

LES ANNÉES DE JEUNESSE

«Nous avons vécu de bons moments»

Roger Maréchal

Secrétaire général adjoint de l'ISO de 1964 à 1979 (entré à l'ISO en 1949)



Roger Maréchal

Historique

Roger Maréchal, qui a commencé à travailler à l'ISO en 1949, a quitté ses fonctions de Secrétaire général adjoint en 1979 pour prendre sa retraite. Entré au Secrétariat central alors que l'Organisation n'avait que deux ans d'existence, M. Maréchal met l'accent, dans cet entretien, sur «les années de jeunesse» de l'Organisation, la période qui a précédé la rapide expansion de l'ISO à partir des années 1960.

L'ISO fut instituée en 1947, l'année suivant la Conférence de Londres. Il avait été décidé à cette conférence que l'ISO entrerait officiellement en fonction dès la ratification de la Constitution par 15 pays dans un délai de six mois. La quinzième ratification – celle du Danemark – parvenait le 23 février 1947 au Secrétariat central provisoire. Plusieurs jalons d'importance furent posés cette même année. En avril 1947, une réunion tenue à Paris permit de dresser une liste recommandant la mise sur pied d'une série de comités techniques de l'ISO (à l'origine, cette liste comptait 67 comités techniques dont près des deux tiers étaient l'émanation d'anciens comités ISA). En juin, un Secrétaire général, en la personne de Henry St. Leger, fut nommé, qui, aux dires du Président du comité de sélection, était «un Américain ayant des contacts étroits avec la France, une grande expérience dans le domaine diplomatique et une parfaite connaissance de l'anglais et du français». Dès la fin de 1947, l'ISO bénéficiait d'un statut consultatif (catégorie B) auprès des Nations Unies et avait instauré un nombre impressionnant de relations de travail avec différentes organisations internationales intéressées par les domaines de normalisation de l'ISO. M. Maréchal décrit ici le rôle qu'il a joué dans ce processus.

Dès le début des années 1950, les comités techniques commencèrent à produire ce que l'on appelait à l'époque des «Recommandations». L'idée fondamentale de la normalisation internationale d'après-guerre, comme le dit en 1969 Olle Sturen dans son premier discours au Conseil de l'ISO en qualité de Secrétaire général, était d'«élaborer des Normes internationales à partir des normes déjà existantes au plan national et de les remettre en œuvre au niveau national». Ainsi les

«Recommandations ISO» n’avaient pour but que d’influencer les normes nationales existantes; les milieux économiques n’y faisaient pas référence comme à des Normes internationales indépendantes. Il fallut malgré tout beaucoup de temps pour les préparer. Cinq ans après la création de l’ISO, seules deux recommandations avaient été publiées et, en 1957, année où l’ISO célébrait son dixième anniversaire, 37 recommandations avaient été approuvées. À lire le premier Rapport annuel de l’ISO, celui de 1972, «ce n’est que dans les années 1960 que la normalisation internationale commença réellement à percer». En effet, alors que dans les années 1950 une centaine de recommandations seulement avaient été publiées, dans les années 1960 en revanche, près de 1400 documents furent approuvés.

Cette productivité intense eut pour résultat une augmentation spectaculaire du volume de travail du Secrétariat central. Au milieu des années 1950, cette situation devint préoccupante. Roger Maréchal décrit comment il arrivait que, le samedi matin, tout le personnel se réunît pour l’envoi des documents aux comités membres. Il devint de plus en plus clair que les effectifs n’étaient pas suffisants, en particulier le personnel qualifié. En 1957, le Conseil approuva une augmentation des cotisations des comités membres de 50%; cette même année, il fut demandé



Quand Roger Maréchal entra à l’ISO, les bureaux étaient situés dans une petite maison privée. Le bureau du Secrétaire général donnait sur la véranda.

à Gordon Weston, de la BSI, l'organisme britannique de normalisation, d'examiner les méthodes de travail du Secrétariat central. Dix ans plus tard, il fallut de nouveau augmenter la cotisation de 30% et Roy Binney, de la BSI également, entreprit de nouveau une étude du Secrétariat central, recommandant (entre autres) le recrutement de nouveaux ingénieurs. Olle Sturen décrit plus loin dans ce livre comment cet examen a par la suite contribué au départ de Henry St. Leger.

