

# **L'IMPACT DE LA CULTURE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ONG**

**Christelle Perrin**

**Docteur en sciences de gestion**

**Chercheur au LARGEPA**

**Université Paris II**

17, rue Bosquet

75007 PARIS

Adresse personnelle :

13, bis impasse Robert

75018 Paris

Tél : 06.23.62.10.37

Mel : chperrin@netcourrier

## **RESUME**

Quelles soient françaises, anglaises, espagnoles, italiennes..., les ONG oeuvrent pour une même cause, le bien être de l'humanité. Pourtant la manière d'agir sur le terrain, les choix stratégiques effectués, les alliances réalisées peuvent être différents selon que l'on soit de telle ou telle nationalité. Cela s'explique en partie, selon nous par l'impact de la culture qui influencerait les perceptions des dirigeants et agirait sur leur manière de prendre des décisions. Passant au-delà du clivage caricatural qui oppose aujourd'hui la culture française de la culture anglo-saxonne, nous identifierons ce qui pousse les individus à tenir ces affirmations.

Cet article met en évidence les différences culturelles entre les approches françaises et les approches anglo-saxonnes dans un domaine peu étudié, l'humanitaire et l'acceptation d'un processus de normalisation. Après une description des faits, nous nous sommes appuyée sur une littérature diversifiée pour savoir si la culture avait un impact sur les décisions prises dans les ONG.

Nous illustrons ce phénomène à partir d'une analyse de cas qualitative portant sur trois types d'acteurs : des ONG, des organismes à l'origine de la création ou de la réflexion sur ces normes ou outils.

Les résultats nous révèlent que la dimension culturelle influence bien les choix des ONG. Il en explique les différentes raisons.

Mots clefs : ONG, culture, comparaison franco-anglo-saxonne.

# **L'IMPACT DE LA CULTURE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ONG**

## **RESUME**

Quelles soient françaises, anglaises, espagnoles, italiennes..., les ONG oeuvrent pour une même cause, le bien être de l'humanité. Pourtant la manière d'agir sur le terrain, les choix stratégiques effectués, les alliances réalisées peuvent être différents selon que l'on soit de telle ou telle nationalité. Cela s'explique en partie, selon nous par l'impact de la culture qui influencerait les perceptions des dirigeants et agirait sur leur manière de prendre des décisions. Passant au-delà du clivage caricatural qui oppose aujourd'hui la culture française de la culture anglo-saxonne, nous identifierons ce qui pousse les individus à tenir ces affirmations.

Cet article met en évidence les différences culturelles entre les approches françaises et les approches anglo-saxonnes dans un domaine peu étudié, l'humanitaire et l'acceptation d'un processus de normalisation. Après une description des faits, nous nous sommes appuyée sur une littérature diversifiée pour savoir si la culture avait un impact sur les décisions prises dans les ONG.

Nous illustrons ce phénomène à partir d'une analyse de cas qualitative portant sur trois types d'acteurs : des ONG, des organismes à l'origine de la création ou de la réflexion sur ces normes ou outils.

Les résultats nous révèlent que la dimension culturelle influence bien les choix des ONG. Il en explique les différentes raisons.

# **L'IMPACT DE LA CULTURE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ONG**

Les racines historiques, la culture du pays façonnent les organisations. Les associations et les ONG ne sont pas épargnées par ce phénomène en témoignent les différents écrits sur la question (Archambault, 1996, Brauman, 2006). Ainsi, l'histoire a montré que la présence d'un Etat centralisateur en France serait à l'origine « du retard historique du secteur non lucratif français sur celui des pays anglo-saxons » (Archambault, 1996), générant par là même, des comportements différents. Toujours selon cette auteure, les associations anglo-saxonnes s'associeraient pour résoudre des problèmes de société là où les associations françaises auraient recours en permanence à l'Etat. Aujourd'hui ces stéréotypes tendent largement à s'estomper et peuvent même conduire les organisations à se positionner en réaction à ces clichés. Ceci expliquerait la volonté des ONG françaises à clamer leur indépendance par rapport à tout pouvoir étatique.

C'est en étudiant le comportement des ONG humanitaires françaises et leur réaction face aux projets et points de vue soutenus par les ONG anglo-saxonnes que nous nous sommes intéressée à l'impact de la culture sur les choix stratégiques pris par les dirigeants d'ONG.

Les enjeux de la normalisation de l'humanitaire révèlent des divergences d'opinions entre les ONG anglo-saxonnes et les ONG françaises. C'est en s'appuyant sur ce cas précis, que nous essayerons de comprendre dans quelle mesure la culture interagit sur les comportements et donc les décisions.

Ceci nous conduira à définir le concept de culture ainsi que ses déterminants. La littérature constitue un éclairage supplémentaire au décodage de ces enjeux humanitaires.

## **1. LE PROCESSUS DE NORMALISATION DES ONG : REFLET DE DIVERGENCES CULTURELLES**

La professionnalisation des ONG conduit ces dernières à se structurer, à améliorer leurs processus et la qualité de leurs prestations. Parallèlement, les bailleurs exercent une pression constante sur les ONG pour les contraindre à plus de transparence. Les ONG réfléchissent donc sur les moyens de normer et codifier leur activité. C'est un moyen comme un autre d'institutionnaliser leurs pratiques au niveau international.

Jusqu'alors cette démarche a abouti à la rédaction de codes de conduite, de chartes. Ils énoncent des principes humanitaires, des valeurs et des standards techniques. En France, le Comité de la Charte créé en 1990 a pour objectif de renforcer la transparence des associations bénéficiaires des fonds collectés auprès du public. En Angleterre, en 1997, les ONG britanniques publient le code People in Aid qui s'intéresse essentiellement à la gestion des ressources humaines des associations caritatives. Bien d'autres codes inter-organisations existent (Revue humanitaire, 2000).

Nous nous intéresserons ici essentiellement au projet SPHERE, créé en 1998, et qui institue des normes minimales universelles dans le domaine de l'intervention d'urgence. Ce projet ambitieux, à portée internationale a suscité de vives réactions auprès de la population humanitaire instaurant ainsi un clivage entre les perceptions anglo-saxonnes et les perceptions françaises. Nous nous attacherons donc dans ce chapitre, de présenter les principaux enjeux liés à la normalisation de l'aide humanitaire et nous identifierons les diversités culturelles perceptibles ou affichées par les acteurs. Mais il convient, avant tout, de définir ce que nous entendons par ONG et préciser ce qu'est réellement le projet Sphère.

