

CHAPITRE IV.4

CULTURE ET GESTION AU BRÉSIL : LES TRANSMUTATIONS DU MÉTISSAGE¹

EDUARDO DAVEL, MARCELO DANTAS²
ET SYLVIA CONSTANT VERGARA³

Résumé. Dans ce chapitre, nous explorons la culture brésilienne à travers la notion de métissage. Il s'agit d'une notion qui fonctionne comme ressource heuristique et qui est souvent évoquée par les intellectuels brésiliens en tant qu'aspect fédérateur permettant de décoder les singularités culturelles de la société brésilienne. À partir de l'idée de métissage, il est aussi possible de réfléchir sur la sphère du travail (en ce qui concerne les visions du travail et les relations de travail) et sur la gestion à la brésilienne (par exemple, la pratique anthropophage de gestion et le gestionnaire métis). Cependant, tout au long de notre réflexion, le métissage n'est pas envisagé comme une logique raciale ancrée sur une problématique biologique. Nous considérons le métissage à partir de la perspective de l'ethnicité, c'est-à-dire en tant que construction socioculturelle. Il reflète ainsi et avant tout une expérience et une pratique culturelle.

1. Nous remercions les gestionnaires et dirigeants d'entreprises brésiliennes qui nous ont fourni des réflexions et des exemples précieux pour la rédaction de ce chapitre. Nous sommes aussi reconnaissants à Jean-Pierre Dupuis et à Philip D. Ghadiri pour les suggestions et les commentaires qui nous ont aidés à peaufiner ce chapitre.

2. Marcelo Dantas est professeur en gestion à l'Université fédérale de Bahia, docteur en sociologie de l'Université de Paris VII. Ses intérêts de recherche portent sur le domaine de la gestion et de l'identité culturelle.

3. Sylvia C. Vergara est professeure titulaire en gestion à la Fondation Gétulio Vargas – EBAPÉ-FGV, docteure en éducation de l'Université fédérale de Rio de Janeiro, auteure de plusieurs livres dans les domaines de la gestion du personnel, de l'apprentissage de la gestion et des méthodes de recherche.

INTRODUCTION

Au cours de l'histoire, toute société a expérimenté un processus plus ou moins marquant de métissage ethnoculturel. Nous pourrions même penser que le métissage est aussi ancien que l'existence des échanges entre sociétés distinctes. Par exemple, plusieurs historiens et ethnologues ont soulevé le rôle déterminant du métissage dans la région de la Méditerranée depuis la Grèce antique (Laplantine et Nous, 2001). D'autres auteurs, à leur tour, attirent notre attention sur le métissage dans le cadre de l'expansion de la colonisation de l'Europe vers les Amériques (Bernard, 1993; Gruzinski, 1999).

Si, d'une part, le métissage peut se refléter dans n'importe quelle expérience humaine de changement socioculturel lorsqu'il entre en interaction avec d'autres univers culturels, d'autre part, le métissage est emblématique dans certains contextes, tel celui de la société brésilienne. Cela dit, il ne faut pas croire que le propos de ce chapitre consiste à épuiser l'étude du métissage culturel ni celle de la culture brésilienne. Il ne cherche pas non plus à faire un éloge ou une valorisation du métissage comme seul aspect viable pour saisir la culture brésilienne. Notre objectif vise plutôt à proposer le métissage comme une clé heuristique permettant de décoder certaines singularités et le caractère multiforme de la culture brésilienne, ainsi que ses effets sur le monde du travail, de la gestion et des organisations brésiennes.

Si notre axe repose sur le métissage, il est nécessaire tout d'abord de préciser nos attaches conceptuelles. Lorsque nous parlons de métissage, nous nous éloignons de l'aspect biologique de croisement physique des populations distinctes. Autrement dit, nous ne parlons pas du mélange biologique d'ethnies qui composaient le Brésil au début de sa colonisation : les Portugais, les Indiens et les Africains. Ce qu'il faut entendre, c'est le métissage dans son sens socioculturel, tel qu'expliqué par Llosa (1992) lorsqu'il évoque une façon d'être espagnole au Pérou, c'est-à-dire une façon d'être affirmative et explicite, qui semble à tout Péruvien déconcertante, presque agressive.

Ainsi, nous associons le métissage au concept d'ethnicité et l'éloignons de celui de race. Suivant la même perspective adoptée par Jenkins (1997, p.13), nous définissons l'ethnicité en tant que différenciation culturelle (fondée sur les résultats de la relation sociale et de la négociation de sens attribués à la réalité sociale), qui s'exprime dans l'interaction sociale et s'internalise dans l'identification personnelle du moi. L'ethnicité est appréhendée en tant que construction sociale, ce qui nous pousse à employer désormais le terme *ethnoculturel* pour faire référence à cette notion de métissage.

De plus, le métissage renvoie à une conception précise du rapport interculturel : celui de la transmutation de ce que l'on reçoit. En effet, « il atteste d'un déplacement des frontières dans la création d'une nouvelle culture » (Villanova et Vermès, 2005, p.18). Autrement dit, le métissage est irréductible à la somme des « composantes » culturelles originelles, ne s'inscrivant pas dans une logique d'accumulation (des signes, valeurs ou symboles culturels distincts au départ), mais plutôt dans une tension génératrice, dans une multiplicité de repères culturels en devenir. N'étant pas la somme des cultures différentes et sans les annuler, le métissage fait référence à cette résultante nouvelle et oscillante entre le besoin d'une identité stable et la quête d'altérité (Laplantine, 1999).

Le chapitre est structuré de la façon suivante. Tout d'abord, nous présentons le processus de métissage en territoire brésilien comme une expérience ethnoculturelle fondée sur une histoire d'échanges ethnoculturels à partir de plusieurs couches successives d'immigration et d'interaction socio-culturelle. Nous mettons en relief quelques dynamiques clés de ce processus, à savoir la cordialité, la *malandragem* et le *jeitinho*. Ensuite, nous nous servons de l'expérience métisse pour saisir le sens des rapports *au* travail et des rapports *de* travail au Brésil. Dans la section suivante, l'influence de la culture métisse sur les pratiques de gestion et d'organisation au Brésil sont mises de l'avant et discutées. Finalement, le métissage est exploré en tant que problématique centrale non seulement pour le Brésil ou pour les pays du Nouveau Monde, mais aussi pour les pays qui doivent faire face à la mouvance engendrée par la mondialisation et le multiculturalisme.

LE MÉTISSAGE AU BRÉSIL ET SES MANIFESTATIONS

Les métis composent le paysage humain du Brésil depuis plusieurs siècles. En effet, le métissage est enraciné dans les structures profondes du développement historique du Brésil. Dans cette section, nous explorons d'abord les fondements sociohistoriques du métissage, à savoir la situation qui prévalait au début de la colonisation (à partir de la relation ethnoculturelle entre Portugais, Indiens et Africains) et pour une période plus récente, les couches successives d'immigration, qui ont instauré un va-et-vient de relations ethnoculturelles avec des Italiens, des Espagnols, des Japonais, des Allemands, entre autres. Ensuite, nous proposons un regard sur certaines manifestations du métissage qu'on peut retrouver dans les pratiques socio-culturelles du Brésil contemporain : la cordialité, la *malandragem* et le *jeitinho*.

Le métissage de départ : Indiens, Portugais et Africains

Les fondements sociaux, historiques et anthropologiques de l'identité brésilienne ont été consolidés à partir de l'œuvre de quelques intellectuels brésiliens pendant les premières années du XX^e siècle. Dans les années 1930, Gilberto Freyre publie le livre *Maîtres et esclaves : la formation de la société brésilienne* (Freyre, 1966) et instaure ainsi une conception historique de la formation du peuple brésilien. La multiplicité de ses approches et sa richesse analytique constituent un patrimoine incontestable pour la compréhension de l'identité brésilienne. Dans cet ouvrage (1966) et les autres qui le suivent (1968, 2004), Freyre soutient la thèse selon laquelle le peuple brésilien est distinct des autres peuples (Portugais, Indiens et Africains) qui l'ont formé. Même si Freyre reconnaît et valorise la contribution des Portugais, des Africains et des Indiens, il affirme que le Brésilien est éminemment métis, depuis les premiers moments de la colonisation. En effet, le premier Brésilien était métis parce qu'il était né sur le territoire brésilien et était le fruit de la liaison entre l'homme portugais et la femme indienne. Plus tard, il est devenu aussi la résultante des relations entre les hommes portugais et les femmes africaines.

D'après Ribeiro (1995), le premier Brésilien, mélange de Portugais et d'Indien, était métis dans la mesure où il ne pouvait s'identifier ni à ses ancêtres indiens qu'il méprisait ni aux Européens qui le méprisaient. Ainsi, il se voyait condamné à la prétention d'être ce qu'il n'était pas et ce qui n'existait pas encore : le Brésilien. C'est à travers ces oppositions fondamentales et cet effort constant d'élaboration de sa propre image en lien avec une nouvelle entité ethnoculturelle que s'est formée petit à petit la culture brésilienne. À partir de cette absence (désappropriation) essentielle et pour se libérer de l'état de n'être personne (non-Indien, non-Africain, non-Européen), les métis ont construit l'identité culturelle brésilienne. En effet, l'élaboration d'une culture brésilienne inclusive passe par l'accueil d'individus ethniquement variés. Elle passe autant par l'annulation des identifications ethniques pures (indienne, africaine, européenne) que par l'indifférenciation entre les différentes formes de métissage qui se sont produites en cours de parcours (les Africains avec les Européens, les Africains avec les Indiens, les Européens avec les Indiens).

