la bonne facture des produits de consommation, mais pour exercer une surveillance de tous les instants sur l'ensemble des « prestataires de services ». Et ce n'est pas la moindre des ironies de l'histoire que ce travail soit publié au moment précis où l'État est à son tour sommé de définir avec exactitude aussi bien ses procédures comptables que les normes qui régissent l'admission à ses divers programmes de formation.

Certes, n'importe où, l'absence de règles écrites peut conduire à l'arbitraire, à la perte de temps, voire à la gabegie si les personnes qui détiennent le savoir pratique sont subitement indisponibles. Une certaine formalisation est donc utile. Mais Ivan Illich a montré depuis longtemps que toute amélioration comportait des seuils qui, une fois franchis, annulaient les progrès escomptés. Pour gagner du temps, il faut en passer beaucoup à rédiger des procédures et à les adapter sans cesse. A vouloir supprimer ce qui passe pour le « flou administratif », on s'expose à rendre impossible le traitement des cas particuliers, indissociables de la diversité propre à la vie. Le management moderne prétend « mobiliser » et « responsabiliser », mais bride en même temps

l'initiative et la créativité. A la rigidité des normes s'oppose la souplesse de l'improvisation. D'un côté on exalte la « motivation » du personnel et, de l'autre, on cherche à rendre les personnes interchangeables.

Il y a donc débat. Tout le monde y est mêlé. Soit comme acteur soumis aux « impératifs de la qualité », soit comme « usager » ravi par l'efficacité et la fiabilité des prestations offertes, soit comme victime de procédures inadaptées aux contingences de l'existence. Dans ce texte, à partir d'une petite enquête, Justine Rosselet a cherché à dépasser l'évidence première qui rend la qualité souhaitable, puisqu'elle serait intrinsèquement légitime. A trop vouloir définir les conditions formelles censées rendre la qualité possible, s'interroge-t-elle, ne risque-t-on pas de sacrifier la fin aux moyens ? A force de prôner la transparence des modes de faire, ne finit-on pas par s'aveugler sur la réalisation de l'objectif poursuivi ?

La rédaction d'une première version de ce travail a été suivie par une expérience concrète dans une petite entreprise, où l'auteure était chargée de mettre au point les normes de qualité : cela ne donne que plus de poids à ce texte qui conjugue ainsi la réflexion et la pratique. Gageons qu'il intéressera de nombreux professionnels qui, embarqués souvent malgré eux dans l'application de procédures qui peuvent paraître tatillonnes, trouveront ainsi l'occasion de prendre quelque distance à l'égard de leur vécu quotidien. Tel est le succès que je souhaite à ce petit ouvrage, à la fois bien documenté et démystificateur.

*Gilbert RIST*

## Introduction

On constate, depuis quelques années, que les ONG<sup>1</sup> prennent une importance croissante dans le champ du développement, aussi bien au Nord qu'au Sud. Ces dernières sont toujours plus présentes dans les grandes réunions internationales (comme à la dernière conférence de l'OMC à Doha ou à celle du Sommet de la terre de Johannesburg) alors qu'auparavant elles étaient très souvent écartées de ces rencontres et travaillaient plutôt en marge des grandes institutions. Cependant, il faut reconnaître que les institutions internationales et les gouvernements<sup>2</sup> leur accordent de plus en plus de crédit et de pouvoir dans l'élaboration de stratégies de développement, car elles sont considérées tantôt comme des « passerelles » entre les différentes cultures, tantôt comme une « source » de connaissance et d'information du terrain, permettant le dialogue entre les dirigeants, les partenaires et les populations concernées par un projet ou une stratégie de développement : « Leur fonction d'intermédiation est centrale, et s'effectue à tous les niveaux, depuis les arènes internationales jusqu'aux sociétés locales. On doit d'ailleurs plutôt penser à des chaînes d'intermédiation (ou des filières) plutôt qu'à des médiations uniques ou autonomes. »<sup>3</sup>

En Suisse, on assiste aussi à une augmentation du nombre et de l'importance du groupe des ONG. Bien sûr, ce groupe n'est pas une entité homogène. On peut y distinguer toutes sortes de manières d'agir et de penser, sans parler de la diversité de taille des organisations. Certaines cherchent à rester indépendantes du gouvernement en fonctionnant avec une petite structure et peu de moyens économiques. Néanmoins, malgré leur appellation, beaucoup d'autres ont un lien financier et politique direct avec le gouvernement dont elles reçoivent des fonds, des subsides ou des mandats, et cela pour différentes raisons. Il est évident que l'une des premières motivations est financière. Dans le contexte actuel, il est en effet très difficile d'agir et de défendre des objectifs sans argent ; c'est pourquoi le gouvernement est une source principale de financement<sup>4</sup>.

Or, voici qu'un article du journal *24 Heures* attira mon attention l'année dernière : « *ONG cherche reconnaissance*. Pour mieux se faire connaître du public, l'organisation se dote d'une nouvelle image de marque. »

Je poursuivis ma lecture : « Encore méconnue, *Medair*, dont les activités sont en progression, cherche une ouverture vers le public. Petite révolution dans le monde de l'humanitaire, *Medair* est la première organisation francophone à se doter d'une certification ISO 9001. [...] L'introduction d'une norme de certification est un moyen censé obtenir la confiance des partenaires. Pour Eric Jaffrain, responsable de la

---

<sup>1</sup> Précisons que le concept « ONG » recouvre diverses activités : certaines ONG (locales, nationales ou internationales) offrent (si elles sont à but non lucratif) ou vendent des services ou des « prestations ». D'autres ont une fonction de « lobbying », c'est-à-dire qu'elles défendent des intérêts en faisant pression sur des parlementaires et n'ont généralement pas d'activité sur le terrain. Dans ce travail, nous nous intéresserons uniquement aux ONG à but non lucratif.

<sup>2</sup> Voir le *Rapport sur le développement dans le monde 1999-2000* de la Banque mondiale, pp. 4, 12, 101 et 164-166. Voir aussi le *Rapport mondial sur le développement humain 1999* du PNUD, pp. 96 et 110.

<sup>3</sup> Sardan Jean-Pierre Olivier de, « Ce que pourrait être un programme de recherche sur les ONG », *ONG et développement. Société, économie, politique*, Deler J.-P., Fauré Y.-A. et al. (dir.), Hommes et sociétés, Karthala, Paris, 1998, p. 25.

<sup>4</sup> Voir Perroulaz Gérard, « Comparaison internationale des flux d'aide privée. Faits et chiffres », in Deler J.-P., Fauré Y.-A. et al. (dir.), *op. cit.*, p. 349.

communication, « on donne parce que l'on croit au bon fonctionnement d'une institution ». » Et plus loin : « Pour *Medair*, la mise en place de cette norme offre un cadre d'organisation qui permet d'agir plus rapidement, en concentrant l'énergie des délégués sur l'aide à apporter aux populations dans le besoin. »<sup>5</sup>

Ces quelques lignes me surprisent car, d'après mes souvenirs, la norme ISO 9001, dite aussi *norme de qualité* ou *système qualité*, était utilisée dans le domaine des entreprises pour contrôler la fabrication et la qualité de produits industriels. Par ailleurs, je savais que certaines administrations publiques (EMS, services sociaux, bibliothèques) avaient été, elles aussi, depuis quelques années, « normalisées ISO ». Alors, aurais-je vraiment dû être surprise qu'une ONG fasse de même ?

Dans un premier temps, je m'interrogeai sur la raison de mon étonnement face à l'adoption de la norme qualité par une ONG. Naïveté de ma part ? Je ne crois pas. Je suis consciente de la position dans laquelle se trouvent la plupart des ONG aujourd'hui : on peut dire, et l'article de *24 Heures* le reflète bien, qu'il existe une véritable forme de concurrence entre les ONG pour la recherche de fonds, même s'il est délicat d'en parler en raison de certaines croyances et valeurs<sup>6</sup> qui marquent le domaine du développement ou de l'humanitaire. Cependant, cela me rendait perplexe : pourquoi vouloir qu'une ONG fonctionne comme une entreprise ? Pourquoi parler de « produits », de « clients » et de « valeur ajoutée » au sein des ONG ? Pourquoi ne pas garder une diversité de vocabulaire et d'actions en fonction des contextes dans lesquels les ONG évoluent et des personnes avec lesquelles elles travaillent ?

Dans un deuxième temps, je cherchai à savoir si d'autres ONG avaient le projet de se certifier ISO ou si certaines l'avaient déjà fait comme *Medair*. Après avoir entrepris quelques recherches sur l'Internet et interrogé des personnes travaillant dans des ONG, je constatai que l'organisation *Medair* n'était pas un cas isolé. En effet, *Terre*

---

<sup>5</sup> *24 Heures*, 5 décembre 2001, p. 18.

<sup>6</sup> La réticence à parler d'argent provient, selon Bernard Hours, qui se réfère à l'histoire des représentations de la solidarité dans les ONG, de la tradition chrétienne dont les ONG sont issues, puis de l'idéologie tiers-mondiste des années 1960 aux années 1980, qui a systématiquement mis en avant le caractère solidaire et fraternel de son action : « La catégorie des pauvres, des dominés et des démunis est mise en avant, comme essence du développement considéré avant tout dans les ONG tiers-mondistes comme un "partage communautaire". Cette conception détermine le profil du volontaire des ONG d'alors : altruiste, fraternel, participatif. » (Hours Bernard, « ONG et idéologies de la solidarité. Du développement à l'humanitaire », in Deler J.-P., Fauré Y.-A. et al. [dir.], *op. cit.*, p. 36.) Cette conception a évolué avec la montée en puissance du libéralisme. Les ONG se trouvent confrontées, comme les entreprises et certains services publics, aux lois du marché : concurrence, rentabilité, efficacité et transparence. Par rapport à cette situation, certains acteurs des ONG estiment que la « philosophie » de celles-ci n'est pas incompatible avec la logique du marché et comparent les ONG à des entreprises privées. C'est le cas pour l'organisation humanitaire *Medair* citée dans l'extrait de *24 Heures* ci-dessus. Elle le dit bien : l'introduction d'une telle norme est un moyen de gagner la confiance des partenaires ; ces derniers donnent de l'argent car ils croient au bon fonctionnement de l'organisation. *Medair* justifie donc l'adoption de la norme par le fait qu'en utilisant un « outil » du marché, son action s'en trouverait favorisée. Dans cette optique l'argent récolté, ou la démarche qualité pour obtenir de l'argent, sert des objectifs « nobles ». D'autres acteurs, par contre, estiment que « logique de marché » et « logique de solidarité » sont difficilement conciliables. Sans évacuer l'aspect économique, ils ne perçoivent pas l'ONG comme une entreprise. Ainsi, pour Marie-Christine Gueneau, auteure d'un texte sur les ONG et l'économie, « le fonctionnement institutionnel des ONG se situe lui-même en dehors des lois du marché. Les ONG vivent avec une part importante de bénévoles, d'objecteurs de conscience, de contrats de solidarité et d'autres personnels employés à bon marché. Leur chiffre d'affaires est issu de dons et de subventions et non de la vente de services. Les ONG ne sont pas des producteurs de marges bénéficiaires, leur objectif n'est pas de faire de l'argent mais d'en distribuer. Elles ne fonctionnent pas elles-mêmes comme des entreprises et ne participent pas au jeu du marché ». (Gueneau Marie-Christine, « Les ONG et l'économie. L'entreprise méconnue mais diabolisée », in Deler J.-P., Fauré Y.-A. et al. [dir.], *op. cit.*, p. 363.)

*des Hommes Lausanne*<sup>7</sup>, *Caritas Suisse*<sup>8</sup> ou encore *Réalise*<sup>9</sup> avaient elles aussi pris la décision de « se normaliser ISO 9001 ». Elles ont ainsi toutes reçu leur certification entre 1998 et 2002.

Cette tendance nouvelle – l’adoption de la norme qualité par des ONG – fera l’objet de ce travail. A cet égard, je me suis posé plusieurs questions touchant à différents domaines tels que la sociologie politique, l’économie et la culture :

- Pourquoi des ONG en viennent-elles à adopter une norme prévue à l’origine pour le secteur de l’industrie ?
- Pour qui et pour quoi cette qualité est-elle recherchée ?
- A qui bénéficie « réellement » la norme de qualité ?
- Quels sont les enjeux de cette norme ?
- Le but est-il de justifier l’argent que l’on dépense en adoptant ces normes ?
- Le but est-il de garantir qu’un projet sera efficace et bon ?
- Le but est-il d’assurer que l’on contribue vraiment au « développement » ?
- Ne risque-t-on pas, en généralisant l’application des normes ISO, d’exclure du champ du développement les ONG qui n’adopteraient pas ces normes ?
- Que changent ces normes par rapport aux méthodes précédentes, qu’apportent-elles de « nouveau » ?

Ces questions m’ont conduite à chercher de la documentation sur la norme qualité, puis à aborder la littérature sur le management. Celle-ci, qui m’a semblé peu intéressante au début, s’est avérée fort utile pour la formulation de ma problématique, composée de deux dimensions principales.

*La première* a trait à l’adoption de la norme elle-même au sein des ONG suisses : selon ces dernières, si la norme qualité est mise en place, c’est pour assurer la qualité et l’efficacité de leur mandat, et pour faire face à une compétitivité croissante en s’appuyant sur un moyen censé obtenir la confiance des partenaires. Mais j’y vois une conséquence possible : si, au début, la raison qu’on a d’adopter des normes est d’ordre économique, il n’en reste pas moins que ces normes contribuent à façonner des conceptions et des manières de travailler spécifiques. Autrement dit, adopter un système qualité ne peut pas être interprété seulement comme un acte économique (pour rassurer les bailleurs de fonds) au service d’autres préoccupations (les ONG ont des objectifs déclarés comme soulager la pauvreté, venir en aide à des femmes, etc.), car la logique d’entreprise a des conséquences qui ne se limitent pas à l’usage d’« outils » plus performants. Cela suscite des questions sur les manières de penser et de « faire du développement »<sup>10</sup>. Ainsi, lorsque le directeur ou les membres d’une ONG choisissent le système qualité, ils n’adoptent pas seulement une manière de travailler, mais aussi des valeurs et un système de pensée, comme nous le verrons avec l’analyse des présupposés de la norme qualité.

---

<sup>7</sup> ONG qui défend les droits de l’enfant et développe des projets dans l’éducation.

<sup>8</sup> ONG qui gère différents projets de développement dans le monde et qui s’occupe en Suisse de l’aide à des populations fragilisées.

<sup>9</sup> Association pour la réinsertion de chômeurs à Genève et active dans le recyclage d’ordinateurs.

<sup>10</sup> J’utiliserai à plusieurs reprises cette expression. Les guillemets sont là pour relativiser le « développement », pour montrer que l’acception et l’utilisation de ce concept sont profondément liées aux croyances de notre société occidentale. Voir Rist Gilbert, *Le développement. Histoire d’une croyance occidentale*, Références inédites, Presses de Sciences Po, Paris, 2001, pp. 348-350.

*La deuxième dimension « problématique »* concerne la prétendue universalité de la norme qualité. En effet, ses concepteurs et promoteurs présupposent que celle-ci est applicable (et qu'il est souhaitable de l'appliquer) à n'importe quel type d'organisation dans n'importe quel pays : « Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. »<sup>11</sup>

C'est un sérieux doute quant à l'universalité de la norme et des valeurs véhiculées par le management fondé sur la qualité – « flexibilité », « transparence » et « efficacité » pour n'en citer que quelques-unes – qui m'a conduit à développer la suite de ma recherche autour de la question suivante :

Les normes ISO sont-elles compatibles avec des pratiques et des logiques du Sud ? Autrement dit, puisque les normes relèvent de pratiques et de logiques du Nord, peuvent-elles être compatibles, applicables ou adaptables à des pratiques et des logiques du Sud ?

Répondre à une telle question est certes difficile, mais non pas impossible si l'on peut construire un point ou plusieurs points de comparaison qui révèlent les divergences ou les convergences dans la manière de penser le développement et dans la manière de « faire du développement ».

Comparer deux logiques et des types de stratégies différents devrait me permettre de considérer avec une certaine distance ce qui apparaît comme logique et « naturel » de prime abord. Ce travail de distanciation est difficile si l'on n'analyse qu'une seule manière de voir et de faire ; aussi mon intention est-elle de comprendre d'une part la raison pour laquelle les ONG recourent au système qualité et, d'autre part, d'en découvrir les enjeux.

Par conséquent, j'ai choisi de confronter à l'étude de la norme qualité une recherche<sup>12</sup> réalisée en Afrique, il y a quelques années, sur l'économie urbaine. J'ai retenu cette recherche parce que les auteurs abordent la question de l'interculturalité ou plus précisément la question de l'échange et de la communication en situation interculturelle, lorsque des « développeurs » arrivent avec des idées, des valeurs et des stratégies qui leur sont propres et qu'ils se trouvent face à des « développés » qui ont eux aussi leurs propres logiques, représentations et stratégies de la situation qu'ils partagent.

Par rapport à ces deux dimensions problématiques, je propose les *quatre hypothèses* suivantes :

1. Les logiques et les pratiques (ou stratégies) issues des normes de qualité sont propres à des sociétés industrialisées comme l'Europe, le Japon (qui a été pour beaucoup dans la recherche de la qualité) ou les Etats-Unis, c'est pourquoi elles fonctionnent sans doute assez bien dans ces régions, mais ne seraient pas généralisables à tous les domaines ni partout dans le monde.
2. Malgré l'utilisation souple et « sociale » des systèmes qualité, revendiquée par les ONG, certaines logiques issues du secteur privé comme le contrôle, la rationalité, la performance et la rentabilité auraient pour conséquence de bloquer le

---

<sup>11</sup> Association française de normalisation (AFNOR), *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, NF EN ISO 9001, AFNOR, Paris, décembre 2000, p. 1.

<sup>12</sup> La recherche qui me servira de référence est celle d'Emmanuel Ndione et de son équipe au Sénégal avec l'ONG ENDA Tiers-Monde (voir, à la fin de ce travail, la section intitulée « Le modèle du management fondé sur la qualité est-il exportable ? »).

développement d'autres initiatives, de freiner la « débrouillardise » et de produire des effets contraires à la qualité.

3. L'exigence plus ou moins explicite pour une ONG de se « normaliser » ISO serait un moyen pour les gouvernements de contrôler l'activité des ONG et un moyen d'exclure celles qui n'auraient pas la possibilité de s'offrir un système qualité. Ce qui permettrait également de trier les ONG en écartant les plus contestataires, pour des raisons financières et politiques, puisque la procédure de certification coûte cher<sup>13</sup>.
4. L'adoption de ces normes pourrait donner plus de pouvoir aux ONG « normalisées », à un niveau supranational où l'accréditation serait exigée pour qu'une ONG puisse intervenir sur un projet de coopération intergouvernemental ou pour recevoir des fonds. Par ailleurs, et contrairement au point 3 ci-dessus, l'adoption de ces normes pourrait aussi être un moyen d'échapper au contrôle politique par le biais d'une certification qui engendrerait une sorte d'autonomisation des activités de l'ONG. Ce serait alors l'organe de contrôle accrédité qui ferait foi auprès du gouvernement, des bailleurs de fonds, de la population ou d'autres acteurs.

Ce travail est composé de trois parties. La première présente une analyse historique des normes ISO et les présupposées qui sous-tendent celles-ci. Pour cette première partie, j'utiliserai différents descriptifs et analyses des normes qualité que l'on trouve dans les manuels ou traités de la qualité, sur l'Internet (comme le site de l'ISO), ou encore avec l'apport d'études de socio-anthropologues (Luc Boltanski, Eve Chiapello, André Gorz, Bernard Hours, Serge Latouche, Frederik Mispelblom, Jeremy Rifkin, Gilbert Rist et Richard Sennett).

La deuxième partie décrit, à partir de documents internes aux ONG et d'entretiens avec des représentants de celles-ci, ce que signifie, pour une ONG, le fait d'appliquer une norme de gestion de la qualité.

Enfin, la dernière partie se présente sous forme conclusive et pose deux questions centrales :

- Le système de management des normes ISO garantit-il la qualité ?
- Ce modèle de management est-il exportable ?

Ce travail se déroule donc en trois temps (analyse de la norme qualité, discours des ONG et questions conclusives) et s'articule autour de quatre hypothèses principales. Je tiens à préciser que la littérature critique sur le domaine des ONG et des normes de qualité est quasiment inexistante. L'analyse des normes se fonde ainsi en bonne partie sur des entretiens (cinq entretiens) et pour le reste sur un corpus varié : ouvrages à l'intention des managers, recherches anthropologiques, coupures de journaux et études sociologiques.

---

<sup>13</sup> Il n'y a pas un chiffre exact, mais les ONG et les certificateurs s'accordent à dire qu'il faut compter au minimum 100'000 francs. Les personnes interrogées affirment, quant à elles, que les ONG ont déboursé dans les 200'000 francs.



## Première partie Les normes ISO

### L'origine historique des normes ISO

Il me semble utile de faire une brève présentation de la norme qualité dans une perspective historique afin de comprendre de quelle logique, de quels projets sociaux et stratégiques elle résulte. Le but de ce détour historique et sociologique est de prendre du recul par rapport aux formes d'organisations sociales et du travail, telles que le management fondé sur la qualité, dites rationnelles et présentées aujourd'hui comme les mieux adaptées pour répondre aux objectifs de n'importe quel type d'organisation (ONG, entreprise, administration, etc.).

#### Au début du siècle : Taylor et l'industrie de l'armement

Selon les traités sur le management, la recherche de la qualité est un phénomène très ancien et même « un élément fondamental du comportement de l'homme »<sup>14</sup>, ce qui justifie, selon les auteurs de ces traités, le fait « naturel » de mettre en évidence la qualité comme principe de management<sup>15</sup>, c'est-à-dire comme fondement d'un système composé d'une partie théorique (et même idéologique) et méthodologique, et d'une partie pratique.

En revanche, certains sociologues comme Mispelblom, Boltanski et Chiapello estiment que faire de la qualité une valeur centrale dans les processus de gestion et de fabrication est historiquement récent et caractéristique du modèle capitaliste de nos sociétés. Il est certes difficile de fixer une date ou des faits précis à l'origine des démarches qui vont se construire à partir de la qualité, mais tous les auteurs s'accordent à dire que celles-ci sont apparues dans le monde des entreprises avec W. Taylor et qu'elles se sont développées dans un type d'industrie bien particulier : celui de l'armement, avec les premiers problèmes de non-qualité, c'est-à-dire des défauts de fabrication, et avec le problème des pièces de rechange. Les méthodes de gestion et du contrôle de la qualité ont ensuite été introduites dans toutes les autres industries

---

<sup>15</sup> Le management : « Une méthodologie particulière de direction et d'encadrement, comprenant une doctrine élaborée avec les apports des sciences sociales et humaines, et généralement une visée participative, qui a été mise au point aux Etats-Unis dans les années 1930, et importée avec le plan Marshall en France dans les années 1950. » (Mispelblom Frederik, *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Alternatives économiques, Syros, Paris, 1999, p. 53.) Le terme de *doctrine* utilisé par Mispelblom est intéressant, car il signifie, selon le Petit Robert : « Ensemble de notions qu'on affirme être vraies et par lesquelles on prétend fournir une interprétation des faits, orienter ou diriger l'action. » Cette définition souligne le caractère construit du management fondé sur certaines valeurs en fonction d'intérêts particuliers.

Selon l'ISO, le management consiste en des « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ». Cette définition est suivie d'une note : « En français, il ne convient pas d'utiliser le terme "management" pour désigner des personnes, c'est-à-dire "personne ou groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme". Il est préférable d'utiliser l'expression "l'encadrement doit..." ou "la direction doit...", plutôt que l'expression "le management doit...". » Cette note souligne la logique prescriptive qui sous-tend la conduite et la maîtrise de l'organisme.

employant des machines-outils et un savoir technique orienté vers une production de masse.

C'est donc W. Taylor, entrepreneur américain du début du XX<sup>e</sup> siècle, qui aurait mis en place des démarches qualité en systématisant, c'est-à-dire en définissant méthodiquement et rationnellement, l'ensemble des gestes et des fonctions des ouvriers au sein des industries : « A l'aide d'un chronomètre, Taylor réduisit les différentes tâches des travailleurs à leurs plus petites composantes opérationnelles repérables, puis les mesura pour obtenir le temps de travail minimal nécessaire pour une tâche donnée sous des conditions opératoires optimales. Ses recherches permirent de calibrer la performance des travailleurs à la fraction de seconde près. »<sup>16</sup>

Cependant, la qualité n'était pas l'objectif premier de Taylor. Il cherchait avant tout à supprimer la « flânerie » des ouvriers en trouvant des méthodes et des contraintes pour les obliger à accroître la productivité de l'entreprise (et par là même le bénéfice) en les faisant travailler selon des exigences de rentabilité et d'efficacité. La vérification et le contrôle de la qualité (tâche exécutée par des inspecteurs) consistaient, dans un premier temps, à trier les produits bons (sans défauts apparents) des mauvais (qui étaient retirés ou rectifiés). Dans ce sens, la qualité était synonyme de « zéro défaut » et de conformité à un modèle préalablement défini.

Ce n'est que plus tard, à partir des années 1950-60, avec l'évolution du capitalisme<sup>17</sup> et des formes d'organisation du travail<sup>18</sup>, que la qualité va s'ériger en valeur suprême et devenir une norme (impliquant une logique et définissant des conduites).

De nombreux sociologues du travail ont souligné les mécanismes de pouvoir et de contrôle qui sous-tendaient l'entreprise de Taylor fondée sur la séparation entre la conception et l'exécution des tâches. De plus, cette méthode se voulait une organisation du travail scientifiquement établie<sup>19</sup> et avait pour objectif de s'appliquer à n'importe quelle industrie, car Taylor partait du présupposé que des principes d'organisation scientifiquement construits pouvaient être appliqués et adoptés universellement.

Cependant, le système taylorien, en séparant conception (tâche de la direction) et exécution (tâche des ouvriers), rencontrait des problèmes – malgré les tâches d'inspection et de vérification, en raison du désintérêt ou de cette fameuse « flânerie » des ouvriers – créés par cette séparation. En effet, des études sociologiques ont montré que les ouvriers ne se sentaient pas concernés par la finalité du produit à la production duquel ils contribuaient de manière partielle. Aussi les nombreuses erreurs commises n'étaient-elles ni réparées ni corrigées par personne, faute d'intérêt et d'implication pour le projet global. C'est pour cette raison, selon Mispelblom, que des spécialistes de la qualité sont apparus presque en même temps que le personnel spécialisé dans les

---

<sup>16</sup> Voir Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, Essais, La Découverte ; Poche, Paris, 1997 [1995], p. 81.

<sup>17</sup> Voir Boltanski Luc et Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard, Paris, 1999. Ils montrent, dans cet ouvrage, comment le capitalisme évolue tout en se maintenant dans sa logique par les critiques qui lui sont adressées. Richard Sennett, dans *Le travail sans qualités*, relève le même procédé : « De nos jours, la flexibilité n'est qu'une autre manière d'éviter au capitalisme le reproche d'oppression. En s'en prenant à la rigidité bureaucratique et en mettant l'accent sur le risque, assure-t-on, la flexibilité donne à chacun plus de liberté de façonner sa vie. En réalité, l'ordre nouveau ne se borne pas à abolir les règles du passé : il leur substitue de nouveaux contrôles qui sont cependant difficiles à comprendre. Le nouveau capitalisme est un régime de pouvoir souvent illisible. » (Sennett Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 2000, p. 10.)