### **1.1. PRESENTATION DES FAITS.**

#### **1.1.1. ONG : Définition et présentation.**

Il n'existe pas à proprement parler de définition du terme ONG. En réalité, ce mot est apparu pour la première fois dans la Charte des Nations Unies en 1946, notamment dans l'article 71 du Conseil Economique et Social. Par la suite, ce sont les organisations internationales intergouvernementales<sup>1</sup>, les bailleurs institutionnels<sup>2</sup> qui ont défini ce qu'ils considéraient

---

<sup>1</sup> Par exemple, ONU, Europe.

<sup>2</sup> Gouvernements et organisations intergouvernementales

comme étant une ONG (Perrin, 2007)<sup>3</sup>. Toutefois, les acteurs humanitaires s'accordent à dire qu'une ONG est : une association, est indépendante des gouvernements<sup>4</sup>, s'inscrit dans une démarche participative et de solidarité et est internationale par ses actions.

Nous nous intéresserons dans cet article, plus particulièrement aux ONG humanitaires. Parmi ces dernières, il faut distinguer les ONG humanitaires d'urgence qui interviennent dans des situations de catastrophes naturelles, lors de tout type de conflits (ethnique..). Elles agissent dans l'urgence par une prise en charge immédiate des populations locales en détresse. Les ONG de développement travaillent sur le moyen ou le long terme, dans des territoires précis, avec les populations locales sur des thématiques liées au développement : culture, économie, politiques sociales, éducation, agriculture... Parmi les ONG, sont présentes aussi les ONG de défense des droits, la plus connue étant Amnesty International ; les ONG de commerce équitable, dont l'objectif est de combattre la précarité des petits producteurs de la zone Sud du globe, en proposant les produits dit équitables aux consommateurs des pays de la zone Nord. Ces produits jusqu'alors confinés dans des réseaux de distribution alternatifs apparaissent de plus en plus dans les étalages de la grande distribution (Thiery, Perrin, 2005). Enfin certaines ONG agissent en tant que groupe de pression pour interpeller les gouvernements, les entreprises, les Etats sur des causes qu'ils défendent qu'elles soient environnementales, politiques, sociales.

Dans le cas présent, nous nous intéresserons uniquement aux ONG humanitaires d'urgence et de développement. En effet, la problématique relative à la normalisation de l'action humanitaire concerne plus particulièrement ces ONG. En effet, le projet Sphère que nous présentons ci-dessous, vise essentiellement à améliorer la qualité des secours aux populations sinistrées.

### **1.1.2. Le projet SPHERE.**

En 1997, le gouvernement Danois établit un rapport portant sur l'activité des ONG lors de leur intervention au Rwanda suite au génocide. Ce rapport soulève de nombreux problèmes : problèmes de coordination entre les ONG rencontrés sur le terrain, manque de transparence des actions humanitaires... Ce rapport a généré tout un processus de réflexion sur la redevabilité<sup>5</sup> envers les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les ONG elles mêmes. Les

---

<sup>3</sup> Perrin a élaboré un tableau comparatif des définitions p13 de sa thèse

<sup>4</sup> Pour les opposer au GONGO (Governmental Non Governmental Organizations) qui bien que se déclarant « non gouvernementales » ne sont en fait que l'émanation de leur gouvernement.

<sup>5</sup> Accountability en anglais. La redevabilité est la capacité à rendre compte aux différentes parties prenantes.

bailleurs ont alors impulsé des projets nécessitant la participation des ONG pour réfléchir à l'amélioration des pratiques humanitaires par la mise en place de standards.

Le projet Sphère a été lancé en 1997, par un groupe d'agences humanitaires ainsi que le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge. Au cours de deux ans de collaboration inter-agences, le projet Sphère a développé un manuel. Ce manuel vise à rehausser la qualité des secours fournis aux personnes sinistrées et mieux responsabiliser le système d'assistance humanitaire dans les interventions en cas d'urgence. Le manuel SPHERE comporte un ensemble de normes minimales universelles applicables dans les domaines essentiels de l'intervention en cas d'urgence (approvisionnement en eau et assainissement, nutrition, aide alimentaire, aménagement des abris et des sites et services médicaux) et une charte humanitaire.

Ce manuel évolue régulièrement au fil des expertises et expériences. Toutefois, Sphère se fonde sur deux principes fondamentaux : le premier vise à alléger la souffrance humaine résultant des conflits et des catastrophes ; le second consiste à assurer, pour les personnes touchées par les catastrophes, un droit de vivre dans la dignité et un droit à l'assistance.

Les responsables du projet Sphère organisent très régulièrement des formations auprès d'ONG où toute personne morale ou physique intéressées. Ils étendent ainsi l'application de ce projet à l'ensemble des humanitaires à l'échelle internationale et sensibilisent les instances gouvernementales chargées des questions humanitaires.

Le projet reçoit l'appui des gouvernements suivants : Australie, Belgique, Canada, Danemark, Etats-Unis, Finlande, Irlande, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse et de l'Union Européenne (ECHO). La fondation Mellon appuie l'évaluation du projet Sphère. Le Comité de gestion est composé de 12 organisations (essentiellement anglo-saxonnes) et travaille avec 400 organisations de 80 pays différents. Ces organisations appliquent les normes minimales et contribuent à l'amélioration du manuel lors de séances de restitutions.

Accepté par les principaux bailleurs dont ECHO (Office Humanitaire de la Communauté Européenne), qui y trouvaient là un moyen supplémentaire de s'assurer de la qualité et de la transparence des actions humanitaires, ce projet fut vivement rejeté par les ONG françaises. Afin d'en comprendre les principales raisons, nous avons mené une étude de cas auprès de quatre ONG : Médecins Sans Frontières (MSF), Action Contre la Faim (ACF), Care et Médair. Mais d'ores et déjà, devant ce clivage entre les perceptions anglo-saxonnes et françaises et les comportements affichés (rejet des normes par les ONG françaises) nous sommes en mesure de

nous demander si la dimension culturelle n'influerait-elle pas sur le comportement des ONG et par conséquent expliquerait leur choix quant au rejet ou à l'acceptation des processus de normalisation des ONG.

Une étude portant à la fois sur des ONG françaises et des ONG anglo-saxonnes mais également auprès d'acteurs oeuvrant pour l'amélioration de la qualité de l'humanitaire nous éclairera sur le sujet.

## **1.2. METHODOLOGIE : UNE ETUDE DE CAS**

La méthodologie retenue est celle du guide d'entretien semi-directif administré auprès de quatre directeurs d'ONG : Médecins Sans Frontières, Action Contre la Faim, Care et Médair, ainsi que deux acteurs oeuvrant pour la qualité de l'aide humanitaire : le groupe URD et SPHERE.

Le choix de ces cas est stratégique. Il regroupe des organisations françaises mais également des structures d'origine anglo-saxonnes ou à forte connotation anglo-saxonne. Nous entendons par anglo-saxon les pays anglophones répertoriés dans la typologie d'Hofstede et Bollinger (1987)<sup>6</sup>. Nous entendons par pays à forte connotation anglo-saxonne, des organisations qui appartiennent à un groupe anglo-saxon ou qui par leur fonctionnement et les personnes qui les composent, s'identifient plus à la culture anglo-saxonne. Nous avons également choisi ces cas en fonction de leur accessibilité.