Certaines précisions historiques et géographiques se font nécessaires pour que nous puissions mieux cerner l'idée du Brésilien en tant que peuple métis. Tout d'abord, le Brésil ne se forme qu'avec l'arrivée des Portugais, car les Indiens ne constituaient pas une nation en tant que telle; ils n'occupaient pas de façon effective l'ensemble du territoire continental qu'allait devenir

bien plus tard cet ensemble connu sous le nom de Brésil. Les Indiens provenaient plutôt de centaines de groupes fragmentés qui parlaient des langues différentes les unes des autres, ne partageant pas les mêmes coutumes, n'établissant pas, pour la majorité, de contacts entre eux (Freyre, 1966).

Par ailleurs, contrairement à l'expérience des autres pays du Nouveau Monde, l'occupation portugaise du territoire brésilien n'a pas été réalisée par des familles, comme cela a été le cas pour la colonisation des États-Unis. Au Brésil, elle est l'œuvre d'hommes venus seuls, qui arrivaient motivés notamment par l'exploitation des richesses du territoire, sans avoir de plans ou d'intensions prédéfinies d'établissement. Par conséquent, la pratique des relations sexuelles et ethnoculturelles avec des femmes indiennes d'abord et ensuite avec les esclaves africaines devient davantage compréhensible (Freyre, 1966).

De plus, les Portugais présentaient déjà une certaine prédisposition au mélange. La région ibérique de l'Europe, particulièrement celle du Portugal, a été marquée par un état permanent de guerres, ce qui a conféré au peuple portugais une certaine plasticité ethnoculturelle. Selon Freyre (1966, p. 201), l'état constant de conquête et reconquête n'a pas permis l'établissement et l'institutionnalisation d'un pouvoir ethnoculturel exclusif. En effet, déjà au XVI^e siècle, le Portugal était considéré comme un pays de transitions, car les Portugais se mélangeaient avec les Maures issus d'Afrique du Nord, qui ont envahi le pays plusieurs fois au cours des siècles, l'ont occupé, en ont été expulsés et l'ont envahi à nouveau.

Or, le premier Brésilien étant un métis et le colonisateur portugais, l'un des peuples le plus métissé de l'Europe (Freyre, 1966), nous avons deux conditions propices au déclenchement du métissage comme moteur socio-culturel de la société brésilienne. En effet, le métissage s'est manifesté de façon tellement multiple et généralisée dans la formation du peuple brésilien qu'on peut le saisir non pas comme une caractéristique secondaire, mais plutôt comme une expression majeure de l'identité culturelle du Brésil. Le métissage devient ainsi un pilier de la formation culturelle, subjective, imaginaire et sociopolitique du Brésil. Dans l'évolution de l'histoire du Brésil, la constante des relations ethnoculturelles devient prépondérante, et le peuple brésilien, un peuple profondément métis.

La relation avec les Africains est une composante qui rend le métissage brésilien particulièrement complexe. Avec l'arrivée de millions d'esclaves africains, qui s'est déroulée pendant trois siècles, le processus de métissage devient déterminant pour le peuplement du pays, ce qui amène des conséquences sur l'occupation de territoires plus éloignés, sur le développement de l'économie, sur la formation de l'identité culturelle et sur l'intégration

nationale. Pour des raisons historiques qu'on a vues précédemment, mais aussi pour des raisons stratégiques liées au besoin de peupler et d'assurer la conquête effective du territoire, le colonisateur portugais manifeste une ouverture accentuée pour le mélange ethnoculturel. Holanda (1998, p. 64) explique que le Portugais entrait en contact intime et fréquent avec les autres ethnies et qu'il devenait plus « américain » (au contact des Indiens et de leur culture) ou plus « africain » (au contact des esclaves et de leur culture) selon les besoins et les circonstances politiques du moment.

Par ailleurs, les Africains soutiennent une structure socioéconomique qui exerce une influence historique sur la formation de la société brésilienne. Combinant l'exploitation de la richesse tropicale (canne à sucre, bois, minéraux et café) avec l'exploitation du travail esclave, cette structure était à la fois agricole et industrielle. C'était aussi une construction sociale inégalitaire, associant la maison du maître (*Casa Grande*) et les baraquements des esclaves (*Senzala*), unis entre eux par des rapports d'exploitation et de clientèle. Employant une telle force de travail, le système de la famille patriarcale établit une logique de hiérarchisation rigide et une forte stratification sociale entre, d'une part, les individus qui appartiennent au monde des esclaves (*Senzala*) et, d'autre part, ceux qui appartiennent au monde des seigneurs de la terre (*Casa Grande*) (Freyre, 1966). C'est dans ce contexte que les liens de chair et les rapports socioculturels entre le maître et ses esclaves s'établissent.

Le métis est considéré comme un être doué, disposant de capacités élargies. Par exemple, Freyre (1966) explique qu'aux XVI^e et XVII^e siècles, le Brésilien le mieux adapté au territoire brésilien était le métis, car il détenait les connaissances issues à la fois de l'origine indigène (qui lui permettaient de traverser les forêts et d'y survivre) et de l'origine portugaise (il connaissait les stratégies portugaises de civilisation). Autrement dit, le métis avait la capacité physique, mentale et la sensibilité pour faire face aux forêts et explorer aisément le territoire. Si nous acceptons que chaque culture est une complexité riche, lorsque nous mettons en rapport deux cultures distinctes, nous générons une complexité encore plus riche que les deux univers culturels de départ. Nous pouvons alors penser que le métis constitue une entité unique, un produit amélioré.

Par contre, il existe des images opposées attachées à l'idée même de métissage parmi les interprétations des intellectuels brésiliens. D'un côté, le métissage peut être perçu comme du dénigrement, tandis que d'un autre côté, il peut aussi être considéré comme source de singularisation des Brésiliens, en devenant la cible de la curiosité internationale (Schwarcz, 1995).

C'est ainsi que l'œuvre de Freyre célèbre la singularité brésilienne du métissage, en inversant la dimension négative qui lui était jusque-là attribuée et en la rendant positive. Pour lui, tout Brésilien, même celui qui présente un semblant d'Européen blond, porte dans l'âme l'ombre de l'Indien et de l'Africain (Freyre, 1966). De cette façon, Freyre (1966) a transformé le métissage en une voie d'interprétation socioculturelle des singularités brésiennes.

Toutefois, il ne faut pas se tromper. Le métissage chez Gilberto Freyre n'a rien à voir avec le mythe de l'harmonie des trois races (les Africains, les Portugais et les Indiens), ni avec l'idée de « démocratie raciale ». C'est un rassemblement qui est toutefois conflictuel : un rassemblement traversé par des rapports contradictoires, ambigus (Dupuis et Davel, 2004) et ambivalents. Gilberto Freyre a été très souvent accusé de masquer le conflit entre les classes sociales et d'éliminer les luttes politiques en fournissant une image idyllique du Brésil : celle de la démocratie raciale. Pourtant, rien n'est plus distant des propos de son analyse.

Pour que le conflit existe, il n'est pas nécessaire que les opposants soient toujours en état ouvert de guerre. Freyre (1966) a démontré que le conflit a lieu parallèlement aux jeux de séduction, d'affection, d'attraction sociale et de convivialité. Cette démarche complexe et quotidienne d'attraction et de résistance n'a pu être bien comprise sans doute en raison des schémas manichéens qui prédominaient à l'époque et qui existent encore aujourd'hui. L'argument de base repose sur l'idée selon laquelle les différences socioéconomiques ne mènent pas nécessairement à l'impossibilité de communication entre les catégories sociales opposées. L'affectivité traverse la muraille des classes, sans les annuler; elle produit des liens significatifs entre individus appartenant à des champs antagonistes (Silva, 1999). Voilà une clé historique importante pour la compréhension des subtilités de la culture brésilienne de nos jours.

Le métissage à partir des couches successives d'immigration

La logique socioculturelle fondée sur le métissage a été intensifiée par plusieurs vagues d'immigration, qui composent l'histoire du Brésil. Aux Portugais du temps de la conquête et aux quatre millions d'Africains emmenés comme esclaves se sont ajoutés environ cinq millions de personnes venues de différents pays depuis cet événement historique qu'est l'indépendance du Brésil (Bassanezi, 1995). Les rapports interculturels prennent de l'ampleur et augmentent encore plus en fait de multiplicité.

À partir du début du XIX^e siècle, le mouvement d'immigration commence à se diversifier : on remarque des flux d'immigration libre aussi chez d'autres peuples que les Portugais. Au fait, ce qui a attiré l'intérêt d'abord des Allemands et ensuite des Italiens, et bien sûr d'autres étrangers, notamment pour le sud du Brésil, c'est le projet de colonisation agricole. Ce projet a été mis de l'avant par le gouvernement brésilien dans le but de défendre et de peupler le territoire; sa première stratégie cherchait à encourager la petite propriété agricole spécialisée dans la polyculture. Au cours de cette vague migratoire, des millions d'Allemands et d'Italiens sont arrivés et se sont installés dans des propriétés qu'ils ont reçues dans la région du sud du Brésil.

Même s'il a été réduit pendant la première partie du XIX^e siècle jusqu'à l'abolition de l'esclavage (1888), le flux d'immigration a été ensuite utilisé comme moyen d'importation d'une main-d'œuvre qui remplacerait les esclaves dans l'économie agraire. C'est dans cette période que la migration internationale vers le Brésil prend force et maintient une certaine constance. Il s'agit alors d'un flux migratoire constitué notamment d'Européens (principalement des Portugais, des Allemands, des Italiens et des Espagnols) et d'Asiatiques (principalement des Japonais). Par exemple, débutant en 1908, le cycle d'immigration japonaise s'oriente d'abord vers la culture du café et ensuite vers celle du riz et du coton. Seulement dans les années 1950 et 1960, plus de soixante mille nouveaux immigrants japonais se sont installés au Brésil. Jusqu'aux années 1930, les Espagnols ont aussi immigré et ont visé le travail dans l'agriculture du café. Ensuite, dans les années 1950 et 1960, l'intérêt de l'immigration d'origine espagnole est dirigé vers l'activité industrielle et commerciale.