Dans cet entretien, Roger Maréchal aborde également un autre thème, celui des relations de l'ISO avec la Commission électrotechnique internationale (CEI), organisation établie de longue date. Le procès-verbal de la réunion du Conseil de l'ISO de juin 1947 indique que la CEI a décidé de «s'affilier avec l'ISO... et se dit prête à collaborer immédiatement en tant que Division électrique de l'ISO», pour autant que «le nom et la procédure technique de la CEI soient maintenus». Le Secrétaire de la CEI, Charles Le Maistre, fut invité à apporter à son homologue toute l'aide possible et les deux organisations jetèrent ainsi les bases d'une collaboration aujourd'hui cinquantenaire, qui, en dépit des difficultés rencontrées parfois, a toujours été marquée par la ferme conviction de la nécessité de présenter un front uni. La CEI et l'ISO habitent sous le même toit depuis la fin de la guerre. Lorsque Roger Maréchal commença sa carrière à l'ISO, les deux organisations étaient installées dans une jolie villa située route de Malagnou à Genève...

«Nous avons vécu de bons moments»

Ah, voilà Malagnou! Oui, oui, bien sûr! Quand je suis arrivé à l'ISO, les bureaux étaient dans une petite maison privée. Cette véranda se trouvait juste devant le bureau du Secrétaire général! L'ISO, qui occupait le rez-de-chaussée, avait aussi deux bureaux au premier étage. Vous voyez ces deux fenêtres, au rez-de-chaussée, la première, c'était mon bureau, et la deuxième, celui de M. Salt (ah, comme il était drôle, certains matins il venait, disait bonjour à tout le monde, entrait dans son bureau, fermait sa porte et repartait par la fenêtre!) Les autres bureaux au premier étage étaient occupés par la CEI. Cette fenêtre, c'était celle du bureau de M. Ruppert, le Secrétaire exécutif de la CEI. Et là, le bureau de sa secrétaire, mon épouse. Elle était secrétaire à la Conférence de Londres. Vous nous le saviez pas? Et au deuxième étage, lorsqu'il faisait beau, la personne qui travaillait là faisait sécher ses photocopies sur les tuiles du toit. Alors, il suffisait d'une petite brise...

L'ISO était une petite organisation. Presque une organisation en développement, si je puis dire. Nous étions cinq (pour être précis, nous étions cinq et demi; un employé travaillait le matin à l'ISO et l'après-midi à la CEI). M. Henry St. Leger était le Secrétaire général. Avant que M. St. Leger entre à l'ISO, il faisait partie de la délégation américaine au Tribunal militaire international à Nuremberg. À l'époque, j'étais membre de la délégation française et j'avais besoin de son aide parce que mon

bureau était à Paris. Pour assurer la liaison entre Paris et Nuremberg j'étais en contact avec M. St. Leger. C'est ainsi que nous sommes devenus des amis. Lorsque le Tribunal prit fin, pendant deux ans je travaillai dans le commerce international de produits chimiques. J'entretenais toujours de bonnes relations avec M. St. Leger. Après le décès de mon père j'étais désemparé et sans attaches à Paris, M. St. Leger comprit la situation et me proposa de venir le rejoindre à l'ISO.

Comme je l'ai dit, j'étais le cinquième employé. C'était très amusant parce que je découvris que tout était à faire. C'était le début d'une administration, guère plus. Il y avait environ trois dossiers, ma priorité fut d'organiser le secrétariat. Je laissai la partie technique aux ingénieurs. À l'époque, il était indispensable de se rapprocher des personnes qui travaillaient aux Nations Unies, à la Commission économique pour l'Europe, à l'OMS, à l'UIT, etc., c'est-à-dire avec toutes les organisations qui étaient actives dans le domaine de nos comités techniques. Certaines liaisons existaient déjà, mais à titre individuel entre amis. Il était impossible d'obtenir une vue d'ensemble de la situation. L'une de nos premières priorités fut d'expliquer à ces organisations ce que nous faisons. Au début, assistant par exemple à une réunion de la FAO, un délégué de cette organisation eut cette remarque: «Nous sommes très heureux de prendre note de l'activité de l'ISO dans notre domaine, mais nous aimerions connaître vos résultats» Il me fallut alors répondre: «En dépit de tous les travaux entrepris, aucun de nos comités techniques n'a encore produit de recommandation.» Après quelques années, en revanche, quand 50 questions trouvaient solution, il en surgissait 200 nouvelles! Plus tard, lorsque l'ISO était mentionnée dans le cadre d'un organe international de l'ONU, on commençait à solliciter notre point de vue: «Que pense l'ISO de cette question? Que peut-elle faire pour nous aider?» et personne ne demandait plus: «Qu'est-ce que l'ISO?» Cette période était révolue.