### **1.2.1. Présentation des cas**

Médecins Sans Frontières est une organisation française qui agit dans le domaine de l'urgence. Son siège est à Paris. Cette organisation est dotée de structures opérationnelles autonomes en Europe (MSF Belgique, MSF Hollande, MSF Espagne, MSF Suisse, MSF Luxembourg) et de sections partenaires qui travaillent au service de l'ensemble du mouvement MSF et sont rattachées aux structures opérationnelles (Allemagne, Australie, Autriche, Canada, Danemark, Etats-Unis, Hong-Kong, Italie, Japon, Norvège, Royaume-Uni et Suède). MSF existe depuis 1971. Elle est dotée d'une équipe de 5538 salariés dont 218 au siège<sup>7</sup>.

Action Contre la Faim a son siège à Paris et travaille sur des problématiques d'urgence et de développement. ACF a été créé en 1979 et comptabilise 82 salariés au siège.

---

<sup>6</sup> Etats-Unis, Canada, Grande-Bretagne, Irlande, Australie.

<sup>7</sup> Les données relatives au nombre de salariés sont issues des rapports d'activité ou ont été communiquées lors d'entretiens. Nous avons souhaité préciser le nombre de salariés au siège car certaines ONG comptabilisent en tant que salariés, les employés locaux alors que d'autres ne le précisent pas.

Care est une ONG d'origine américaine. Nous avons rencontré le directeur de Care France. Cette ONG existe en France depuis 1983 et est gérée par 18 salariés au siège. La politique générale de Care est impulsée par la maison mère aux Etats-Unis.

Médair est une ONG Suisse et a été créée en 1988. Elle est composée de 1813 salariés dont 33 au siège. Médair est dotée d'une équipe majoritairement anglo-saxonne, l'anglais y est d'ailleurs la langue opérationnelle. La direction nous informe être plus proche des points de vue anglo-saxons que français. D'autre part cette ONG s'est particulièrement positionnée par rapport à la normalisation de l'aide humanitaire. Elle a été une des premières à être certifiée ISO 9001 et a reçu le label ZEW, label Suisse qui garantit l'intégrité de la communication et atteste la transparence comptable et l'utilisation efficace des dons. Elle est également présente sur les projets Sphère ou tout autre projet contribuant à l'amélioration de la qualité de l'aide humanitaire.

Ces organisations ont été choisies pour leur positionnement culturel (français ou anglo-saxon), pour leur point de vue sur le phénomène de normalisation et leur accessibilité. Nous reconnaissons cependant, que le fait qu'il n'y ait aucune ONG localisée géographiquement dans un pays anglo-saxon peut être un biais à cette étude qui pourra être à l'avenir enrichie.

Nous pensons cependant que l'origine culturelle, la composition anglo-saxonne de leurs équipes, leur identification à un modèle anglo-saxon, peut être une première étape vers la prise en compte de la dimension culturelle concernant l'acceptation ou non d'un processus de normalisation.

Nous nous sommes aussi entretenue avec deux organisations qui œuvrent pour l'amélioration de la qualité du travail humanitaire ou la mise en place de normes humanitaires : le groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement) ainsi que les responsables du projet Sphère.

URD est une organisation française localisée à Valence. C'est un institut associatif de recherche, d'évaluation, de production méthodologique et de formation travaillant à l'amélioration des pratiques de l'action humanitaire en faveur des populations affectées. Ils représentent une plateforme de dialogue entre praticiens (ONG, instances gouvernementales, collectifs d'ONG<sup>8</sup>...). Ils se sont vivement opposés au projet Sphère.

Ces différentes organisations sont un support pour comprendre les différentes prises de positions par rapport à la normalisation. Nous chercherons à comprendre pourquoi les ONG

---

<sup>8</sup> Un collectif regroupe les ONG dans un pays. En France, le collectif d'ONG se nomme coordination sud, en Angleterre, il s'agit de Bond, aux Etats-Unis, le collectif d'ONG est interaction.....

françaises semblent rejeter les normes. Quant aux organismes « qualité », ils ont un regard extérieur sur le clivage franco-anglo-saxon qui peut être riche d'informations d'autant plus qu'ils sont confrontés aux deux cultures dans la mise en place de leurs projets.

### **1.2.2. Le guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été élaboré afin de mettre en évidence les points de vue et les comportements des acteurs face à la normalisation de l'humanitaire. Il a été administré auprès des différents acteurs et chacun des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale de son contenu. Le guide d'entretien a été bâti autour de trois axes :

- le positionnement des acteurs par rapport à la normalisation de l'humanitaire
- les principaux points de divergences entre les acteurs concernant ce projet
- l'identification de leurs réactions et comportements ainsi que les choix stratégiques pris.

Les questions portaient sur la connaissance des normes, sur l'adhésion ou non à la norme Sphère ainsi que les raisons de ce choix, sur les avantages et les inconvénients des normes.

Une analyse du contenu de ces entretiens nous a permis, dans un premier temps, de mettre en forme nos résultats qui ont été bâti autour des trois axes précités. Nous nous sommes ensuite appuyée sur la littérature existante et portant sur les enjeux culturels pour déchiffrer les comportements et réactions des acteurs et identifier si réellement les différences culturelles pouvaient avoir ou non un impact sur le choix des acteurs.

## **1.3. POINTS DE DIVERGENCE ET COMPORTEMENTS SOULEVES PAR LES CAS**

### **1.3.1. Le positionnement des acteurs**

Si les ONG connaissent bien les normes, en revanche, elles n'y adhèrent pas toutes. Les ONG françaises considèrent qu'elles représentent une lourdeur bureaucratique supplémentaire et ne répondent pas toujours à leurs attentes. Nos entretiens ont révélé des craintes à l'égard de la normalisation et de l'emploi de celles-ci par les bailleurs. En effet, la question est de savoir comment se positionnent les bailleurs par rapport au projet Sphère. Soucieuses d'une utilisation abusive par certains bailleurs qui y trouveraient là un moyen de sanctionner les ONG sans prendre en compte le contexte d'intervention humanitaire, les ONG françaises exercent auprès de ces derniers un lobbying afin de leur faire prendre conscience des limites de ces normes minimales.