Bassanezi (1995) suggère quatre moments d'immigration, à partir des années 1870. Le premier est caractérisé par l'expansion de la culture du café à l'ouest de São Paulo et par l'entrée massive des immigrants, notamment des Italiens. Le deuxième moment comprend la politique gouvernementale de valorisation du café en 1906 et explique l'augmentation significative de l'immigration des Portugais, des Espagnols et le début de l'immigration japonaise. Ce moment s'arrête avec la Première Guerre mondiale, et l'après-guerre marque le début du troisième moment. C'est un moment de revalorisation de la culture du café, mais aussi de développement d'autres secteurs de l'économie, ce qui explique l'immigration des Portugais, des Japonais, mais aussi d'autres nationalités, telles que les Polonais, les Russes, les Roumains, les Juifs, etc. Le quatrième moment survient après la Deuxième Guerre mondiale et se caractérise par un volume moins important d'immigration.

À partir de ce bref survol des différentes couches de l'immigration qui se superposent historiquement, parallèlement et successivement, il devient possible d'estimer la place que les relations ethnoculturelles occupent dans la construction socioculturelle de la société brésilienne. Nous pouvons supposer que la matrice métisse de départ produit des relations interculturelles orientées vers la confrontation mutuelle et le mélange constant. En effet, le peuple brésilien est un peuple qui se voit comme étant fondamentalement métis. Ce métissage profond, intense, multiple et récurrent est à la base de trois pratiques socioculturelles de la société brésilienne contemporaine : la cordialité, la *malandragem* et le *jeitinho*.

La cordialité

Un des traits marquants du métissage au Brésil s'exprime dans des rapports quotidiens chargés en cordialité. Dans la vie de tous les jours, être cordial signifie réagir par le sentiment, le cœur et peut-être plus encore par le corps que par la tête (Laplantine et Nouss, 2001). La cordialité suppose des relations extrêmement personnalisées. Par exemple, les concepts de « *casa* » (maison, foyer) et de « *rua* » (rue), proposés par DaMatta (1987), nous permet de cerner la signification brésilienne de la cordialité. La *casa* est l'un des univers privilégiés de cette cordialité et de cette chaleur humaine. L'opposé de la *casa* est la *rua*, lieu de l'anonymat et de la rigidité du décret ou plus exactement de la conformité à l'impersonnalité abstraite, à la loi à laquelle il faut obéir (DaMatta, 1987).

Par ailleurs, Sérgio Buarque de Holanda (1998) définit le concept de « l'homme cordial » et situe la cordialité en tant qu'ancrage profond de l'identité brésilienne. Selon lui, la cordialité alimente la tendance au grégarisme et l'aversion aux formalités démontrées par les Brésiliens. Holanda (1998) parle d'une cordialité inconsciente, historique, introjectée, qui imprègne les relations sociales. Selon Silva (1999), le Brésilien éviterait les guerres sanglantes, habiterait le paradis de l'amitié, des douceurs, de la gentillesse, de la paix et du bien-vivre parce qu'il ou elle est substantiellement cordial dans les communications quotidiennes. Cordial, le Brésilien rêverait de l'utopie, mais se satisferait sans doute d'un présent affaibli de solennités, d'aspérités, de coercitions, de règles rigides et d'exclusivisme. Les Brésiliens vivraient les uns pour les autres, heureux, disponibles, contents de partager le quotidien : « On a déjà dit, avec une heureuse expression, que la contribution brésilienne à la civilisation sera la cordialité – on donnera au monde l'homme cordial » (Holanda, 1998, p. 56).

En revanche, Holanda (1998) ne considère pas la cordialité comme la particularité d'un peuple, mais comme l'héritage du système patriarcal, des moulins à sucre, de la tradition coloniale transmise à travers les générations. Cette compréhension nuancée place la cordialité dans le cadre d'une culture ludique évoluant sous les auspices du syncrétisme, de la tolérance, des articulations entre le futur paradisiaque et le présent intensément vécu. La notion de cordialité demeure ainsi une valeur relationnelle dans un quotidien « d'harmonie conflictuelle », de partage des sentiments et d'affectivité explicite.

Dans un contexte métis, tel celui du Brésil, il faut situer la cordialité dans un cadre polysémique, traversé par des cultures qui se complètent et se disputent. La force de l'affectivité, responsable de la cordialité, se fait sentir tous les jours. En revanche, cette cordialité, expression d'un fond émotif extrêmement riche et débordant, peut servir lorsque c'est nécessaire comme pièce de résistance ou comme déguisement voulu, qui permettra à chacun de préserver intacts sa sensibilité, son intimité et ses intérêts (Holanda, 1998, p. 147). On constate alors que la cordialité est aussi un mécanisme de défense et de résistance sociale. En effet, bien plus qu'un moyen d'atténuer ou d'éviter les conflits, la cordialité peut être perçue comme une façon de faire l'expérience du conflit dans un respect commandé préalablement. La cordialité révèle une atmosphère selon laquelle les Brésiliens savent implicitement qu'ils sont tous métis et que personne n'est plus ou moins ethniquement plus pur que l'autre. Autrement dit, personne ne va se sentir supérieur à l'autre en ce qui concerne le sentiment d'être étranger, d'être d'ailleurs.

La représentation populaire de l'homme cordial est celle d'une personne joyeuse, cordiale, accueillante, hospitalière, mais c'est aussi celle d'un être qui a le travail en aversion. D'après Holanda (1998, p. 38), l'influence de la culture des peuples ibériques confère au travail une charge symbolique négative. Or, le travail dans la formation du Brésil est perçu comme une activité pénible, punitive, sans valeur sociale. En effet, il s'agit d'une société qui, dans ses trois premiers siècles de sa formation, a adopté le système de l'esclavage. Ainsi, le travail était, avant tout, l'affaire des esclaves, et par la suite, une activité réservée aux Brésiliens pauvres. Cette vision du travail est héritée de la culture ibérique et affecte les attaches des Brésiliens à l'univers du travail et du loisir.

La *malandragem*

Définir ce qu'est l'individu caractérisé de *malandro* n'est pas tâche simple, car il s'agit d'une personne qui n'est pas franchement malhonnête,

mais qui n'est pas totalement honnête, non plus. Le *malandro* ne rejette pas radicalement l'ordre établi, mais le tourne constamment en dérision. Son action relève de la *malandragem*, ce qui correspond approximativement à l'art de la débrouillardise, de la combine et de l'improvisation face à des situations inédites.

D'ailleurs, Macunaima, le héros sans aucun caractère, créé par Mario de Andrade (1979), incarne le personnage emblématique du *malandro*. Dans cette anti-épopée burlesque, érotique et libertaire, l'antihéros Macunaima, un Indien noir aux yeux bleus, symbole composite d'une « nation sans caractère », après avoir passé une enfance paresseuse, parcourt la forêt vierge où il rencontre sa mère qu'il tue par erreur. Macunaima est une œuvre qui dévoile le caractère profondément métis de la culture brésilienne.

La *malandragem* métisse renvoie à deux images contradictoires. La première, et la plus négative, est celle qui associe la *malandragem* au manque de travail, au vagabondage et à la criminalité potentielle. La deuxième, par contre, est celle où le *malandro* apparaît comme un individu de bonne humeur, habile au jeu de soccer et dans l'exécution de la samba. C'est un reflet, en quelque sorte, de la version *Zé Carioca* de la *malandragem*, que Walt Disney avait créée et diffusée dans les années 1950 sous forme de dessins animés. Cette version mettait en relief la flexibilité (*jeitinho*) brésilienne du corps et dans les comportements; il s'agit de la conception de Gilberto Freyre selon laquelle, au Brésil, tout tend à s'amollir et à s'adapter. Autrement dit, malgré le fait que le Brésilien connaît bien les règles, il est passé maître dans la « dialectique de la *malandragem* » (Sousa, 1993), cette dialectique inscrite dans la façon d'agir face à l'espace public, à l'ordre et au désordre (Schwarcz, 1995).

D'après les études de DaMatta (1990), le *malandro* est un être qui vit en dehors des règles formelles. Il est d'ailleurs défini comme un être réfractaire au travail, individualisé dans sa façon de marcher, de s'exprimer et de se vêtir (DaMatta, 1990, p. 216). Le *malandro* crée un monde à part où règne la flexibilité et dans lequel ce qui compte est le sentiment (« c'est le cœur qui réinvente les règles ») et l'improvisation (DaMatta, 1990, p. 217). Il incarne donc la figure d'un rebelle qui lutte contre tout formalisme social et qui se comporte soit avec sagacité, soit en faisant des coups malhonnêtes. C'est un comportement qui peut aller de la conduite socialement tolérée ou acceptée (lorsque c'est perçu comme une manifestation de l'intelligence pratique et de vivacité) jusqu'à un niveau de comportement très marginalisé (lorsque cela devient un geste franchement malhonnête : le *malandro* devient alors un marginal ou un bandit) (DaMatta, 1990, p. 221).

Cette « façon de faire » (*jeito*, petite façon de faire, *jeitinho*), typique du comportement du *malandro* représente une dynamique significative de la culture brésilienne. Le *jeitinho* représente une certaine flexibilisation des règles, une sorte d'insoumission sociale. C'est en fin de compte un mécanisme de défense mis de l'avant par le peuple pour être capable de survivre aux règles et aux lois qui ont été institutionnalisées historiquement par les élites comme moyen de perpétuer leurs privilèges, depuis la société coloniale esclavagiste jusqu'à l'émergence du Brésil contemporain. Le *jeitinho* renvoie à l'univers de l'ambiguïté, celui de la culture métisse.