<sup>18</sup> Après le taylorisme on a parlé d'autres formes de travail : du fordisme, puis du toyotisme, de la direction participative, des cercles de qualité, des systèmes qualité et de la flexibilité.

<sup>19</sup> Taylor Frederick Winslow, *Principles of Scientific Management*, Paris, 1911.

tâches de vérification. Tout le travail des experts consistait donc à vérifier la qualité de fabrication des produits et à trouver des méthodes pour impliquer l'ouvrier dans la recherche et l'exigence de qualité. A cet égard, Boltanski et Chiapello, qui ont analysé la littérature sur le management durant le XX<sup>e</sup> siècle, constatent que le thème central de cette littérature est celui de la *mobilisation* et de la *motivation* du personnel au travail. Les sociologues, du reste, ont joué un grand rôle dans cette entreprise, en étudiant, par exemple, les comportements et l'environnement des ouvriers dans les usines<sup>20</sup>. Leurs découvertes ont permis à des entrepreneurs et à des chefs d'entreprise d'adapter leur stratégie de gestion du personnel selon certains paramètres.

Une fois les principes de Taylor posés, ce serait en 1924, aux Etats-Unis, dans une entreprise de la compagnie de téléphone Bell, la Western Electric, qu'aurait été inventée par G. Edwards et W.A. Shewhart la « maîtrise statistique de la qualité », suite à de nombreux défauts de fabrication résultant notamment de cette séparation entre conception et exécution instaurée par Taylor et ses successeurs (dont Ford). Pour réduire les coûts de la mauvaise qualité, les deux entrepreneurs décidèrent de créer un département de la qualité. W.A. Shewhart, mathématicien, y introduisit la statistique comme moyen de maîtrise de la qualité. La statistique désigne des méthodes mathématiques fondées sur les probabilités. Celles-ci servent, par exemple, à repérer le pourcentage de non-qualité des produits (les défauts de fabrication) sur des échantillons ou des « lots », le degré de conformité aux normes stipulées ou encore le nombre de clients satisfaits.

Dans ce type d'approche, les personnes (les clients, comme les appellent les entrepreneurs) et les « besoins » sont traités de manière homogène. C'est-à-dire que la recherche de qualité se fonde sur l'expression ou la réponse au plus grand nombre. Rawls exprime cette logique de maximisation à propos de l'utilitarisme classique<sup>21</sup> : « Dans cette conception de la société, on représente les individus comme autant de producteurs de satisfaction séparés auxquels il faut distribuer des droits et des devoirs et allouer des moyens limités de satisfaction, selon des règles permettant la plus grande satisfaction totale des désirs. La nature de la décision prise par le législateur idéal n'est donc pas matériellement différente de celle d'un entrepreneur décidant comment maximiser son profit par l'achat de telle ou telle série de biens. Dans chaque cas, il y a une personne dont le système de désirs détermine la meilleure répartition des moyens limités. La décision correcte est essentiellement une question de gestion efficace. Cette conception de la coopération sociale est le résultat de l'extension à la société du principe de choix valable pour un individu, et, ensuite, pour rendre efficace cette extension, on traite toutes les personnes comme une seule, grâce à l'activité imaginaire du spectateur impartial et capable de sympathie. La pluralité des personnes n'est donc pas vraiment prise au sérieux par l'utilitarisme. »<sup>22</sup>

C'est dire que la maîtrise statistique de la qualité est soumise à une certaine logique qui ne prend pas en compte les « besoins » particuliers, mais les « besoins » du plus grand nombre, afin de maximiser le profit des entreprises. C'est dire aussi que les « besoins » sont en quelque sorte définis en fonction du profit qu'ils peuvent procurer.

---

<sup>20</sup> Michel Crozier est l'une des figures importantes de la sociologie des organisations. Il est d'ailleurs souvent repris par les « théoriciens du management », qui prennent bien note du fait, par exemple, que les individus ne sont pas de « simples mains qui vissent des boulons », mais qu'ils ont aussi une « tête qui pense ».

<sup>21</sup> John Rawls définit l'utilitarisme ainsi : « L'idée principale en est qu'une société est bien ordonnée et, par là même, juste, quand ses institutions majeures sont organisées de manière à réaliser la plus grande somme totale de satisfaction pour l'ensemble des individus qui en font partie. » (Rawls John, *Théorie de la justice*, Points, Seuil, Paris, 1997 [1987], p. 49.)

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 53.

Les recherches de Edwards et Shewhart vont intéresser le Ministère de la guerre des Etats-Unis, qui leur demande de diffuser les méthodes statistiques pour mesurer la qualité dans les usines d'armement. C'est le souci de l'interchangeabilité des pièces, caractéristique des productions modernes, dont l'armement, qui a fait avancer les recherches sur la qualité. En effet, l'armement, comme on l'imagine aisément, implique une haute précision et une uniformisation des pièces pour être performant et efficace. Avec l'industrie de l'armement, c'est la figure de l'ingénieur<sup>23</sup> qui a gagné du terrain en tant que spécialiste de la qualité<sup>24</sup>.

Le développement des machines-outils, sous l'impulsion de l'industrie des armes, a permis aux industriels et aux ingénieurs d'étendre des techniques et du savoir-faire à d'autres productions en série comme les machines à coudre, les téléphones (ces derniers étant aussi, à l'origine, les outils de communication des armées), les télévisions et surtout les automobiles. Le phénomène de standardisation propre à la production de masse s'est alors étendu à tous les types d'industries, malgré des résistances sociales, ainsi qu'à d'autres domaines de la société (administrations et services publics).

Tandis que les méthodes américaines de gestion et de contrôle rencontraient des succès (défauts de fabrication fortement réduits, temps de fabrication raccourci, ouvriers mobilisés ou motivés au travail par diverses méthodes, etc.), surtout aux yeux des chefs d'entreprise, un fabricant d'automobiles japonais, Toyota, en difficulté pendant la période de reconstruction d'après-guerre, commença à expérimenter une nouvelle méthode de production, différente de la production de masse.

Le principe fondateur de cette production consista, et consiste toujours, à produire plus avec moins de ressources et de travail. Toyota imagina de réunir des équipes de travailleurs, appelés « cercles de qualité », aux compétences multiples, qui travaillaient sur des machines automatiques, pour les faire discuter des problèmes rencontrés : « Dans le nouveau système de production allégée, le lieu de production devient, concrètement, le laboratoire de recherche et développement, la combinaison des savoir-faire de chaque participant à la production y est utilisée pour réaliser des "améliorations permanentes" et affiner tant le processus de production que le produit terminal. »<sup>25</sup>

On parle de production « à flux tendus » ou « au plus juste »<sup>26</sup>, pour signifier que cette méthode nécessite moins d'effort, moins d'espace, moins de personnes et moins de temps. On l'appelle également ainsi parce qu'elle a pour caractéristique de produire en fonction des commandes passées et non de produire d'abord des marchandises pour les vendre ensuite sur le marché, ce qui permet d'éviter le surplus éventuel dû à des non-ventes. Soulignons que ce qui incita Toyota à mettre sur pied cette nouvelle méthode est bien un souci de rentabilité.

Ce qui change pourtant, dans cette stratégie, par rapport au taylorisme, c'est que la séparation entre conception et exécution d'un produit est atténuée : les équipes, composées d'ingénieurs, de programmeurs et d'ouvriers, interagissent, échangent leurs points de vue et leurs idées, puis mettent à exécution les décisions communes, directement sur le lieu de production. Les équipes de travail disposent d'une plus

---

<sup>23</sup> Selon le Petit Robert, ingénieur vient de *enigineur*, de *engin*, « machine de guerre ». Plus tard, le terme sera étendu à d'autres domaines et on parlera alors d'ingénieur civil, électricien, des eaux et des forêts, etc., dans le sens où la personne a reçu une formation scientifique et technique.

<sup>24</sup> La figure de l'ingénieur est toujours très présente dans les pays industrialisés.

<sup>25</sup> Rifkin Jeremy, *op. cit.*, p. 141.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 139.

grande marge de manœuvre quant au processus de production : si une panne survient, le plus souvent ce sont les ouvriers qui la réparent (avec l'aide d'un ingénieur sur place, au besoin). Autrement dit, il ne s'agit plus de contrôler après coup la conformité de la qualité effective des produits à la qualité prévue, mais de prendre le contrôle de l'ensemble des procédés de fabrication. Le modèle de travail en équipe apporte des résultats supérieurs à plusieurs égards (bénéfices, rendement, production, qualité), car il favorise l'apparition de travailleurs polyvalents et plus impliqués dans leur travail. Ce modèle sera importé aux Etats-Unis et en Europe dans les années 1980.

Les cercles de qualité se prêtent cependant à deux lectures contrastées. D'une part, les cercles peuvent être vus comme un moyen d'améliorer le climat social au sein de l'entreprise et considérés comme des « outils de formation »<sup>27</sup>, car le travail en équipe favoriserait les échanges de savoirs. Cependant, cette lecture ne tient pas compte des rapports de force qui pourraient surgir au sein des équipes lorsqu'il s'agit de désigner celui qui détient la connaissance ou le savoir-faire pour influencer une décision ou une pratique. Ce modèle aurait suscité de l'enthousiasme au sein d'entreprises ; les ouvriers se voyaient déjà libérés du pouvoir de leurs chefs en se réappropriant des compétences, en récupérant une reconnaissance et en participant aux décisions<sup>28</sup>. Quant aux dirigeants, ils pensaient être débarrassés des résistances syndicales et avoir conquis la totale adhésion de leurs travailleurs : « [...] le modèle japonais de travail en équipe s'efforce de repousser l'habilitation à décider aussi bas que possible dans l'échelle de l'encadrement, pour la rapprocher autant que faire se peut du lieu de production. Il s'ensuit une atmosphère plus égalitaire au sein de l'usine et bien moins de frictions entre le patronat et les ouvriers. Dans la plupart des usines d'automobiles japonaises, ouvriers et directeurs partagent la même cafétéria et le même parking. »<sup>29</sup>

D'autre part, les cercles sont perçus comme une nouvelle forme de contrôle des dirigeants de l'usine sur les travailleurs : « Sans doute le travailleur des cercles de qualité obtient-il le sentiment d'une reconnaissance dans son collectif d'entreprise, mais c'est au prix d'une renonciation à une part importante de sa vie privée. »<sup>30</sup> André Gorz partage l'interprétation de Serge Latouche ; pour lui, les formes d'organisation qui succèdent au taylorisme et au fordisme se présentent « à la fois comme l'annonce d'une possible réappropriation du travail par les travailleurs et comme la régression vers un asservissement total »<sup>31</sup>. L'exploitation, selon eux, est renforcée par des exigences nouvelles de l'entreprise : disponibilité, souplesse, implication, engagement, créativité, etc. André Gorz<sup>32</sup> et Serge Latouche montrent par quels mécanismes et par quel discours les chefs d'entreprise et les managers parviennent à s'approprier la disponibilité, l'engagement ou la créativité des personnes. Par exemple, l'entreprise développe des privilèges pratiques pour ses employés, offre des primes aux plus performants, ou encourage la discussion et le consensus entre tous les membres de l'entreprise, conduisant ainsi à limiter les revendications et les critiques possibles à son encontre.

---

<sup>27</sup> Voir Chevalier Françoise, « Le cercle de qualité », *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 1990*, Laboucheix Vincent (dir.), Bordas, Dunod, Paris, 1990, p. 257.

<sup>28</sup> Voir la description d'André Gorz à propos du fonctionnement d'une usine Volvo dans son livre *Misères du présent. Richesse du possible*, Débats, Galilée, Paris, 1997, p. 60.

<sup>29</sup> Rifkin Jeremy, *op. cit.*, p. 143.

<sup>30</sup> Latouche Serge, *La mégamachine. Raison technoscientifique, raison économique et mythe du progrès*, Recherches, La Découverte ; M.A.U.S.S, Paris, 1995, p. 46.

<sup>31</sup> Gorz André, *op. cit.*, p. 59.

<sup>32</sup> *Ibid.*, pp. 65-69.

Quant à Boltanski et Chiapello, ils affirment que la littérature sur le management des années 1960 est orientée vers l'assouplissement de la bureaucratie et vers la « prolifération des formules participatives » telles que cercles de qualité, groupes d'échanges et de progrès, et que le management des années 1990 se présentera comme un prolongement de ce mouvement.

Les cercles de qualité connaissant une baisse de succès dans les années 1970 et, avec le début de la crise (premier choc pétrolier), une « nouvelle formule » de management est apparue, celle de la « qualité totale ». L'idée est toujours la même : améliorer les résultats de l'entreprise, mais l'organisation diffère. Ce sont des consultants nord-américains et japonais qui ont diffusé cette méthode en Europe, dans de grandes entreprises comme Ciba-Geigy (Novartis aujourd'hui), Dassault Aviation, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Philips Electronics, Renault, etc. La différence d'avec la pratique des cercles de qualité tient à l'orientation de la démarche. Celle-ci part de la direction, constituée d'un directeur général et d'un directeur de la qualité ; puis, des groupes d'amélioration de la qualité sont constitués à différents niveaux. Chaque groupe est sommé (« invité », disent les manuels sur le management) de produire un flux continu d'actions de progrès. Ce qui veut dire que le personnel est « invité » à développer en permanence des idées, des projets et des stratégies pour soutenir la compétitivité de l'entreprise. L'un des concepts fondamentaux est celui de « compétences clés », appelé aussi « compétences fondamentales » ou « distinctives ». Ce concept signifie que l'entreprise considère que certains facteurs sont déterminants pour sa réussite parce qu'ils lui permettent de se distinguer sur le marché. Le but est alors de trouver lesquels et d'en faire des avantages concurrentiels. Ainsi, bien souvent, la recherche de distinction ou d'avantage concurrentiel se fonde sur l'étude des « besoins latents ».

En considérant l'évolution de la définition du concept de qualité, on remarque que l'on est passé d'une définition de la qualité en tant que « non-défaut » ou conformité par rapport à un modèle de production, à une définition de la qualité comme « satisfaction des besoins et attentes présents et futurs des clients et utilisateurs finals actuels et potentiels, comme de la compréhension et de la prise en compte des besoins et attentes des autres parties intéressées »<sup>33</sup>. Cependant, dans les manuels sur la gestion des organisations par la qualité, les managers parlent de satisfaction du client sans vraiment dire que le fait de découvrir des « besoins » et être les premiers à les satisfaire est une façon de lancer de nouveaux produits et de rester compétitif. En effet, l'objectif est bien de « détecter les mobiles et freins rationnels et affectifs qui président à l'achat d'un produit ou d'un service »<sup>34</sup> afin d'adopter des stratégies pour stimuler des « besoins » et réduire les freins. On voit alors combien la « satisfaction des besoins » peut être un artifice utilisé par des entreprises ou d'autres organisations pour légitimer, par le caractère « solidaire » ou « altruiste » de l'intention, leur activité sur le marché et non pas auprès des personnes « réellement » concernées. Aussi, l'idée même de ne pas innover ou de ne pas améliorer en permanence, au rebours des principes au fondement même de la croissance économique, semble absurde, parce qu'elle signifierait, dans cette logique de concurrence, la « mort » de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> Voir la brochure de l'Association française de normalisation (AFNOR), *Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, NF EN ISO 9004, décembre 2000, p. 7.

<sup>34</sup> Voir Blanche Bernard C., « Marketing et qualité totale », in Laboucheix Vincent (dir.), *op. cit.*, p. 65.

## Les transformations du capitalisme

Il y a eu, avec l'industrie de l'armement, des exigences de qualité très poussées. La qualité et la conformité étaient requises pour que les différentes pièces qui composaient les armes puissent être correctement imbriquées ou soient interchangeables. Cependant, la qualité n'était pas encore « autonomisée » en tant que démarche, c'est-à-dire qu'elle ne tenait pas lieu de stratégie globale pour l'entreprise comme la norme ISO 9001 le propose aujourd'hui. En effet, avec la norme ISO, c'est l'organisation elle-même qui doit devenir source de qualité, et cela avec l'appui des experts présentés comme des scientifiques. C'est ce qui explique pourquoi le recours à des experts revêt une telle importance : ils sont perçus comme les garants d'un savoir sous-tendu par des principes scientifiques.

Dans les années 1960, le management fondé sur la qualité évolue pour s'intéresser aux « besoins » des clients. C'est le travail planifié, parcellisé et « calibré » qui est remis en question. Fondé sur des données quantitatives, il ne correspondrait plus à des besoins de croissance et de reconstruction politique (plan Marshall après la Seconde Guerre mondiale). Autrement dit, l'entreprise doit être « allégée », libérée des lenteurs administratives et « décloisonnée » pour être compétitive. Quant aux discours sur le management fondé sur la qualité qui accompagnent ces transformations, ils sont orientés sur « la satisfaction des clients » pour dégager du profit par de nouvelles formes d'organisation du travail, sans pour autant avouer ouvertement cet objectif au grand public.

Boltanski et Chiapello affirment que c'est « en s'opposant au capitalisme social planifié et encadré par l'Etat, et en s'adossant à la critique artiste (autonomie et créativité), que le nouvel esprit du capitalisme prend progressivement forme à l'issue de la crise des années 1960-70 et entreprend de revaloriser le capitalisme »<sup>35</sup>. Ce n'est donc pas tant que les entrepreneurs deviennent plus compréhensifs et s'intéressent de près aux « besoins » des gens, en étant « à l'écoute » de ceux-ci, mais qu'ils y voient plutôt une nouvelle source de profit...

Notons que ce « nouvel esprit du capitalisme » se retrouve aujourd'hui dans le management fondé sur la qualité. En effet, de nombreux thèmes revendicatifs<sup>36</sup>, tels que la solidarité, la liberté, l'autonomie, l'égalité ou la compétence, font partie, à présent, du langage courant des entreprises et de la littérature sur le management. Ainsi, on parle depuis peu de « management social », d'« organisation apprenante » ou encore de « responsabilité sociale des entreprises ». Georges Borel, un ingénieur français en armement et fervent promoteur de la qualité, a même développé le thème de la « démocratie dans l'entreprise »<sup>37</sup>. Est-ce que, pour autant, le travail devient plus participatif ou moins normatif qu'« avant » ?

Ainsi, la transformation du capitalisme et la qualité – en tant que valeur sociale et idéologique – peuvent procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Cela a conduit les entrepreneurs à ériger la qualité en stratégie d'action, c'est-à-dire en théorie de management.

---

<sup>35</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, *op. cit.*, p. 288.

<sup>36</sup> Thèmes revendicatifs qui viendraient, selon Boltanski et Chiapello, de la critique artiste et de la critique sociale.

<sup>37</sup> Voir Jouslin de Noray Bertrand, « Le mouvement international de la qualité », in Laboucheix Vincent (dir.), *op. cit.*, p. 9.

## L'internationalisation de la qualité et la création de l'ISO

Le mouvement d'internationalisation de la qualité a débuté après la Seconde Guerre mondiale. Des associations « privées », constituées d'entreprises et d'ingénieurs actifs dans le domaine de la qualité, se sont formées. Leur fonction était de promouvoir l'amélioration de la qualité par l'élaboration de théories et de méthodes diffusées lors de congrès, de séminaires, de cours et de journées portes ouvertes ou encore par la constitution de groupes de réflexion.

Au Japon, la JUSE, l'Union japonaise des entrepreneurs et des scientifiques, est fondée en 1946. L'année suivante, l'ISO est créée « pour favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges des biens et des services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique »<sup>38</sup>.

L'ISO définit ainsi les normes : « Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi. »<sup>39</sup>

En 1951, un prix « Deming » est créé au Japon, Deming étant un « disciple » de Shewhart. En 1957 s'est tenu à Paris le premier séminaire d'experts d'Europe sur l'analyse statistique pour le contrôle de la qualité. Lors de ce séminaire, les experts ont décidé de créer une association pour promouvoir, dans les industries, la notion de gestion de la qualité. Cette association, appelée l'Association française du contrôle industriel et de la qualité (AFCIQ), regroupe des chefs d'entreprises publiques ou privées, des ingénieurs et des scientifiques. Dès le début, cette association sera soutenue par l'Université, l'industrie d'armement, l'industrie aéronautique, l'industrie automobile et les manufactures d'Etat. Depuis la création de cette association, d'autres organisations et activités vont se développer en Europe. Dans de nombreux pays, des groupes de travail vont se créer pour devenir des comités – qui composent aujourd'hui l'ISO – afin de permettre aux chefs d'entreprise de partager leurs expériences et de discuter des problèmes rencontrés. En 1970, en France, un cours sur les méthodes de gestion de la qualité est mis en place avec l'AFNOR (Association française de normalisation), pour former des ingénieurs et des consultants. Parallèlement, le ministre de l'Industrie de l'époque demande à l'AFCIQ de développer des actions d'audits d'entreprise et de promotion de la qualité.

En 1979, l'ISO lance les normes internationales d'assurance de la qualité ; l'impulsion vient de la création de l'espace économique européen. Toutes les entreprises d'un même secteur doivent désormais produire selon les mêmes exigences pour « égaliser », par exemple, les coûts d'investissement<sup>40</sup> et pour permettre à différentes usines qui travaillent sur une même chaîne de produits d'assurer une continuité, c'est-à-dire une compatibilité entre les parties (de produits ou de traitements : conservation de la chaîne du froid, par exemple). Parallèlement, des prix sont créés pour récompenser des entreprises. On peut citer le prix de Georges Borel,

---

<sup>38</sup> L'Organisation internationale de normalisation (ISO), selon sa propre définition (voir le site de l'ISO <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>), est une fédération internationale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres). Les normes sont généralement élaborées par des comités techniques de l'ISO (c'est le cas pour la norme ISO 9001).

<sup>39</sup> Voir le site de l'ISO : <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

<sup>40</sup> Si certains coûts d'investissement sont nivelés pour produire dans un secteur, cela ne signifie pas que les entreprises deviennent « égales ». Elles entrent en concurrence sur d'autres aspects (rapidité de production, quantité de personnel à disposition, salaires, etc.).

l'ingénieur français en armement mentionné plus haut, qui récompense les spécialistes de la qualité et leur promotion des méthodes relatives au management fondé sur la qualité. En Angleterre, la qualité fait aussi l'objet de recherches scientifiques, avec des ingénieurs qui collaborent avec Shewhart et un groupe de statisticiens. Quant à l'URSS, elle aurait mis en place, conjointement avec la perestroïka, un vaste programme de management fondé sur la qualité. A la fin des années 1980 se développe la pratique des démarches de certification suivant les normes ISO de la série 9000. Celles-ci vont conduire à multiplier le nombre des démarches qualité.

### **Les personnes à l'origine de la norme qualité**

On constate, en abordant la littérature sur l'histoire du management, qu'il n'y a que quelques figures à l'origine des normes qualité. En effet, on retrouve toujours les mêmes personnes, que ce soit pour donner des séminaires aux Etats-Unis et au Japon, comme Deming et Juran, tous deux disciples de Shewhart et Edwards, que ce soit pour créer des associations et des prix, ou pour écrire des ouvrages. Par exemple, c'est un certain Feigenbaum qui succède à Shewhart et Edwards, à la direction de General Electric, et qui va collaborer avec Deming et Juran... Georges Borel travaille avec le Japon et rencontre la JUSE. Quant à Jean-Marie Gogue, il est le collaborateur direct de Borel et travaille à diffuser en France et à l'étranger les principes du management fondé sur la qualité.

On remarque aussi que des liens étroits de collaboration existent entre les Français, les Etats-Uniens, les Britanniques et les Japonais : Feigenbaum crée l'IAQ, l'Académie internationale de la qualité, qui regroupe 80 experts : 33 Etats-Uniens, 29 Européens, 13 Japonais et 5 Français. Elle supervise l'activité de trois grandes associations internationales : l'Organisation européenne pour le contrôle de la qualité (EOQC), la Société américaine pour le contrôle de la qualité (ASQC) et l'Union japonaise des entrepreneurs et des scientifiques (JUSE). La qualité est donc essentiellement l'affaire de l'Europe, des Etats-Unis et du Japon.

Les systèmes qualité adoptés aujourd'hui sont le résultat d'une certaine manière de travailler d'une poignée de personnes, qui raisonnent et qui fonctionnent selon la logique capitaliste pour se positionner au mieux sur le marché, comme en témoigne l'extrait suivant :

« L'amélioration des résultats due à l'application de la qualité totale s'avère fondamentalement différente des effets indirects du contrôle partiel de la qualité et permet à une entreprise moderne de bâtir sa compétitivité autour d'une stratégie d'affaires adaptée au contexte économique actuel. Quelques-unes des plus puissantes entreprises mondiales acceptent cet état de fait et s'empressent d'adopter les mesures nécessaires aux exigences de qualité des années 1990. Elles établissent ainsi une stratégie d'affaires précise autour de l'idée que la qualité constitue le plus puissant des leviers pour donner entière satisfaction aux clients tout en réalisant les coûts les plus bas. Ces sociétés en sont venues à comprendre que la qualité représente, dans son essence même, un instrument de gestion d'entreprise tout à fait fondamental qui, de plus, ne dépend d'aucun critère géographique, national ou socioculturel. La qualité n'a pas de nationalité et ne relève pas de la compétence d'un seul pays. Cela explique peut-être pourquoi ce lien nouveau et particulièrement fort entre la croissance du volume des affaires et la qualité totale est apparu comme un facteur d'influence tout à fait déterminant en matière de management, d'ingénierie et de marketing des entreprises grandes et petites. La force, l'innovation et la continuité de solides

programmes de qualité totale deviennent un élément de compétitivité capital pour la croissance des sociétés. »<sup>41</sup>

Cet extrait, certes un peu long, illustre l'état d'esprit de tous les auteurs qui promeuvent le management fondé sur la qualité dans les entreprises. Dans d'autres organisations, comme nous le verrons avec les ONG et l'association *Réalise*, les discours sont, en revanche, moins radicaux et plus nuancés.

L'historique de la norme qualité et l'examen de diverses théories de l'organisation du travail révèlent une constante : la conviction des entrepreneurs, des managers et des experts d'avoir enfin trouvé, à chaque « nouvelle » théorie, la solution « miracle » pour atteindre le plus haut niveau d'efficacité<sup>42</sup> avec le moindre effort et pour garantir la plus grande satisfaction des besoins de tout le monde. On constate toutefois que la logique dissimulée derrière les discours ou des expressions telles que « satisfaction des besoins et des attentes des clients » ou « participation du personnel » est toujours la même (la recherche d'une rentabilité, qu'elle soit matérielle ou « humanitaire »), mais que l'illusion de la nouveauté et de l'amélioration des manières de faire et de penser – par rapport à une logique qui serait trop axée sur l'économique et pas assez sur le social... d'où l'expression nouvelle de « management social » – permet à différents acteurs dans divers domaines (entreprises ou ONG) de justifier leur légitimité et le bien-fondé de leur action.

### La définition des normes par l'ISO

Il s'agira ici de relever ce que propose l'ISO puis d'en faire un commentaire critique pour montrer la logique sous-jacente aux normes.