### **1.3.2. Les principaux points de divergence**

**La définition des indicateurs :** Ce projet propose des normes minimales à respecter lors de missions humanitaires d'urgence dans les domaines que nous avons préalablement présentés (approvisionnement en eau et assainissement, nutrition, aide alimentaire, aménagement des abris et des sites et services médicaux). Des indicateurs permettent de quantifier l'aide apportée en sachant que des adaptations sont envisageables en fonction des contextes dans lesquels oeuvrent les ONG, c'est d'ailleurs pour cela que l'on parle de normes minimales. A titre d'exemple, des indicateurs clés précisent la quantité d'eau nécessaire par personne (1,5 litres) pour une utilisation moyenne d'eau, dans chaque foyer, pour la consommation, la cuisson des aliments et l'hygiène personnelle. Les ONG françaises reprochent l'utilisation d'indicateurs quantitatifs qui ne peuvent dans certains cas être respectés et qui deviennent donc inutiles. Les ONG porteuses du projets insistent sur le fait qu'il s'agit d'indicateurs de référence permettant ainsi à n'importe qu'elle ONG, habituée à ces contextes ou non, d'avoir des outils de référencement.

**Un monopole anglo-saxon :** Les ONG initiatrices du projet sont anglo-saxonnes, les principaux financeurs du projet sont anglo-saxons et la portée du projet est internationale. Certaines ONG comme Médecins Sans Frontières se sont retirées du processus. MSF préfère développer ses propres processus.

**Une divergence quant à l'utilisation des termes, l'exemple des droits ou principes :** dans un espace humanitaire international où se côtoient les ONG de tous les pays, il existe des différences d'interprétation concernant le vocabulaire employé et sa signification. Le choc des cultures est alors réel. Selon Sphère, les français n'autorisent l'utilisation du mot « droit » que s'il émane d'une législation gouvernementale. Si cela n'est pas le cas, il ne s'agit alors pas d'un droit mais d'un principe. Un débat important est né entre les français et les autres membres de l'organisation de Sphère sur le terme à utiliser quant au statut juridique de l'état « de vivre dans la dignité ». Selon les français, il ne s'agit pas d'un droit mais d'un principe.

### **1.3.3. Des comportements en conséquence**

Face à cela les ONG réagissent et prennent des choix stratégiques qui correspondent à leurs éthiques et leurs valeurs. Nous avons souhaité dans ce paragraphe présenter les réactions les plus importantes ainsi que les comportements des ONG.

**Des projets en réaction à :** Pour faire face à la mobilisation internationale sur ce projet, des projets français ont émergé en réaction à ce phénomène. Il s'agit, en l'occurrence, du projet qualité (compas qualité) développé par le groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement). Ce groupe de réflexion sur l'action humanitaire privilégie la mise en place d'outils internes et adaptés à chaque ONG pour améliorer la qualité des prestations humanitaires. En revanche, ce groupe, dont les travaux s'élaborent avec des partenaires internationaux, dénonce l'immobilisme français quant aux enjeux nouveaux de l'humanitaire et leur manque de participation à des séances de travail quel que soient notamment celles portant sur l'amélioration de la qualité des actions humanitaires.

**Des stratégies différentes :** Cette perception des événements impacte les choix des acteurs quant aux stratégies prises. Certains bailleurs, comme ECHO, s'appuient sur ces projets et demandent aux ONG dans leur contrat cadre de partenariat, si elles y adhèrent. Sachant que les ONG adhérentes doivent rendre compte aux autres organisations adhérentes des difficultés rencontrées et des moyens d'améliorer le manuel ou leur façon d'agir, c'est un gage supplémentaire, pour les bailleurs, de repérer la bonne volonté des ONG à entrer dans un processus d'amélioration permanente. Toutefois, la non adhésion à ces projets n'entraîne pas de sanctions ou de rejet de la part des bailleurs. En revanche, ECHO insiste sur le fait que les ONG doivent justifier d'autres méthodes pour prouver qu'elles s'intègrent toutefois dans ce processus d'amélioration.

L'étude de nos cas a révélé deux comportements différents. Les ONG anglo-saxonnes adhèrent facilement aux normes là où les ONG françaises préfèrent justifier la mise en place d'un processus qualité interne adapté à leur structure. Nous avons souhaité dans le tableau ci-dessous, retracer les principales stratégies à partir des verbatims relevés dans nos entretiens.

Tableau 1 : **Les stratégies adoptées par les ONG face à la normalisation**

	<b>Positionnement par rapport aux normes</b>	<b>Les raisons</b>
<b>MSF</b>	Pas d'adhésion à aucune norme qualité	« On a nos propres critères de qualité qui .. rejoignent... les normes de l'OMS., les critères nutritionnels... Il y a tout un tas de critères médicaux, logistiques comme la distribution d'eau qui sont un peu des critères de l'OMS et que l'on respecte. On travaille souvent de concert, par exemple dans les grandes urgences de vaccinations avec l'OMS, voilà on a des critères qui sont un petit peu commun.... S'enfermer dans une sphère qui est normée, ...tout le processus bureaucratique cela apporte de la lourdeur qui pour au final n'apporte pas plus d'efficacité, je crois. »
<b>MEDAIR</b>	Adhésion aux normes Sphère, HAP <sup>9</sup> , au compas qualité, référencé norme ISO	« Ce sont des outils que l'on intègre dans notre processus de travail. Ils servent à formaliser notre travail, à nous améliorer, à être en cohésion avec les stakeholders en général. »
<b>CARE</b>	Adhère aux normes anglo-saxonnes Sphère, HAP. N'adhère pas aux projets français, Synergie qualité <sup>10</sup> , compas qualité	Cohérence du travail entre humanitaires car ils s'appuient sur les mêmes critères, les mêmes normes. Facilité de recrutement d'humanitaires ayant travaillé dans d'autres organisations car les individus, grâce aux normes ont les mêmes repères et références de travail. Ne croit pas aux références françaises.
<b>ACF</b>	« On fait du sur mesure. ...Il y a la boutique compas qualité, il y a la boutique Sphere, Hap. On prend un peu de tout et on l'adapte parce qu'on pense que l'humanitaire reste quelque chose qui ne doit pas être standardisé, on doit tenir compte des contextes, pour autant cela n'exclut pas d'avoir des outils. »	Chaque organisation humanitaire de par son histoire, son poids, sa culture, met en place ses propres programmes avec ses propres techniques. Il est important qu'il y ait une appropriation des outils en cohérence avec l'organisation.

Ces premiers résultats nous laissent à penser que les ONG françaises rejettent les normes de peur qu'elles ne deviennent une contrainte supplémentaire, parce qu'elles ne représentent pas leurs valeurs, parce que les ONG préfèrent adapter des processus interne à leur structure et qui correspondent mieux à leurs attentes. En revanche, les ONG anglo-saxonnes semblent être plus favorables à l'application des normes dans leur structure. Les facteurs culturels auraient-ils un impact sur ces choix ? Pour mieux cerner le sujet nous nous appuyons sur la littérature existante.