Le *jeitinho*

Dans la compréhension des subtilités de la culture brésilienne, la compréhension du *jeitinho* se révèle indispensable (Barbosa, 1995). Les racines de la culture brésilienne, celles qui sont ancrées dans le système de la famille patriarcale et esclavagiste, se composent de métissage, mais aussi de hiérarchisation et de ségrégation sociale. Ces racines entremêlées seraient la cause principale du *jeitinho*, c'est-à-dire d'un certain écart existant entre le contenu formel de la loi, d'une part, et la conduite concrète des individus (sans que cet écart implique forcément la punition pour le transgresseur de la loi), d'autre part.

Le *jeitinho* consiste dans un processus grâce auquel quelqu'un atteint un certain objectif malgré des dispositions contraires (lois, ordres, règles, etc.). D'après Barbosa (1992), le *jeitinho* représente toujours une forme « spéciale » de résolution de problèmes ou de situations difficiles ou interdites. Il peut aussi renvoyer à la formulation d'une solution créative à une situation d'urgence, soit à travers la violation d'une règle ou d'une norme préétablie, soit à travers une forme de conciliation, d'astuce ou d'habileté. Ainsi, pour qu'une situation puisse être considérée comme *jeitinho*, il est nécessaire que l'événement soit imprévu et adverse aux objectifs de l'individu. Pour résoudre cette situation, il faut penser à une intervention qui soit en quelque sorte spéciale, adaptée et rapide.

Dans une société où le *jeitinho* s'impose comme véhicule d'action sociale, la hiérarchie, tellement chère à la société brésilienne dans certaines instances, ne se réalise pas de façon homogène, mais sur plusieurs plans et variations, où l'économique ne devient pas nécessairement l'axe central (DaMatta, 1990). En fait, le *jeitinho* part de prémisses nettement opposées à celles de la bureaucratie. Alors que l'appareil bureaucratique est théoriquement rationnel, impersonnel, anonyme et utilise des catégories rationnelles, le *jeitinho* met en action des catégories émotionnelles et affectives. En passant par les

sentiments et par la dramatisation, le *jeitinho* établit un espace personnel dans le domaine de l'impersonnel. Sa stratégie dépend des manifestations carrément opposées à celles de la bureaucratie, à savoir la sympathie, la façon séduisante de s'exprimer, l'intonation de la voix, la cordialité, entre autres.

Amado et Brasil (1991) soutiennent que le *jeitinho* représente une sorte de dénominateur commun, voire une base herméneutique à partir de laquelle l'interprétation de la culture brésilienne devient possible. Par ailleurs, deux écrivains consacrés, Guerreiro Ramos (1983) et Roberto Campos (1966), considèrent le *jeitinho* comme étant l'un des processus les plus authentiques en matière de gestion de problèmes parce que, malgré le contenu des règles, codes et normes, il représente un processus d'adaptation efficace pour vivre dans une société fort centralisée et formaliste. Ainsi, afin de pouvoir faire face à un système social oligarchique, le Brésilien a développé un certain « jogo de cintura »⁴ – une flexibilité du corps et de l'esprit pour contourner les obstacles. Le *jeitinho* est ainsi utilisé pour « dribler » les déterminations qui, si elles étaient prises en compte, rendraient impossible la réalisation de l'action voulue. Il introduit de la plasticité et de la flexibilité dans la société brésilienne autrement rigide (Amado et Brasil, 1991).

En tant que symbole de la culture brésilienne, le *jeitinho* renvoie à une perception particulière du Brésil et des Brésiliens. Cela renforce une dimension de la société brésilienne, qui privilégie les aspects humains de la pratique culturelle en les opposant aux aspects légaux, politiques et institutionnels. La tendance est donc de réduire le pouvoir de l'anonymat individuel (ou des lois), en remplaçant les situations de résolution de problèmes dans le domaine de la personnalisation du rapport (Amado et Brasil, 1991). En ce sens, l'exercice du *jeitinho* tend à valoriser davantage le personnel que l'universel.

Dans la condition de société métissée et hiérarchisée, le Brésil est traversé par des inégalités et composé des multiples strates sociales. Ce traitement inégal des individus au cours de sa formation historique a déclenché un mode de fonctionnement social basé sur les liens familiaux et amicaux. C'est-à-dire, l'individu est fréquemment reconnu et valorisé en fonction de son réseau de relations interpersonnelles. Ainsi, quand quelqu'un se trouve aux prises avec la loi ou une règle générale, il fait immédiatement appel aux relations interpersonnelles et aux repères de l'univers de l'intimité. À travers le *jeitinho*, les Brésiliens tenteront, en fin de compte, de créer une voie de

4. Cette expression idiomatique est utilisée pour indiquer que les Brésiliens jouent au football comme s'ils dansaient la samba. Il s'agit d'un balancement des hanches exécuté pour déjouer leurs opposants, pour dévier de leur route. Dans la vie, cela signifie que les Brésiliens évitent, contournent certaines situations difficiles.

sortie intermédiaire à l'impasse établie entre l'impersonnel et le personnel (DaMatta, 1983).

Par ailleurs, le *jeitinho* exprime l'esprit cordial, conciliatoire, chaleureux et humain d'un pays ouvert à une infinité de possibilités (Barbosa, 1995). Dans un contexte régi par une telle logique, les conflits sont à éviter à tout prix. C'est en reportant ou en diluant les conflits que les Brésiliens tournent autour des problèmes, et que, de cette façon, ils les résolvent. En effet, le *jeitinho* peut fonctionner comme un mécanisme de réduction des conflits (Amado et Brasil, 1991) ou de résistance sociale. Si d'une part, il devient un moyen de s'adapter aux diverses situations imprévues et hostiles de la vie quotidienne, d'autre part, le *jeitinho* engendre une « réciprocité diffuse » (Barbosa, 1992), qui prédispose les personnes à s'entraider sans se soucier d'attendre que la réciprocité leur soit rendue immédiatement (Duarte, 2006).

En synthèse, Barbosa (1992) a distingué trois catégories liées au *jeitinho* : (a) la stratégie créative de résolution de problèmes (vision positive du *jeitinho*), (b) le comportement égoïste et malhonnête (vision négative du *jeitinho*) et (c) le phénomène ambivalent, incluant à la fois des visions positives et négatives. Duarte (2006) ajoute une quatrième catégorie : le *jeitinho* comme mécanisme social de survie. Il s'agit d'une catégorie qui prend en compte le contexte plus large qui le produit, étant donné que le *jeitinho* répond aux contraintes socioéconomiques et politiques existantes dans la société brésilienne. En effet, le contrôle social imposé par la concurrence économique et par l'expression de la confiance se prête parfaitement à la compréhension de la dynamique du *jeitinho* (Prestes Motta et Alcadipani, 1999).

Culture brésilienne, culture métisse?

Entrevoir la culture brésilienne à partir du métissage signifie penser la culture à partir de repères tels que la désappropriation, l'absence et l'incertitude qui peuvent jaillir chaque fois qu'une rencontre se produit. C'est qu'une identité culturelle traditionnelle peut offrir un sentiment d'appropriation et de certitude, contrairement à l'expérience métisse qui, elle, offre du contraste et du mélange culturel. La culture métisse devient surtout la culture de la relation, du mélange, de la multiplicité, de l'enrichissement mutuel (Laplantine et Nouss, 2001). Par exemple, elle fait allusion à la métaphore de la culture du mélangeur, cet objet quasi obligatoire dans les cuisines brésiliennes. En plus du mélange, l'image du mélangeur porte sur l'idée de nouvelles créations, d'une composition qui résulte en un élément différent de ceux qui ont été utilisés au départ pour faire le mélange.

Une autre représentation de la culture métisse est celle de la *feijoada* (type de cassoulet cuisiné à base de haricots noirs et de morceaux de viande), un met typique de la gastronomie brésilienne. À l'origine connue comme la nourriture des esclaves et des pauvres, la *feijoada* est devenue, à partir des années 1930, un plat national, en apportant une représentation symbolique du métissage brésilien en lien à l'idée de culture nationale. Les haricots noirs et le riz blanc (plat quotidien dans les familles brésiliennes, qui se mange toujours mélangé dans l'assiette) constituent une allusion symbolique aux éléments africains et européens de la culture brésilienne (Schwarcz, 1995).

La culture métisse porte aussi sur la flexibilité, la malléabilité et la fluidité. Il faut, par conséquent, être à l'aise dans cet art brésilien de glisser, de dribler, de swinguer, d'avancer dans la conversation en oscillant entre le oui et le non. C'est une variation dans la valorisation de certaines pratiques. Par exemple, la pratique de la « samba » et de la « capoeira » a subi, durant le XIX^e siècle des jugements contradictoires. De façon récurrente, la samba est passée par des perceptions variées jusqu'à devenir un « produit typiquement national » (Reis, 1994). Autrement dit, sa réputation a longtemps oscillé entre la répression et l'exaltation, d'une image de « danse de Noirs » à la chanson brésilienne digne d'être exportée.

De plus, la culture métisse renvoie à une culture baroque. Roger Bastide (1999) a souligné le rôle de la superposition des sentiments, de la malléabilité et de la multiplicité dans le baroque brésilien. Selon lui, le baroque se détache des églises et des palais et descend dans les jardins et les avenues : « Il vient prendre possession du corps humain, le compliquant avec perruques et rubans; il envahit la rue avec les processions, les chars allégoriques, toute sa pompe d'un moment, et atteint jusqu'aux âmes à travers les rituels de politesse et le subjectivisme des sentiments » (Bastide, 1973, p. 33). La culture baroque, celle nourrie par la logique du métissage, est aussi la culture de l'exagération sentimentale et des possibilités débordantes.