Voici un extrait tiré de *L'ISO en bref* : « L'ISO est l'Organisation internationale de normalisation. Elle est composée des organismes nationaux de normalisation de pays grands et petits, industrialisés et en développement, de toutes les régions du monde. L'ISO élabore des normes techniques volontaires qui donnent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques. Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs et les utilisateurs en général, des produits et des services, ainsi qu'à leur simplifier la vie. L'ISO n'élabore que des normes exigées par le marché. Les travaux sont réalisés par des experts du monde des secteurs industriel, technique ou économique qui ont demandé ces normes et qui les appliquent par la suite. A ces experts peuvent s'associer d'autres experts aux compétences particulières comme les représentants d'agences gouvernementales et de laboratoires d'essais. [...] Il incombera par conséquent à tous les partenaires sociaux et économiques de collaborer étroitement pour orienter l'application de technologies appropriées vers un développement économique durable et une prospérité mondiale. [...] L'ISO s'efforcera en tout temps de perfectionner l'application des principes de consensus et de transparence en matière de normalisation et, par là même, de promouvoir les valeurs de rationalité, d'utilité, de sécurité et de protection de l'environnement au bénéfice de tous les peuples. [...] A partir d'une analyse complète des forces et des faiblesses de l'ISO, ainsi que des possibilités et menaces qui se présentent à elle, cinq stratégies principales ont été

---

<sup>41</sup> Feigenbaum A.V., « Préface », in Laboucheix Vincent (dir.), *op. cit.*, pp. IX-X.

<sup>42</sup> Voir Boltanski Luc, Chiapello Eve, *op. cit.*, p. 163. Ils parlent de « principe supérieur commun » pour désigner le principe selon lequel sont jugés les actes, les choses et les personnes dans une société donnée. Et pour eux, dans la société industrielle, le principe supérieur commun est l'efficacité.

édifiées sur la base d'éléments stratégiques associés. Elles sont exprimées comme des engagements de l'ISO à [...] mettre à niveau les infrastructures nationales de normalisation dans les pays en développement. [...] Le système ISO a une forte capacité de résoudre les différences, et les normes ISO représentent le meilleur consensus possible entre toutes les parties concernées sur les exigences techniques nécessaires pour faciliter l'échange de biens, de services et d'idées entre les peuples de toutes les nations. »<sup>43</sup>

En reprenant systématiquement ce que propose l'ISO avec les normes, on peut dégager huit points principaux :

1. L'ISO propose d'« élaborer des normes techniques volontaires qui donnent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques ». Autrement dit, l'ISO propose des méthodes de profit.
2. « Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. » Autrement dit, ces normes apportent, en plus d'un avantage économique, des avantages environnementaux et sociaux.
3. L'ISO propose de « protéger les consommateurs et les utilisateurs en général, des produits et des services, ainsi [que de] leur simplifier la vie ». Autrement dit, l'ISO propose de protéger les intérêts des gens et de leur simplifier la vie en uniformisant des logiques et des pratiques.
4. L'ISO s'engage à assurer tous ces aspects par le concours d'« experts aux compétences particulières comme les représentants d'agences gouvernementales et de laboratoires d'essais ».
5. L'ISO propose d'offrir des solutions techniques pour « résoudre les différences », qu'elles soient techniques, économiques, sociales ou politiques.
6. L'ISO propose, à ce titre, de « mettre à niveau les infrastructures nationales de normalisation dans les pays en développement ».
7. L'ISO propose, avec les normes, de contribuer au bien-être de tous les peuples, par l'application des principes de consensus et de transparence. Autrement dit, ces deux principes à eux seuls sont capables de contribuer au bien-être de tous les peuples.
8. L'ISO propose un bien-être matériel : « Il incombera par conséquent à tous les partenaires sociaux et économiques de collaborer étroitement pour orienter l'application de technologies appropriées vers un développement économique durable et une prospérité mondiale. »

En reprenant l'idée de base de ce texte selon laquelle les normes contribuent au développement tout en protégeant l'environnement et en diminuant les inégalités, je suis amenée à souligner le caractère profondément contradictoire de cette affirmation. L'ISO promet un développement qui, par essence, ne contribue pas à protéger l'environnement ni à résoudre les problèmes d'équité. En effet, il a été maintes fois démontré que le modèle capitaliste actuel – exprimé, dans le cas de l'ISO, par la création de normes exigées par le marché – crée lui-même une dégradation de l'environnement et accroît les inégalités car il est fondé sur l'exploitation des ressources naturelles et humaines<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> L'ISO en bref, site officiel de l'ISO : <www.iso.org>.

<sup>44</sup> Voir « Éléments d'une définition » de Gilbert Rist, *op. cit.*, pp. 26-36.

Ainsi, les normes contribuent parfois à limiter les dommages environnementaux et à rendre les échanges plus équitables entre les pays du *Nord* mais, concernant les pays en développement, les normes sont contraignantes car elles les obligent à suivre le modèle de développement des pays industrialisés et proposent de « mettre à niveau les infrastructures nationales de normalisation dans les pays en développement »<sup>45</sup>. Pour y parvenir, « l'ISO a créé un comité chargé de l'élaboration d'orientations politiques, le DEVCO, pour traiter spécifiquement des besoins des pays en développement. Ces pays doivent faire porter leurs efforts sur l'acquisition de compétences technologiques de niveau mondial et d'une bonne connaissance des exigences techniques sous-jacentes au commerce mondial »<sup>46</sup>. Cependant, si les pays du Nord souhaitaient vraiment protéger l'environnement et contribuer à une prospérité mondiale, ils s'imposeraient à eux-mêmes des normes contraignantes.

Au point 3, l'ISO propose de « simplifier la vie » ainsi que de « protéger » les consommateurs et, au point 5, de « résoudre les différences ». Elle sous-entend par ces affirmations que, sans des normes uniformes pour tous, la vie est compliquée et dangereuse. L'ISO se présente comme « gardienne » des hommes et de l'environnement et donne une image rassurante de ses activités. En affirmant « simplifier la vie » des consommateurs et les « protéger », l'ISO anticipe les critiques, car comment ne pas approuver *a priori* ce qu'elle propose ? Si tout est fait pour « simplifier la vie », rares sont ceux qui souhaitent la compliquer en posant des questions. L'ISO dispense aussi les gens de réfléchir sur ses propositions lorsqu'elle affirme vouloir « résoudre les différences ». En effet, pourquoi se « fatiguer » à chercher des solutions à des problèmes (techniques, sociaux, politiques ou économiques), si l'ISO prétend pouvoir le faire ?

On comprend donc bien que non seulement des valeurs capitalistes sont sous-jacentes aux normes, mais que d'autres valeurs y sont adjointes, pour éviter la remise en cause des premières. Aussi, en intégrant la critique, les promoteurs (gouvernements, chefs d'entreprise, consultants, ingénieurs, etc.) de l'ISO parviennent à légitimer l'utilisation des normes. Enfin, l'ISO soutient le bien-fondé de ses activités et de son discours en recourant à la figure de l'expert, présenté comme le garant de l'équité et du bien-être universel puisqu'il agit de manière rationnelle et scientifique.

## Fonctionnement de l'ISO et aperçu des différentes normes

Les normes élaborées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sont des règles de standardisation des processus de gestion et de fabrication élaborées, à l'origine, pour le monde des entreprises afin de régler des rapports socio-économiques, des manières de travailler et des exigences de production.

Les normes sont élaborées par des comités techniques<sup>47</sup> où sont représentés différents pays et leurs entreprises, appelés « comités membres ». Dans le cadre de ces

---

<sup>45</sup> L'idéologie qui sous-tend la « mise à niveau des infrastructures » est celle des « étapes de la croissance économique » décrite par W. Rostow. Cette idéologie du progrès ou du « rattrapage » consiste à affirmer que le degré de développement d'une société se mesure par son degré de développement économique. Or, toutes les sociétés passeraient, selon Rostow, par l'une des cinq étapes suivantes : la société traditionnelle, les conditions préalables du démarrage, le progrès vers la maturité, et l'ère de consommation de masse. Ainsi, il serait nécessaire pour les pays en développement de rattraper les pays industrialisés, pour être développés, c'est-à-dire pour être dans la « norme mondiale ».

<sup>46</sup> Voir *L'ISO et les pays en développement*, <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

<sup>47</sup> On trouve la liste des 224 comités techniques sur le site de l'ISO.

comités, on trouve principalement des représentants des milieux industriels, des instituts de recherche de gouvernements et des organismes de défense des consommateurs. Régulièrement, les comités techniques se réunissent par branche et décident de normes à créer ou à modifier. La décision d'adopter une norme se fait par un vote.

La volonté ou le « besoin » de créer une norme est en général manifesté par un secteur qui s'adresse à un comité membre national. Ce dernier transmet ce projet à l'ISO dans son ensemble. Des recherches sont ensuite menées par des groupes de travail, au sein des comités techniques, constitués d'experts auprès des pays intéressés. Le projet final de norme internationale est distribué à tous les comités membres de l'ISO pour vote. Enfin, la norme est admise si le projet est accepté par les deux tiers des membres de l'ISO qui ont pris une part active au processus d'élaboration de la norme et par 75% des autres membres votants, puis le texte est publié comme norme internationale ISO.

Voici un aperçu de groupes de normes connues :

Les standards SA 8000, appelés aussi « Responsabilité sociale 8000 », ont été créés pour gérer les conditions sociales du travail. Par exemple, l'entreprise s'engage à se conformer à la législation en matière d'horaires : « Dans tous les cas, le personnel ne sera pas contraint à travailler de manière régulière plus de quarante-huit heures par semaine et recevra au moins un jour de congé pour chaque période de sept jours », ou encore « L'entreprise respectera le droit de tout le personnel à constituer et à s'affilier à des syndicats de leur choix et à procéder à des négociations collectives »<sup>48</sup>.

Il y a les normes ISO 14000 pour le management environnemental ; ces normes sont surtout adoptées par les entreprises sensibilisées à des questions écologiques ou qui espèrent gagner une réputation environnementale : une entreprise s'engagera à ne pas dépasser un certain stade de pollution ou utilisera certains matériaux qui répondent aux normes de fabrication.

La norme ISO 9000 pour le management fondé sur la qualité est censée garantir une qualité, une efficacité et une transparence des processus de gestion et de production des organisations qui les choisissent : « L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente norme internationale. » Pour cela, l'organisme doit identifier et définir des processus (« ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »), se doter d'un manuel qualité, maîtriser les documents écrits en vérifiant leur actualité et en les mettant à jour, ou encore mener des audits internes pour vérifier que le système qualité est « conforme aux dispositions planifiées » et « mis en œuvre et entretenu de manière efficace »<sup>49</sup>. La norme qualité a été créée en 1987.

Quant aux chiffres : 8000, 9000, 14000, etc., ils correspondent tout simplement à des numéros de série. Par exemple, la norme ISO 9000 fait partie d'une série : ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003. La différence entre ces normes tient à leur domaine d'application. En tout, il y a près de 14'000 normes définies par l'ISO.

---

<sup>48</sup> Voir *Norme internationale*, SGS, CEPAA, SA 8000, 1997, pp. 7-8.

<sup>49</sup> Voir AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, op. cit.

## La norme qualité, principes et exigences

Selon le management, la norme qualité (ou système qualité) est une manière de gérer l'ensemble du travail d'une entreprise ou d'une ONG. Il s'agit, pour la direction ou les membres d'un organisme, de fixer des objectifs et de mettre en place une démarche susceptible d'améliorer l'organisation interne ainsi que des projets ou des produits fabriqués, pour satisfaire au mieux les attentes et les besoins des clients, des consommateurs ou autres bénéficiaires.

L'ISO définit la qualité comme le « résultat d'un processus » ou autrement dit le « résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives ».

Dans ce sens, la qualité est définie comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »<sup>50</sup>. Selon cette définition, la qualité doit être assurée non seulement par le produit ou le service mais également tout au long de son processus de fabrication ou de conception, afin de garantir que ce qu'il a été prévu de faire soit effectivement fait. Et pour évaluer le degré de bonne ou de mauvaise qualité, les managers recommandent de se référer à une évaluation de la satisfaction des clients et des « bénéficiaires ». Comment ? En effectuant des audits, des sondages, et en incitant l'organisme à mettre en place des questionnaires d'évaluation autocritique.

Ainsi, une entreprise de textiles, par exemple, peut-elle à la fois suivre des normes de fabrication, adopter une norme interdisant le travail des enfants d'un bout à l'autre de sa chaîne de production (pour être conforme avec l'exigence du commerce international, avec les attentes des clients, avec les exigences de groupes de pression comme certaines ONG qui luttent pour la reconnaissance des droits de l'enfant) et mettre en place le management fondé sur la qualité afin de remplir les objectifs fixés pour « satisfaire les clients » et pour obtenir le « label » qualité afin de se distinguer sur le marché ou d'acquérir une légitimité ?

La démarche qualité doit répondre à des exigences fixées, mais l'entreprise ou l'ONG détermine sa propre manière de travailler pour y répondre. L'ISO n'impose ni le contenu des procédures ni les normes de travail. Cependant, quand une ONG ou une entreprise choisit des objectifs et des procédures pour y parvenir, elle est censée s'y tenir même si elle réajuste certains paramètres par la suite.

Voici les principes et exigences du management fondé sur qualité<sup>51</sup> :

1. *La satisfaction des besoins des clients.* Ce principe figure en introduction de la plupart des ouvrages consacrés à la gestion des organisations par la qualité.
2. *Concevoir et développer à l'écoute du marché.* Ce principe est justifié par les « besoins » et les attentes de conformité des clients par rapport à un service ou un produit. En fait, puisque les besoins et les attentes sont stimulés, détectés ou même créés<sup>52</sup>, ce principe se rapporte directement à l'écoute des besoins du marché.
3. *L'analyse et la maîtrise des processus.* Au début, il s'agissait d'assurer la conformité des prestations fournies par chacune des tâches, de manière séparée, contribuant à la

---

<sup>50</sup> AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, NF EN ISO 9000, AFNOR, décembre 2000, p. 7.

<sup>51</sup> J'ai rassemblé ces exigences à partir de différents ouvrages sur la qualité dont celui de François Kolb : *La qualité, essai sur l'évolution des pratiques de management*, Entreprendre, Vuibert, Paris, 2002, 239 p.

<sup>52</sup> L'ISO parle de recherche de besoins qui ne sont pas encore traduits par une demande effective et qui, de ce fait, ne sont pas encore satisfaits par une offre concurrente.

qualité. Avec le management fondé sur la qualité, l'organisation est vue comme un réseau de processus qui interagissent.

4. *L'amélioration continue de la qualité*, appelée aussi « cycle d'amélioration des performances fournies par les processus ».
5. *L'implication de tout le personnel dans le travail en groupe*. Ce principe cherche à favoriser la communication permanente entre les travailleurs des différents secteurs de l'entreprise et avec la direction.
6. *Pratiquer un management fondé sur les faits*. Il est recommandé de ne pas privilégier les opinions mais le consensus ou l'adhésion à des définitions et des pratiques discutées à partir de faits, c'est-à-dire de situations ou de problématiques décrites, et basées sur l'analyse de données et d'informations.
7. *Donner et exiger l'assurance qualité*. Chacun est incité à adopter une attitude « d'autocontrôle » pour assurer la qualité à ses partenaires et aux bénéficiaires.
8. *L'engagement de la direction*.
9. *La notion d'« empowerment »* est utilisée pour signifier que le personnel dispose d'un pouvoir de réalisation d'actions correctives ou innovantes appropriées. Autrement dit, le personnel dispose d'une certaine marge de manœuvre par rapport aux exigences fixées par la norme qualité.

Ces principes se retrouvent généralement dans toutes les entreprises ou autres organisations qui adoptent la norme qualité. D'autres éléments sont récurrents, comme l'utilisation d'un manuel qualité, l'utilisation de formulaires, la définition des objectifs et des processus mis en œuvre pour les atteindre ou encore la définition de procédures écrites. En revanche, la manière d'utiliser ces différents éléments est « propre » à l'organisation.

Ainsi, les actions et les résultats obtenus seront évalués en fonction des objectifs et des normes dont l'organisation s'est dotée. D'où un lien très étroit entre les définitions (de la qualité, des objectifs) et les actions (mise en pratique des objectifs, des procédures fixées, etc.).

Les exigences exposées ci-dessus méritent quelques remarques : la satisfaction des besoins des clients, l'orientation du système vers le marché et la maîtrise de tous les processus comme garantie de la qualité ont déjà été discutés. Par contre, j'ai peu abordé la question de l'amélioration continue des processus de la qualité, mentionnée au point 4. Cette exigence part de l'idée qu'il faut et que l'on peut constamment améliorer les processus conduisant à la qualité, c'est-à-dire à la satisfaction des clients. Or, comme je l'ai montré, cette satisfaction ne dépend pas vraiment des clients, mais de l'aspiration de divers acteurs à trouver des débouchés sur le marché des produits et des services. Aussi ces acteurs peuvent-ils fonder leur activité sur des demandes exprimées mais peuvent aussi « anticiper » les demandes, c'est-à-dire en créer. C'est cette recherche perpétuelle de « satisfaction » qui explique l'idée d'amélioration continue. Pour le dire plus abruptement, améliorer continuellement la qualité signifie trouver continuellement des débouchés ou des fonds pour maintenir ou augmenter son activité.

Le principe 5, « l'implication de tout le personnel dans le travail en groupe », se réfère à un principe plus ancien qui est celui de la mobilisation au travail dont j'ai parlé plus haut. Bien évidemment, si l'employé adhère et participe à la réussite sociale et économique d'une organisation, celle-ci a plus de chances de rester en bonne position sur le marché. Alors, comment faire pour que les différentes personnes, au sein de l'organisation, s'engagent ? Comment maintenir cette mobilisation ? Dans certaines entreprises ou organisations, des primes de motivation ou le salaire au mérite sont institués pour stimuler l'engagement du personnel. Mais c'est surtout par la force de

son discours – fondé sur les valeurs de performance, d'efficacité, d'innovation, de créativité, de participation, d'honnêteté et d'égalité, etc. – que le management s'efforce de convaincre que les démarches qualité seraient porteuses de possibilités nouvelles d'épanouissement personnel. On aurait le droit de donner son avis, on communiquerait l'information et on la recevrait en retour de manière transparente, on pourrait participer au processus de gestion, partager ses idées, etc.

Ainsi, le discours du management est valorisant parce qu'il encourage l'expression, la participation, la communication, l'innovation ou encore l'apprentissage<sup>53</sup> de chacun, ce qui semble donner de la liberté et de l'autonomie au travailleur. Comme le dit F. Mispelblom, le management fondé sur la qualité, c'est « le bonheur proposé par les entreprises »<sup>54</sup>.

Cependant, communiquer en permanence peut être un moyen pour la direction ou les membres d'une organisation de contrôler<sup>55</sup> ce qui se passe et de réagir aux critiques et revendications puisque l'information circule et que tous les employés croient travailler sur un pied d'égalité. Or, la hiérarchie ne disparaît pas avec le système qualité, même s'il prône la participation. Quelles sont alors les marges de manœuvre possibles par rapport à un tel système ? Dans quelle mesure la participation ou l'autonomie sont-elles réalisées ? Difficile de le dire. Toutefois la communication et l'initiative semblent n'exister que dans le cadre des objectifs et des procédures prédéfinis par l'organisation. La « liberté d'expression » ou l'initiative se trouvent d'autant plus limitées que celles-ci requièrent précisément une certaine part de non-conformisme. Car l'innovation suppose que l'on s'intéresse à des choses qui se situent au-delà de ce qui est écrit et de ce que l'on est censé faire.

Le principe 6 semble confirmer cette hypothèse : « pratiquer un management fondé sur les faits » suppose un travail fondé sur des normes, des objectifs et des processus prédéfinis pour régler les rapports entre les personnes. De même pour le principe 9, celui d'« empowerment », qui donnerait aux employés le pouvoir de réaliser « des actions correctives ou innovantes appropriées ». Appropriées à quoi ? Sous-entendu : à un cadre prédéfini par l'organisme et par le marché... En conclusion, on peut innover mais en respectant certaines normes, on peut proposer mais en fonction de certains paramètres définis, on peut satisfaire les besoins sans négliger les exigences du marché... En fait l'exigence de conformité n'est pas seulement matérielle et « comportementale », mais aussi « morale ».

## Les présupposés de la norme qualité

Lorsqu'une ONG choisit le système qualité, elle n'adopte pas seulement une manière de travailler qui agit sur des produits, des services ou des projets, mais elle adopte aussi des présupposés, des valeurs et des représentations sociales. En effet, la représentation que l'on se fait d'une situation ou du monde qui nous entoure fait appel à des logiques qui déterminent un langage, des attitudes et un certain état d'esprit. Cela signifie que les définitions de la qualité sont importantes pour le lien qui s'établit entre théorie et pratique, car ce qui est mis en place dans la politique d'une ONG, dans

---

<sup>53</sup> Les organisations qui adoptent la norme qualité se définissent souvent comme des organisations apprenantes et non rigides. Je reviendrai sur cet aspect dans la seconde partie de cette étude, sur les ONG et le système qualité.

<sup>54</sup> Mispelblom Frederik, *op. cit.*, p. 25.

<sup>55</sup> Dans le *Guide de la certification* de l'ISO (sous forme de classeur), l'attitude requise de la part des employés dans le système qualité est de « décrire ce que l'on fait, faire comme on l'a écrit et prouver que l'on fait comme on l'a écrit ».

ses objectifs et à partir de ses valeurs, orientera et construira profondément l'action et la position de celle-ci par rapport aux populations concernées et par rapport à ses propres employés.

### **La qualité, norme supposée idéale et universelle**

L'objectif qualité semble légitime en soi ; dès lors, pourquoi le remettre en question ? Tel est bien le point fort des systèmes qualité : les critiques se brisent sur des certitudes ou des arguments bien tournés et il devient très difficile de les discuter. Car le concept de qualité est de l'ordre de l'évidence partagée et la qualité se présente comme « le bien et le beau »<sup>56</sup>, comme ce qu'il y a de plus précieux dans un produit, dans une prestation et même dans une relation sociale.

Lorsque l'on invoque la qualité pour justifier des propos, des décisions ou des actes, tout semble dit. La discussion est close et avec elle les questionnements, les doutes, les objections. Dans ce sens, on peut dire que le concept de qualité fait partie de ce qu'Aristote définit comme un lieu commun, lorsqu'il est possible à des interlocuteurs de tenir un propos sans chercher à en donner une définition préalable<sup>57</sup>.

La qualité n'est pourtant pas une notion neutre, elle est au contraire caractéristique des catégories sociales et des cultures comme beaucoup d'autres concepts : le bien, le mal, le beau, l'égalité, etc. Par exemple la qualité d'une aide, d'un service ou d'un projet de développement sera perçue de diverses manières selon que l'on est responsable de projet, bailleur de fonds ou chômeur ! Même si nous avons des références communes ou dominantes, la position que l'on occupe dans la société et la culture dont on est issu jouent un rôle important dans l'interprétation et la compréhension que nous avons des situations. Dans ce sens on pourra dire qu'il n'y a pas seulement une qualité possible, mais plusieurs (pour ne pas dire une pour chaque individu) en fonction des réalités sociales de chacun.

Or, les promoteurs de la norme qualité font comme si la qualité était une valeur essentielle pour tous et indiscutable parce qu'elle aurait été construite, selon les membres de l'ISO, sur « un référentiel commun ». L'ISO donne ainsi une vision lisse et non conflictuelle de la qualité (et des normes en général), qui ne correspond toutefois pas à la réalité. D'ailleurs, le consensus n'est-il pas la forme aboutie de la contrainte ? Car, avant d'y parvenir, ne faut-il pas convaincre, faire pression et même parfois menacer ? En effet, comme nous l'avons vu, le management fondé sur la qualité repose sur des pratiques et des logiques liées à des intérêts privés qui n'entendent nullement, dans la plupart des cas, œuvrer au bien-être général. Valoriser la qualité constitue un enjeu de profit et de pouvoir : la qualité est idéalisée car elle est pensée comme source de profit et, à ce titre, elle est « instrumentalisée » pour faire face à la concurrence.

Ces remarques paraissent peut-être banales, mais sont utiles pour ne pas tomber dans une vision angélique de la qualité, surtout lorsque l'on adopte un système qualité dans le champ du social et du développement. Ainsi, en lisant des textes sur la qualité ou en discutant avec des gens, il convient de se demander qui parle, c'est-à-dire où se situe socialement la personne et quels sont pour elle les critères de bonne ou de mauvaise qualité.

---

<sup>56</sup> Mispelblom Frederik, *op. cit.*, p. 25.

<sup>57</sup> Aristote, *La rhétorique*, Paris, Chamhoudry, 1654.

## L'homme intéressé

Une des idées sous-jacentes au système qualité est que tout le monde, c'est-à-dire chaque individu sur cette planète, serait intéressé à « faire du profit », qu'il soit monétaire ou symbolique (recherche d'un profit fondé sur une distinction ou une reconnaissance). Non pas que la recherche de profit monétaire ou social soit nécessairement négative, car il ne s'agit pas non plus de défendre l'altruisme le plus total. Cependant, le néolibéralisme ou le « nouvel esprit du capitalisme » n'a-t-il pas tendance à soutenir systématiquement la recherche de profit dans tous les secteurs de la société et dans toutes les formes de sociabilité ? Selon les concepteurs et les partisans de l'ISO, chacun serait intéressé à faire croître son capital, à acheter des produits bon marché, ou encore à payer le moins d'impôts possible tout en bénéficiant de services publics de qualité. Et « réussir dans la vie » – en fonction des valeurs et des moyens « en vogue » dans les sociétés dites modernes – deviendrait la préoccupation majeure de la plupart des gens. Comment expliquer cette « manie » ? Pour Gilbert Rist, « c'est donc par un effet de sociocentrisme que l'historien de l'économie imagine que toutes les sociétés se comportent de la même manière et nourrissent les mêmes désirs. Or l'*homo oeconomicus*, frustré par la rareté qui l'oblige à choisir parmi ses désirs illimités, n'est pas universel »<sup>58</sup>.

Par conséquent, même s'il est tentant d'adhérer à la thèse de l'homme intéressé, est-ce vraiment l'aspiration de tous de tirer un profit d'une activité économique ou sociale ? N'y a-t-il pas des gens pour qui la recherche de rentabilité, de performance ou de réussite n'est pas tout et se situe en deçà d'autres aspirations ?

## Le marché comme seul modèle de société possible et souhaitable

Les promoteurs des normes de l'ISO présupposent que le marché et ses principes (concurrence, performance, efficacité, etc.) sont la seule manière de régler les rapports entre les pays et les relations entre les gens. L'ISO soutient que l'abolition des différences, donc une uniformisation généralisée, permet de faire entrer tous les pays dans le jeu de la concurrence par une simplification des échanges et des procédures. C'est ce que sous-entendent les membres de l'ISO par cette formule euphémique :

« L'ISO offre des procédures d'élaboration des normes qui sont transparentes et ouvertes à toutes les parties intéressées dans le monde. Le système ISO a une forte capacité de résoudre les différences, et les normes ISO représentent le meilleur consensus possible entre toutes les parties concernées sur les exigences techniques nécessaires pour faciliter l'échange de biens, de services et d'idées entre les peuples de toutes les nations. »<sup>59</sup>

Tel qu'il est présenté, le programme de l'ISO est donc louable, mais quels avantages ou quels enjeux recouvre-t-il ?

Premièrement, l'objectif de l'ISO est de faire participer tout le monde au jeu de la concurrence afin d'éviter l'augmentation de certains coûts comme ceux du social, de la santé, de l'éducation ou du développement. Or, pour qu'il y ait concurrence, il faut certaines bases ou références communes. En effet, si des produits ou des prestations sont trop différents, l'« avantage comparatif » est difficile à établir. C'est pourquoi « il faut des normes, des critères, des instruments. Tout cela doit être éprouvé, testé, validé puis accepté par toutes les parties car, bien sûr, il convient que tous appliquent les mêmes règles d'évaluation. Sinon, comment pourrait-on comparer ce que chacun fait à

---

<sup>58</sup> Rist Gilbert, *op. cit.*, p. 158.