Nous n'avions pratiquement pas d'argent et les cotisations étaient payées en dollars. Si mes souvenirs sont exacts, le montant minimal que le Conseil décida de faire payer à ses membres était de USD 500 et, à l'époque, les cinq grands pays versaient chacun USD 6 000 (l'un d'entre eux ne payait jamais.) Le total, si je me rappelle bien, était inférieur à CHF 500 000. Une somme dérisoire. Il en fut ainsi pendant longtemps parce que le premier Secrétaire général réclamait de l'argent périodiquement, mais jamais beaucoup. Il arrivait à s'en accommoder, mais cela ne lui permettait pas de développer l'organisation.

Nous ne recrutions que des employés subalternes: des dactylos, des travailleurs manuels, des gens pour nous aider à la documentation, parce que nous publiions de plus en plus. Au début, nous utilisions toujours des stencils; nous envoyions peut-être une dizaine d'exemplaires des documents, mais c'était toute une entreprise vous savez! Je me rappelle, nous avions congé le samedi matin, mais il nous était parfois demandé de venir travailler pour terminer l'expédition des documents aux comités membres (qui étaient, à l'époque, au nombre de 34 environ).



L'ISO se développant, les membres du personnel quittèrent en 1956 leurs premiers locaux pour s'installer dans ceux du Centre international, sis rue de Varembe.

Nous étions tous impliqués, y compris les ingénieurs; une dactylo tapait les adresses sur l'enveloppe, une autre dictait les adresses, une troisième établissait la liste des documents nécessaires pour chaque membre. Ensuite, un ingénieur vérifiait les documents. Tout le monde mettait la main à la pâte! Nous quittions le bureau lorsque tout était terminé, c'est-à-dire lorsque les documents étaient postés, les dossiers archivés, etc. C'était toute une affaire! À l'époque, nous avions l'impression de participer à une activité importante. En fait, je pense que chacun devait apporter sa contribution pour aider à l'édification de l'ensemble. Personnellement, c'est comme ça que je voyais les choses.

Toujours est-il que l'organisation ne cessa de se développer. Plusieurs années plus tard, nous nous installions dans un nouveau bâtiment, rue de Varembeé. À l'époque, nous occupions le cinquième étage avec la CEI. Je dois périodiquement citer la CEI parce que nous avons toujours été en liaison. Au début, M. Henry St. Leger était aidé par le Secrétaire général de la CEI, M. Le Maistre (qui était un ingénieur anglais; en fait, il était «Monsieur Normalisation», je crois qu'il faisait partie de la CEI depuis le début, c'est-à-dire depuis 1906!). Mais M. St. Leger n'appréciait guère cette aide. Ils n'étaient pas en de très bons termes. M. Le Maistre, qui ne résidait pas toujours à Genève, demandait à son assistant, son Secrétaire exécutif, M. Ruppert, d'apporter son appui à M. St. Leger, mais les relations étaient électriques! Chaque fois que nous mentionnions le nom de la CEI au Secrétariat central de l'ISO, c'était comme si un orage éclatait. Nous étions censés travailler ensemble, mais les contacts n'étaient pas véritablement chaleureux. Il fallait pourtant discuter des questions communes; certains comités techniques de l'ISO étaient en liaison avec des comités techniques de la CEI. Il m'est souvent arrivé d'inviter M. Ruppert à la maison en dehors des heures de bureau pour lui expliquer la situation. Nous étions de bons amis.