LES RAPPORTS MÉTISSÉS AU TRAVAIL

Comment la culture métisse se traduit-elle en contexte de travail? Formuler des réponses à cette question représente le but premier de cette section. Plus précisément, nous allons explorer la façon dont la culture métisse soutient des rapports multiples à l'égard de l'univers du travail à partir de deux angles : le rapport *au* travail et les rapports *de* travail. L'argument central est que les rapports des Brésiliens au travail trouvent leur explication dans la culture métisse comme étant des rapports fondés sur la multiplicité et sur plusieurs paradoxes.

Les rapports du Brésilien au travail

Nous avons vu que la société coloniale brésilienne a été structurée à partir du système de l'esclavage, d'abord, à partir de l'exploitation des Indiens qui habitaient déjà le pays et, ensuite, à partir de la commercialisation des Africains. Dans le cadre de ce système de travail esclave, l'économie du Brésil colonial a été initialement orientée vers l'exploitation du « bois-brésil » (arbre originaire du Brésil, qui a donné son nom au pays et qui était utilisé dans la production de la teinture). Ensuite, elle a été dirigée vers l'exploitation des minéraux et vers le développement de la monoculture extensive de la canne à sucre. L'agriculture extensive devient alors la plus importante source d'enrichissement du Portugal, et son exploitation atteint un niveau de productivité bien plus élevé, si on la compare à la production agricole mondiale de l'époque. Les esclaves étaient considérés comme la condition *sine qua non* au développement économique de la colonie et à l'enrichissement du Portugal; c'est une des raisons qui explique le fait que le Brésil ait été le dernier pays occidental à abolir l'esclavage en 1888.

Étalé sur presque quatre siècles, le régime esclavagiste a laissé ses empreintes sur l'identité culturelle du Brésil. L'une de ces empreintes est la conception et la relation négative envers l'acte du travail. Travailler est chargé historiquement d'un sens d'activité pénible. Dans le pays de l'esclavage, l'acte de travailler était perçu comme la fonction la plus basse dévolue à l'esclave et pour cette raison, il a toujours été associé à l'assujettissement, à l'absence de droits et au statut de paria social. Progressivement, le Brésil a évolué à partir d'une culture coloniale qui percevait le travail comme une forme de rabaissement social, une sorte de punition. D'après Holanda (1998), le Brésil a hérité de la mentalité ibérique qui considérait le travail comme une obligation pour les classes sociales inférieures.

Toutefois, ces empreintes négatives laissées par l'expérience de l'esclavage cohabitent dans l'actualité avec un sentiment positif par rapport au travail. Ceci révèle à la fois une contradiction et une multiplicité dans les différents rapports au travail. Dans sa dimension positive, le travail peut être considéré comme un moyen d'ascension sociale et comme une source de dignité, lorsqu'on regarde l'influence ethnoculturelle des immigrants allemands ou italiens. La dimension positive attribuée au travail peut aussi découler de la position sociale et familiale de « pourvoyeur de famille » (Colbari, 1995; Rodrigues, 1996).

Le travail comme activité sociale et culturellement valorisée est devenu plus visible, par exemple, lors du développement économique de la région de São Paulo. S'étant développée plus tardivement que le Nord-Est et

Rio de Janeiro, la région de São Paulo devient la première réalisation effective du système capitaliste au Brésil, ayant été choisie, dans les premières années du XX^e siècle, pour concentrer les investissements publics dans la marche de l'industrialisation du pays. Actuellement, c'est la région la plus riche et la plus industrialisée du pays et elle représente plus de 30 pour cent du PIB (produit intérieur brut) (IBGE, 2004).

Le paradoxe entre la dévalorisation du travail dans l'esclavage et l'importance de la fonction du travail dans le système capitaliste se manifeste explicitement et nettement dans le Brésil contemporain. La culture métisse soutient cette multiplicité paradoxale de rapports au travail. Par ailleurs, selon une recherche annuelle conduite par les Nations Unies, le Brésil se révèle être l'un des champions mondiaux en ce qui concerne la quantité d'heures travaillées : chaque travailleur brésilien travaille plus de 2 100 heures par an, contre 1 800 heures annuelles pour le travailleur européen, par exemple. Cependant, le Brésil se révèle aussi être l'un des pays où le salaire minimum est le plus bas.

Les rapports de travail au Brésil

Pays de contradictions, de multiplicités et d'oscillations, ou bien terre de contrastes, comme l'a suggéré Bastide (1999), le Brésil se présente comme la scène de relations de travail inconstantes et incertaines. Les différences sont abondantes entre, par exemple, le travail effectué dans le milieu agraire ou dans l'économie urbaine, dans les régions industrialisées ou dans les zones de pauvreté du Nord-Est. Le métissage intrinsèque à la façon d'être des Brésiliens soutient et nourrit à la fois cette multiplicité traversée par autant de paradoxes. Parmi les paradoxes concernant la diversité de relations de travail au Brésil, nous pouvons en souligner trois : le paradoxe de la démocratie, de la modernité et de la formalité.

De l'autoritarisme à la démocratie

Un paradoxe qu'on peut trouver au Brésil concernant les relations sociales de travail est celui qui va de l'autoritarisme au désir (et discours) de démocratie et de participation. Par exemple, les droits fondamentaux du travail (huit heures par jour de travail, vacances, indemnités, etc.) ont été assurés à partir des années 1930 pour le travailleur urbain, ce qui a constitué le noyau du développement industriel du Brésil au XX^e siècle. Les travailleurs ruraux ont obtenu des droits similaires seulement en 1988, avec la nouvelle Constitution brésilienne, après vingt années de dictature militaire. Cette différence entre le travail rural et urbain se rapporte à l'évolution

de la société brésilienne, selon laquelle le monde rural a hérité pendant longtemps des valeurs de la société esclavagiste coloniale, tandis que le Brésil urbain s'est fait chapeauté par les règles du capitalisme, du travail salarié et, plus tard, par les règles de la société démocratique que ce pays est devenu.

L'autoritarisme hante encore l'imaginaire de la société brésilienne, surtout cet imaginaire alimenté par la figure du colonel (Vasconcellos, 1995, 2002). Cet imaginaire investit les figures de direction et d'organisation sociale, en même temps que se fait valoir le discours et la quête permanente de démocratie et de relations participatives. Ces deux repères empreignent profondément et simultanément la dynamique sociale au Brésil. Comment expliquer ce paradoxe fluctuant entre l'autoritarisme et la démocratie?

Une vingtaine d'années de démocratie ne sont naturellement pas suffisantes pour libérer toute une nation de l'autoritarisme qui a marqué son histoire. Du colonisateur portugais et de son régime monarchiste et esclavagiste, en passant par la proclamation de la République (1889), jusqu'au dernier président de la dictature militaire (qui a terminé son mandat en 1985), suivi immédiatement par un président civil, le Brésil a vécu peu de périodes démocratiques. Plusieurs constitutions ont été mises en place et elles ont transformé ce pays rural en pays urbain, et l'ont fait passer de l'économie agraire à l'économie industrielle. C'est un pays où la mentalité de son peuple et de son organisation sociopolitique est imprégnée par les paradoxes découlant de cette histoire.

En même temps qu'on trouve au Brésil une Constitution démocratique (depuis 1988) affirmant des valeurs humanistes et de justice sociale, ce qu'exprime le désir du peuple brésilien, on trouve également une société avec une économie présentant l'un de plus forts taux de concentration de revenu lorsqu'on la compare à d'autres pays. En effet, il s'agit d'une société qui n'a pas réussi à résoudre le problème de 20 % de la population qui se trouve dans une situation de pauvreté et de misère flagrante.

De la modernité à l'archaïsme

Un autre paradoxe qu'on peut retrouver au Brésil comprend les entreprises, les conditions de travail et les modes de gestion qui s'avèrent à la fois modernes et archaïques. On peut trouver des organisations et des travailleurs fonctionnant dans un système fortement taylorisé et fondé sur l'exploitation systématique, ainsi que des organisations de travail basées sur les pratiques de gestion les plus modernes et les plus participatives qui soit. Ainsi, les travailleurs de l'industrie de pointe cohabitent avec un type de travail équivalant au travail de l'esclave.

Par exemple, entre les années 1950 et aujourd'hui, le Brésil est passé du stade de société rurale, ayant plus de 60 % des gens habitant à la campagne, au stade de société urbaine, ayant, dans les années 2000, plus de 80 % de gens habitant dans les villes. Ce changement a été appuyé par un projet national d'industrialisation, qui a débuté dans les années 1930 et dont le rythme s'est accéléré jusqu'aux années 1980, lorsque le pays a consolidé son processus de modernisation industrielle.

Au Brésil, les institutions modernes du monde du travail doivent combattre en permanence le travail esclave, qui existe encore dans certaines organisations agricoles ou dans des affaires d'extraction végétale située dans les zones les plus lointaines du pays. Dans ce cas, les travailleurs peuvent être empêchés de donner leur démission ou d'abandonner le travail. Ils peuvent aussi voir leurs salaires confisqués mensuellement par les patrons, sur l'allégation de dépenses pour l'alimentation et l'entretien des travailleurs. Par exemple, en 2005, nous avons été témoins de discussions entourant un projet de loi prévoyant la confiscation sommaire des terres sur lesquelles ces pratiques criminelles de travail étaient monnaie courante, ce qui signale bien que la société brésilienne n'accepte pas le retour du fantôme de l'esclavage.