<sup>9</sup> HAP (Humanitarian Accountability Projet) est un projet d'origine anglo-saxonne portant sur la redevabilité (capacité à rendre compte) auprès des bénéficiaires affectés par les crises humanitaires.

<sup>10</sup> Synergie Qualité est un projet français qui travaille sur la gouvernance, la transparence, la qualité dans l'humanitaire. Ce projet est mené par Coordination Sud.

## **2. DES DIFFERENCES CULTURELLES FRANCO-ANGLO-SAXONNES**

Après avoir largement décrit les enjeux de la normalisation dans l'humanitaire, nous souhaitons dans cette partie de l'article, apporter un éclairage théorique sur la culture. C'est pourquoi, nous nous attacherons à définir le concept de culture ainsi que ses déterminants pour ensuite voir de quelle manière ils peuvent agir sur la prise de décision. Ces supports théoriques nous permettront d'analyser notre étude.

### **2.1. LA CULTURE : CONCEPT ET DETERMINANTS**

La culture se définit comme étant l'ensemble des croyances et des valeurs autour desquelles se situent les individus qui habitent un pays (Hofstede, 1987). Bollinger et Hofstede (1987) nous interpellent cependant sur le fait que la majorité des études interculturelles consistent à comparer des cultures sur des indices créés pour un niveau individuel. Or selon eux, les cultures ne sont pas des individus, « ce sont des ensembles et leur logique interne n'a rien à voir avec la personnalité des individus qui les composent ». La culture s'applique à l'échelle d'un pays, d'une organisation, d'une entreprise.

Ces auteurs ont identifié quatre dimensions qui permettent de définir l'identité culturelle d'un pays et par conséquent de comparer les pays entre eux : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme, la masculinité.

La distance hiérarchique correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Elle se mesure à la perception que le subordonné a de son supérieur. Ainsi, une distance hiérarchique élevée implique un pouvoir fort, des autorités de contraintes et de références. La France fait partie des pays à forte distance hiérarchique, en revanche, pour les pays anglo-saxon, elle est faible.

Le contrôle de l'incertitude détermine le degré de liberté d'un pays et sa capacité à projeter ses espoirs et ses craintes. Les craintes liées aux incertitudes engendreront le besoin de formalisation (à travers des règles juridiques), à créer de la sécurité et à chercher à éviter les risques. A l'inverse, une relative confiance en l'avenir induira des prises de risques et un tempérament plus entrepreneurial : le contrôle de l'incertitude est alors faible. Cette dimension oppose là encore la France (à fort contrôle de l'incertitude) aux pays anglo-saxons (à faible contrôle de l'incertitude).

Les sociétés individualistes s'opposent aux sociétés communautaires. D'une façon générale les sociétés communautaires valorisent les intérêts des membres du groupe (pays Arabes,

Afrique.. ), tandis que les sociétés individualistes privilégient leurs propres intérêts (pays d'Europe, d'Amérique...).

Enfin la dimension dans les pays à forte masculinité, les rapports sont dominés par l'ambition, le pouvoir, le succès, la compétitivité, la rapidité. Par contre les pays de tendance féminine s'intéresseront plus à la qualité de la vie, au social, aux qualités relationnelles interpersonnelles. Parmi les pays où l'indice de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les pays germanophones, les pays caribéens d'Amérique latine (Venezuela, Mexique et Colombie) et l'Italie. La France est un pays à culture féminine, les pays anglo-saxons se situent un peu au dessus de la moyenne vers une tendance masculine.

A ceci s'ajoute une dernière dimension non prise en compte à l'origine du travail d'Hofstede mais qui se révélera par la suite comme étant une dimension tout aussi importante et qui fut révélée lors d'études sur les pays asiatiques (Lu, Rose, Blodgett, 1999) : le dynamisme confucéen. Cette dimension met en évidence des valeurs éthiques comme le respect des normes sociales, des traditions, des coutumes, le sens de la loyauté, de discipline, de politesse et implique une prise en considération de l'autre. Sont concernés par cette dimension les pays suivants : le Brésil, la Suède, la Pologne, l'Allemagne).

Hofstede s'inscrit dans le courant des approches culturalistes tout comme d'Iribarne qui identifie d'autres dimensions. Le premier raisonne en termes de programmation mentale par les valeurs, le second identifie des logiques nationales, propriétés générales d'une manière de vivre en société<sup>11</sup> : l'honneur en France, le contrat aux USA, le consensus aux Pays-Bas).

## **2.2. L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LA PRISE DE DECISION**

Toute décision passe, selon ce qu'appelle North (1990), le schéma mental. Dans l'approche de North, le schéma mental est une théorie (subjective) que chaque individu ou groupe d'individus détient sur la réalité. Il distingue les schémas mentaux individuels propre à l'histoire et la culture de chaque individu, des schémas mentaux partagés qui sont influencés par l'héritage culturel qui est commun à un groupe d'individu. Dans ce cas précis, il peut s'agir des valeurs partagées par les humanitaires professionnels façonnées par leurs multiples expériences.

---

<sup>11</sup> Pour une approche comparative des travaux d'Hofstede et d'Iribarne, voir les cahiers de recherche du CLAREE, comparaisons internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité par Didier Cazal.

Toute décision passe donc préalablement par le filtre du schéma mental. Ce dernier conditionne la perception des opportunités selon sa propre réalité. La perception qu'a un dirigeant de la réalité n'est cependant pas statique. L'évolution des représentations individuelles dans le temps passe par un processus d'apprentissage dans lequel le schéma partagé joue un rôle important (Wirtz, 2002). Les schémas mentaux sont donc dynamiques. Les perceptions qu'ont les humanitaires des situations évolueraient donc en fonction des débats et problèmes qu'ils rencontrent. La dimension culturelle façonne leur manière de penser et d'agir mais ne serait pas la seule dimension à prendre en compte dans l'analyse du processus de décision des dirigeants d'ONG.

Plusieurs autres travaux portent sur les effets des dimensions culturelles sur les prises de décisions. Pour d'Iribarne (1991), l'ensemble des caractéristiques nationales et culturelles influent sur le comportement des différents acteurs, sur leurs actes et leurs décisions.

Lu, Rose, Blodgett (1999) expliquent comment la culture influence les décisions éthiques en marketing. S'appuyant sur les dimensions culturelles d'Hofstede, ces auteurs effectuent une comparaison entre le Japon et les Etats-Unis. Ils cherchent à savoir si la culture peut avoir un impact sur le comportement des salariés notamment sur le respect des normes déontologiques et la prise en compte des parties prenantes.

Vitell, Nwachukwu, Barnes (1993) développent des propositions concernant l'influence des dimensions culturelles sur les décisions prises et ceci toujours en s'appuyant sur les travaux d'Hofstede.