<sup>59</sup> Extrait de *L'ISO en bref* sur le site de l'ISO <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

l'intérieur d'un service ou d'un établissement, entre services similaires, d'un canton à l'autre ? »<sup>60</sup>.

Deuxièmement, l'avantage de produire un tel discours et un tel programme est de permettre aux membres de l'ISO de ne pas remettre en cause la logique capitaliste qu'ils soutiennent et même de réaffirmer cette logique. Il devient alors indispensable, pour ceux (les économistes, les chefs d'entreprise, les publicitaires, etc.) qui défendent l'objectif de croissance, de faire travailler tout un bataillon d'experts et de consultants pour persuader les gens que seul un bon fonctionnement du marché, avec l'exigence de qualité, peut garantir le bien-être général.

### « Plus » est égal à « mieux »

« Plus, c'est mieux » ou « plus est égal à mieux » est le credo qui se retrouve dans tous les discours sur les normes et à tous les niveaux : il faut produire plus, communiquer plus, coopérer plus, ou encore professionnaliser plus, si l'on veut réussir économiquement et socialement. Par exemple, les professions d'experts ou de consultants sont en pleine expansion ; il suffit d'ouvrir le journal pour constater le nombre croissant de ces postes, ou de se référer au discours de l'ISO : « Les travaux sont réalisés par des experts du monde des secteurs industriel, technique ou économique qui ont demandé ces normes et qui les appliquent par la suite. A ces experts peuvent s'associer d'autres experts aux compétences particulières comme les représentants d'agences gouvernementales et de laboratoires d'essais. »<sup>61</sup> Ainsi, les métiers d'expert, d'ingénieur ou de consultant sont valorisés parce qu'ils sont considérés comme des métiers techniques exigeant une formation et une expérience de longue durée.

Par ailleurs, le management fondé sur la qualité n'échappe pas à l'idéal de rentabilité, autre facette du « plus » équivalant à « mieux » : « Diriger et gérer un organisme avec succès nécessite un management méthodique et transparent. Le succès dépend de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour améliorer en permanence l'efficacité et l'efficience des performances de l'organisme en prenant en compte les besoins des parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management. »<sup>62</sup>

Or, on constate que le modèle d'accumulation du capital (le « plus ») – qui avait à l'origine une acception financière – a été transféré et intégré à de très nombreux autres domaines : on en vient à parler de « capital social », de « capital humain » ou encore de « capital confiance ». Pourquoi le discours du management actuel ajoute-t-il des adjectifs ou des noms à la notion de « capital » ? Il ne suffit plus, pour le monde économique, de défendre le principe de la croissance ou les relations marchandes car, pour mobiliser, il doit introduire une dimension morale. Les adjectifs « social », « humain », « solidaire » ou « durable » ont une connotation positive qui renvoie à cette dimension. Comme le disent Boltanski et Chiapello, « l'opérateur principal de création et de transformation de l'esprit du capitalisme est la critique », et ils ajoutent

---

<sup>60</sup> Du Pasquier Jean-Noël, « Le discours sur la qualité. Un leurre ? », *Nova*, revue de l'Association professionnelle suisse des soins en gériatrie, réadaptation et aux malades chroniques (Lucerne), n° 4, avril 2000, pp. 15-19. Version revue et augmentée in « Pourquoi faut-il tout évaluer ? », *Gérontologie et société*, n° 99, décembre 2001, pp. 79-96.

<sup>61</sup> Extrait de *L'ISO en bref* sur le site de l'ISO <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

<sup>62</sup> AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, op. cit., p. 2.

que « la critique puise son énergie à des sources d'indignation »<sup>63</sup>. Notons que ce procédé a pour effet de rendre le discours capitaliste « illisible »<sup>64</sup>.

### La technique et le progrès comme solutions

Le monde des normes est un monde de techniciens. Pour preuve, l'ISO est constitué de « comités techniques » chargés d'élaborer et de vérifier les normes. Or, l'idée fondamentale de l'élaboration des normes est de procurer une « valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques ». L'idée même de technique renvoie donc à celle de progrès.

L'idée de progrès est exprimée, par les promoteurs de la norme qualité, par le concept d'« amélioration continue ». Tous ces concepts renvoient à une certaine vision du monde. C'est ce que montre Serge Latouche : « Economie, développement, progrès, trois mots qui évoquent, certes, des contenus de statut et de niveau différents, mais qui participent de façon centrale à la modernité. Ces trois "objets" sont des créations culturelles de l'Occident (au moins d'une certaine façon). Ce sont des *inventions*, c'est-à-dire le résultat d'*aventures* où se mêlent le hasard, le désir, la volonté, et des *trouvailles* qui remplissent des fonctions essentielles dans la société moderne et concernent des enjeux de pouvoir tant symboliques que politiques et économiques. »<sup>65</sup>

Avec la norme qualité, les chefs d'entreprise et les managers proposent une vision du monde qui s'appuie sur des idéaux comme le bien-être, la sécurité, la maîtrise, la technique, la liberté et l'efficacité : la qualité passe par la vente d'un produit ou d'un service *conforme* à ce qui a été promis. Aussi, toute surprise doit-elle être évitée : c'est la *maîtrise* des processus et des procédures qui doit assurer cette conformité. Cette maîtrise est le résultat de *techniques* (de management) mises au point et revues continuellement en fonction des besoins, non pas des gens, mais du marché<sup>66</sup>.

Par ailleurs, les promoteurs (économistes, entrepreneurs, techniciens, managers, ingénieurs et experts) des normes ISO croient et font croire que la technique peut tout résoudre, que ce soient les problèmes sociaux, environnementaux ou même politiques. Car la croissance associée à la technique, nous dit-on, permet de résoudre les problèmes de chômage, de favoriser l'« aide au développement », de réduire la pauvreté, etc. Ainsi, les normes techniques de l'ISO pourraient répondre à des problèmes sociaux et environnementaux<sup>67</sup>.

Cette croyance en la technique ne date pas d'hier. Taylor, par exemple, a construit des principes d'organisation du travail pour résoudre les problèmes de rentabilité dus à la démotivation des ouvriers. En décrivant chaque étape du processus de production et en chronométrant chaque geste, Taylor empêchait les ouvriers de « traîner » mais ne résolvait pas le problème du désintérêt au travail ; aussi les entreprises connaissaient-elles un fort taux de rotation du personnel. Autrement dit, l'application de la logique capitaliste a entraîné l'exploitation des ouvriers et la dépossession d'un savoir-faire et n'a jamais été remise fondamentalement en question, mais traitée par des réponses techniques (par les *principes scientifiques* d'organisation). De même avec les normes ISO. Prenons la norme environnementale ISO 14000. Cette norme exerce une certaine contrainte sur les entreprises qui doivent se montrer

---

<sup>63</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, *op. cit.*, p. 579.

<sup>64</sup> Terme emprunté à Richard Sennett.

<sup>65</sup> Latouche Serge, *op. cit.*, p. 165.

<sup>66</sup> Il est évident que les choses ne sont pas aussi tranchées dans la réalité, car ce serait ne pas tenir compte des groupes de pression qui agissent et qui parviennent, dans certains cas, à faire contrepoids.

<sup>67</sup> Se référer à l'extrait du texte *L'ISO en bref*, aux pages 24-25 de ce travail.

soucieuses des effets nuisibles qu'elles produisent sur l'environnement. Aussi doivent-elles éviter d'utiliser certains matériaux jugés trop polluants, de l'avis des scientifiques et des experts, et sont-elles contraintes de recycler certains déchets. Là encore, c'est à la technique que l'on fait appel pour résoudre des problèmes de pollution, et non aux pollueurs, à leur manière de fonctionner et de vivre<sup>68</sup>. Ainsi, les causes réelles liées à la pollution, à savoir l'utilisation des ressources non renouvelables qui alimentent le système capitaliste, ne sont pas remises en question.

Certes, la technique peut contribuer à résoudre des problèmes ou à améliorer des situations nuisibles pour l'homme et l'environnement. Il ne s'agit pas de rejeter la technique en elle-même. Mais le discours et le phénomène techniques – qui se manifestent au travers des normes ISO notamment – s'inscrivent dans une certaine vision du monde totalisante, même si elle n'implique pas forcément une application rigide ou « à la lettre » de principes et de règles<sup>69</sup>. On constate, en effet, que les gens disposent de certaines marges de manœuvre : une organisation peut, tout d'abord choisir d'adopter ou non le système qualité (bien que la conjoncture économique ne donne souvent pas le choix), et ensuite, si les membres d'une organisation l'adoptent, la définition des objectifs et des processus leur appartient. De même, ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation n'est pas contrôlable ni maîtrisable en tous points, malgré les exigences liées aux normes et malgré les audits réguliers. Pourtant, le cadre ou l'« ossature » d'un modèle de société – avec sa logique, ses règles, ses objectifs et ses actions qui ont pour effet d'induire, quoiqu'on en dise, des attitudes et des raisonnements plus ou moins uniformisés<sup>70</sup> – est bien présent derrière le management fondé sur la qualité.

Serge Latouche parle de « mégamachine » constituée par la « raison technoscientifique », par la « raison économique » et par le « mythe du progrès ». Il considère, à ce titre, la technique moderne comme un phénomène social occidental. Ainsi, pour lui, comme pour d'autres auteurs critiques<sup>71</sup>, la technique n'est pas un simple *moyen* mais une manière de concevoir le monde :

« A la suite de Jacques Ellul, on peut parler alors de société technicienne pour caractériser les sociétés développées industrielles modernes. La justification de cette appellation se fonde sur le fait qu'au sein de ces sociétés existe un véritable "système technicien". La société technicienne se caractérise par l'émergence de la technoscience, par ce qu'il faut bien appeler la logique de la technique, l'autoaccroissement des techniques et le triomphe de l'efficacité unique, et, enfin, par la domination des lois du système technicien. »<sup>72</sup>

Il explique ce que cette logique implique : « Rappelons que, pour Ellul, le phénomène technique moderne consiste à "rechercher en toutes choses la méthode absolument la plus efficace". Et cela par opposition à la prolifération irrationnelle de procédés non standardisés ou à la recherche de l'habileté individuelle sans souci de

---

<sup>68</sup> On ne remet pas non plus en cause l'usage de certains objets dont la seule « utilité » consiste à accroître la pollution, tels entre autres les boîtiers fantaisistes pour téléphones portables ou les gadgets de l'électroménager, ni la production de machines destinées à « dépolluer » mais qui utilisent du pétrole pour fonctionner...

<sup>69</sup> Serge Latouche utilise l'expression d'un « totalitarisme mou » pour qualifier le système technicien actuel.

<sup>70</sup> En témoignent, par exemple, les avis et les attitudes face au concept de rentabilité. Si celui-ci n'est pas forcément défendu ou prioritaire, il est cependant largement accepté dans les domaines du social et du développement.

<sup>71</sup> Voir les articles de Wolfgang Sachs et d'Alain Gras dans *L'Ecologiste*, n° 6, hiver 2001.

<sup>72</sup> Latouche Serge, *op. cit.*, p. 57.

performance. Cette obsession de l'efficacité par opposition à la recherche de l'efficacité (*efficiency versus effectiveness*), l'ordre technicien la partage pleinement avec l'économie. Ces deux ordres partagent aussi le dessein d'asservir la nature sans scrupule ni limite. Dès lors, il est assez tentant de penser à une véritable unité fusionnelle des deux logiques. »<sup>73</sup>

### Les valeurs qui fondent les normes

Les valeurs reflètent les principes, les présupposés et les croyances collectives d'une société. Autrement dit, les grandes orientations d'une société – politiques, économiques, sociales, culturelles, religieuses – se manifestent par la production d'idéaux et de valeurs. A l'inverse des présupposés<sup>74</sup>, les valeurs sont plus facilement « détectables » car elles sont exprimées ouvertement dans les livres sur le management et dans les documents relatifs aux normes ISO. Notons cependant qu'il est parfois difficile de situer les discours du « nouvel esprit du capitalisme » car des valeurs, issues de critiques et de revendications, sont adjointes à celles du capitalisme, comme le montre l'extrait suivant : « L'ISO s'efforcera [...] de promouvoir les valeurs de rationalité, d'utilité, de sécurité et de protection de l'environnement de tous les peuples. »<sup>75</sup>

Les valeurs qui sous-tendent les normes sont des valeurs capitalistes ou néolibérales, qui jouissent d'une certaine assise – à force d'être défendues par les milieux les plus puissants tels que ceux des industries ou de la publicité – d'autant plus qu'elles sont accompagnées de valeurs « sociales ou humaines ». On parle alors, au sein des milieux économiques et commerciaux, de « développement à visage humain », de « management social », de « standards culturels », etc. Ces « valeurs mixtes », comme je les appelle, sont aujourd'hui au fondement du système capitaliste, parce qu'elles constituent une des conditions de l'accumulation du capital. En effet, sans ces adjectifs positifs, le discours serait trop tourné vers l'économie et ne rassurerait pas. Aussi l'introduction de caractéristiques sociales et humaines dans le jargon économique devient-elle courante. Comme dirait Serge Latouche, « voici un bel exemple de diplomatie verbale » qui consiste à changer les mots pour ne pas changer les choses !

### La norme, un enjeu de pouvoir et de contrôle

La norme est l'un des termes centraux, avec celui de qualité, de la problématique abordée. Il convient donc de dégager les enjeux liés à cette notion de norme.

Que signifie être dans la norme ? Cela veut dire que l'on est, que l'on fait et que l'on pense plus ou moins comme tout le monde, que l'on est conforme à un cadre défini socialement et reconnu comme tel par la majorité des gens. Dans cette logique, si un individu, des paroles ou des actes sortent de ce cadre, ils sont considérés comme hors norme ou déviants par rapport à la norme. Mais est-ce vraiment le cas ?

La norme dit *ce qui doit être* ; or, *ce qui ne l'est pas* est-il anormal ? déviant ? faux ? particulier ? bizarre ? Certes non. Ce n'est pas parce que l'on ne fait pas comme tout le monde que l'on ne suit aucune règle ni aucun principe.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 145.

<sup>74</sup> « Le présupposé constitue l'implicite du discours. » Voir Gilbert Rist, *op. cit.*, p. 79.

<sup>75</sup> *L'ISO en bref* sur le site de l'ISO <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

La norme, pour les sociologues, est définie par un ordre de valeurs qui oriente les comportements des acteurs et des groupes. Elle régit les conduites individuelles et collectives. Ainsi, les conduites individuelles ou collectives sont dites normales lorsqu'elles sont conformes ou appropriées à des règles et à des modèles sociaux reconnus. La norme exerce donc une contrainte. Si l'on veut être accepté ou intégré dans une société, il faut se plier aux exigences des normes. Et si l'on se refuse à y adhérer, on est considéré comme déviant. Mais est-ce réellement le cas ? Qu'y a-t-il de mal, de mauvais ou de dangereux dans la non-conformité, dans l'anormal ou la déviance ? Ces éléments ne peuvent-ils pas être enrichissants ? innovateurs ? porteurs de remises en question salutaires ? Or, l'exceptionnel, le bizarre ou tout ce qui n'est pas vraiment dans la norme fait peur et inquiète.

Pourquoi ? Parce que le mode de vie est conditionné par des slogans et des techniques qui promettent sécurité, maîtrise, bien-être, honnêteté et richesse ? Une autre explication est aussi possible : ce qui est nouveau fait peur parce que cela ébranle les convictions et menace les avantages de certains. L'innovation, le différent ou le « non-conforme » peuvent donc remettre en question des intérêts et des pouvoirs, voire le système tout entier.

Wolfgang Sachs s'exprime ainsi sur cette idée : « Malgré leur innocence apparente, les acquis modernes ne fonctionnent que lorsque de larges pans de la société agissent comme prévu et que l'entêtement et le hasard ont été purgés jusqu'à la limite de toute spontanéité. En fin de compte, on n'aurait pas soufflé mot de notre robot s'il n'avait pas été assuré que, tout au long de la chaîne du système, tout ce qui est nécessaire arrive au bon endroit, au bon moment et avec la qualité requise. La coordination, la programmation, l'entraînement et la planification, et pas uniquement l'énergie, sont l'élixir de vie de ces appareils si dociles. Alors qu'ils donnent l'impression d'être serviables et d'épargner du travail, ils exigent au contraire l'importante contribution d'un grand nombre de personnes dans des lieux éloignés ; les outils fonctionnent dans la mesure où les personnes se transforment en outils. »<sup>76</sup>

Une norme, dans un système de valeurs différent (dans une autre culture, par exemple), peut devenir l'exceptionnel ou le particulier. Et inversement, le particulier ou l'anormal peut devenir la règle, la norme. Alors, pourquoi, comme le souhaitent les promoteurs des normes, vouloir tout uniformiser ? Pourquoi vouloir généraliser, internationaliser des systèmes de pensée et d'action ? Pourquoi est-il si difficile de tolérer la diversité, la différence, le particulier, l'exceptionnel ? N'est-ce pas lié à la recherche permanente de contrôle et de pouvoir ? En effet, la norme permet de prévoir, donc de diriger, car appliquer une norme conditionne des actes et des comportements dont les enjeux principaux sont le pouvoir et le contrôle<sup>77</sup>. Voilà pourquoi les grandes entreprises privées et publiques y voient un moyen de contrôle et de sélection de leurs fournisseurs, sous-traitants et filiales. Par ailleurs, la norme représente un moyen par lequel le Parlement européen crée un espace économique avec une sorte de langage commun aux entreprises<sup>78</sup>. Ainsi, s'il y a volonté d'uniformiser, il n'y a pas forcément

---

<sup>76</sup> Sachs Wolfgang, « La technologie, cheval de Troie du développement », *L'Ecologiste*, n° 6, hiver 2001, p. 34.

<sup>77</sup> Pour Boltanski et Chiapello, le management fondé sur la qualité, tout comme les autres formes de management actuelles, est associé à de nouvelles formes de contrôle moins visibles qu'auparavant sans pour autant être moins contraignantes : « [...] autocontrôle, contrôle par le marché et contrôle informatique en temps réel mais à distance se combinent pour exercer une pression quasi permanente sur les salariés. » (Boltanski Luc, Chiapello Eve, *op. cit.*, p. 520.)

<sup>78</sup> Voir Mispelblom Frederik, *op. cit.*, p. 175.

volonté d'« harmoniser » mais plutôt de concurrencer. Car les normes établies proviennent de rapports de force et d'intérêts concurrentiels qu'elles ne font pas disparaître même si un accord est conclu entre des personnes de différents pays.

### Commentaire critique

Nous avons vu, dans ce qui précède, d'où proviennent les normes, comment elles fonctionnent et à quoi elles servent. Reste à découvrir quelles conséquences découlent, pour les ONG, de l'application des règles et des formes d'organisation du travail issues du secteur privé.

La qualité en tant que norme n'est plus seulement, comme je l'ai dit, une simple caractéristique ; elle devient stratégique dans le monde des entreprises. Ce qui l'a rendue stratégique, c'est qu'elle est devenue un instrument de management, une méthodologie particulière qui construit des règles et des techniques pour atteindre des objectifs.

Dans le management fondé sur la qualité, toute la difficulté consiste à construire une méthode de gestion qui s'appuie sur un concept (la qualité) compliqué à évaluer puisqu'il n'est plus seulement appliqué à des produits. Les concepteurs de ce management ont donc dû simplifier la définition et l'application de ce concept pour le rendre « opérationnel ».

Or, au regard de l'ampleur du phénomène de l'ISO 9000, on constate qu'un champ de la qualité s'est constitué, avec des démarches, des méthodes, des valeurs, des régulations sociales et des croyances propres, presque une culture de la qualité ! Et toutes les théories, les statistiques, les recherches contribuent à construire cet objet qualité.

Il en va de même des professions liées à la qualité (expert, auditeur, spécialiste, etc.) ou des slogans des organismes de certification. En voici quelques-uns, dont les murs des bureaux de la Société Générale de Surveillance à Genève (SGS) étaient placardés :

- *La qualité doit mûrir pour nourrir* (photo d'un champ de blé).
- *On se plie en quatre pour le client* (photo de deux chiens de race plissés).
- *Cultiver la qualité pour faire la différence* (photo de tournesols)<sup>79</sup>.
- *Faire germer les idées de qualité* (photo d'une main tenant de la terre avec une plante qui pousse au milieu).
- *La qualité, un contrôle constant* (photo d'un sceau percé avec de l'eau qui fuit).

Ces slogans s'appuient sur des images faisant référence à la nature pour montrer que rien n'est plus logique et « naturel » que de vouloir et de produire la qualité. Les images offrent, par ailleurs, une vision agréable, rassurante et généreuse de ce que peut offrir le management fondé sur la qualité. Comme si ces images et ces slogans murmuraient : « Laissez-vous aller, ne réfléchissez pas trop, choisissez la norme qualité : vous trouverez bonheur et sérénité... »

Dans la pratique, définir et mesurer la qualité implique des critères que l'on appelle aussi des standards, puisqu'il n'est pas possible, dans le domaine du social, d'évaluer facilement les activités réalisées par des individus. En effet, les activités

---

<sup>79</sup> La recherche de « différence », dans ce cas, signifie la recherche de « distinction » et non pas une volonté d'accepter la différence de l'*Autre*.

humaines sont souvent le fruit d'événements ou d'interactions non prévus et l'on ne sait jamais si ce qui est recherché peut être atteint. Taylor était déjà conscient que le champ du social était mouvant, difficilement contrôlable et prévisible ; c'est pourquoi il avait entrepris de décomposer chaque activité des ouvriers en actes mesurés, puis supprimé les gestes jugés superflus, afin d'atteindre une activité standard mesurable en fonction d'objectifs préalablement définis et de résultats attendus.

Il en va de même aujourd'hui avec le système qualité : des indicateurs de la qualité sont construits par la définition des processus et des procédures. Ensuite, la qualité est « bonne » si les résultats correspondent aux objectifs (aux normes prévues) en fonction des procédures (puisque les résultats possibles sont évalués en fonction de procédures définies).

Selon le discours officiel du management fondé sur la qualité, discours appuyé par les gouvernements, les avantages sont évidents :

1. La norme représente un « plus » pour le secteur public, parce qu'elle aide les professionnels à mieux gérer les aléas propres aux rapports sociaux, en les incitant à prendre les « bonnes » décisions, au « bon » moment et de la « bonne » manière. La norme permet aussi d'acquérir plus d'autonomie dans le travail : on agit seul en fonction des procédures définies.
2. Une organisation peut faire mieux avec moins de personnel et à moindres coûts si elle dispose de bonnes procédures et de techniques efficaces.
3. En adoptant le système qualité, l'exigence de qualité devient l'« affaire de tous », ce qui estompe les hiérarchies ou les rapports de force puisque tout le monde est considéré comme responsable de et indispensable à l'obtention de la qualité.
4. Adopter la norme qualité offre un label reconnu (une certification) qui donne confiance aux bailleurs de fonds et au grand public.
5. Adopter la norme qualité permet de se distinguer des autres<sup>80</sup>.

Cependant, une réflexion et une analyse critiques permettent de supposer que le prétexte de la qualité, tel qu'il est présenté par le management, induit des comportements qui vont à l'encontre de la qualité dans la sphère publique et sociale (hypothèse 2 du travail).

J.-N. Du Pasquier, qui a réfléchi à ces questions pour le secteur social et santé en Suisse, fait remarquer qu'« un corollaire non prévu, et généralement non reconnu, de cette ingénierie consiste à inciter (parfois à contraindre) le professionnel du social ou de la santé à standardiser ses prestations. Le processus est insidieux et se présente ainsi. Lorsque, dans votre entreprise devenue pseudo marchande, toutes les activités ont été nommées, définies, cataloguées, puis consignées dans le contrat de prestation qui vous lie au financeur, et lorsque votre rémunération dépend du respect de ce contrat de prestation, tout ce qui n'y figure pas ou n'a pas été prévu ne sera pas remboursé »<sup>81</sup>. Ce qui inciterait donc le professionnel à ne pas en faire plus et à ne pas faire autrement que ce qui est exigé. Les « alternatives » à une procédure deviennent alors de moins en moins fréquentes. Le choix individuel, l'initiative personnelle s'amenuisent face à des normes et à des contrôles<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Jusqu'au moment où la généralisation d'un modèle de management ne permet plus d'être différent !

<sup>81</sup> Du Pasquier Jean-Noël, « Le discours sur la qualité. Un leurre ? », *op. cit.*

<sup>82</sup> A ce sujet, on pouvait lire dernièrement dans la presse : « N'en déplaise à Jules Romains, le métier de médecin, sous la pression de l'explosion des coûts de la santé, est en pleine mutation. De praticien mu essentiellement par la vocation de guérir, il est sur le point de se transformer en entrepreneur. [...] Une étude vaudoise, rendue publique cet été, indique que les médecins sont pessimistes et inquiets quant à

Du Pasquier ajoute plus loin : « En réalité, plus personne n'a le temps de jeter un regard critique sur ce qu'il fait, sur la pertinence de son activité ou celle de son service, bref de prendre de la distance et de réfléchir. A multiplier les actes, on se retrouve aux antipodes du premier commandement de la qualité : écouter, réfléchir, synthétiser, choisir. »<sup>83</sup>

Quiconque, en effet, a travaillé dans le domaine social sait qu'en plus de certaines procédures, de nombreuses activités et attitudes « non prévues » sont produites par les circonstances et les personnes. Il n'y a donc souvent pas de règle générale d'intervention, mais bien de multiples formes d'intervention possibles et même souhaitables si l'on répond « au mieux » aux attentes. Car comment répondre à des questions, de manière uniforme, telles que : Comment garantir une bonne allocation des ressources et une satisfaction des personnes concernées ? Peut-on « synthétiser » les attentes de ces personnes ? Comment définir ou mesurer la satisfaction ? Les évaluations sont-elles capables de rendre compte des réalités sociales ?

Les défenseurs des normes de qualité rétorquent que c'est précisément par le biais de règles et de normes établies que ces questions seront résolues et parce qu'une certification implique une évaluation régulière par une tierce partie (un organe de contrôle) incitant les professionnels à revoir leurs prestations<sup>84</sup>.

Pour justifier l'existence des normes, l'ISO utilise un procédé qui consiste à reconnaître que le système n'est pas parfait, à avouer qu'il comporte des défauts, mais qu'il est, dans l'ensemble, le meilleur moyen de régler les rapports économiques, sociaux et politiques<sup>85</sup>. Il y a là un enjeu de taille : écarter le danger d'une prise de conscience générale (ou de certains milieux) d'un déséquilibre économique, social et environnemental, qui pourrait remettre en question l'ordre actuel dominant. C'est pourquoi les traités sur la qualité, et la littérature de management en général, ne disent pas ce qui *est fait* mais ce qui *doit être fait* au sein des entreprises ou des organisations ; dans ce sens ils sont prescriptifs. Si le management est aujourd'hui prescriptif, il a pourtant changé de contenu et d'aspect afin d'être mieux accepté : on rejette la hiérarchie « rigide » et des termes nouveaux apparaissent, comme la participation, l'adaptation, la confiance et la flexibilité. De plus, le fonctionnement des entreprises et des organisations est différent : elles privilégient les petites équipes pluridisciplinaires travaillant en réseau, l'auto-organisation et l'autocontrôle ou plutôt – comme diraient les managers – la « responsabilité ». Cependant, cela ne signifie pas que la hiérarchie, le pouvoir ou le contrôle aient disparu du monde du travail.