Ce paradoxe entre, d'une part, un Brésil moderne et des relations de travail structurées par une législation qui assure l'application des droits accordés aux travailleurs et, d'autre part, un pays archaïque, précapitaliste et quasi féodal, est le résultat d'un processus de modernisation accéléré, mais inégal et vacillant. Les dimensions gigantesques du territoire presque continental du Brésil l'ont conduit à opter pour une concentration d'investissements dans l'industrialisation de la région Sud-Est, tout particulièrement dans l'État de São Paulo, alors que le Nord-Est et le Nord demeurent empêtrés dans un lent processus d'industrialisation périphérique, ce qui a causé d'énormes inégalités régionales. De telles inégalités se manifestent dans les différences en matière de scolarité, de revenu par habitant, de niveau de développement économique et de système de relations de travail et de production.

Du formel à l'informel

Le troisième paradoxe est celui qui confronte l'économie formelle avec l'informelle. Pendant que le Brésil moderne arrive dans les années 1970 avec le plus fort taux de croissance du PIB, avec un parc industriel complet et une économie fermée, le pays produisant pratiquement tout ce dont il a besoin pour sa consommation, les déséquilibres sociaux de son économie causés par l'action des gouvernements de la dictature ont provoqué l'exclusion sociale de grands contingents de la population. Face à cette conjoncture

économique, la population plus pauvre a trouvé comme alternative d'œuvrer dans l'économie informelle. Ce type d'économie s'est d'ailleurs beaucoup développé depuis les années 1970 grâce à la prédisposition culturelle du Brésilien, peuple métis et de grande plasticité socioethnique.

L'économie informelle du Brésil, à elle seule (approximativement 200 milliards \$ US, en 2005), est plus importante que le PIB de certains pays. En 2005, on estime l'existence de 14 millions de travailleurs au noir dans l'économie brésilienne, selon les données de l'Institut brésilien de géographie et statistique (IBGE). En tant que puissante force agissant dans l'économie brésilienne, l'économie informelle est considérée comme une sorte de point d'équilibre. D'un côté, elle est vue comme un effet de la politique fiscale abusive, avec une charge tribulaire de 36 % du PIB et des politiques historiquement mises de l'avant pour contrer l'excès des dépenses publiques. D'un autre côté, elle peut être perçue comme une ressource de la société brésilienne pour dribler et vaincre sa propre exclusion socioéconomique générée par le système capitaliste et intensifiée actuellement par la mondialisation et le chômage chronique.

LA CULTURE MÉTISSE ET LES ORGANISATIONS BRÉSILIENNES

La gestion au Brésil est imprégnée par la dynamique métisse de sa culture. Si les études qui traitent indirectement de la question du métissage dans les organisations brésiennes sont plutôt rares, celles qui se centrent sur cette question échappent à notre connaissance. Ainsi, nous allons mobiliser certaines études qui permettent d'illustrer certaines manifestations de la culture métisse en situation de gestion à partir de ce que nous avons vu précédemment. Toutefois, il faut toujours se rappeler que l'objet premier de ces études n'est pas le métissage culturel. Par conséquent, cette section ne vise pas à prouver ou à soutenir empiriquement l'influence du métissage sur la gestion brésilienne. Elle cherche plutôt à inspirer la compréhension de cette influence à travers des illustrations.

Nous avons vu que la culture métisse porte sur la multiplicité, la transmutation et la désappropriation. Elle permet le contact de plusieurs repères culturels et leur cohabitation (multiplicité), jusqu'au moment où certains de ces repères sont désappropriés et que le tout se transmute dans un nouveau complexe culturel qui va au-delà de la simple somme des composantes de départ. De plus, la somme n'annule pas l'intégrité des composantes. Or, en contexte organisationnel, cette culture instaure une dynamique fondée sur la multiplicité des repères, dans leur coexistence et dans une situation d'ambivalence.

En effet, nous savons que les sociétés qualifiées de « rationnelles » supportent avec difficulté l'ambiguïté et l'ambivalence inhérentes à l'expérience de la multiplicité dans la façon d'être métis. Dans ces sociétés et dans leurs organisations, les personnes ont besoin, pour satisfaire leur propre rationalité, de distinguer et d'opposer le blanc au noir, la tradition à la modernité, la civilisation à la barbarie, le passé au futur, le profane au sacré, le public au privé, etc. C'est ainsi qu'elles évitent la multiplicité et cherchent à imposer des conduites dominantes exclusives, une vision précise du monde (Laplantine, 1997a). Or, dans les sociétés où la culture métisse prédomine, les opposés ne sont pas perçus comme étant incompatibles. Les personnes expriment alors une capacité d'être à la fois occidentale et non occidentale, intellectuelle et sensuelle, moderne et traditionnelle, athée et religieuse, croyante et païenne, rationnelle et sentimentale, autoritaire et démocratique, formelle et informelle.

Cette logique culturelle métisse se trouve à la base des pratiques de gestion qu'on peut qualifier d'anthropophages. Bien sûr, cette logique n'échappe pas aux paradoxes et aux contradictions qui constituent le rapport *au* travail et les rapports *de* travail, tel qu'il a été discuté auparavant. En effet, les pratiques métisses de gestion sont ancrées dans ce contexte socio-économique où cohabitent des structures technologiques modernes et des comportements archaïques, l'urbain et le rural. Elles sont aussi ancrées dans les différences culturelles entre les différentes régions qui composent le Brésil (Rodrigues, 1996).

La pratique anthropophage de gestion

Immergés dans une culture métisse, les gestionnaires brésiliens agissent et prennent des décisions au quotidien à partir d'une logique anthropophage. L'anthropophagie en tant que mouvement littéraire⁵ renvoie à l'appropriation sans pudeur des idées et des concepts étrangers, mais en les apprêtant avec de nouveaux sens, établis en fonction des couleurs et des valeurs locales. Comme le souligne Andrade (1982), s'alimenter de la chair d'autrui n'était pas un acte à caractère physique, mais plutôt un acte symbolique. On cherchait ainsi à se nourrir de la force de l'autre, de ses connaissances, de ses vertus. Cela veut dire que le fait d'absorber l'influence de l'autre ne représente pas une menace pour la constitution de l'identité brésilienne. Bien au contraire : c'est une façon de la renforcer.

5. Le mouvement anthropophage s'est développé à partir du mouvement artistique moderniste au Brésil. L'anthropophagie désigne la déconstruction des textes ou des cultures étrangères, par l'assimilation complète des idées et des valeurs d'ailleurs. En littérature comparée, il s'agit d'une relation intertextuelle selon laquelle on retrouve plusieurs « voix » mêlées.

L'anthropophagie fait allusion à l'idée que le Brésil a formé son identité en absorbant les cultures des trois peuples : portugais, africain et indien. Intrinsèque à la logique culturelle brésilienne se trouve cette volonté d'absorber les caractéristiques de l'étranger, tout en les modifiant et en les adaptant aux valeurs et aux besoins locaux. Si les Brésiliens démontrent beaucoup d'ouverture à la nouveauté, au changement et aux influences externes, leur absorption ne se fait pas sans un assaisonnement aux goûts locaux. On pourrait alors entrevoir la gestion anthropophage en tant que pratique ouverte à la nouveauté, mais pour la mettre en œuvre, on doit la modifier afin qu'elle réponde bien aux valeurs et aux façons de faire de l'organisation et du contexte d'affaires dans lesquels cette gestion se situe.

Dans un contexte de gestion, plusieurs modèles sont souvent promulgués comme étant les plus performants, ce que certains appellent les modèles ou technologies de gestion. Caldas et Wood Jr. (1998) ont conduit une recherche sur l'importation des modèles étrangers de gestion au Brésil. Ces auteurs observent que dans certains cas d'entreprise, l'adoption de tels modèles passe par une adaptation créative. En s'appuyant sur une étude réalisée auprès de cinq entreprises brésiliennes, Caldas et Wood Jr. (1997) mettent de l'avant le fait que des pratiques de gestion comme les programmes de qualité totale et la reconfiguration des processus (*reengineering*), importés notamment des États-Unis, suscitent des réactions ambiguës de la part des gestionnaires brésiliens. Pour certains, l'adoption d'une pratique étrangère de gestion génère une rupture entre la pratique et le discours officiel, puisque la nouveauté est valorisée seulement dans les apparences, ayant comme but de se faire valoriser aux yeux des Nord-Américains (Caldas et Wood Jr., 1997). Pour d'autres gestionnaires, les réactions sont inconséquentes, puisque la pratique externe est adoptée sans passer nécessairement par une analyse critique. Cela révèle une facette négative de la culture métisse. C'est la valorisation extrême de l'étranger en même temps que les pratiques locales sont dévalorisées, ce qui se traduit par cette phrase employée par certains gestionnaires : « Le saint de chez nous ne fait pas de miracles » (Caldas, 1997; Caldas et Wood Jr., 1997).