Nous pensons que les différences culturelles ont un impact sur les relations entre les ONG et les différentes parties prenantes et au delà, sur les perceptions qu'ont les ONG des projets humanitaires en général, qu'il s'agisse de normalisation, d'innovation à l'échelle mondiale.

Pour éclairer ces perceptions et ces comportements, nous nous sommes appuyée sur la littérature académique mais aussi professionnelle. En effet, si beaucoup d'humanitaires reconnaissent une disparité entre les approches anglo-saxonnes et les perceptions « à la française », d'autres, en revanche, affirment que ces distinctions ne sont pas fondées. Nous avons donc souhaité en savoir plus, et pour ceci nous avons pris en considération les apports de professionnels comme, Rony Brauman<sup>12</sup>, pour son regard historique, réaliste et critique de l'espace humanitaire, mais aussi la littérature académique.

---

<sup>12</sup>Président de MSF (Médecins Sans Frontières) de 1982 à 1994, Rony Brauman est actuellement professeur associé à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

### **2.3. POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION DU COMPORTEMENT DES ONG : UN ECLAIRAGE PAR LA LITTERATURE**

Il existe certes des différences culturelles. Les praticiens sont les premiers à en témoigner. Les pratiques, les comportements, les habitudes... Elles semblent fortement liées au contexte historique mais aussi aux valeurs propres à chaque pays.

Prenons l'exemple de la philanthropie. La philanthropie américaine se distingue des autres sociétés qui ont développé des traditions caritatives, du fait qu'elle se veut sous le signe de la raison alors qu'en Europe ces pratiques sont généralement placées sous le signe de la sensibilité et de la compassion (Abélès, 2003).

La philanthropie est très développée aux Etats-Unis et fait partie de la culture de ce pays. Très tôt, les américains sont sensibilisés au bénévolat et contribuent massivement aux dons en direction des associations dans la mesure où ils estiment avoir une dette envers la communauté. Cette implication est une continuité de l'empreinte historique laissée par les « robbes barons » (grands entrepreneurs fortunés) qui à travers leurs fondations agissent pour le bien commun de la société. Fiers d'avoir ainsi contribué à l'amélioration de l'humanité, ils laissent une trace de leur dévouement en donnant leur nom à la fondation qu'ils créent.

L'espace humanitaire est lui aussi un exemple de différenciation à part entière.

Pour Brauman (2006), l'espace humanitaire français, ce n'est pas seulement des conceptions et des points de vue différents, c'est aussi une organisation particulière, une organisation qui influence la façon de poser des problèmes et d'y répondre. En effet, alors que les ONG françaises sont créées sur la base d'ONG « de métier », les ONG anglo-saxonnes fonctionnent autour de « thématiques » de développement : la faim (Oxfam), l'éducation (Action Aid), le droit des enfants (Save The Children). En France, les ONG se sont construites autour de l'urgence et se sont spécialisées dans leur cœur de métier : la kinésithérapie et l'orthopédie (Handicap International), la nutrition (Action Contre la Faim), Médecins sans Frontières, Vétérinaires sans Frontières ...

Ces différences organisationnelles se retrouvent au-delà des frontières, à travers une gestion des ressources humaines où l'on privilégie l'envoi d'expatriés sur le terrain (France) alors que l'on favorise l'emploi de personnel local pour les ONG anglo-saxonnes mais aussi à l'intérieur des frontières, avec un tissu associatif français éparpillé alors qu'au contraire pour les pays anglo-saxons, celui-ci est concentré.

Des différences qui semblent, cependant, être de plus en plus gommées par la création de réseaux d'ONG et l'uniformisation des pratiques de l'aide humanitaire notamment avec la normalisation des processus humanitaires. Les ONG britanniques se rapprochent d'ONG européennes. Oxfam a ainsi, transformé Novib aux Pays-Bas en Oxfam Nederland et Intermon en Espagne en Oxfam Espana. Il n'en demeure pas moins que des différences de points de vue peuvent naître également au sein des réseaux divisant ainsi des ONG d'une même appartenance mais de pays différents.

Les cas emblématiques de ce genre sont nombreux. La relation des ONG aux normes en est un autre. Afin d'éviter de tomber dans les travers de la narration, nous devons aller au-delà des perceptions des acteurs pour comprendre réellement les motivations ou les facteurs qui les poussent à agir de cette façon. Nous nous appuyons donc sur la littérature pour répondre à notre problématique : les différences culturelles peuvent-elles expliquer le rejet par les ONG françaises des processus de normalisation des ONG ?

### **2.3.1. Le positionnement des ONG vis-à-vis de l'environnement normatif**

Le projet Sphère comporte une charte éthique et un ensemble de normes minimales qui ont pour objectif de définir des directives et des comportements à tenir dans des situations d'urgence dans des domaines précis. Elles s'apparentent donc aux normes déontologiques (Lu, Rose, Blodgett, 1999) pour les opposer aux normes téléologiques qui portent l'accent sur les conséquences des actions.

Les ONG françaises ne sont pas d'accord avec ce projet. Cela signifie t-il pour autant qu'elles soient hostiles aux normes ?

D'après la littérature, l'environnement normatif serait plus poussé dans les pays anglo-saxons. Il est issu d'une tradition de common law (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004) dont la tradition de droit coutumier (dominante dans les pays anglo-saxons) est basée sur le précédent juridique sur des questions spécifiques. A l'inverse, la tradition française est basée sur un environnement moins normatif, les règles quelles qu'elles soient font l'objet d'un respect très flexible (Usunier, 2000). Par opposition, Vitell et al. (1993) expliquent que dans les pays à fort pouvoir hiérarchique (la France), les codes formels sont importants. Il en est de même pour les pays à fort contrôle de l'incertitude, ce que représente là encore la France.

Si l'on reprend les informations transmises par les ONG et reprises dans le tableau 2 de cet article concernant la stratégie adoptée par les ONG face à la normalisation, nous constatons

que les ONG françaises ne sont pas hostiles à une formalisation de leur activité. La plupart d'entre elles travaillent sur l'élaboration de procédures qualité et d'outils internes à leurs structures. Ce positionnement des ONG françaises viendrait conforter les points de vue de Vitell et al (1993) et d'Hofstede (1987). A ceci, ce dernier auteur rajoute que les pays individualistes adhèrent moins aux normes déontologiques si celles-ci entre en conflit avec leurs croyances personnelles ou les gêne. Or ce qui incommode le plus les ONG françaises, ce sont toutes les contraintes qu'elles associent à la normalisation.

Ces contraintes sont de deux ordres : liées aux valeurs qu'elles véhiculent, et contraintes liées aux obligations attachées à la norme.

Les valeurs éthiques ne sont pas toujours partagées.