---

leur avenir. Un état d'esprit aggravé par les décisions prises par les autorités fédérales afin d'endiguer le flux incessant des coûts. On peut citer, dans le désordre, la nouvelle structure des tarifs médicaux, Tarmed, qui décompose l'activité du médecin en plus de 4000 gestes, chacun ayant son prix, et qui complique singulièrement la facture. [...] La nature des relations entre le patient et son médecin est de plus en plus commerciale : le malade devient un consommateur qui achète un service ou un produit, et qui a des attentes et des exigences. » (Bogadi Fabienne, « Le médecin se mue en entrepreneur, mais sa formation ne l'y prépare guère », *Le Temps*, encart « Emploi et formation », 29 novembre 2002, p. 2.)

<sup>83</sup> Du Pasquier Jean-Noël, « Le discours sur la qualité. Un leurre ? », *op. cit.*

<sup>84</sup> Les organismes de certification sont prévus pour contrôler et s'assurer de la qualité du produit, de la prestation ou du système en général : « Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et de contrôler méthodiquement et en transparence. » (AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels de vocabulaire*, NF EN ISO, AFNOR, décembre 2000, p. V.)

<sup>85</sup> A ce titre, l'ISO a développé sur son site un parcours « initiatique », parsemé d'images humoristiques, qui explique la fonction des normes (des séries 9000 et 14000 notamment) et qui affirme, en plus de leur nécessité pour survivre aujourd'hui sur le marché, que celles-ci sont les « bonnes pratiques de management ». Ce parcours est intitulé « ISO 9000 pour responsables affairés. Bienvenue à l'itinéraire ISO 9000 de notre Voyage initiatique et démystificateur ! ».

Les présupposés de l'ISO rejoignent ainsi ceux du discours consensuel et dominant, tenu par les principales institutions économiques internationales : la Banque mondiale, le FMI, le BIT et l'OMC<sup>86</sup>.

Ce discours normatif dominant, qui se maintient en intégrant les critiques, considère que les pays en développement ou en marge sur le plan économique doivent adapter leurs structures s'ils veulent s'intégrer à l'économie mondialisée et saisir les opportunités de croissance, ce qui leur permettra d'avoir une croissance durable et d'améliorer leur bien-être. Ce discours témoigne d'une *convergence* et d'un *consensus* recherchés comme s'il n'y avait qu'une voie possible de développement et d'accès au bien-être, et que refuser d'y souscrire serait déraisonnable :

« Les trois quarts environ des membres de l'ISO appartiennent à des pays en développement ou en phase de transition d'une économie centralisée à une économie de marché. Les normes ISO représentent à leurs yeux une source importante de savoir-faire technologique pour développer leur économie et augmenter leur capacité d'exportation et leur compétitivité sur les marchés mondiaux. [...] Ces normes présentent l'avantage de s'appuyer sur un consensus international sur l'état de la technique. »<sup>87</sup>

Les promoteurs de l'ISO affirment que les pays en développement ont tout à gagner en adoptant les normes car « l'existence de normes non harmonisées pour des technologies semblables, dans des pays ou des régions différents, peut contribuer à ce que l'on appelle des "obstacles techniques au commerce". » Cependant, les exigences relatives à l'infrastructure, aux technologies, à la gestion, etc., de l'ISO élèvent des barrières qui tiennent certains pays à l'écart des échanges internationaux<sup>88</sup>.

Le management se compose donc de deux niveaux au moins : un niveau qui donne des « recettes pratiques » de gestion et un niveau « moral » qui renforce les croyances et les principes de la logique néolibérale au Nord comme au Sud.

---

<sup>86</sup> L'OMC et le BIT sont des partenaires de l'ISO.

<sup>87</sup> Voir le site officiel de l'ISO, <[www.iso.ch](http://www.iso.ch)>.

<sup>88</sup> Au même titre que les ajustements structurels ou toute autre stratégie de ce type.



## **Seconde partie**

### **Le discours des ONG sur la certification**

Cette partie s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de personnes travaillant dans des ONG : des responsables qualité, un directeur et des employés. Je me suis aussi servie de plaquettes que ces personnes m'ont remises, pour compléter leur propos. Le but de ces entretiens était de connaître les raisons pour lesquelles des ONG ont été certifiées, quelles mesures et procédures elles mettent en place pour répondre aux attentes des bénéficiaires, de leurs collaborateurs et bailleurs de fonds, et comment elles se positionnent par rapport à l'économique, au politique, au social et au culturel.

#### **Présentation des organisations et des personnes interrogées**

*Medair* est une ONG d'aide humanitaire, fondée sur des valeurs chrétiennes. Elle a été créée en 1988 et son siège international se trouve à Ecublens, dans le canton de Vaud. Elle réalise des programmes dans les domaines de la santé, la nutrition, l'eau, la reconstruction, la distribution de biens de première nécessité et l'aide psychosociale en faveur des victimes de conflits, de famines et de catastrophes naturelles. Elle est active au Kenya, au Soudan, au Mozambique, au Kosovo, en Afghanistan, en République démocratique du Congo, en Ouganda et en Inde. Elle a été certifiée en 2002.

*Personnes interrogées à Medair : D.B Verboom, responsable qualité, et une employée travaillant dans la section logistique et administration des projets.*

*Terre des hommes* est une fondation humanitaire pour l'« aide directe à l'enfance meurtrie ». Elle a été fondée en 1960, est enregistrée auprès du Département fédéral de l'intérieur et reconnue d'utilité publique par l'Etat de Vaud. Son siège est au Mont-sur-Lausanne. Ses activités prioritaires sont d'ordre social (programmes pour enfants des rues) et sanitaire (nutrition, santé « materno-infantile », droits de l'enfant). Pour le moment, *Terre des hommes* agit dans 40 pays. Elle a été certifiée en 1999.

*Personne interrogée : Daniel Buehler, responsable qualité.*

*Caritas* est une ONG qui a pour tâche de détecter la détresse individuelle et sociale et d'en rechercher les causes. Elle a été fondée en 1901 et travaille en Suisse et à l'étranger. Les secours d'urgence sont l'une des priorités de son travail à l'étranger et aboutissent, généralement, à une coopération au développement à plus long terme. Elle se concentre alors sur le développement rural et l'aide à la construction sociale dans les bidonvilles. Elle travaille dans 24 pays. Elle a été certifiée en 1998.

*Personne interrogée : Peter Büchler, responsable qualité.*

*Réalise* est une association privée sans but lucratif. Elle s'engage « pour le maintien des liens sociaux et pour que chacun trouve sa place dans la société ». Son activité principale est l'aide à la réinsertion de chômeurs à des personnes fragilisées, par la proposition de stages. Elle a été fondée en 1984 à Genève. Elle a été certifiée en 2002.

*Personne interrogée : Christophe Dunand, directeur.*

En plus de ces entretiens, j'ai rencontré un certificateur de la SGS, Jean-Samuel Coste, et un sociologue, Martial Gottraux, de l'Ecole d'études sociales et pédagogiques à Lausanne.

A la question « Qui a décidé de mettre en place le système qualité ? » j'ai obtenu des réponses intéressantes :

- pour l'ONG *Medair*, c'est un membre du comité, directeur à Aligro, qui connaissait la norme qualité pour l'avoir déjà appliquée... ;
- pour *Terre des hommes*, c'est un des membres du conseil de fondation, haut cadre chez Ciba à l'époque (aujourd'hui Novartis), qui a proposé le système qualité en raison de dysfonctionnements internes importants... ;
- quant à *Caritas*, c'est le directeur, qui avait pris des cours sur le management des organisations à but non lucratif, qui a proposé d'adopter la norme qualité.

### Exigence économique

Comme l'admettent les personnes interrogées, la démarche de certification ISO répond en grande partie à une exigence économique. D'une part, l'adoption de la norme qualité fonctionne comme une garantie censée assurer que les ressources allouées par les bailleurs sont bien gérées et utilisées conformément à des objectifs préalablement définis par l'organisation. D'autre part, l'objectif « rentabilité » est toujours présent : il s'agit d'« optimiser l'usage des ressources financières », de « capitaliser et de diffuser les meilleures techniques et pratiques », de « permettre un travail en constante amélioration », de faire une « utilisation rationnelle des ressources », etc.

*Réalise* explique les contraintes auxquelles elle se soumet : « [...] en parallèle aux analyses internes sur les limites de notre système de PSE [planification-suivi-évaluation], les bailleurs de fonds des organisations subventionnées exigent de plus en plus une certification. Ces exigences, portées par un courant néolibéral marchand et par la volonté d'augmenter les contrôles pour l'Etat, sont croissantes et *a priori* incontournables pour des associations comme *Réalise*. »<sup>89</sup>

Quant à Jean-Samuel Coste, certificateur, il donne une explication très libérale de la situation : « Les ONG ont un souci de rentabilité, elles doivent être compétitives sur le marché et elles ont un souci de se distinguer pour y parvenir. Elles doivent fournir le meilleur produit possible pour obtenir des fonds. »<sup>90</sup>

### Recherche d'efficacité

Toutes les personnes rencontrées affirment que la norme qualité favorise l'efficacité des employés dans leur travail.

*Medair* : « Congo, Ouganda, Soudan, Mozambique, Afghanistan, Kosovo, Inde, Angola : dans toutes ces situations, *Medair* s'efforce de répondre aux besoins réels des bénéficiaires, en appliquant les standards les plus élevés de qualité, d'efficacité, d'efficience et de performance. »<sup>91</sup> Autre exemple : « ISO 9001 n'évalue pas seulement si les activités sont conformes aux objectifs principaux de l'organisation, mais également l'efficacité de l'organisation à atteindre ses buts. Comme cette évaluation se

---

<sup>89</sup> Document *Réalise*, Lettre de la Direction sur la gestion participative par processus à *Réalise* (système qualité), Genève, 11 mars 2002.

<sup>90</sup> Interview avec Jean-Samuel Coste, le 31 janvier 2002.

<sup>91</sup> Document *Medair*.

réfère aux manuels de l'organisation, ISO 9001, fondamentalement, évalue si l'organisation "pratique ce qu'elle prêche". »

*Réalise* : « Le sens de l'évolution désiré par *Réalise*, donc sa politique générale de qualité, est celui de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacités de ses prestations. Chaque année un audit de contrôle interne permet de faire le point sur le système qualité, de vérifier que les améliorations continues ont bien été enregistrées et appliquées, et enfin de procéder aux ajustements nécessaires. Tous les trois ans un audit externe est convoqué. »

*Terre des hommes* : « Forger un point de vue global, tant dans l'analyse que dans l'introduction de mesures d'amélioration. La gestion des projets et la collaboration interne et externe, la motivation et la qualification, l'ambiance de travail et la culture d'organisation sont systématiquement vérifiées comme sont développés des instruments d'analyse d'efficacité et d'efficacités. »

Peter Büchler, chez *Caritas* : « Le système est un avantage pour le collaborateur qui sait plus vite ce que l'on attend de lui. Par ailleurs, l'efficacité est plus grande en définissant clairement les buts détaillés du travail. »<sup>92</sup>

## La qualité

Pour *Medair* et *Réalise*, la qualité est centrée sur les « bénéficiaires » de l'aide :

*Medair* : « La qualité est le processus par lequel *Medair* peut continuellement améliorer son travail de manière à offrir des services qui répondent aux besoins réels des personnes assistées ; cela en harmonie avec leurs attentes, leurs valeurs, leurs standards culturels et leur dignité. »<sup>93</sup>

*Réalise* : « *Réalise* place la personne en réinsertion, appelée "stagiaire", au centre du processus. [...] *Réalise* remplit sa mission si chaque stagiaire atteint les objectifs qui lui sont propres, si le stagiaire a amélioré ses chances de retrouver l'emploi désiré ou plus généralement la place attendue dans la société. »<sup>94</sup>

*Medair* : « Nous estimons avoir cette responsabilité envers des personnes que nous servons, envers nos bailleurs de fonds, nos donateurs privés, notre personnel national et expatrié et les gouvernements qui nous accueillent et nous assistent. »<sup>95</sup>

Pour *Terre des hommes* et *Caritas*, la qualité n'est pas particulièrement centrée sur les « bénéficiaires », mais aussi sur les collaborateurs : le personnel à l'interne, les bénévoles, les partenaires (d'autres ONG, associations, services sociosanitaires) et les bailleurs de fonds.

*Terre des hommes* : « Pour atteindre la mission de *Terre des hommes*, nous avons une organisation qui recherche qualité et efficacité avec les priorités suivantes [...] : être au service des enfants avec nos partenaires internes et externes. C'est dans l'interaction et la perception claire des besoins de nos clients que naissent les idées et leur réalisation en projets concrets, innovants et durables. »<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Entretien du 18 novembre 2002.

<sup>93</sup> Document *Medair*.

<sup>94</sup> Document *Réalise*.

<sup>95</sup> Document *Medair*.

<sup>96</sup> Document *Terre des hommes*, *Déclaration de politique qualité*.

*Caritas* : « La qualité est pour les collaborateurs et pour les “clients” ; on essaie de connaître au mieux les besoins des “clients”, mais il y a beaucoup de populations différentes, donc beaucoup de besoins différents, c’est difficile de les connaître et de trouver un consensus. La description des processus est aussi un outil pour les collaborateurs qui comprennent mieux leur travail. Et bien sûr, cela rassure les bailleurs de fonds.»<sup>97</sup>

## Exigence politique

L’adoption de la norme qualité est, dans certains cas, une exigence politique. En effet, l’Office fédéral des assurances sociales (OFAS) impose aujourd’hui le système qualité comme condition pour offrir des subventions à des ONG ou des associations qui travaillent dans le domaine du handicap physique ou social (EMS, institutions spécialisées dans la prise de charge des handicapés physiques et mentaux, organisations de réinsertion pour chômeurs, etc.). D’ici à la fin 2002, toutes les ONG qui voudront obtenir cette aide financière devront avoir mis en place un système qualité... Ainsi, *Réalise*, ONG concernée par ce cas de figure, admet que les exigences de l’OFAS sont pour beaucoup dans la décision d’adopter le système. Le directeur de *Réalise* considère qu’il était logique de déboucher sur les normes de qualité, puisque le système qualité est venu remplacer la démarche planification-suivi-évaluation (démarche qui prévaut notamment à la Direction du développement et de la coopération [DDC], dont le discours et les méthodes semblent assez proches du management fondé sur la qualité).

Pour les ONG qui travaillent dans le développement, de telles exigences ne sont pas encore requises, mais tout porte à croire qu’elles pourraient l’être bientôt : en effet, le Secrétariat d’Etat à l’économie (seco) a aussi adopté le système qualité en 2000<sup>98</sup> ; or il finance des projets de développement<sup>99</sup>. Quant à la DDC, si elle n’est pas « normalisée », elle va dans le même sens : « Dans le cadre du système appelé planification-suivi-(auto)évaluation-réalisation (PSER), qui correspond en partie à ce que l’on appelle le plus souvent le cycle du projet, il a été décidé d’introduire le *controlling* ou pilotage. Il est défini par la DDC comme un outil visant à améliorer la qualité de la coopération, en permettant de mesurer les résultats par rapport aux objectifs définis. Il s’agit de savoir si les actions conduites ont été efficaces, si elles ont atteint leurs objectifs. »<sup>100</sup>

Pour *Terre des hommes*, c’est la DDC elle-même qui a proposé une autre démarche, en parallèle au système qualité, pour améliorer la planification des projets sur le terrain : il s’agit de la démarche dite de « développement institutionnel et humain » (DIH).

---

<sup>97</sup> Entretien avec Peter Büchler du 18 novembre 2002.

<sup>98</sup> Voir seco, *Certification ISO 9001 pour le Secrétariat d’Etat à l’économie. Gestion de la qualité dans l’administration fédérale*, communiqué de presse, 3 juillet 2000, disponible sur le site du seco <[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)>.

<sup>99</sup> En Suisse, deux offices fédéraux sont responsables de la politique et de la mise en œuvre de l’aide au développement : la DDC et le seco. Sur le plan bilatéral, la DDC est responsable de trois domaines : la coopération au développement, l’aide humanitaire et la coopération technique avec l’Europe de l’Est. Quant au seco, il est responsable des mesures économiques et commerciales de la coopération au développement : crédits, désendettement, promotion des investissements et promotion commerciale et financement de projets, etc. Des quelque 1,2 milliard de francs que la Confédération destine à l’aide bilatérale, près de 250 millions passent par le seco.

<sup>100</sup> Voir le rapport du CAD, *Examen en matière de coopération pour le développement. Suisse*, vol. 1, n° 4, OCDE, Paris, 2000, p. 66.

Quant à *Caritas*, elle a adopté le système qualité pour travailler « sous contrat » avec le Bureau des réfugiés à Berne qui l'exige.

Au vu de l'ampleur du phénomène, il paraît aujourd'hui difficile, comme Christophe Dunand le constate, d'échapper aux nouvelles méthodes de management, quels que soient les domaines envisagés : de la santé à l'enseignement, du développement à l'humanitaire, etc., puisqu'elles sont soutenues et imposées par les sphères économique et politique.

### Recherche de distinction

Dans le contexte actuel, obtenir une légitimité et des fonds passe, le plus souvent, par une démarche de « distinction ». Autrement dit, les ONG cherchent à se constituer une reconnaissance fondée sur une spécificité, que ce soit dans le type d'action particulier qu'elles proposent, dans les résultats qu'elle visent ou dans leur manière de fonctionner et de s'organiser. Il y a donc un aspect « symbolique » qui entre en jeu. Dans ce sens, la certification ISO 9001 apporterait le « plus » recherché.

Pour le directeur de *Réalise*, adopter le système qualité, c'est traiter le phénomène de pauvreté et d'exclusion en s'appropriant les principes qui ont produit ce phénomène (c'est-à-dire les principes de la logique capitaliste) : « L'objectif central du maintien des liens sociaux – et plus généralement de la cohésion sociale que poursuit *Réalise* – s'inscrit dans des principes du développement durable. Il repose par ailleurs sur la conviction que le secteur associatif peut et doit jouer un rôle clé, comme partenaire de l'Etat et des entreprises commerciales, dans le développement d'une économie plus solidaire. »<sup>101</sup>

*Réalise* déclare se distinguer par une spécificité : « Une des spécificités de *Réalise*, en cohérence avec son statut associatif et son indépendance, est de vouloir s'adapter continuellement aux besoins évolutifs des personnes en réinsertion. Elle a l'ambition d'être une organisation apprenante, pour être évolutive. »<sup>102</sup>

*Medair* également : « L'originalité de *Medair*, comme l'affirme son directeur Erik Volkmar, c'est d'avoir choisi comme "clients" les bénéficiaires de l'aide. »<sup>103</sup>

En revanche, *Terre des hommes* n'avance pas de spécificité particulière, en relation avec la norme qualité elle-même, qui pourrait la distinguer des autres organisations. Elle dit avoir adopté le système qualité en raison de dysfonctionnements internes importants. Cependant, il faut relever que *Terre des hommes* a édicté un code de conduite qui a attiré l'attention des médias et donc du public.

Quant à *Caritas* : « Nous voulions être les premiers à adopter la norme qualité. La certification était un peu un instrument de compétence. »

### Enjeu : la crédibilité sur un marché saturé

L'adoption de la norme qualité permet à l'ONG d'aboutir à une *certification* par le biais d'un organisme tiers (organisme d'accréditation qui joue le rôle de « contrôleur » de la mise en place du système qualité), ce qui signifie que l'organisation obtiendra, au

---

<sup>101</sup> Plaquette *Réalise*.

<sup>102</sup> *Ibid.*

<sup>103</sup> Fleury Pascal, « La norme de qualité ISO peut s'appliquer à une organisation d'aide humanitaire », *Le Courrier*, 2 novembre 2002, p. 10.

terme de la réorganisation de sa manière de travailler, un « label » supposé attester et garantir que l'ONG en question met la qualité au centre de ses préoccupations. Ce qui implique, selon l'ISO, que l'organisation s'efforce de garantir le bon fonctionnement des projets et une bonne gestion des ressources qui lui sont allouées, en fonction de normes établies et de la définition qui est donnée de cette qualité.

La certification devient alors l'« emblème » de la maîtrise et de l'efficacité dans l'action, prouvant que l'ONG est un « promoteur appliqué » de la qualité : elle est censée s'efforcer de gérer ses projets de la manière la plus efficace et la plus transparente en rentabilisant au maximum les ressources qu'elle reçoit. L'organe de contrôle a le pouvoir de décerner ou de refuser la certification, c'est-à-dire qu'il détermine si l'ONG y a droit, si elle le mérite, en fonction des exigences établies par l'ISO : manuel qualité, cohérence et clarté des objectifs, valeurs d'efficacité, de transparence et de rationalité, définition des processus, tableaux de fonctionnement selon la qualité, preuves écrites de ce qu'il faut faire, explications à donner en cas de non-conformité, etc. L'organe de contrôle est ainsi perçu, par la majorité des gens, comme une assurance.

Voici ce que dit *Medair* à ce propos : « Selon l'organisation *Medair*, la norme ISO améliore non seulement la qualité, mais encore une crédibilité appréciable dans le secteur humanitaire. »<sup>104</sup>

D. Buehler, responsable qualité à *Terre des hommes*, dit la même chose : « Dès qu'on a eu la certification ISO 9000, je pense que l'on a eu un peu plus de crédibilité face à des grands bailleurs de fonds comme ECHO ou la DDC. »<sup>105</sup>

Peter Büchler confirme aussi cet aspect : « De toute manière, on a eu une meilleure crédibilité. D'autres ONG m'ont ensuite contacté et demandé de les aider à se certifier. »

## Les avantages

Toutes les personnes rencontrées affirment que le système qualité leur permet d'être plus claires sur leurs objectifs et sur leur travail, parce que tout est décrit et parce qu'il y a un usage plus systématique des procédures. Le directeur de *Réalise* déclare qu'« avant c'était plus oral ; maintenant les documents écrits rendent le travail plus transparent et accessible ». Le responsable de la qualité à *Caritas* ajoute que « beaucoup de travail était dû au hasard ». Avec le système qualité, « il y a une transparence plus grande et un plus grand contrôle du travail à l'intérieur de l'ONG qui donne à la direction l'assurance d'un travail en constante amélioration ».

Pour *Caritas* et *Terre des hommes*, c'est un système qui réunit des gens de différents secteurs et départements : les employés de la comptabilité rencontrent des responsables de programme, etc. Ce qui crée, selon elles, une meilleure collaboration et favorise la communication entre les employés.

---

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> ECHO est un office d'aide humanitaire (fondé en 1992) de l'Union européenne. Son mandat consiste à porter assistance et secours d'urgence aux victimes de catastrophes naturelles et de conflits en dehors de l'Union européenne. Par ailleurs, ECHO distribue des fonds pour des projets.

## Les inconvénients

*Réalise* et *Caritas* relèvent que le qualitatif n'est pas facile à évaluer. *Terre des hommes* estime que beaucoup de personnes disaient « savoir des choses dans leur tête qu'elles ne pouvaient pas formaliser ».

Par ailleurs, certains rappellent que la certification coûte cher. Pour donner un ordre d'idées, la certification coûte dans les 15'000 francs, un audit dans les 3000 francs. De plus il faut y ajouter les frais des consultants, le financement d'un poste pour un responsable qualité, etc. Ainsi, la globalité d'une démarche de certification revient dans les 200'000 francs. Il faut donc disposer de certains moyens pour obtenir la certification...

Jean-Samuel Coste, de la SGS, admet que les certifications sont relativement chères, mais souligne que la SGS a fait beaucoup de certifications, ce qui témoignerait de sa fiabilité : « Une crédibilité qui se paie. »

Un dernier inconvénient plusieurs fois mentionné est que la mise en place du système qualité prend beaucoup de temps et d'énergie. Il faut au minimum une année pour mettre en place le système, avec de nombreuses réunions et discussions. Les responsables qualité disent avoir parfois eu du mal à convaincre certains employés de leur organisation. De plus, le responsable qualité de *Terre des hommes* considère que le système est contraignant, avec un certificateur qui passe chaque année.

## Commentaire critique

### Changement idéologique

Comme je l'ai dit, le nombre d'ONG croît depuis quelques années aussi bien au Nord qu'au Sud. Plusieurs explications peuvent être avancées. Je retiens celle de Bernard Hours, qui s'accorde avec mon interprétation de l'adoption de la norme qualité par des ONG. En faisant l'historique des ONG, il montre que ces dernières évoluent en relation avec la transformation des idéologies. Or, dans les années 1980, une nouvelle idéologie se dessine contre l'idéologie tiers-mondiste qui a marqué le monde des ONG et du développement dans les années 1960 et 1970<sup>106</sup>. Cette nouvelle idéologie est amenée par l'organisation *Médecins sans frontières*, fondée en 1971 par des médecins et des journalistes. Plus précisément, en 1985, *Médecins sans frontières*, avec sa fondation *Liberté sans frontières*, organise un colloque au palais du Luxembourg, à Paris, pour remettre en cause le tiers-mondisme et ses méthodes jugées inefficaces et inadaptées. Selon B. Hours, cette idéologie du « sans frontières » fait partie de l'« offensive néolibérale ».

Durant la même période, Hours relève un développement fulgurant du marketing<sup>107</sup> qui, je le rappelle, s'intéresse aux « besoins » des clients. Cet intérêt du marketing pour la satisfaction des « besoins » coïncide avec l'approche des « besoins

---

<sup>106</sup> Idéologie fondée sur une conception solidaire et participative du développement : « La diffusion du terme ONG s'observe dans les années 1970, dans une atmosphère antiétatique néogauchiste, libertaire et spontanéiste. Le contexte néocolonial d'alors et le type de développement prisé (grands projets) ouvrent une voie alternative aux initiatives associatives qui veulent court-circuiter l'Etat néocolonial et les Etats locaux dépendants, en s'adressant directement à des populations plus ou moins constituées en sociétés civiles, objets élus de la solidarité active des ONG. » (Hours Bernard, « ONG et idéologies de la solidarité. Du développement à l'humanitaire », in Deler J.-P., Fauré Y.-A. et al. [dir.], *op. cit.*, p. 36.)

<sup>107</sup> Le Petit Robert définit le marketing comme l'« ensemble des techniques et méthodes ayant pour objet la stratégie commerciale dans tous ses aspects et notamment l'étude des marchés commerciaux ».

fondamentaux » qui apparaît dans le champ du « développement », avec le discours de McNamara, président de la Banque mondiale en 1972<sup>108</sup>. L'idée de McNamara est de se soucier davantage des besoins humains essentiels : manger, se soigner, se vêtir, se loger, etc., ceux-ci étant perçus comme des « invariants de la nature humaine ». Cependant, relève Gilbert Rist, l'idée de McNamara n'est pas seulement animée par un souci d'ordre moral, mais « le but ultime consiste à élever la productivité des plus pauvres pour les inclure dans le système économique »<sup>109</sup>. Aussi, l'approche des « besoins fondamentaux » modifie-t-elle l'aide au développement : « [...] en privilégiant l'approche des "besoins" fondamentaux, on se donnait de nouveaux moyens, légitimés par la solidarité avec les plus pauvres, pour intervenir dans les pays du Sud en court-circuitant, le cas échéant, l'avis des gouvernements. »<sup>110</sup>

B. Hours relève aussi qu'avec l'« expansion » de l'idéologie néolibérale « l'heure n'est plus à aspirer à la justice entre le Nord et le Sud », mais qu'« il convient de gérer et d'optimiser les capacités d'intervention d'urgence, quitte à obtenir un impact plus temporaire que durable. [...] Il faut agir vite, avec des volontaires qualifiés et non plus avec des militants. Au messianisme tiers-mondiste, devenu caduc, fait place une vision exclusivement opérationnelle pour gérer les situations, en remettant l'examen des causes à plus tard. »<sup>111</sup> Il en résulte, pour cet auteur, que l'humanitaire s'est substitué au développement. Dans ce contexte, la notion de solidarité chère à l'idéologie tiers-mondiste se serait dissipée, laissant place à l'« âge humanitaire » : « Au nom de l'universalité des droits de l'homme et du droit d'ingérence consécutif, l'aide n'est plus un acte concret mais un "devoir" abstrait, dont les institutions internationales du village planétaire sont les vecteurs technocratiques. »<sup>112</sup>

Or, la norme qualité favorise cette approche « par besoins ». Cependant, tout comme la notion de qualité, la notion de besoin est très relative et varie d'un contexte socioculturel à l'autre. De même, l'approche de l'Autre « par les besoins » est une manière « de voir et de faire », et non pas la seule. La norme qualité appauvrit la diversité des formes de communication et de lien social en schématisant les rapports sociaux et en ne laissant place qu'à un seul système de pensée. Car, semble-t-il, tout comme l'approche des « besoins fondamentaux », la norme qualité ou les autres normes, loin d'harmoniser les échanges et les relations internationales entre les pays, permettent d'intervenir sur les politiques de certains pays et constituent une nouvelle forme de droit d'ingérence<sup>113</sup>.