En revanche, dans le cadre d'une adaptation créative de la pratique étrangère, une gestion anthropophage se fait valoir (Caldas et Wood Jr., 1998). Cette gestion s'appuie sur le fait que les gestionnaires cherchent à extraire le meilleur de l'expertise étrangère, en l'assimilant sans préjugés, mais en la traduisant dans le contexte socioculturel du Brésil. Cette traduction passe donc par une pratique anthropophage d'appropriation sans pudeur d'idées et de concepts étrangers, en les dévorant après les avoir apprêtés avec des significations convenables pour les valeurs et les goûts locaux (Caldas

et Wood Jr., 1998). C'est ce qui explique, par exemple, le succès de l'implantation d'une grande entreprise automobile au Brésil. Lorsqu'elle s'est installée au Brésil, cette entreprise a fait preuve de sensibilité à des dynamiques culturelles telles que le personnalisme (l'individu est au-dessus du collectif), l'ambiguïté (rien n'est exactement ce qui semble être, et quand une chose est ce qu'elle est, elle peut en être un peu plus), la forte distance du pouvoir (relations marquées par l'héritage esclavagiste), la plasticité et la perméabilité (ouverture et fascination à l'égard de l'étranger), formalisme et logique du « on fait semblant » (concordance entre le monde discursif du droit et le monde de la pratique réalisée quotidiennement, articulée selon des comportements ambigus et de façade) (Caldas et Wood Jr., 1998). Ainsi, le parcours de gestion anthropophage chez cette entreprise serait : (a) de reconnaître les fondements de l'expertise importée; (b) de tester et de filtrer chacun de ces fondements; (c) de les mélanger avec les singularités du contexte culturel local; (d) de reconstruire la pratique de gestion en fonction de ce mélange, et enfin; (e) de tester et de mettre en place cette pratique désormais métissée, désormais brésilienne (Wood Jr. et Caldas, 2002).

Un autre exemple de gestion anthropophage s'est passé lors de l'adoption du programme de qualité totale au sein d'une grande entreprise brésilienne dans le secteur alimentaire (Davel, 1998, 2006). Tout d'abord, la pratique de la qualité totale a fasciné les dirigeants, car elle répondait à des préoccupations existantes dans la culture de cette entreprise : faire son métier avec soin, rigueur et discipline. Or, quand il a été question de mettre en œuvre la pratique de la qualité totale, certaines techniques ont été oubliées, tandis que d'autres outils ont été privilégiés (par exemple, la technique du cinq sens⁶) en fonction de leur cohérence avec la culture de l'entreprise. Non seulement les pratiques choisies faisaient face à ce filtre culturel local, mais aussi celles qui avaient été adoptées allaient être colorées par les dynamiques locales : la cordialité, le *jeitinho*, les rapports affectueux. Cette coloration s'est faite de multiples façons, comme la pièce de théâtre présentée aux employées, qui était fondée sur un scénario mobilisant certains principes de la qualité totale, mais en ajoutant également d'autres éléments particuliers à la culture de l'entreprise (Davel, 1998, 2006).

Au cours des années 1990, la pratique anthropophage devient aussi visible dans le contexte de la privatisation des entreprises d'État. Plusieurs d'entre elles ont été achetées par du capital étranger. Or, certaines entreprises de téléphonie fixe appliquaient déjà des pratiques de gestion novatrices et

6. Technique d'origine japonaise, qui s'appuie sur un changement comportemental suscité à partir des cinq sens : sens d'utilisation, de l'ordre, du nettoyage, de la santé et de la discipline.

possédaient à cette époque des structures modernes de fonctionnement. Toutefois, à la suite du changement de propriété, les gestionnaires étrangers, notamment des gestionnaires d'origine européenne, ont introduit des pratiques de gestion fondées davantage sur la centralisation des décisions et des opérations, ce qui a suscité le retour à des rapports de travail fort conservateurs (Faria, 2001) et à des relations peu habiles avec les consommateurs. Ce refus de la logique métisse dans la culture organisationnelle a fait, par exemple, de ces entreprises les championnes nationales de plaintes de la part de la clientèle. Par conséquent, non seulement l'image de l'organisation a été mise en péril, mais aussi le climat de travail et la fonctionnalité des opérations quotidiennes en ont souffert (Faria, 2001).

La culture métisse de l'organisation

Un exemple d'expression de la culture métisse provient d'une organisation à but non lucratif, car elle démontre la contradiction entre la mentalité métisse et les valeurs utilitaristes du capitalisme. Il s'agit d'Olodum, une organisation artistique qui participe au carnaval de Salvador (l'État de Bahia) et qui fait partie de l'industrie culturelle; elle réalise des spectacles de musique et produit des disques. Alors qu'Olodum a été créée et consolidée à partir d'objectifs culturels, sociaux et politiques, cette organisation s'impose sur le marché culturel et obtient beaucoup de succès, de prestige et de revenus financiers, enfin, des objectifs communs à toute entreprise capitaliste traditionnelle. Cette situation d'ambiguïté s'installe et instaure une culture métisse de gestion.

En effet, Olodum est un groupe d'inspiration africaine, qui est progressivement devenu une importante attraction du carnaval de Salvador. Il a été fondé en tant qu'organisation de type associatif (Dantas, 1994), en réunissant un groupe de jeunes Noirs et de métis de la ville de Salvador. D'origine africaine, sa musique est exubérante et est issue du candomblé (religion afro-brésilienne). Le discours d'affirmation de la négritude⁷ et sa musique animée au rythme des percussions ont conquis le marché de la musique au Brésil, faisant d'Olodum l'un des groupes qui a le plus influencé la musique brésilienne (avec le tempo singulier de la samba-reggæ, un rythme qu'ils ont créé), en plus d'attirer l'intérêt de célébrités internationales telles que Paul Simon et Michael Jackson. Ceux-ci se sont déplacés jusqu'à Salvador uniquement pour jouer avec Olodum. Ces partenariats ont produit des chansons que ces artistes internationaux ont enregistrées avec la participation des musiciens d'Olodum, ce qui a fait connaître le groupe à travers le monde.

7. Ensemble des valeurs culturelles partagées par les Noirs en tant que signes d'appartenance à la communauté ainsi constituée.

Avec le succès remporté sur le marché de la musique, Olodum devient une sorte de holding culturel (Dantas, 1994). Il investit dans le développement de la communauté noire et métisse du Pelourinho (quartier du Centre historique de Salvador, où l'organisation a pignon sur rue), en mettant en place une école créative (alternative à l'école officielle, offrant des cours de percussion, de production d'instruments musicaux, d'histoire de la nation noire du Brésil, d'informatique, entre autres), une fabrique pour le carnaval (ce qui a généré la création de 300 emplois pour la confection de déguisements de carnaval et de chemises, qui sont vendues aux touristes sous la marque Olodum). En même temps que la boutique Olodum vend des souvenirs, l'organisation se consolide comme l'une des principales attractions du carnaval à Salvador. D'ailleurs, le groupe musical enregistre des disques et donne des spectacles partout au Brésil, en plus de réaliser une tournée annuelle aux États-Unis et dans des pays d'Europe, d'Afrique et d'Asie.

Olodum et sa gestion s'inscrivent dans une gamme de contradictions soutenues par la culture métisse. Par exemple, il s'agit d'une organisation à but non lucratif, mais avec des activités qui donnent un revenu financier et, par conséquent, du profit; son caractère non lucratif doit cohabiter avec des activités lucratives, sa nature associative (fondée sur la lutte pour l'affirmation socioéconomique de la population noire et métisse) cohabite avec sa dimension d'affaires capitaliste, qui occupe une place importante dans le marché de la musique brésilienne. De plus, l'ambiguïté est la marque de son mode de gestion : une direction structurante, centralisatrice (Dantas, 2000) qui cohabite avec une organisation collégiale reposant sur la participation collective dans les prises de décisions. La culture métisse de l'organisation brésilienne s'avère ainsi une culture de multiplicité et d'ambivalence.

La culture métisse se met constamment à jour grâce à des relations de travail internationales. Par exemple, Neuvirth (2005) étudie les relations interculturelles entre Brésiliens et Allemands travaillant ensemble dans des postes de direction au sein d'une entreprise située au Brésil. D'après la perception des Allemands, les collègues de travail d'origine brésilienne sont confus (manque de sens d'organisation clairement établi) dans la planification et la réalisation du travail, très ouverts à de nouvelles façons de faire, très attachés aux règles administratives et à la hiérarchie (forte inégalité dans la division du travail). Selon la perception des Brésiliens, leurs collègues allemands conservent une certaine froideur dans les relations interpersonnelles; ils sont systématiquement organisés, rigides et rigoureux dans la planification et l'exécution du travail.

Un autre exemple est celui de l'étude de Matos (2002) sur la perception des gestionnaires américains de la culture organisationnelle brésilienne. Il s'agit de gestionnaires qui sont expatriés et qui travaillent pour la filiale d'une entreprise américaine située au Brésil. D'après la perception des Américains, la culture organisationnelle au Brésil se caractérise par le formalisme, la désorganisation, l'ouverture d'esprit, la créativité et le contact interpersonnel chaleureux (la sensation de proximité affective). La dynamique de la cordialité qui se manifeste dans l'analyse de Matos (2002) est aussi présente dans cette spécificité mise de l'avant par un dirigeant d'une entreprise brésilienne de communication : « Ce qui compte au Brésil sont les individus et principalement leur capacité d'interaction. Le peuple brésilien aime les rapports interpersonnels. Pour vivre au Brésil, il ne faut pas dépendre des institutions, mais plutôt du développement d'un goût pour les personnes. » Un gestionnaire d'une banque abonde dans le même sens : « Le Brésilien ne conserve pas une certaine distance, comme nous retrouvons chez certains étrangers; il se met en relation, s'approche, établit des liens. »

Le gestionnaire métis

En s'appuyant sur une démarche culturelle, Junquillo (2004) étudie le gestionnaire du secteur public au Brésil. Il le caractérise en tant que « caboclo », c'est-à-dire un gestionnaire métis dont le genre se situe entre les types idéaux du « bureaucrate weberien » (étudié par les théories de Max Weber) et le « nouveau gestionnaire ». En effet, dans les administrations étudiées par Junquillo (2004), les gestionnaires semblent avoir « choisi de ne pas choisir ». Ils incarneraient une sorte de « Dona Flor » (Madame Fleur), personnage emblématique du roman de Jorge Amado (2006), qui décide de conserver ses deux maris. Autrement dit, le gestionnaire métis démontre une capacité de naviguer socialement, qui est inclusive et se place entre les traits du profil du bureaucrate (sans jamais l'être exclusivement) et celui du « nouveau gestionnaire » (sans l'assumer de façon nette ou déterminante).