A titre d'exemple, concernant l'aide humanitaire, les français favoriseraient l'éthique dite de « justice » alors que les anglo-saxons se positionneraient sur une éthique plus « utilitaire ». « Dans une éthique de « justice », tous les êtres sont égaux et ont donc droit, au même titre que n'importe qui d'autre, à la satisfaction de leurs besoins. L'éthique « utilitaire », elle, vise à l'optimisation de l'aide » (Sondorp<sup>13</sup>, 2006). Dans une situation de guerre et de pénurie de médicaments, doit-on tenter de sauver tous les blessés en partageant le peu de médicaments entre tous, ou bien, doit-on concentrer les secours sur ceux qui risquent de s'en sortir au détriment des blessés difficilement secourables ? La question mérite d'être posée et les réponses peuvent diverger...

Cet aspect de quantification de l'aide réapparaît dans ce contexte de normalisation de l'humanitaire lorsqu'une ONG déclare : « *nous ne sommes pas une entreprise sur un marché. Nous apportons une qualité des soins et des témoignages* ». Les ONG françaises ne sont d'ailleurs pas d'accord avec les autres ONG quant à la mise en place d'indicateurs pour la norme Sphère. Trop aléatoires, ils ne s'adaptent pas toujours aux différents contextes humanitaires selon les Français et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle ces normes sont des normes minimales. Mais en formalisant ces indicateurs, les ONG anglo-saxonnes insistent sur le fait que chacun doit prendre conscience de ses devoirs et responsabilités. Cette volonté de formalisation à ce niveau s'inscrit dans la logique culturelle américaine qui repose sur le contrat (d'Iribarne, 2002) avec toutes les contraintes que cela peut générer : mise en place de procédures, le respect des règles, l'engagement personnel en cas de non respect, la capacité à rendre des comptes. Inscrit dans les mœurs et coutumes, ces techniques de gestion sont

---

<sup>13</sup> Egbert Sondorp est maître de conférence en santé publique et aide humanitaire à la London School of Hygiene and Tropical Medicine.

classiques aux Etats-Unis et largement acceptées. D'ailleurs, l' "accountability », la capacité à rendre des comptes très présente aux Etats-Unis (Segal, 1987), n'est pas perçue comme un outil de justification de son travail mais comme un outil d'échange et de progression mutuelle. En revanche, en France, elle reste vécue comme une contrainte et un contrôle.

Les raisons de ces divergences sont certainement à rechercher dans la conception qu'ont ces deux pays de l'éthique. Les Français associent à l'éthique une dimension d'honneur (d'Iribarne, 2002) et repose sur l'engagement de chaque individu. L'éthique aux Etats-Unis associe l'intérêt à la morale et se traduit par une expression collective. « L'éthique est vue (en France) non comme relevant de l'action d'une communauté qui encadre étroitement ses membres, les surveille et les sanctionne, mais de la libre adhésion de chacun à la vision qu'il a de son devoir » (d'Iribarne, 2002).

Le débat portant sur le rejet de la normalisation ne viendrait donc pas des normes elles mêmes mais plutôt des valeurs qui ne sont pas partagées. Le processus de négociation portant sur la mise en place de ce projet peut être également un élément révélateur.

### **2.3.2. Le comportement des ONG dans le processus de négociation**

Les ONG françaises en s'opposant ouvertement au projet et en affirmant clairement leurs prises de position sont perçues comme étant parfois dérangeantes. Il est d'ailleurs reconnu par l'ensemble de la sphère humanitaire, que les français, favorisent, dans les débats internationaux, la controverse, la contre-argumentation, là où les anglo-saxons procèdent plus par consensus (Brauman, 2006). Une culture française où le conflit ferait partie de la règle du jeu (Usunier, 2000 p187), un comportement qui, selon certains, permettrait aux ONG de construire leur identité humanitaire, un sens critique important, qu'Hugo Slim<sup>14</sup> qualifie d'activisme caritatif.

On retrouve les stigmates de la relation consensuelle propre aux ONG dans différents courants de recherche. Ainsi, en ce qui concerne la gouvernance, le choix de mécanismes plus ou moins disciplinaires dépendrait du comportement des parties. C'est pourquoi en Allemagne, des mécanismes de suivi portant sur un mode consensuel de résolution des conflits sont particulièrement importants. Plusieurs analyses, d'ailleurs, mettent en évidence un mode de

---

<sup>14</sup> Hugo Slim directeur de recherche au centre pour le Dialogue humanitaire à Genève, est également conseiller international pour la croix rouge britannique, conseiller académique auprès de la société Aegis pour la prévention de génocides et parraine l'organisation Merlin.

gouvernement plus consensuel en Allemagne qu'en France (Paulus et Roth, 2000, Wirtz, 2000).

Pour autant pouvons nous affirmer qu'un comportement consensuel serait plus propice à la réussite de négociations qu'un comportement axé sur la controverse ? Dans une étude menée par d'Iribarne (1998) concernant la mise en place d'un projet commun par deux équipes culturellement différente (la Suède et la France), cet auteur explique en quoi un comportement favorisant la contre-argumentation peut s'avérer être une richesse pour le projet en lui-même et le consensus ne refléterait pas toujours l'« harmonie paisible » entre individus mais plutôt la peur d'exprimer des désaccords.

La France, d'autre part, est un pays très hiérarchique. Cela signifie que dans le processus de décision, la hiérarchie a un poids important mais est aussi moins accessible que dans les pays à très faible distance hiérarchique. Une situation qui se retrouve à la fois dans la relation directe avec le supérieur hiérarchique d'une organisation que dans la relation d'une organisation avec les gouvernements ou Etats. Ainsi, il est plus facile de comprendre pourquoi les acteurs humanitaires estiment que les anglo-saxons soient plus habitués aux milieux institutionnels et à la co-gestion, et entretiennent des rapports plus faciles avec les pouvoirs publics que leur homologues français pour qui les relations avec leurs partenaires publics seraient plus limitées (Brauman, 2006).

Enfin les stratégies de mobilisation varient également selon la culture. Alors que le débat collectif est au cœur des négociations aux Etats-Unis, en France en revanche, il est difficile de mobiliser les savoirs faire individuels autour de priorités collectives (Segal, 1987). L'individualisme, le culte de l'honneur, l'attrait de privilèges ainsi que la peur de l'échec en seraient les fondements (Fayolle, 2000). Les ONG anglo-saxonnes en se mobilisant autour du projet Sphère démontrent l'intérêt qu'elles portent à l'expression collective. Toutefois, les ONG françaises en créant de nouveaux concepts en opposition au projet Sphère s'associent pour faire valoir leurs intérêts et agir en tant que groupe de pression auprès des bailleurs institutionnels.