Cette ingérence peut être pourtant un atout du point de vue de certains analystes, comme Monika Egger, économiste analyste dans le domaine du développement social. Son idée est de réitérer l'expérience du WWF lors de l'élaboration de normes sociales du type SA 8000, au sein de l'ISO. En effet, dans le processus de création de normes ISO 14000, l'ISO a permis pour la première fois à une ONG, WWF International, d'intégrer les comités techniques. WWF International a ainsi

---

<sup>108</sup> Voir Rist Gilbert, *op. cit.*, pp. 264-277.

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 266.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 267.

<sup>111</sup> Hours Bernard, « ONG et idéologies de la solidarité. Du développement à l'humanitaire », in Deler J.-P., Fauré Y.-A. *et al.* (dir.), *op. cit.*, p. 42.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 44.

<sup>113</sup> Voir le site de l'ISO, à propos des pays en développement : « Pour aider les pays en développement à bénéficier des avantages de la normalisation internationale, l'ISO a prévu deux catégories de membres pour les pays dont les ressources sont limitées. Dans ces deux catégories, les membres paient des cotisations réduites. S'ils ne votent pas, ils peuvent néanmoins rester en phase avec les développements en normalisation. [...] Ces membres ne prennent pas une part active dans l'élaboration des normes ISO, mais sont en droit d'être tenus pleinement informés des travaux les intéressant. »

pu participer à l'élaboration des normes sur l'ECOLabelling. Par analogie, Monika Egger voudrait développer une série de normes ISO de management social « permettant notamment d'évaluer la place qu'elle [l'entreprise] donne à l'homme et à la femme dans le monde du travail »<sup>114</sup>.

Selon elle, des alliances pourraient contribuer à une meilleure situation des travailleurs des entreprises du Nord et du Sud : « Aujourd'hui, le moment est venu d'unir les forces et de coordonner les différents engagements pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Il est donc temps de réfléchir à de nouvelles alliances, inhabituelles jusqu'à aujourd'hui. Il s'agirait par exemple d'une alliance entre entrepreneurs, certificateurs, universitaires, consultants, syndicalistes, représentants d'ONG de développement, capable de créer un système de monitoring pour la certification de normes sociales privées. »<sup>115</sup>

On est cependant en droit de se demander si le système qualité ou d'autres formes de management issues du secteur privé sont *les* solutions du futur et surtout si cette vision de « management planétaire » est raisonnable. En effet, que ce soit au sein des pays développés ou des pays en développement, on se demande quel « référentiel » ou quel « rôle » commun il peut y avoir entre entrepreneurs, syndicalistes ou universitaires. Ces catégories sont-elles seulement pertinentes ?<sup>116</sup> Pourquoi s'évertuer à rassembler les différents milieux, comme le propose Monika Egger ? L'« amélioration des conditions de vie et de travail » passe-t-elle par le consensus, par l'adhésion de tous à une « stratégie », par l'unification « des forces » et la coordination des différents engagements ?

Monika Egger semble très optimiste quant à des résultats possibles. Elle cite les campagnes de boycottage de certains produits *Nestlé* des années 1980. Elle cite aussi la campagne *Clean Clothes* pour « des habits produits dans la dignité ». Cependant, ces « réussites » ont-elles réellement changé la stratégie des entrepreneurs, des distributeurs, etc. ? Des grandes entreprises comme Nestlé ou Shell<sup>117</sup> ne font-elles pas pire aujourd'hui en s'engageant en faveur du « développement » ? Est-il raisonnable de négocier avec celles-ci ? Quel rôle le politique doit-il jouer dans cette question ?

En conclusion, je resterai prudente sur le bien-fondé de cette stratégie qui consiste à « travailler ensemble » car on constate souvent que les négociations ou le consensus sont plus contraignants, voire dévastateurs, pour les pays en développement, à l'inverse de ce qui est souhaité au départ par les ONG. Alors certes, il y a sans doute des alliances à trouver, mais celles-ci ne peuvent pas être imposées et dépendent de nombreuses variables, en particulier des situations et des personnes.

---

<sup>114</sup> Egger Monika, « La dimension du social dans le commerce durable. Normes ISO et standards SA 8000 », *Le commerce durable. Vers de plus justes pratiques commerciales entre le Nord et le Sud*, Auroi Claude, Schümperli Younossian Catherine (dir.), iuéd, Genève, 2001, p. 179.

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 185.

<sup>116</sup> Comme le fait remarquer Marie-Dominique Perrot dans le numéro 13 des Nouveaux Cahiers de l'iuéd, ces catégories renvoient à de « pseudo-sujets », à des catégories statistiques qui éliminent le sujet politique ou social. (Perrot Marie-Dominique, « Mondialiser le non sens », *Les mots du pouvoir. Sens et non-sens de la rhétorique internationale*, Rist Gilbert [dir.], Nouveaux Cahiers de l'iuéd, n° 13, iuéd, Genève ; PUF, Paris, p. 54.)

<sup>117</sup> Voir « Les pétrodollars de l'humanitaire », *Temps présent*, émission de la Télévision Suisse Romande, 2002.

## Comment un organe de contrôle peut-il garantir le bon fonctionnement d'une organisation ?

Il me semble important de réfléchir sur le rôle des contrôles externes qui sont censés garantir le bon fonctionnement de l'organisation. Les consultants sont-ils réellement aptes à le garantir et le système peut-il en fournir la preuve ?

Selon Daniel Buehler, responsable qualité à *Terre des hommes*, le certificateur vérifie « si la communication passe bien » en effectuant des entretiens individuels ou collectifs entre les membres de différents secteurs (projets, comptabilité, logistique, etc.), si les processus sont coordonnés ou si les procédures sont utilisées. Les ONG disposent de toute une série de questionnaires qui doivent être remplis en vue des futures évaluations. Or, si les documents et les procédures ne sont pas systématiquement utilisés, les employés doivent le justifier auprès du certificateur lors de l'évaluation. Pourquoi un acte a été formalisé ou non, c'est aux membres de l'organisation de l'expliquer. En ce qui concerne le « traitement des non-conformités », c'est aux membres de l'organisation de justifier pourquoi certaines attentes ou certains « besoins » des « bénéficiaires » n'ont pas été pris en compte. Le certificateur, quant à lui, cherche seulement à déceler s'il y a une systématique sous-jacente au traitement de ce type de problèmes.

Ainsi, même si des activités sont inadéquates à une situation ou un contexte mais qu'elles suivent toujours le même procédé (la même systématique), le certificateur ne serait pas autrement inquiet par leur répétition... Comme le dit Daniel Buehler : « Le certificateur ne s'intéresse pas tellement au résultat, mais au processus. L'idée est plutôt que si l'ONG respecte des principes de management [comme l'identification de processus, l'interaction entre les processus définis, la circulation de l'information et du savoir, un manuel qualité regroupant les procédures écrites et la politique qualité (objectifs de l'organisation), et si possible la constitution d'un département ressources humaines], la chance que l'entreprise ou l'organisation marche bien est plus grande. » Et l'ISO ne dit pas autre chose : « ISO 9000 comme ISO 14000 traitent de la manière de travailler d'une organisation et non directement du résultat de son travail. »<sup>118</sup>

La manière dont Daniel Buehler et l'ISO présentent le processus de certification et les audits montre que si seule la gestion de l'organisation est considérée, la satisfaction des « besoins » des « bénéficiaires » (la qualité) n'est absolument pas garantie. Car, pour les auditeurs ou les certificateurs, peu importent les résultats d'une ONG et les effets nuisibles qu'elle peut produire sur les « bénéficiaires », puisqu'ils n'examinent que le caractère systématique et régulier du fonctionnement de l'organisation. Ainsi, une erreur ou un résultat contraire à la qualité pourra se répéter *ad aeternam*, tant que l'erreur résultera de l'application conforme d'une procédure. Dans ce cas, le système qualité risque de « tourner sur lui-même » et de produire l'inverse de la qualité. Par ailleurs, le nombre de procédures à remplir prend du temps et peut rendre ainsi le travail contraignant, voire décourageant : « Nous utilisons désormais un manuel qualité sur CD-Rom et en ligne, riche de 3000 documents. Il y a là toute la science et la méthode de notre organisation »<sup>119</sup>, explique le directeur de *Medair*.

Le risque que l'organisation « tourne sur elle-même » rejoint la quatrième hypothèse de ce travail, à savoir que l'adoption des normes peut engendrer une sorte d'autonomisation des activités de l'ONG sous couvert de la certification. Ce serait alors

---

<sup>118</sup> Voir, sur le site de l'ISO, *Les bases*.

<sup>119</sup> Fleury Pascal, « La norme de qualité ISO peut s'appliquer à une organisation d'aide humanitaire », art. cité, p. 10.

l'organe de contrôle accrédité qui ferait foi auprès du gouvernement, des bailleurs de fonds, de la population ou des autres acteurs. Mais cela reste une hypothèse car selon *Terre des hommes* et *Réalise*, l'Etat n'est pas dépossédé d'un contrôle puisqu'il impose des normes. *Terre des hommes* a dû ainsi se plier aux exigences de la DDC (mettre en place une démarche de planification fondée sur la méthode dite du développement institutionnel et humain) pour continuer à être financé.

### **Interchangeabilité des personnes ?**

Le savoir-faire est important pour une ONG, selon l'avis des personnes interrogées. Cependant, le savoir-faire peut-il vraiment exister sans les personnes ? Comme le dit Tzvetan Todorov, « ni les laboratoires, ni les institutions, ni les couloirs communs dans lesquels s'épanouit la vie collective ne pensent. Seuls les individus pensent, or sans pensée la recherche est mise à mort.Ê »<sup>120</sup> Ainsi, le savoir-faire ne peut être détaché des personnes qui composent l'ONG. Il est alors illusoire de croire que l'ONG détient un savoir-faire propre. Cependant, certains prétendent que la « mécanique » de la norme qualité permet de conserver un savoir-faire institutionnel, comme l'affirment le directeur et le responsable qualité de *Medair* : « Le changement fréquent de personnel et la nécessité de constamment s'adapter à de nouvelles urgences exigent de la part des organisations humanitaires de capturer et de tenir à jour leur mémoire institutionnelle. ISO 9001 a aidé *Medair* à compléter sa mémoire institutionnelle sous la forme d'un manuel qualité interne qui décrit toutes ses activités. Ce manuel qualité a grandement contribué à faciliter la mise au courant, et donc l'adaptation, des nouveaux membres du personnel. »<sup>121</sup>

Le système qualité favoriserait donc, en quelque sorte, une meilleure interchangeabilité des personnes. Si je schématise, les personnes deviendraient moins importantes une fois les postes, les activités et les procédures définis puisque la « science » ou le savoir reconnu seraient celui de l'ONG et non pas celui des personnes. Or, le fait de consigner un savoir-faire dans des documents écrits ou électroniques ne garantit pas que tous les membres d'une organisation les lisent et les « intègrent », surtout lorsqu'il y en a 3000 comme pour *Medair*!

### **La valeur de l'écrit**

Dans les organisations normalisées, on trouve certaines procédures récurrentes comme la procédure écrite. Il y a des formulaires à remplir ou une sorte de journal de bord à tenir pour chaque employé. Par ailleurs, les organisations se dotent d'un « manuel qualité » qui consigne la démarche choisie par l'organisation, ses valeurs, ses objectifs, etc., et un organigramme de l'organisation est constitué. Enfin, des responsables de la qualité sont désignés. Leur rôle varie selon les organisations, mais en général ils surveillent le processus, regardent si les résultats ou les actions sont conformes aux objectifs, aux procédures et aux attentes des populations qu'ils ont ciblées.

Voici maintenant un exemple pour illustrer le fonctionnement d'une ONG « normalisée » : *Medair* a choisi un formulaire type à remplir pour toute demande de matériel, sur le terrain. Ainsi, pour chaque demande, que ce soit pour un boulon ou pour une commande de bois en gros, un formulaire est rempli.

---

<sup>120</sup> Todorov Tzvetan, « Sciences humaines. Ine mauvaise politique », *Le Monde*, Horizons Débats, 8 octobre 2002.

<sup>121</sup> Document *Medair*.

Une employée du département logistique et administratif de l'organisation m'a expliqué la procédure des formulaires : « Avant on n'avait pas tellement d'ordre, notamment dans la façon de suivre les commandes. Maintenant il y a un suivi, les numéros se suivent ; c'est plus facile de regarder les références, de suivre des ordres ou d'avoir une cohésion entre nous et le terrain. C'est par exemple d'avoir un même format qui facilite le classement, le contrôle des finances, des signatures autorisées et le travail des auditeurs. Le fait qu'il y a des papiers spécifiques nous oblige à suivre la procédure réglementaire. On peut se dire parfois, quand il n'y a seulement qu'un article, qu'un *e-mail* ou un coup de téléphone serait plus simple et plus rapide que de remplir tout le formulaire mais, à la longue, pour la cohérence, être systématique offre de nombreux avantages. Cela permet notamment de voir mieux tout ce qui a été commandé. Cela va aussi permettre aux nouveaux collaborateurs d'être plus vite mis dans le bain et puis évidemment si une personne n'est pas là, une autre personne, si c'est standardisé, peut plus facilement reprendre le travail puisque le classement est uniformisé. »

A travers les procédures écrites, ce sont le hasard et les flous qui sont traqués. On cherche à éliminer les zones d'ombre. C'est le langage du « devoir formalisé par écrit »<sup>122</sup> qui s'étend à l'ensemble du personnel, où chacun est responsable de la qualité. L'écrit a pour fonction de certifier les tâches en essayant d'enrayer ce qui ne serait pas réfléchi ni prévu. Et même si les écarts sont permis, la spontanéité et l'imagination encouragées, tout cela demande à être expliqué, justifié ou consigné. Tout document qui n'est pas dûment répertorié est appelé « un sauvage » dans le jargon de l'ISO ! Dans cette situation, il apparaît difficile de concilier la « spontanéité » et l'« imagination » avec le respect des procédures et l'obligation de tout justifier par écrit.

Je souligne, avec Jacques Ellul, que les procédures font partie d'un système plus large, celui de la technique : « Sous quelque aspect que l'on prenne la technique, dans quelque domaine qu'on l'applique, on se trouve en présence d'un processus rationnel. Elle tend à soumettre au mécanisme ce qui appartient à la spontanéité ou à l'irrationnel. Cette rationalité qui se voit particulièrement bien dans les faits de rationalisation, de division du travail, de création de standards ou de normes de production, implique [...] l'intervention, dans toute opération, d'un "discours", sous les deux aspects que ce terme peut prendre (d'un côté l'intervention d'une réflexion volontaire, d'un autre côté l'intervention de moyens d'un terme à un autre). Ceci exclut la spontanéité et la création personnelle. »<sup>123</sup>

En cas de problème, la responsabilité d'une faute commise ou d'une procédure non conforme est généralement partagée entre les membres de l'organisation. *Réalise* écrit : « Les groupes ne sont pas responsables du respect des processus et des procédures. Il revient à chaque collaborateur, y compris le comité, de veiller à ce que l'ensemble des activités soit conforme aux processus et aux procédures. »

Décrire et expliquer sur le papier les différents aspects d'un travail s'avère parfois une source d'enrichissement : des idées nouvelles peuvent prendre forme, des remises en question peuvent avoir lieu pour amener à des remaniements ou à des améliorations. Mais l'écrit peut aussi donner l'illusion de la transparence et de l'accessibilité à l'information et à la communication. Comme si l'écrit avait le pouvoir de créer : écrire que l'on cherche à « tenir une réflexion régulière sur l'avenir de

---

<sup>122</sup> Expression empruntée à F. Mispelblom.

<sup>123</sup> Ellul Jacques, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Classiques des sciences sociales, Economica, Paris, 1990, p. 73.

l'organisation, avoir une vision vivante et des valeurs claires »<sup>124</sup> suffirait à réaliser ces objectifs<sup>125</sup>.

Par ailleurs, écrire peut exercer une contrainte. Car il faut bien admettre qu'écrire prend du temps, et tout dépend du temps dont on dispose. Il n'y a en effet pas que les procédures à remplir, mais tout un travail à mener avec les « bénéficiaires » et les partenaires. Il en va aussi de l'habitude d'écrire, qui n'est pas aisée pour tout le monde. De plus, si l'on envisage une application globale des procédures, comme au Sud, on ne tient pas compte du fait que toutes les sociétés ne sont pas des sociétés de l'écrit. Or, dans le cas des normes, l'oral ne fait pas foi.

C'est ce que sous-entend l'ISO, qui affirme que le but des systèmes qualité est de « fournir la preuve que l'entreprise est organisée de façon à fournir l'assurance de l'obtention régulée de la qualité dans ses produits et ses prestations ». Les éléments clés du système sont :

- décrire ce que l'on fait ;
- faire comme on l'a écrit ;
- prouver que l'on fait comme on l'a écrit<sup>126</sup>.

Les procédures écrites sont, de l'avis des concepteurs et des promoteurs de l'ISO, destinées à renforcer la confiance et la transparence au sein des organisations et entre les différents partenaires. Mais les normes ISO tendent à remplacer les confiances établies régionalement ou localement qui pouvaient se fonder sur autre chose que la certification, comme la réputation, la tradition, la connaissance ou l'échange interpersonnel (la parole). Ainsi, au nom de la qualité, de la sécurité, de l'efficacité ou « dans l'intérêt du client », les normes sont justifiées par les milieux économiques et politiques. Les normes ont pour effet de faire disparaître des petites entreprises familiales ou d'écarter les organisations qui ne voudraient ni ne pourraient les adopter. « L'efficacité des normes ISO provient de cet effet de chaîne [technique, professionnalisme et spécialisation], qui oblige même les entreprises très réticentes à y adhérer si elles ne veulent pas perdre des parts importantes de marché. »<sup>127</sup>

### **La qualité pour qui ? Pour les bailleurs de fonds ou pour les « bénéficiaires » ?**

Cette question est relative à l'adoption de normes élaborées pour le secteur privé qui sont ensuite transposées dans le domaine social. Celles-ci ne risquent-elles pas de produire des « effets inverses » tels que la non-qualité, c'est-à-dire la non-satisfaction des « bénéficiaires » ?

Appliquer la logique de rentabilité et de profit à une ONG signifie que chacun est tenu de promouvoir la qualité et de faire preuve d'efficacité pour rester actif, c'est-à-dire pour rester compétitif sur le marché dans un contexte où les ONG se bousculent. La relation ONG *versus* donateurs ou bailleurs de fonds ne l'emporte-t-elle pas sur la relation ONG/projet *versus* « bénéficiaires » ? Car une ONG, pour continuer à recevoir des financements, est finalement plus responsable de sa gestion envers les bailleurs de fonds qu'à l'égard de ses « bénéficiaires ». En effet, si un projet échoue, on dira (du côté des employés d'une ONG comme des responsables de projets) que l'échec n'est pas

---

<sup>124</sup> Objectif déclaré de *Terre des hommes* dans sa politique qualité.

<sup>125</sup> Voir Rist Gilbert (dir.), *Les mots du pouvoir*, op. cit.

<sup>126</sup> Voir le *Guide de la certification* de l'ISO.

<sup>127</sup> Mispelblom Frederik, op. cit., p. 184.

imputable à l'ONG mais aux partenaires ou aux « circonstances », puisque l'ONG aura tout fait (respect des normes et audits) pour garantir la qualité du projet.

Par exemple, une ONG qui demande des fonds pour un programme de vaccination donne la garantie, par le biais des normes de certification et du contrôle qui est exercé sur ses activités, que l'argent reçu sera bien utilisé pour ce programme. D'un côté l'ONG cherchera à réaliser un projet ou un service pour des populations en respectant les normes établies et les standards qu'elle s'est fixés, et, de l'autre, les bailleurs de fonds, rassurés par la certification de celle-ci, donneront plus facilement de l'argent. Mais la qualité est-elle pour autant garantie aux « bénéficiaires » ?

La relation ONG *versus* « bénéficiaires » est complexe et ne peut être réduite à des démarches et des procédures censées assurer la qualité du point de vue des « développeurs ». En effet, dans l'élaboration et la conduite d'un projet, de nombreuses « inconnues » demeurent. Tout d'abord, la nature des liens entre les « développeurs » et les « développés » n'est pas prévisible. Or, de ces liens va dépendre le déroulement du projet. Ensuite, les « développeurs » arrivent avec des postulats qui ne correspondent souvent pas avec la « réalité » des « développés ». Ce qui se passe entre eux n'est pas forcément maîtrisable, même en appliquant ou en réévaluant les procédures. Autrement dit, selon Emmanuel Ndione, « les évidences des uns ne sont pas celles des autres »<sup>128</sup>. Il va jusqu'à dire que « les projets sont faits pour être détournés »<sup>129</sup> lorsqu'un projet ne correspond pas aux attentes et aux logiques des « bénéficiaires ». Aussi, la population s'approprie le projet initial en le détournant.

Ainsi, si des ONG comme *Medair* affirment centrer leur système qualité sur les « bénéficiaires », il n'empêche que ce que recherchent ces « bénéficiaires » n'est pas forcément ce que croient les « développeurs »<sup>130</sup>.

### **Le management fondé sur la qualité pour tous et dans tous les domaines ?**

Comme je l'ai montré, l'introduction de systèmes qualité dans le secteur public en Suisse ne va pas de soi. Il y a souvent une crainte, de la part des professionnels et des « bénéficiaires », de voir des gestes et des logiques autres que marchands traités et gérés sur le mode de l'organisation des entreprises<sup>131</sup>.

Concernant les pays qui reçoivent de l'aide, il n'y a pas que des *émetteurs* et des *récepteurs* d'un projet, comme le schématisent les promoteurs de la norme qualité, avec une partie dépendante de l'autre : ONG → bénéficiaires. En effet, les « développés » ne sont pas passifs, ils pensent, parlent et agissent en fonction de leurs propres logiques et de leurs propres stratégies<sup>132</sup>. A ce titre, je doute que des formules du type *émetteur-récepteur, éléments d'entrée et de sortie, conformité aux attentes, capitalisation* ou encore *inputs et outputs*, issues du jargon de la culture du management, fassent sens pour tous les domaines de la société et pour toutes les sociétés. Comment, en effet, ne pas être

---

<sup>128</sup> Voir Ndione Emmanuel Seyni, *L'économie urbaine en Afrique. Le don et le recours*, Karthala ; Enda Graf Sahel, Paris ; Dakar, 1994 [1992], p. 17.

<sup>129</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>130</sup> Je reviens sur cette question un peu plus loin.

<sup>131</sup> Du Pasquier Jean-Noël, « Le discours sur la qualité. Un leurre ? », *op. cit.*

<sup>132</sup> Martial Gottraux, sociologue à l'École d'études sociales et pédagogiques de Lausanne, considère que c'est parce qu'il y a une relation de dépendance entre le récepteur et le fournisseur d'un produit ou d'un service que la mise en place de normes est utile : « On peut dès lors comprendre le développement des systèmes qualité comme un moyen de limiter la dépendance du consommateur à l'égard de l'information fournie par le producteur. » *Systèmes qualité : pas de quoi fouetter un chat*, EESP, Lausanne, mai 2000.

surpris par l'utilisation de certains termes comme celui de *standards culturels* ? Peut-on véritablement définir des standards culturels ? Est-il possible de figer des sociétés ou des groupes en construisant des standards qui sont censés les caractériser ? N'est-ce pas un objectif bien prétentieux ?<sup>133</sup>

Dans la même logique économique, *Medair* compare les bénéficiaires, le personnel, les gouvernements, la société civile et les bailleurs de fonds à des *actionnaires majoritaires* qu'il faut satisfaire.

Au regard de la recherche menée par Emmanuel Ndione et son équipe au Sénégal, certains concepts issus de la culture du management n'ont de signification que dans un système donné et ne sont pas transférables « tels quels » ailleurs. Or, chaque système (social ou culturel), au sens de *logique-action* (doté de logiques et de valeurs spécifiques qui induisent certains types d'actions), est constitué d'une partie théorique et d'une partie pratique formant un système cohérent. Le passage d'un système à l'autre demande alors des efforts de décentration, sans quoi tout dialogue est impossible et toute pratique sans fondement. En omettant cette transcription, les promoteurs/développeurs restent ancrés dans leurs propres systèmes de référence et se ferment à d'autres perspectives de logique-action.

C'est pour cette raison que je considère inapproprié – de la part des ONG actives dans l'humanitaire et le développement – d'utiliser un langage et une logique qui proviennent du domaine économique, car cela construit une certaine manière de voir et produit certains comportements qui ne favorisent pas une compréhension interculturelle pouvant éventuellement aboutir à un « mieux-être » : comme si, par le biais de procédures et l'utilisation d'un jargon, une distance se créait entre les « développeurs » et les « développés ». Comme si les « développeurs » se cachaient derrière des politiques et des stratégies de développement pour agir et pour penser l'autre, au lieu de penser et d'agir *avec* l'autre, en lui accordant tout simplement de l'attention, en acceptant d'entrer dans sa temporalité et son espace sans toujours chercher à maîtriser ce qui va se passer.

Ainsi, au lieu de parler de la qualité d'un projet, on cherchera plutôt à savoir quelle est sa valeur sociale ou ce qui peut faire sens dans un lieu donné<sup>134</sup>. J'ajouterai qu'il faudrait faire de même avec d'autres concepts et logiques-actions que nous employons abondamment sans les mettre en question, tels que la « participation », l'« autonomie » ou l'« autofinancement », et l'« autocontrôle » ; font-ils sens dans une société africaine ?<sup>135</sup>

Par ailleurs, l'utilisation de concepts issus du management et de la sphère économique fait que les projets présentés pour financement et les descriptifs de programmes des ONG sont rédigés dans un langage technocratique consensuel sur l'humanitaire et le développement, qui peut se lire comme une homogénéisation

---

<sup>133</sup> Voir Emmanuel Seyni Ndione : « Ce n'est pas seulement un parti pris de ramener à la manière de voir européenne, auquel on doit faire face, mais c'est aussi une incapacité que l'on pourrait appeler "structurelle" si le mot ajoute quelque chose, de la pensée occidentale à éclairer, à voir, à discerner, donc à analyser correctement des faits essentiels de la vie quotidienne et des cultures du tiers-monde. » Ndione Emmanuel Seyni, *op. cit.*, p. 205.

<sup>134</sup> Raimundo Panikkar a construit le concept d'homéomorphie pour exprimer cette idée (voir plus bas, p. 68).