L'organisation prit de l'expansion, presque sans que l'on ne s'en rendît compte. Ce n'était qu'a posteriori, quand il fallait rédiger un rapport, que l'évolution devenait perceptible. Je me rappelle que, pendant longtemps, nous avons chiffré la production en termes de nombre de documents. À un certain stade, je pris conscience que cette indication n'avait pas de sens parce que certains documents ne comptaient qu'une page alors que d'autres en comptaient une cinquantaine! Dès lors, on ne comptabilisa plus que le nombre de pages et non plus le nombre de documents, et les résultats étaient tout autres. Quand la production de l'année s'élève à 2 650 pages par exemple, que l'année suivante, avec les mêmes effectifs, la production passe à 4 000 et l'année d'après à 9 000... il faut bien se rendre à l'évidence que des solutions sont à trouver.

Le Conseil de l'ISO comprit qu'il était nécessaire de développer le Secrétariat central. Tout d'abord, si je me souviens bien, nous avons engagé du personnel, mais il ne s'agissait encore que de travailleurs manuels, des dactylos et des employés subalternes. Dans le même temps, il fut convenu que les secrétariats

détenus par des pays anglophones ou des pays francophones pourraient envoyer le nombre de documents à distribuer. Autrement dit, au lieu d'envoyer un exemplaire en anglais, ils en envoyaient 200, dans la mesure du possible, et la version française était préparée et distribuée ultérieurement. Nous pouvions ainsi gagner du temps à la production et, bien entendu, accélérer la distribution. Il fut ensuite décidé d'augmenter la cotisation de 50 %. L'organisation n'a véritablement commencé à prendre de l'ampleur qu'après 1965, essentiellement en raison de la personnalité du Secrétaire général.

M. Henry St. Leger quitta ses fonctions à la fin 1965 et, pendant huit mois, il n'y eut pas de Secrétaire général. Il y avait alors deux Secrétaires généraux adjoints; M. Rambal, un ingénieur suisse de l'École polytechnique fédérale de Zurich et moi-même. M. Rambal s'occupait des comités techniques et j'étais chargé de l'administration et des relations avec les autres organisations internationales. Huit mois plus tard, le Conseil nomma un Anglais, M. Sharpston. M. Sharpston, qui n'était pas ingénieur, occupait un poste important dans l'industrie électrique anglaise au Brésil, je crois. Au bout de deux ans, M. Sharpston abandonna. Ensuite vint M. Olle Sturen en 1968. Le véritable développement de l'ISO date de son arrivée. L'état d'esprit était totalement différent!

Croyez-moi, en travaillant à l'ISO, nous avons eu de bons moments. Pendant les réunions le travail était sérieux, très sérieux! Toutefois, un jour, lors d'un débat au Conseil (à l'époque, 14 pays siégeaient au Conseil, cela faisait environ 25 personnes autour de la table) un délégué avança une proposition pensant que tout le monde le suivrait. Mais, le Président, qui normalement ne demandait pas que l'on procède au vote (il recherchait plutôt le consensus) dit: «Je regrette, mais cette question doit être soumise au vote.» La proposition du délégué fut rejetée par tout le monde, alors le Président, se tournant vers l'auteur de la proposition lui dit: «Je suis désolé, mais votre proposition ne peut pas être retenue.» Comme l'on passait au point suivant de l'ordre du jour, le délégué se leva et lança avec colère: «Et vous parlez de démocratie!» Le plus sérieusement du monde. Personne ne dit mot, puis un délégué se dressa et reprit sur le même ton: «Parfaitement Monsieur!» Tous les délégués éclatèrent de rire, y compris celui dont la susceptibilité avait été heurtée.

Il n'est pas dans mon intention de revendiquer des résultats ambitieux, mais j'ai le sentiment d'avoir contribué aux travaux de l'organisation et à son développement. J'étais extrêmement fier de ma nationalité. En rejoignant une organisation internationale, j'avais le sentiment d'illustrer ma citoyenneté en me mettant au service d'autres nationalités. Lorsque j'écrivais une lettre à un correspondant qui ne parlait pas français, je la rédigeais en termes simples pour l'aider dans toute la mesure du possible.