Les différentes parties développent, ainsi, des formes d'entrepreneuriat qui leur sont propres. Dans une comparaison France, Etats-Unis, Torrès (2000) distingue l'entrepreneuriat libéral nord américain qui valorise l'innovation et la recherche d'opportunités, pour des raisons qui tiennent à l'idéologie de libre concurrence, à l'entrepreneuriat à la française de forme corporatiste qui génère une forte pression de solidarité entre entrepreneurs face à l'adversité et qui n'enlève en rien à la France ses compétences quant à sa capacité d'innovation (Winch, 2000).

## **Discussion**

A notre question, les différences culturelles peuvent-elles expliquer le rejet par les ONG françaises des processus de normalisation des ONG, nous sommes tentée de répondre qu'effectivement la dimension culturelle impacte les comportements et réactions et par conséquent l'acceptation ou le rejet de normes. Toutefois, les ONG françaises ne semblent pas réticentes à la mise en place de procédures qualitatives visant à l'amélioration de leur action humanitaire puisqu'elles y participent également. Il faut donc rechercher les raisons de ce rejet dans la formalisation et les valeurs que véhicule le projet ainsi que dans le processus de négociation.

Pour les uns, il représente un modèle avec une vision rationnelle, pour les autres un modèle plus porté sur l'émotionnel. Un juste équilibre permet d'éviter toutes dérives tant du côté des ONG qui voulant satisfaire les bailleurs peuvent réglementer un peu trop précipitamment la sphère humanitaire et s'enfermer dans des indicateurs trop coercitifs. Une vision plus éthique de l'humanitaire permet en revanche de mettre en avant les valeurs qu'elles ont jusqu'ici véhiculées et transmises

Comme nous le démontre d'Iribarne (1998), deux pays à culture différente ont de réelles difficultés à s'accorder sur un projet commun. Les ONG sont confrontées elles aussi à une diversité culturelle et peinent à s'entendre sur les concepts, les valeurs véhiculées, la manière de prendre des décisions pour un objectif commun.

## **Conclusion**

Cet article met en évidence les différences culturelles entre les approches françaises et les approches anglo-saxonnes dans un domaine peu étudié, l'humanitaire et l'acceptation d'un processus de normalisation. Après une description des faits, nous nous sommes appuyée sur une littérature diversifiée pour savoir si la culture avait un impact sur les décisions prises dans les ONG. Cette première analyse peut être un tremplin à une étude plus approfondie par des cas plus significatifs (ONG anglo-saxonne plus ciblées) voire par la mobilisation en profondeur d'une théorie culturaliste.

Cet article peut alerter également les acteurs humanitaires, qui bien qu'ayant pris conscience des diversités culturelles, n'ont peut-être pas pris totalement conscience de l'impact de la culture sur les organisations. Cela permettrait d'expliquer pourquoi aujourd'hui il est très difficile de coordonner les ONG sur les terrains en crise. Cette tâche, souvent déléguée à l'ONU, est titanesque.

## Bibliographie

ABELES M. (2002), « La nouvelle philanthropie américaine et l'esprit du capitalisme » Problèmes économiques, n° 2758, 24 avril 2002.

AGUILERA R. et CUERVO-CAZURRA A. (2004), « Codes of Good Governance Worldwide : What is the Trigger ? » Organizations Studies, vol 25, n°3, pp 415-443.

ARCHAMBAULT E. (1996), « Le secteur sans but lucratif : associations et fondations de France », ed Economica, Paris.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), « les différences culturelles dans le management », les Editions d'Organisation, Paris.

BRAUMAN R. (2006), Préface de la Critique de la raison humanitaire, Sous la direction de Karl Blanchet et Boris Martin, Ed Le Cavalier Bleu, Paris.

D'IRIBARNE P. (1991) , « Culture et effet sociétal », Revue Française de sociologie, vol 32, n°4, pp 599-614.

D'IRIBARNE P. (2002), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », Revue Française de Gestion, vol 17, pp 23-39.

D'RIBARNE P. (1998), « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise » dans Cultures et mondialisation, Ed du Seuil, pp 91-117.

FAYOLLE A. (2000), « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique : une comparaison France-Etats-Unis » dans T. Verstraete, Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, p 33-47, Editions Management et Société

FUKUYAMA F.(1994), « Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity », Free Press, New York.

HETZEL P. (2000), « Une comparaison franco-allemande des relations de confiance dans la filière du textile-habillement », dans Confiance et Performance, un essai de management comparé France/Allemagne, ouvrage collectif coordonné par JC. Usunier, FNEGE, Vuibert, Paris, pp 203-226.

HOFSTEDE G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de Gestion, n° 64, p 10-21.

LU L.C., ROSE G.M., BLODGETT J.G. (1999), « The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing : an exploratory study », Journal of Business Ethics, n°18, pp 91-105.

NORTH D.C.(1990), « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge (MA), Cambridge University Press.

PAULUS O. et ROTH F. (2000), « Mécanismes de sauvegarde des stakeholders et place de la confiance en France et en Allemagne », dans *Confiance et Performance, un essai de management comparé France/Allemagne*, ouvrage collectif coordonné par JC. Usunier, FNEGE, Vuibert.

PERRIN C. (2007), « La relation ONG/bailleurs institutionnels : une contribution à la gouvernance associative », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris 2, Panthéon-Assas.

SEGAL JP. (1987), « La gestion participative : une comparaison Etats-Unis, Québec, France », *Revue Française de Gestion*, n°64, pp 51-58.

SONDORP (2006), « Français et anglo-saxons : une approche éthique différente? » dans *Critique de la raison humanitaire*, Sous la direction de Karl Blanchet et Boris Martin, Ed Le Cavalier Bleu, Paris.

THIERY P., PERRIN C. (2005), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence », *Histoire et Gestion*, n°35, pp 77-90.

TORRES O. (2000), « L'entrepreneuriat face à la globalisation » dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, p 67-88.

USUNIER J.C. (2000), « Confiance dans les relations entre acheteurs et fournisseurs en France et en Allemagne : une approche cross-culturelle et interculturelle », dans *Confiance et Performance, un essai de management comparé France/Allemagne*, ouvrage collectif coordonné par JC. Usunier, FNEGE, Vuibert.

VITELL S.J., NWACHUKWU S.L, BARNES J.H. (1993), « The effects of culture on ethical decision-making : an application à Hofstede's typology », *Journal of Business Ethics*, vol 12, pp 753-760.

WINCH G.M. (2000), « Innovativeness in British and French construction : The evidence from Transmanche-Link », *Construction Management and Economics*, oct-nov, vol 18, n°7, p 807.

WIRTZ P. (2002), « Politique de Financement et Gouvernement d'Entreprise », ed Economica, Paris.

*Revue Humanitaire* (2000), « Faut-il normaliser l'aide humanitaire ? », ed Médecins du Monde, n°1, 117p.