<sup>135</sup> Voir Amadou Lamine Dia : « En Afrique, le besoin d'appartenance et/ou de pouvoir prime sur celui de réalisation. Le cadre accède par sa fonction à un certain rang social et cherche avant tout à conserver cette fonction en nouant de bonnes relations avec son patron et avec les autres agents. Sa contribution à la réussite de l'entreprise et son autoréalisation n'ont qu'une faible importance au regard de ce souci constant. » (Dia Amadou Lamine, « Le management africain. Mythe ou réalité ? », *Afrique et développement*, vol. xv, n° 1, 1990, p. 68.)

idéologique néolibérale et des normes d'action. Ainsi, les ONG présentent aux bailleurs de fonds et au grand public une gestion de projets conforme aux valeurs dominantes dites universelles :

« Cette norme ISO 9001 : 2000 vise à l'amélioration de la qualité de n'importe quelle activité (production, projets, administration, finances) dans n'importe quel secteur (gouvernement, privé, lucratif, non-lucratif, usines, services, aide humanitaire, banques, etc.), n'importe où dans le monde. Pour pouvoir couvrir un tel éventail sans perdre l'essence du concept de qualité, ISO 9001 : 2000 a été pensé pour évaluer "l'esprit de la loi" plutôt que "la lettre de la loi". [...] Cette approche basée sur "l'esprit" plutôt que sur "la lettre" peut être illustrée par l'exemple suivant. L'audit ISO 9001 : 2000 de *Medair* a été réalisé par l'organisation internationale accréditée SGS, dont les contrôleurs ont visité notre Quartier général et notre Programme Kosovo. Au lieu de contrôler de façon stricte l'utilisation des formulaires appropriés, ils ont surtout tenu à vérifier si les familles bénéficiaires du programme de construction étaient impliquées et si leurs remarques étaient prises au sérieux. Le fait d'avoir nommé pour l'audit de *Medair*, comme premier contrôleur SGS, une personne ayant plusieurs années d'expérience humanitaire de terrain à son actif a contribué de manière importante à contextualiser et à affiner la procédure de contrôle. »<sup>136</sup>

Il est frappant de constater qu'au sein d'une ONG – supposée travailler avec *l'autre*, avoir une expérience de la différence culturelle, etc. – on peut tenir de tels propos généralisants et ethnocentriques. Certes, ces propos sont ceux d'un ingénieur MBA, mais ils sont acceptés, du moins superficiellement, par l'ensemble des membres de l'organisation. Le caractère « technique » de ces propos n'est donc pas uniquement imputable à cet ingénieur, responsable du système qualité à *Medair*.

L'élément le plus révélateur de la logique ethnocentrique et universelle consiste à parler de l'« essence » du concept de qualité, comme si ce concept avait une vie, une nature et un esprit propres qui le rendaient universel. L'exemple choisi par *Medair* pour illustrer l'« esprit » du concept de qualité est déconcertant : des certificateurs de la SGS, par le simple fait d'être accompagnés d'un contrôleur ayant plusieurs années d'expérience humanitaire à son actif et « habité par l'esprit de la qualité », seraient capables de savoir si des familles sont impliquées dans un programme de construction et si leurs remarques sont prises au sérieux. Deux problèmes majeurs sont à relever : premièrement, est-il possible, lors d'un contrôle très limité dans le temps, de savoir si des familles sont impliquées ? Deuxièmement, comment mesurer l'implication des personnes dans un projet ?

La difficulté à « résoudre » ces problèmes montre qu'un système qualité, fondé sur le contrôle et l'évaluation, trouve ses limites dans certains contextes et certains domaines de la vie. Pourtant cet exemple témoigne, dans les sociétés « développées », qu'un réel refus d'accepter l'incertitude et le hasard subsiste.

---

<sup>136</sup> Document *Medair* de D.B Verboom, ingénieur MBA, directeur des opérations et manager qualité au siège.

## L'obsession de l'amélioration

Les membres des ONG qui ont adopté la norme qualité évoquent sans cesse leur souci d'améliorer leurs prestations :

*Réalise* : « Année après année, les principes, processus et outils (indicateurs, tableaux de bord, etc.) nécessaires à l'atteinte de notre mission ont été élaborés et régulièrement améliorés. »<sup>137</sup>

*Medair* : « Dans le cadre d'un effort global d'amélioration des connaissances et de mémoire institutionnelle, *Medair* a décidé de solliciter une approbation externe de qualité par la procédure de certification ISO 9001. »<sup>138</sup>

*Caritas* : « Il y a une transparence plus grande et un plus grand contrôle du travail à l'intérieur de l'ONG, qui donnent à la direction l'assurance d'un travail en constante amélioration. »

Cette obsession de l'amélioration ou du moins l'usage obligé de l'expression « constante amélioration » a pour conséquence d'exercer une forte pression sur le caractère des personnes<sup>139</sup>. En effet, un travail ne s'effectue pas de la même manière si des résultats, une performance et une amélioration constante de ces résultats et de cette performance sont attendus « impatientement », à la différence d'un travail mené avec une certaine liberté, sans impératifs de rentabilité financière ou humaine. Or, l'« empressement » à obtenir des résultats et à les « améliorer » correspond à la logique de l'économie capitaliste orientée vers le court terme<sup>140</sup>. Alors, comment « prendre son temps » ou agir « sereinement » dans ces conditions, et comment poursuivre des objectifs à long terme ?

## Réappropriation du discours des entreprises et des arguments du management par les ONG

Les ONG se sont tout d'abord défendues de faire du profit et de se placer dans la même optique que le marché. En effet, elles se voulaient l'« autre logique », la logique non marchande qui vient contrebalancer celle du marché, du monde des entreprises et de la concurrence. Elles se donnaient pour mission de changer les croyances de l'économie dite classique ou orthodoxe, se montraient critiques envers les systèmes dominants et cherchaient à modifier les méfaits du marché et du système capitaliste. Depuis quelques années, on assiste à un changement du discours. Sous les pressions économiques et politiques, les ONG ont fini par intégrer l'idée qu'elles pouvaient fonctionner comme des entreprises tout en gardant une conception et une pratique sociales et humaines. Elles ont « professionnalisé » leur conception, l'ont garantie, et ont même cherché à en tirer des bénéfices. C'est ainsi que *Medair* explique son

---

<sup>137</sup> Document *Réalise*, *Lettre de la Direction sur la gestion participative par processus à Réalise (système qualité)*, *op. cit.*

<sup>138</sup> Document *Medair*, *op. cit.*

<sup>139</sup> Voir Richard Sennett : « Des sociétés sont démantelées ou fusionnent, des emplois apparaissent ou disparaissent, comme des événements sans liens les uns avec les autres. La destruction créatrice, assurait Schumpeter en pensant aux entrepreneurs, exige des personnalités qui ne s'inquiètent pas des conséquences du changement ni de ce qui s'ensuit. Mais cette négligence ou cette nonchalance n'est pas donnée à tout le monde, loin s'en faut. » (Sennett Richard, *op. cit.*, p. 36.)

<sup>140</sup> Voir Serge Latouche : « Le progrès lui-même est une représentation et une croyance, une vision du monde, féconde peut-être, mais arbitraire, bref une construction culturelle. [...] Au vrai, le progrès touche à tout ce qui constitue la modernité et, dans le monde moderne, tout touche au progrès. C'est un sujet-objet *incontournable*. » (Latouche Serge, *op. cit.*, p. 164.)

changement d'attitude : « Grâce à toutes ces retombées favorables, tant pour les opérations sur le terrain que pour le quartier général, les réserves initiales de notre personnel ont fait place à un large soutien envers les changements inhérents à ISO 9001. Au vu des bénéfices qui se matérialisent sous leurs yeux, les plus réticents en sont devenus supporters. » Mais *Medair* rappelle quelques lignes plus loin que le processus « ne doit pas être utilisé comme un instrument de marketing, il ne doit pas servir à récolter plus de fonds et il ne doit certainement pas être utilisé comme un mécanisme de contrôle de gestion du haut vers le bas »<sup>141</sup>.

Cependant, l'aspect « bénéfique » est bel et bien présent, même s'il ne se présente pas sous une forme financière. On sent bien dans cet extrait la tension qui règne entre logique marchande et logique d'aide ou de don.

---

<sup>141</sup> Document *Medair*.

## Questions conclusives

J'ai voulu montrer pourquoi il est surprenant, au-delà de considérations purement économiques, que des ONG adoptent la norme qualité ISO 9001. J'ai ainsi mis en perspective – par un détour historique et par l'analyse de la logique et des valeurs des normes – qu'il s'est produit un changement idéologique dans la manière de concevoir le développement : les ONG sont passées d'une vision du développement solidaire (tiers-mondisme), où les personnes s'engageaient par « vocation », à une vision plus utilitariste du développement.

Ce changement s'est produit au moment où d'autres idéologies ont été évacuées par des événements historiques (chute du communisme, crises économiques, etc.) pour laisser le champ libre à l'idéologie néolibérale. Cette dernière s'est imposée à toute autre forme de gestion sociale, politique ou managériale. Or, cette logique néolibérale propose (impose ?) de considérer le modèle politique et économique actuel comme seul modèle possible et souhaitable. Cette manière de voir conduit à une logique universaliste qui prend *la partie pour le tout*. Les normes ISO sont à considérer, dans ce contexte, comme des formes d'actualisation supposées universelles du modèle capitaliste.

Pour conclure, je souhaiterais reprendre deux questions essentielles qui sous-tendent ce travail :

### 1. Finalement, les procédures garantissent-elles la qualité ?

A la suite de la rédaction de mon travail de mémoire, j'ai eu l'occasion d'être engagée par l'une de ces ONG pour effectuer des tâches administratives et participer à la mise au point de leur « manuel qualité ». Cette expérience s'est avérée fort intéressante, car elle m'a permis de voir « de l'intérieur » comment le management fondé sur la qualité peut se traduire dans les activités quotidiennes.

A partir du moment où une ONG choisit de se certifier ISO 9001, elle s'engage dans un long effort de formalisation pour décrire et répertorier les objectifs, la politique, les valeurs, la stratégie et les activités de l'organisation. Puis il reste tout un travail de mise à jour des procédures (il en existe plusieurs dizaines qui décrivent par exemple comment il convient de trier et distribuer le courrier, comment la constatation d'un problème doit être transmise et à qui, comment du personnel est engagé, etc.) et d'utilisation de formulaires (là aussi il en existe plusieurs : formulaires d'achats, de signalisation d'un problème ou d'une proposition de changement, d'évaluation du personnel, de satisfaction des bénéficiaires et des partenaires, etc.).

Or, ce travail de mise à jour et d'utilisation des formulaires ne va pas de soi. Il faut y consacrer du temps et surtout y trouver du sens. Pour moi qui étais chargée de l'entretien des documents (des descriptifs des activités appelés « processus » et des procédures), le sens n'a pas été facile à trouver. Car, très vite, je me suis retrouvée plongée dans un grand nombre de formulaires et de papiers. Je me suis demandé dans quelle mesure il était utile d'enregistrer la moindre modification (si ce n'est pour les audits) et pourquoi nous ne semblions pas capables, dans notre société « développée », de fonctionner autrement que par la rigueur et si de telles activités procédurières n'ajoutaient pas un surcroît de stress. Les collaborateurs de l'organisation semblaient trouver du sens et des avantages à ce type de management, mais avaient du mal à se soumettre ou à s'habituer à certaines contraintes.

Dans cette organisation, qui m'a servi en quelque sorte de terrain d'observation et de vérification de certaines de mes hypothèses, le système de management choisi est « participatif ». L'idée de la direction est que ce type de management est le mieux à même de garantir une adhésion et une participation active des collaborateurs pour soutenir le fonctionnement et les valeurs de l'organisation. Cependant, les propos et les résistances à peine voilées de certains collaborateurs m'ont laissé penser que la participation des personnes à ce système, par des réunions, des discussions, des prises de position, etc., ne garantit ni son efficacité ni sa légitimité. En effet, ces personnes ressentent l'usage des procédures comme une contrainte : celle qui concerne le temps considérable à « remplir de la paperasse » et celle qui oblige « moralement » à constamment expliquer et justifier... Par exemple, tout document produit par un collaborateur qui n'est pas enregistré est appelé un « sauvage » !

J'ai notamment pu observer que le principe central d'« amélioration continue » (des activités d'une organisation, de la satisfaction des bénéficiaires et des collaborateurs, des coûts engagés, etc.) met sous pression le « caractère » des personnes, comme le dit Richard Sennett. Car celles-ci doivent, en plus de leur travail quotidien, penser à faire toujours mieux. Si bien que certaines d'entre elles vivent cela comme une contrainte quotidienne parfois démotivante... Ainsi, au lieu de produire du « mieux », le management fondé sur la qualité peut produire du « moins »<sup>142</sup>.

En ce qui concerne l'« interchangeabilité » des personnes<sup>143</sup>, on peut dire que, s'il est utile pour de nouveaux collaborateurs de se référer au « manuel qualité » afin d'obtenir des informations sur les tâches qu'ils doivent effectuer, les processus et les procédures ont cependant des limites. Ils ne constituent en rien le savoir de l'organisation. Ce qui compte avant tout, ce sont les compétences et le savoir des personnes. Or, la mise en place de normes et de procédures tend à occulter cette dimension sociale car il faut passer beaucoup de temps à appliquer le système plutôt que d'investir dans le lien social. De plus, et cela tenait peut-être à ma position dans l'organisation, j'ai pu constater que le système des procédures écrites pouvait miner la confiance : par exemple, si vous demandez à quelqu'un, par écrit (ce qui prouvera que vous avez bien fait la demande), de vous faire parvenir des informations, le caractère procédurier de votre requête pourra parfois être ressenti comme une forme de contrôle ou une sorte de mépris (vous ne vous rendez pas compte que la personne a quelque chose de plus important à faire ou vous êtes soupçonné de vous mêler de ce qui ne vous regarde pas). Dans ce cas, vous vous apercevez qu'il aurait mieux valu obtenir vos informations de manière informelle. Mais alors, vous n'auriez plus agi en conformité avec le système. Bien sûr, tout ne passe pas par les procédures, mais celles-ci ne permettent pas une grande marge de manœuvre.

Certaines personnes ont aussi relevé le caractère impersonnel et « froid » des procédures, qui mettent l'accent sur les manières de faire (sur le devoir être). Elles affirment alors ne pas « se reconnaître » dans un tel système. Ce qui montre bien que les procédures ne sont pas seulement des outils, mais qu'elles imposent une « attitude sociale ».

Finalement, j'ai pu remarquer que la mise en œuvre d'un tel système demande un grand investissement en temps et en énergie qui ne me semble pas apporter plus de qualité, plus d'efficacité ni de « rendement » que d'autres types de gestion qui ne sont pas certifiés.

---

<sup>142</sup> Ce constat rejoint les observations de Richard Sennett dont j'ai cité les propos plus haut (note 139).

<sup>143</sup> Voir ci-dessus la section intitulée « Interchangeabilité des personnes ? ».

J'affirme ainsi que la qualité ne tient ni aux processus ni aux procédures des normes ISO, mais aux personnes qui composent l'organisation. Si ces dernières trouvent leur intérêt, leur bien-être ou du sens dans un tel système, sans doute les résultats ou « bénéfiques » attendus seront-ils positifs. Le problème, c'est que le système ISO ne propose qu'un seul type de management, sous-tendu par une seule logique. Or, je maintiens que cette logique n'est pas compatible avec d'autres qui se situeraient en dehors du système marchand.

Je retiens également de cette expérience *in situ* et de mes recherches théoriques que les membres des organisations humanitaires et de développement ainsi que les associations à but non lucratif ont de la peine à se situer entre la participation à une logique marchande, en utilisant des outils et le langage du marché, et la recherche de solutions différentes pour répondre au mieux aux besoins et aux attentes des populations concernées par leurs projets. Cette situation vient d'une certaine impuissance, qui, peut-être, relève de l'esprit du temps, à s'opposer aux valeurs du marché. Ainsi, il semble que la plupart des gens préfèrent se soumettre à ses conditions pour éviter d'être exclus et pour tenter de promouvoir « de l'intérieur » un « mieux-être ».

Cependant, la plupart des ONG se trouvent enfermées dans un système de pensée et d'action : elles adoptent en effet, avec la norme qualité, un langage commun et consensuel, elles formalisent des idées, elles élaborent des définitions communes, elles soutiennent des valeurs particulières, ce qui aboutit nécessairement à perpétuer le modèle de développement occidental en excluant d'autres « modèles de développement », d'autres définitions, d'autres valeurs et d'autres actions existants ou possibles.

On constate aussi que la professionnalisation de l'humanitaire et du développement attire de plus en plus de monde<sup>144</sup> : on peut y faire carrière ; les économistes, les financiers, les personnes formées en communication ou en gestion ont le vent en poupe grâce à la généralisation à tous les domaines de la vie de principes et de valeurs issus de la sphère économique et marchande.

Il devient dès lors difficile de s'extraire du phénomène de la « mondialisation », d'autant plus que les critiques et les revendications sont sans cesse récupérées par certains milieux (organisations internationales, milieux privés, bancaires, etc.).

Pour terminer, je répète que le management fondé sur la qualité demande un effort considérable de formalisation des activités et des relations humaines qui mérite réellement d'être remis en question par les ONG. Car n'est-il pas plus juste de libérer de l'énergie – souvent trop investie dans le management et dans la compétition entre les ONG – pour se concentrer sur des actions et sur la recherche de liens sociaux qui soient plus solidaires des populations et des contextes locaux ?

S'il est difficile d'échapper aux exigences économiques et politiques actuelles, il est cependant regrettable que les personnes qui travaillent dans les ONG n'essaient pas, tout comme les assistants sociaux ou les médecins<sup>145</sup>, d'attirer l'attention des autorités sur les contradictions et les limites du management fondé sur la qualité et, plus globalement, sur l'impossibilité d'appliquer la logique du marché à n'importe quel type d'activité. Elles pourraient ainsi renforcer les critiques adressées au modèle occidental de développement pour refuser, idéalement, ces exigences, émettre d'autres propositions et défendre une autre logique.

---

<sup>144</sup> C'est le constat que j'ai fait en me rendant au forum Cinfo, organisé à Bienne chaque année.

<sup>145</sup> Voir les articles à ce sujet dans la bibliographie.

## 2. Le modèle du management fondé sur la qualité est-il exportable ?

J'ai montré que l'utilisation d'un système qualité appliqué à des ONG est inapproprié. Appliquer ce système au Sud me paraît totalement illusoire. Pour argumenter ma position<sup>146</sup>, j'ai choisi de confronter à l'étude de la norme qualité une recherche réalisée en Afrique il y a quelques années sur l'économie urbaine.

L'équipe de Chodak du Sénégal travaillait avec le soutien du Secrétariat d'Etat à la promotion humaine et de l'ONG ENDA Tiers-Monde lorsqu'elle a lancé en 1975 son programme de recherche urbaine dans un quartier de Dakar. Le but de ce programme, à l'origine, était d'aider les gens à prendre en charge un quartier, sa vie, son aménagement et sa croissance en collaboration avec les services publics et l'administration régionale afin de promouvoir la collectivité et plus particulièrement les femmes et les jeunes.

Pour y parvenir, l'équipe avait choisi, comme l'explique Emmanuel Ndione, « de partir des préoccupations exprimées par la population grâce à l'utilisation d'outils pédagogiques tels que les enquêtes de participation, les causeries, les projections de diaporamas sonorisés et les expositions »<sup>147</sup>. Notons que les ONG suisses affirment aussi vouloir partir des besoins exprimés par les gens pour construire leur stratégie et leur action. Cependant, comme l'explique Chodak, ce souci de répondre aux besoins et aux attentes exprimés ne suffit pas : les résultats obtenus ayant été décevants, l'équipe décida de réfléchir sur les présupposés de son action, sur ce qui lui échappait, sur la place des réseaux sociaux et des logiques propres aux groupes avec lesquels elle travaillait. Le deuxième livre rédigé par Emmanuel Ndione, *L'économie urbaine en Afrique. Le don et le recours*, va alors s'attacher à exposer les aléas, les curiosités, les rêves et les idées du programme mené dans le quartier dakarois. Il retrace ainsi la rencontre entre deux logiques, celle des « développeurs » et celle des « développés ».

Les deux livres de Ndione sont extrêmement intéressants, parce qu'ils montrent qu'il ne suffit pas de partir des besoins des intéressés pour « bien faire », ni de partir de bons sentiments, ni de réorienter les actions et les stratégies pour atteindre un but fixé, mais qu'il importe de remettre en question nos présupposés, les logiques qui nous font agir et les valeurs qui nous sont chères, si l'on souhaite « obtenir des résultats ». De plus, ces ouvrages posent la question de savoir si certaines valeurs comme l'égalité, la démocratie, la maîtrise et l'efficacité des « développeurs » européens et de certains Africains ne sont pas aussi culturellement inappropriées que des valeurs technocratiques et économiques.

Prenons l'exemple du crédit et de l'intérêt décrits par Ndione. A une association de femmes vendeuses de poisson qui avait interpellé les membres de l'équipe, ils avaient accepté d'apporter une aide technique et un fonds de roulement, autrement dit un crédit. Chaque membre de l'association avait reçu un soutien monétaire. Les intérêts issus de l'activité devaient alimenter une caisse d'épargne grâce à laquelle les femmes auraient pu étendre leurs activités. A terme, elles devaient développer leur autonomie financière en créant leur propre entreprise de vente de poisson. Pour y parvenir, l'équipe avait prévu des réunions mensuelles pour contrôler le fonctionnement budgétaire, former les femmes à la comptabilité et à la gestion, évaluer

---

<sup>146</sup> Comme je l'ai déjà mentionné, les concepteurs et les promoteurs présupposent que la norme qualité (mais aussi d'autres normes) est applicable à n'importe quel type d'organisation dans n'importe quel pays : « Toutes les exigences de la présente norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. » AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, op. cit., p. 1.

<sup>147</sup> Ndione Emmanuel Seyni, *Dynamique urbaine d'une société en grappe*, série Etudes et Recherches, n° 109-110-111, ENDA, Dakar, Sénégal, 1987, p. 21.

la rentabilité de l'activité et effectuer des modifications nécessaires. Or, la caisse restait vide... Comme l'explique Ndione, pour lui et les « développeurs » de son équipe, le crédit supposait un mode de gestion transparent (il faut que l'argent soit remboursé et contrôlé) et un remboursement régulier. Face à cet « échec », l'équipe entreprit une longue réflexion et comprit plus tard que deux logiques s'opposaient :

« Alors que pour Chodak, les versements réguliers à la banque de l'argent remboursé par les femmes garantissaient leur honnêteté, facilitaient les contrôles et assuraient la pérennité du système que nous avons mis en place, il n'en allait pas de même pour elles. Ces remboursements à la banque constituaient une perte et provoquaient une hémorragie financière. A leurs yeux, un "dépôt d'argent n'a pas de sens". Ce qui compte, c'est la "circulation" de l'argent au sein des quartiers ou des réseaux sous divers prétextes. [...] Pour elles, la circulation monétaire est donc préférable à l'ouverture d'un compte bancaire qui immobilise l'argent. [...] "Notre banque, c'est nos relations", rappellent-elles souvent. »<sup>148</sup>

Cet exemple montre que si pour nous, « Occidentaux », le crédit, l'épargne et le bénéfice sont des concepts rationnels et logiques, il n'en va pas de même pour d'autres. Ce qui rassure les gens, dans notre contexte culturel et quotidien<sup>149</sup>, c'est d'avoir un peu d'argent de côté. Dès notre plus jeune âge, nous disposons d'un compte bancaire ouvert par nos parents ou grands-parents. Ainsi, nous sommes familiarisés avec l'idée que notre argent est immobilisé. De même, dans notre logique, il nous paraît normal de dégager un profit ou une épargne pour pérenniser des activités ou réinvestir de l'argent dans de nouvelles entreprises. Pour faire face à nos obligations, nous faisons nos comptes et nous mettons de l'argent de côté (chaque mois pour nos impôts, par exemple). Or, pour les Dakarois, l'argent s'inscrit avant tout dans des relations sociales<sup>150</sup>. Pour faire face à leurs obligations, les Dakarois prennent de nouveaux engagements : « Nous enterrons une hyène en en déterrant une autre. » Pratique qui nous paraît tout à fait déraisonnable, à nous « Occidentaux » ! En effet, comment les gens peuvent-ils prendre de nouveaux engagements sans avoir l'assurance de pouvoir répondre à leurs obligations ? Or, comme l'explique Ndione, les Dakarois cherchent avant tout à s'allier à d'autres personnes pour assurer la sécurité de leur famille ou de leur groupe : « Chaque membre va devoir payer des coûts d'investissement relationnels et développer ainsi le sentiment de dette auprès des personnes qu'il cherche à séduire. »<sup>151</sup>

Cette expérience avec les femmes de quartier et surtout l'attention particulière accordée aux mécanismes et aux logiques sociales de l'autre ont permis à l'équipe Chodak d'« apporter un démenti formel au postulat selon lequel, si les innovations sont rationnelles et permettent effectivement d'augmenter la productivité ou d'assurer un meilleur confort, les bénéficiaires les adoptent. Cette attitude revient à sous-estimer la dimension culturelle de la participation des populations aux projets de

---

<sup>148</sup> *Idem, L'économie urbaine en Afrique. Le don et le recours, op. cit.*, pp. 15-16.

<sup>149</sup> C'est-à-dire pour les pays à économie capitaliste (ou de marché).

<sup>150</sup> Tandis que dans les sociétés à économie de marché, les relations sociales sont encadrées dans le système économique : « [...] le modèle de marché, comme il est apparenté avec un mobile particulier qui lui est propre – celui du paiement en nature ou du troc – est capable de créer une institution spécifique, à savoir, le marché. C'est, en fin de compte, la raison pour laquelle la maîtrise du système économique par le marché a des effets irrésistibles sur l'organisation tout entière de la société : elle signifie tout bonnement que la société est gérée en tant qu'auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique. » (Polanyi Karl, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Bibliothèque des sciences humaines, Gallimard, Paris, 1983 [1944], p. 88.)

<sup>151</sup> Ndione Emmanuel Seyni, *L'économie urbaine en Afrique, op. cit.*, p. 18.

développement. En l'occurrence, notre stratégie qui voudrait développer l'autonomie financière du groupe contredit cet objectif »<sup>152</sup>.

Par ailleurs, l'équipe constate que bien d'autres concepts et stratégies qu'elle considère comme rationnels et universels ne correspondent pas aux logiques des « bénéficiaires » : « [...] si nous prétendions avoir un quelconque impact sur la "vie" des quartiers, il fallait bien regarder les choses autrement et admettre que les valeurs communautaires, égalitaires ou démocratiques, du moins telles que nous les comprenions, ne correspondaient pas aux valeurs et aux pratiques de la population et, pour cette raison, étaient inappropriables par les privilégiés comme par les plus démunis. »<sup>153</sup>

L'équipe de Ndione, après avoir remarqué cela, met au centre de son action l'« imprévu », pour mieux gérer les situations, contrairement à l'ISO qui cherche à gérer l'imprévu avec des règles et la maîtrise des activités et des processus. Voici ce que dit Ndione : « Il semble que pour améliorer nos performances et notre efficacité, il faille développer une culture tolérante qui exige l'incertitude ou le doute comme une valeur fondamentale. »<sup>154</sup> Or, l'ISO proclame que « diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler méthodiquement et en transparence »<sup>155</sup>. En abandonnant la notion de maîtrise et d'amélioration comme valeurs centrales de son action, l'équipe Chodak se donne ainsi les moyens de mieux mener à bien ses projets avec la population. Elle met alors au point deux concepts clés : le « terroir social » et la « pédagogie des déviations innovantes ». Le « terroir social » fait référence à des groupes déjà socialement constitués dans lesquels l'équipe essaie d'inscrire ses actions. Quant à la « pédagogie des déviations innovantes », elle « rend possible l'identification des intérêts et des points de vue des acteurs. Elle est également une technique pour créer des situations favorisant la négociation. Elle est fondée sur le principe que le projet est une arène »<sup>156</sup>.

La manière de considérer un projet diffère également entre « développeur » et « développé », comme le montre Ndione : « Désormais, pour nous praticiens, le projet n'est plus seulement le lieu d'une réalisation technique que l'on évaluera en fonction de son adéquation aux soi-disant "besoins" des populations, ni même le moyen de "transformer des mentalités", toutes conduites aboutissant bien souvent à une "recolonisation culturelle". Il est d'abord une occasion pour amener les protagonistes à vérifier leurs hypothèses, à dévoiler leurs intérêts et leurs objectifs et à favoriser l'apprentissage réciproque de la négociation. »<sup>157</sup>

La notion de besoin fait également l'objet d'une réflexion particulière chez Ndione et son équipe. En effet, au lieu de prendre la notion de besoin telle qu'elle est communément utilisée<sup>158</sup>, ils utilisent la notion d'intérêt, c'est-à-dire comme la « bonne raison » qu'ont les gens d'agir de telle ou telle manière. Autrement dit, si les femmes ne participent pas au remboursement de leur crédit, bien qu'elles l'eussent pu et

---

<sup>152</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>153</sup> *Ibid.*, p. 18.

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 177.

<sup>155</sup> AFNOR, *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, op. cit., p. V.

<sup>156</sup> Ndione Emmanuel Seyni, *L'économie urbaine en Afrique*, op. cit., p. 22.

<sup>157</sup> *Ibid.*

<sup>158</sup> Au sens de « ressentir la nécessité de quelque chose ».

qu'elles aient accepté de le faire, c'est qu'elles ont de « bonnes raisons » de le faire ou non<sup>159</sup>.

Or, la notion de besoin peut être un enjeu. Comme l'explique Dominique Desjeux dans la préface du livre de Ndione *Dynamique urbaine d'une société en grappe*, si le « développeur » affirme partir des besoins des gens, il se réserve le droit de définir si les besoins exprimés par les gens sont de « réels » besoins, s'ils sont urgents ou non, s'ils sont légitimes ou non, en fonction de ses propres valeurs. Il a peut-être raison, fait remarquer D. Desjeux, mais « il a aussi "intérêt" à garder le monopole de la définition de ce qu'est un vrai besoin ou un faux besoin, au risque d'un résultat paradoxal par rapport aux objectifs affirmés dans le discours [...] »<sup>160</sup>.

De plus, garder le monopole de la définition des besoins signifie que le gain symbolique, c'est-à-dire la reconnaissance sociale liée au projet, reviendra au « développeur » plutôt qu'au « développé », alors que ce serait le contraire si le « développeur » faisait état de son incapacité ou de son échec à répondre aux besoins des gens. Car il est difficile d'accepter de se tromper, de devenir parfois un enjeu ou un « jouet entre les mains de la population »<sup>161</sup>. Ndione définit le « développeur » qui est dans cette situation comme un « animateur animé ».

Le pouvoir de définir implique aussi le pouvoir de décider : le pouvoir de faire ou de ne pas faire, le pouvoir de répondre ou non aux « besoins » des personnes. Dans ces conditions, la définition des « besoins » constitue une sorte de « violence symbolique » exercée par les « développeurs » sur les « développés ».

Enfin, l'une des conclusions majeures que tire l'équipe Chodak est qu'il n'est pas raisonnable de mener des projets d'une seule manière (avec des normes uniformes) lorsque les populations et les contextes (politiques, économiques, religieux, environnementaux) sont très différents les uns des autres : « Forts de nombreuses expériences, notamment celle des vendeuses de poisson, nous avons abandonné la démarche qui consiste à faire adopter les normes d'un système à des personnes qui fonctionnent selon les normes d'un autre système. [...] En effet, malgré toutes les précautions que nous prenons et les études que nous faisons pour accroître nos capacités de prévision, le projet reste souvent un reflet de nous-mêmes et, donc, demeure étranger aux objectifs des groupes. »<sup>162</sup>

Cependant, les enjeux liés au développement que je viens d'évoquer – pouvoir, reconnaissance personnelle, intérêt économique – sont trop importants pour que « les choses changent » ou « s'arrêtent » comme le suggèrent les auteurs regroupés dans un numéro spécial de *L'Ecologiste*<sup>163</sup>. Alors, faut-il se plier aux contraintes économiques et à certaines exigences pour agir « de l'intérieur » ou faut-il refuser celles-ci ? C'est bien là toute la question... Je ne souhaite pas y apporter une réponse. Il revient aux membres des organisations d'en décider. Cependant, la recherche de Ndione, notamment, montre qu'il n'est pas raisonnable d'appliquer les normes à n'importe quel domaine de la vie ni aux problématiques du Sud. Il est illusoire de vouloir appliquer les méthodes de management du Nord au Sud car les relations sociales et

---

<sup>159</sup> Cependant, on pourrait reprocher à Emmanuel Ndione de ne pas suffisamment tenir compte des contraintes du système, c'est-à-dire des structures sociales.

<sup>160</sup> Desjeux Dominique, « Préface », *Dynamique urbaine d'une société en grappe*, Ndione Emmanuel Seyni, *op. cit.*, p. 8.

<sup>161</sup> Ndione Emmanuel Seyni, *L'économie urbaine en Afrique. Le don et le recours*, *op. cit.*, p. 43.

<sup>162</sup> *Ibid.*, p. 193.

<sup>163</sup> *L'Ecologiste*, n° 6, hiver 2001.

interculturelles ne peuvent pas être saisies au travers de procédures et de logiques occidentales.

Il est pourtant incontestable que toute organisation sociale exige des règles de fonctionnement. La famille, l'école, le travail, un projet de groupe, etc., toute activité collective requiert des règles, des codes et des définitions. C'est aussi le cas pour une ONG. Elle a besoin de certaines règles pour fonctionner. Dans cette perspective, il y a donc une universalité de certaines « nécessités sociétales ». Comme le dit François Masnata, il y a une « inhérence » de la contrainte, mais des formes diverses pour y répondre sont possibles : « [...] cette notion de contrainte – ensemble des nécessités sociétales identifiées à un niveau théorique – s'avère centrale pour notre propos. Cependant, dans la mesure où elle n'a de sens que relativement à ses manifestations concrètes, c'est-à-dire à la façon dont elle est gérée "ici et maintenant", il convient d'établir une distinction entre, d'une part, l'*inhérence* de la contrainte et, d'autre part, ses *formes* successives. [...] Si l'on peut situer au niveau d'une inhérence le fait que toute société se doit d'assurer les conditions matérielles de son existence, force est bien de remarquer que la gestion de ce problème n'est pas la même partout et toujours, qu'elle varie donc selon qu'on se trouve en face d'une société pratiquant la chasse, l'agriculture ou le commerce ou que celle-ci connaisse une économie (concept générique) fondée sur l'esclavage, le servage ou le marché. »<sup>164</sup> Ainsi une ONG, même si elle est soumise à l'inhérence de la contrainte, dispose de marges de manœuvre quant à la forme que prendra cette contrainte.

Raimundo Panikkar<sup>165</sup>, quant à lui, aborde d'une manière un peu différente la question de l'universalisme. Il s'intéresse aux *formes successives* que prennent les nécessités sociétales. Il recourt au concept d'« équivalent homéomorphe » pour expliquer que les significations qui accompagnent une notion ou un projet d'une culture particulière ne sont pas forcément les mêmes dans une autre culture. Il s'agit donc de chercher l'« équivalent homéomorphe » d'une notion ou d'un fait culturel qui ferait sens dans une autre culture, tout en restant comparable avec la fonction qu'il exerce dans la société « de référence ».

Il n'existe donc pas « une seule bonne manière de faire » ou un seul modèle de fonctionnement universel. Il faut en revanche s'attacher à définir des formes de gestion spécifiques à chaque société – voire à chaque groupe – dont les valeurs et la culture sont constitutives de leur raison d'être ou de leur identité. Car il n'est plus possible de croire qu'une seule logique (capitaliste) pourra répondre à tous les besoins et à toutes les attentes.

---

<sup>164</sup> Masnata François, *Le politique et la liberté. Principes d'anthropologie politique*, Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 1990, pp. 111-112.

<sup>165</sup> Panikkar Raimundo, « La notion des droits de l'homme est-elle un concept occidental ? », *Le retour de l'ethnocentrisme. Purification ethnique versus universalisme cannibale*, La Revue du M.A.U.S.S., Recherches, La Découverte, Paris, n° 13, 1<sup>er</sup> semestre 1999, pp. 211-235 [repris du n° 120 de la revue *Diogène*, 1982, pp. 89-115].

## Bibliographie

- ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION (AFNOR), *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, NF EN ISO 9001, AFNOR, Paris, décembre 2000, 24 p.
- , *Systèmes de management de la qualité. Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, NF EN ISO 9004, AFNOR, Paris, décembre 2000, 59 p.
- , *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, NF EN ISO 9000, AFNOR, Paris, décembre 2000, 30 p.
- BLANC CONSULTANTS SA, *Un premier pas. Le guide de la certification qualité*, Le Mont-sur-Lausanne, 1999.
- BOGADI Fabienne, « Le médecin se mue en entrepreneur, mais sa formation ne l'y prépare guère », *Le Temps*, Emploi et formation, 29 novembre 2002, p. 2.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard, Paris, 1999, 843 p.
- BOURDIEU Pierre, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, Paris, 1994, 243 p.
- BOURGOIN Henry, *L'Afrique malade du management*, Perspective 2001, Jean Picollec, Paris, 1984, 218 p.
- CABIN Philippe, RUANO-BORBALAN Jean-Claude (dir.), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*, Demos Ressources humaines, Demos, Paris, 1999, 137 p.
- COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT (CAD), *Examen en matière de coopération pour le développement. Suisse*, OCDE, vol. 1, n° 4, 2000, 99 p.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Essais, Seuil, Paris, 1992 [1977], 500 p.
- CUCHE Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Repères, La Découverte, Paris, 1996, 123 p.
- « Défaire le développement, refaire le monde », *L'Ecologiste*, n° 6, Paris, hiver 2001, 82 p.
- DELER Jean-Pierre, FAURÉ Yves-A., PIVETEAU Alain, ROCA Pierre-Jean (dir.), *ONG et développement. Société, économie, politique*, Hommes et Sociétés, Karthala, Paris, 1998, 687 p.
- DESJEUX Dominique, *Le sens de l'autre. Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*, UNESCO ; ICA, Paris, 1991, 169 p.
- DETRAZ Alain, « ONG cherche reconnaissance », *24 Heures*, 5 décembre 2001, p. 18.
- DIA Amadou Lamine, « Le management africain. Mythe ou réalité ? », *Afrique et développement*, vol. XV, n°1, 1990, pp. 61-76.
- DU PASQUIER Jean-Noël, « Le discours sur la qualité. Un leurre ? », *Nova*, revue de l'Association professionnelle suisse des soins en gériatrie, réadaptation et aux malades chroniques (Lucerne), n° 4, avril 2000, pp. 15-19.
- , « Pourquoi tout évaluer ? », *Gérontologie et société*, Fondation nationale de gérontologie, Paris, n° 99, décembre 2001, pp. 79-96.
- EGGER Monika, « La dimension du social dans le commerce durable. Normes ISO et standards SA 8000 », *Le commerce durable. Vers de plus justes pratiques commerciales entre*

- le Nord et le Sud*, AUROI Claude, SCHÜMPERLI YOUNOSSIAN Catherine (dir.), iuéd, Genève, 2001, pp. 177-186.
- ELLUL Jacques, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Classiques des sciences sociales, Economica, Paris, 1990, 423 p.
- , *Le bluff technologique*, La Force des idées, Hachette, Paris, 1988, 489 p.
- ETOPPEY Didier, « Contrats de prestation. Les assistants sociaux résistent », *Le Courrier*, 17 décembre 2002, p. 2.
- FLEURY Pascal, « La norme de qualité ISO peut s'appliquer à une organisation d'aide humanitaire », *Le Courrier*, 2 novembre 2002, p. 10.
- GAUTHEY Franck, XARDEL Dominique (dir.), *Management interculturel. Mythes et réalité, Rapports et synthèses*, Economica, Paris, 1990, 126 p.
- GOGUE Jean-Marie, *Traité de la qualité*, Economica, Paris, 2000, 450 p.
- GORZ André, *Métamorphoses du travail. Quête de sens. Critique de la raison économique*, Débats, Galilée, Seuil, Paris, 1997, 302 p.
- , *Misères du présent, richesse du possible*, Débats, Galilée, Seuil, Paris, 1997, 228 p.
- GOTTRAUX Martial, *Systèmes qualité. Pas de quoi fouetter un chat*, EESP (manuscrit non publié), mai 2000.
- HAEBERLI David, « L'ambiguïté du mariage entreprises-ONG nécessite de nouvelles structures », *Le Temps*, 24 octobre 2002, p. 34.
- HERNANDEZ Emile-Michel, *Le management des entreprises africaines*, Alternatives rurales, L'Harmattan, Paris, 1997, 295 p.
- INSTITUT UNIVERSITAIRE D'ÉTUDES DU DÉVELOPPEMENT (iuéd), « Session de formation continue à l'iuéd 23-27 septembre. Des compétences nécessaires pour améliorer l'action », *Horizons iuéd*, n° 38, juin 2002, p. 8.
- KOLB François, *La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques du management*, Entreprendre, Vuibert, Paris, 2002, 239 p.
- LABOUCHEIX Vincent (dir.), *Traité de la qualité totale. Les nouvelles règles du management des années 1990*, Bordas, Dunod, Paris, 1990, 384 p.
- LATOUCHE Serge, *La mégamachine. Raison techno scientifique, raison économique et mythe du progrès*, Recherches, Série « Bibliothèque du M.A.U.S.S. », La Découverte, Paris, 1995, 243 p.
- MASNATA François, *Le politique et la liberté. Principes d'anthropologie politique*, Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 1990, 266 p.
- MISPELBLOM BEYER Frederik, *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Alternatives économiques, La Découverte & Syros, Paris, 1999 [2<sup>e</sup> édition augmentée], 306 p.
- NDIONE Emmanuel Seyni, *Dynamique urbaine d'une société en grappe. Un cas, Dakar, Environnement africain*, ENDA, Dakar, Sénégal, 1987, 184 p.
- , *L'économie urbaine. Le don et le recours*, Karthala ; Enda Graf Sahel, Paris ; Dakar, 1994, 214 p.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, « Le "développement participatif" : ni solution miracle, ni complot néolibéral », *Afrique contemporaine* (numéro spécial), n°199, juillet-septembre 2001, pp. 148-156.

- PANIKKAR Raimundo, « La notion des droits de l'homme est-elle un concept occidental ? », *Le retour de l'ethnocentrisme. Purification ethnique versus universalisme cannibale*, Recherches, La Découverte ; M.A.U.S.S, n° 13, 1999, pp. 211-235.
- RAWLS John, *Théorie de la justice*, Points 354, Essais, Seuil, 1997 [1987], 666p.
- RIFKIN Jeremy, *La fin du travail*, Essais, La Découverte ; Poche, Paris, 1997 [1995], 460 p.
- RIST Gilbert, *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*, Références inédites, Presses de la Fondation nationale de sciences politiques, Paris, 2001 [1996], 423 p.
- RIST Gilbert (dir.), *Les mots du pouvoir. Sens et non-sens de la rhétorique internationale*, Nouveaux Cahiers de l'iuéd, n° 13, PUF, Paris ; iuéd, Genève, 2002, 211 p.
- RODIO Patricia, « Pour que chacun trouve sa place », *24 Heures*, Emplois, 31 janvier 2002, p. 1.
- SALMON Anne, « Le marché du non-sens », *La lettre du Forum de Delphes*, Le Débat, novembre/décembre 2001, n° 46, p. 3.
- SCHURCH Madeleine, « La goutte qui fait déborder le vase », *24 Heures*, Monde, 28 février 2002, p. 3.
- SENNETT Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 2000, 221 p.
- , *Respect de la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Albin Michel, Paris, 2003, 304 p.
- TERRIER Jean, POLTIER Hugues (dir.), *Vers de nouvelles dominations dans le travail ? Sur le sens de la crise*, Economie, organisation et humanités, Payot, Lausanne, 2001, 187 p.
- TODOROV Tzvetan, « Sciences humaines. Une mauvaise politique », *Le Monde*, Horizons Débats, 8 octobre 2002, p. 16.



## Collection Itinéraires

### Notes et travaux

- N° 68 *L'émergence internationale des organisations non gouvernementales*  
Christian COMELIAU (2003, 25 p.) CHF 12.–
- N° 67 *Le revenu minimum social à Genève : douze ans de débats politiques*  
Andrès NOVEMBER (2003, 33 p.) CHF 12.–
- N° 66 *Prétextes anthropologiques VI*  
Textes réunis et édités par A. MONSUTTI et G. RIST (2003, 83 p.) CHF 12.–
- N° 65 *Dominor, ergo sum. Aux racines religieuses du concept occidental de « développement » : la gestion des ressources naturelles, entre objectivisme scientifique et rationalisme culturel*  
Claudia CAPPÀ (2003, 22 p.) CHF 12.–
- N° 64 *La Déclaration de Doha et l'Accord sur les ADPIC. Confrontation et sens*  
Séverine DEBONS (2002, 42 p.) CHF 12.–
- N° 63 *Où va le Pérou ? Bilan du fujimorisme et questions pour l'avenir*  
Sous la direction de Claude AUROI et Sandra BOSSIO (2002, 123 p.) CHF 12.–
- N° 62 *Prétextes anthropologiques V*  
Textes réunis et édités par A. MONSUTTI et G. RIST (2002, 82 p.) CHF 12.–
- N° 61 *Néolibéralisme au Pérou (1990-2000). Bilan et perspectives de la politique économique*  
Carlos NIETO (2001, 64 p.) CHF 12.–
- N° 60 *De l'entre-deux à l'interculturalité. Richesses et embûches de la migration*  
M.-A. CIPRUT, avec la coll. de A. LIECHTI, A. CAMELO & M. BUDRY (2001, 80 p.) CHF 12.–
- N° 59 *Précarité et exclusion à Genève : une face cachée de la Suisse. Intervention de Réalise (1984-2000)*  
Mathieu LEWERER et Christophe DUNAND (2001, 39 p.) CHF 12.–
- N° 58 *Prétextes anthropologiques IV*  
Textes réunis et édités par Y. DROZ, A. MONSUTTI et G. RIST (2001, 91 p.) CHF 12.–
- N° 57 *Le défi social du développement. Notes critiques*  
Christian COMELIAU (2000, 32 p.) CHF 5.–
- N° 56 *Modernisation agraire, oligarchies et mouvements paysans au Brésil. Une évaluation historique*  
Jacky BUFFET (2000, 34 p.) CHF 12.–
- N° 55 *Prétextes anthropologiques III*  
Textes réunis et édités par Yvan DROZ et Gilbert RIST (2000, 119 p.) CHF 12.–
- N° 54 *Propriété intellectuelle. Quels enjeux pour les pays en développement ? (...)*  
Dossier de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde 1998 (1999, 116 p.) CHF 12.–
- N° 53 *Prétextes anthropologiques II*  
Textes réunis et édités par Yvan DROZ et Gilbert RIST (1999, 97 p.) CHF 12.–
- N° 52 *De la monoculture de la vache à l'autoexploitation. Quelle économie pour quelle agriculture ?*  
Yvan DROZ (1998, 63 p.) CHF 12.–
- N° 51 *Prétextes anthropologiques*  
Textes réunis par Gilbert RIST et Yvan DROZ (1998, 91 p.) CHF 12.–

- N° 50 *Investissements éthiques et solidaires – Le cas de la Suisse*  
Kristin BARSTAD (1998, 75 p.) CHF 12.–
- N° 49 *Socio-anthropologie de la décentralisation en milieu rural africain.*  
*Bibliographie sélective et commentée*  
Jean-Pierre JACOB, Giorgio BLUNDO (1997, 118 p.) CHF 12.–
- N° 48 *L'apport de la diaspora au renouveau vietnamien. Les Vietnamiens de Suisse*  
Bertrand LAMON (1997, 102 p.) CHF 12.–
- N° 47 *Démocratie et nouvelles formes de légitimation en Afrique.*  
*Les Conférences nationales du Bénin et du Togo*  
Sous la direction de Jean ZIEGLER (1997, 50 p.) CHF 12.–
- N° 46 *Feeding Asia in the Next Century*  
C. AUBERT, G. ETIENNE, J.-L. MAURER (1996, 72 p.) CHF 12.–
- N° 45 *Développement rural et libéralisation économique en Inde.*  
*Le cas de l'Etat d'Orissa*  
Marie THORND AHL (1996, 89 p.) CHF 12.–
- N° 44 *Comment mieux coopérer avec le Brésil ?*  
*Aide des ONG et relations économiques de la Suisse*  
Gérard PERROULAZ, Serge GHINET (1995, 58 p.) CHF 12.–
- N° 43 *From Bonafide Citizens to Unwanted Clandestines :*  
*Nepali Refugees from Bhutan*  
Rebeka MARTENSEN (1995, 76 p.) CHF 15.–
- N° 42 *Réseaux et stratégies migratoires entre le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire.*  
*Histoire de vie d'un migrant*  
Prosper KAMBIRÉ (1994, 82 p.) CHF 12.–
- N° 41 *Questions de « genre » ? Réflexions autour des rapports sociaux de sexe*  
*dans l'emploi et dans l'institution*  
Yvonne PREISWERK *et al.* (1994, 98 p.) CHF 8.–
- N° 40 *Guide d'approche des institutions locales (GAIL). Méthodologie d'étude*  
*des acteurs locaux dans le monde rural*  
Jean-Pierre JACOB *et al.* (1994, 40 p.) CHF 10.–
- N° 39 *El rol de las mujeres en las estrategias de subsistencia: el caso del Ecuador*  
Jessica LOPEZ PINTO (1993, 63 p.) CHF 8.–

### Etudes du développement

- N° 18 *Le dispositif humanitaire*  
Emil COCK (2003, 116 p.) CHF 12.–
- N° 17 *L'indemnisation des victimes de mines antipersonnel :*  
*le FIPOL, un modèle transposable ?*  
Emilie CARON (2003, 86 p.) CHF 12.–
- N° 16 *Médiation et développement.*  
*L'émergence des ONG et des passeurs culturels à Kuna Yala (Panamá)*  
Mònica MARTÍNEZ MAURI (2003, 76 p.) CHF 12.–
- N° 15 *Les entrepreneurs marocains. Un nouveau rôle social et politique*  
*face au Makhzen ?*  
Simon PERRIN (2002, 110 p.) CHF 12.–
- N° 14 *Sphère financière contre économie réelle.*  
*Le cas de la crise financière thaïlandaise*  
Olivier CASSARD (2001, 81 p.)
- N° 13 *Une greffe de l'Etat inédite.*  
*Le clan corse, de la segmentarité à la décentralisation*  
Charaf ABDESSEMED (2000, 55 p.) CHF 12.–

- N° 12 « *Ecotourisme* » ou « *tourisme durable* » entre la théorie et la pratique.  
*Principes déclarés et arguments publicitaires en Amazonie*  
Dorothy Jula PREZZA (2000, 86 p.) CHF 12.–
- N° 11 *Género, ajuste estructural y trabajo : Análisis a través del Banco Mundial y del caso del Perú, Lima 1986-1993*  
Roxana ORUÉ (1998, 115 p.) CHF 12.–
- N° 10 *The Andean Cocaine Industry : A Maze with no Way out?*  
*Failures of the U.S.' « War on Drugs »*  
Vanessa PEAT (1998, 77 p.) CHF 12.–
- N° 9 *Secteur informel et politiques publiques en Afrique. Acteurs et conceptions*  
Marie-Joséphine NSENGIYUMVA (1996, 73 p.) CHF 12.–
- N° 8 *Les éleveurs, l'Etat et les agriculteurs au Burkina Faso.*  
*L'exemple de la région du centre-ouest*  
Yves DELISLE (1996, 79 p.) CHF 12.–
- N° 7 *Niños y jóvenes en situación de calle espacio y campo social.*  
*Ciudad de Córdoba, Argentina*  
Patricia MAZZINI (1996, 178 p.) CHF 12.–
- N° 6 *Le secret de l'unité de santé.*  
*Les agents de santé de base et les matrones en Guinée-Bissau*  
Mary-Josée BURNIER (1993, 109 p.) CHF 12.–
- N° 5 *Agriculture de subsistance et technologie appropriée.*  
*Impact de l'ICTA à Quesada, Guatemala*  
Ileana VALENZUELA (1991, 180 p.) CHF 12.–
- N° 4 *Les jardins de la sécheresse. Tamazalak versant ouest de l'Air*  
Ulrike MIX (1988, 135 p.) CHF 5.–

### Pratique et réflexion

- N° 9 *La démarche d'appui institutionnel au secteur de la santé.*  
*Programme médico-sanitaire bénino-suisse*  
Valérie BOULODANI (1998, 77 p.) CHF 12.–
- N° 8 *L'entreprise coopérative et de type coopératif :*  
*pour une analyse économique hétérodoxe*  
Souleymane SOULAMA (1997, 36 p.) CHF 10.–
- N° 7 *Le système de Programmation – Suivi – Evaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel*  
D. FINO, S. GHINET, C. DUNAND, P. UVIN (1996, 77 p.) CHF 12.–
- N° 6 *Démarche d'appui institutionnel.*  
*De l'analyse des acteurs à un processus de renforcement institutionnel*  
Daniel FINO et Serge GHINET (1995, 57 p.) CHF 8.–
- N° 5 *L'appui institutionnel au Niger. Résultats d'un atelier de réflexion*  
Peter UVIN et al. (1994, 60 p.) CHF 8.–

### Leçons inaugurales

- N° 9 *Adieu Bodin ? Souveraineté et mondialisation*  
Zaki LAÏDI (2003, 35 p.) CHF 5.–
- N° 8 *Croissance, mondialisation et pauvreté. Eléments du débat et perspectives d'avenir*  
Kemal DERVIS (2000, 9 p.) CHF 2.–
- N° 7 *Chine trois fois muette. De la place de la Chine dans le monde d'aujourd'hui*  
Jean François BILLETER (2000, 36 p.) CHF 5.–

N° 6	<i>Les droits de l'homme : frein ou moteur au développement ?</i> François A. DE VARGAS (1999, 23 p.)	CHF 5.–
N° 5	<i>Enjeux de la mondialisation à la veille du IIIe millénaire</i> Rubens RICUPERO (1998, 12 p.)	CHF 5.–
N° 4	<i>La pratique de la gouvernance pour un monde responsable et solidaire (...)</i> Pierre CALAME (1996, 17 p.)	CHF 5.–
N° 3	<i>« Refonder » l'économie politique</i> George CORM (1995, 23 p.)	CHF 5.–
N° 2	<i>Les défis conceptuels de la mondialisation</i> Maurice BERTRAND (1994, 14 p.)	CHF 5.–
N° 1	<i>Développement et environnement. Humaniser l'homme ou répudier le soleil</i> Joseph KI-ZERBO (1994, 17 p.)	CHF 5.–