Il s'agit d'un gestionnaire qui navigue entre les deux univers de la personnalisation et de la dépersonnalisation. En effet, les amitiés et la proximité sociale cultivées entre collègues de travail peuvent être utilisées afin de faciliter l'accomplissement des objectifs et d'atteindre l'exécution rapide des tâches. En revanche et en même temps, cela peut précariser l'application des règles formelles de la part du gestionnaire, car s'il le fait, il peut être perçu comme un ennemi par ceux et celles qui le considéreraient comme un ami ou collègue. Ainsi, Junquillo (2004) explique que le gestionnaire du secteur public démontre une habileté à conjuguer la convivialité informelle avec

l'ensemble de la législation formelle, qui doit être respectée, en articulant des intérêts légaux et personnels et en construisant des relations sociales métisses entre ces deux pôles. Dans ce contexte, cela s'avère la seule voie possible pour le gestionnaire de renforcer sa légitimité en tant que gestionnaire.

L'autre dimension du gestionnaire métis porte sur la division entre le « cœur » et la « raison ». C'est qu'en même temps qu'il fait preuve d'affection à l'égard des employés (en considérant l'environnement de travail comme une « deuxième maison » ou une « grande famille »), il navigue vers la raison, c'est-à-dire vers l'affirmation de la hiérarchie et de l'autorité formelle afin d'agir avec rigueur par rapport à une désaffection ou afin de promouvoir la centralisation d'informations ou de prises de décisions. Ainsi, il peut être perçu, d'une part, comme étant fraternel et amical par un subordonné loyal et d'autre part, comme étant rigide et hostile lorsqu'il applique les règles formelles dans des situations où il n'entretient pas une relation affectueuse avec l'employé (Junquilha, 2004).

Si, d'une part, le gestionnaire métis démontre une certaine aversion envers la quantité excessive d'exigences commandée par les instruments légaux de contrôle et de planification des activités, d'autre part, il va utiliser ses intuitions et ses capacités créatives afin de résoudre toutes sortes de problèmes immédiats (Junquilha, 2004). Ainsi, il fait de la cordialité une forme de contrôle social. Il utilise les relations affectueuses pour contrôler les subordonnés, pour assurer l'efficacité dans l'exécution d'une tâche, mais aussi pour éviter les situations de conflit ouvert (Junquilha, 2004). Il mobilise aussi le *jeitinho* en tant que ressource indispensable pour faire face à une situation d'excès de réglementation formelle, étant donné que les relations personnelles et les amitiés facilitent l'évitement des difficultés liées à l'obtention de résultats à travers les voies formelles (Junquilha, 2004).

Cette façon de faire métisse des gestionnaires brésiliens renvoie à l'idée de positionnement « translocalisé » (*translocational positionality*), proposée par Anthias (2001). Cet auteur propose une réévaluation de la notion d'identité en soutenant que les repères identitaires (culture, origine, langue, etc.) peuvent fonctionner comme des ressources déployées selon le contexte et la situation. Ils fonctionnent alors comme des ensembles d'attributs du moi et des attributs conférés à autrui. Ce sont des récits d'appartenance qui fonctionnent comme des formes d'action sociale et qui contribuent activement à la construction du positionnement du sujet interculturel. En mettant l'accent sur l'emplacement (ou déplacement) et sur la position, il devient possible de cerner les dimensions contextuelles et spatiales de l'identité.

LE MÉTISSAGE COMME PROBLÉMATIQUE CONTEMPORAINE

La culture métisse est par définition une culture de rapports interculturels. Ainsi, le métissage s'avère une problématique clé pour repenser les relations interculturelles, multiculturelles ou post-coloniales, qui s'intensifient de plus en plus dans le cadre de l'avancement de la mondialisation. D'après Audinet (1999), il n'y a pas de multiculturel sans métissage, car les groupes humains, en présence les uns des autres, se rencontrent. Ils se mêlent et mêlent les langues, les coutumes, les symboles. Dans ce contexte, les organisations multiculturelles font régulièrement face aux défis imposés par le métissage lorsqu'il s'agit de gérer des équipes multiculturelles ou des alliances internationales. Or, l'accent mis sur le métissage exige un recadrage conceptuel désormais axé sur la culture en tant que processus instable à la place d'une structure achevée.

Penser l'interculturel à partir du métissage consiste à penser l'expérience de la désappropriation et de l'incertitude au cours d'une relation dans la mesure où l'on s'éloigne de ce que l'on était et que l'on abandonne ce qu'on avait (des repères culturels considérés comme signifiants ou définitifs). Ainsi, l'expérience du métissage exige l'épreuve de l'instabilité et du déséquilibre identitaire (Laplantine et Nous, 2001). C'est une expérience qui ne se produit pas dans la constance, mais plutôt dans le décalage, dans l'alternance, dans l'oscillation et à travers des formes provisoires. La culture métisse permet alors de dépasser la problématique de l'assimilation culturelle, car le métissage s'inscrit dans la mouvance, dans l'instabilité des cultures et des identités culturelles (Laplantine et Nous, 2001).

Même si le métissage suscite le mélange des cultures, il ne repose pas sur la fusion, sur la cohésion ou sur l'osmose des registres culturels différents, mais plutôt sur la confrontation, le dialogue (Laplantine, 1997a). Il s'agit d'une composition dont les composantes conservent leur intégrité tout en produisant un nouvel ensemble culturel, un nouvel « être ensemble » (Nous, 2005). Les composantes ne perdent pas leur identité, leur nature, leur histoire. Par exemple, le Brésilien à qui sont reconnues des origines indienne, africaine et européenne, peut se revendiquer indien et européen, africain et indien, européen et africain, ou les trois à la fois. Dans ce dernier cas, il n'est pas un tiers indien, un tiers africain et un tiers européen. Il est cent pour cent indien, cent pour cent africain et cent pour cent européen. C'est-à-dire qu'il est indien, africain et européen tour à tour, et pleinement à chaque fois (Laplantine et Nous, 2001).

En effet, ni une condition ni un état, le métissage désigne un processus permettant de reconnaître l'appartenance multiple, être ici et là, être ceci

et cela, habiter des deux côtés de la frontière (Nous, 2005). L'expérience de l'expatriation suscite ce sentiment d'être toujours en transition (*living-in-between*), tel que vécu par les Brésiliens qui habitent dans d'autres pays. Duarte (2005) fonde son analyse sur les Brésiliens résidant en Australie, qui met l'accent sur le fait qu'ils éprouvent un fort sentiment d'être apatrides : un sentiment d'« ubiquité » d'un « ici » et d'un « là-bas » (Clifford, 1999); c'est-à-dire la présence simultanée de la culture de l'Australie et de celle du Brésil. Dans ce cas, le métissage puise dans la continuité de l'identité brésilienne, vu que les Brésiliens ont déjà intégré comme partie de leur identité nationale la conception même de transition.

La culture métisse est la culture de la multiplicité, de la médiation, de la mobilité, une culture qui se joue dans les intermédiaires, les intervalles et les interstices à partir des échanges interculturels (Laplantine, 1997a). C'est la culture de ce qui n'est jamais défini, absolu, stabilisé, fixé dans l'espace d'un territoire. Ce n'est pas non plus la synthèse culturelle, mais le transitoire. D'ailleurs, dans la mythologie grecque, la Mètis (première épouse de Zeus qui lui apporte conseils et clairvoyance dans l'organisation du pouvoir divin) représente une forme d'intelligence et de pensée, qui combine le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité. La Mètis s'applique à des situations fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui échappent à la mesure précise, au calcul exact et au raisonnement rigoureux (Détienne et Vernant, 1974). Quant à Ulysse, il symbolise la forme humaine de la Mètis grecque.

CONCLUSION

Le regard attentif dirigé vers les singularités culturelles d'un pays peut suggérer que l'influence de la mondialisation a des limites plus étroites que ce qu'on a l'habitude d'imaginer. Cela s'applique surtout lorsque nous pensons, d'une part, au débat qui tourne autour des répercussions de la mondialisation sur les cultures nationales et, d'autre part, à une possible désarticulation de l'expression de l'identité culturelle des nations face à une certaine uniformisation des pratiques et des logiques communes à l'expansion du capitalisme contemporain. Dans notre recherche sur la culture brésilienne, la force de l'identité culturelle s'oppose à toute modélisation possible, à toute uniformisation, aussi à tout particularisme des comportements et des pratiques. Le métissage apparaît donc comme clé puissante d'explication, nous conduisant à ne plus envisager le local contre le global (ou l'inverse), ou la périphérie contre le centre.

Le Brésil métis est notamment un pays de diversité, de multiplicité et de contradictions : la richesse économique cohabite avec l'exclusion sociale d'une grande partie de la population; les plus récentes innovations capitalistes cohabitent avec les pratiques de renforcement de l'identité culturelle nationale; les droits du travail conquis dans les premières années du XX^e siècle cohabitent avec des situations exceptionnelles d'exploitation perverse du travailleur; le goût de la fête, la légendaire « joie » du Brésilien cohabite avec une charge de travail quasiment inhumaine; l'importation des modèles de gestion des pays dominants tels que les États-Unis cohabite avec des pratiques novatrices et originales, créées à partir des valeurs culturelles et des coutumes locales. La culture métisse baigne dans la multiplicité, la désappropriation et l'incertitude : c'est la culture relationnelle en permanence, la culture de la transmutation interculturelle incessante.

En matière de pistes essentielles à la recherche sur les organisations, le métissage nous sensibilise à la façon dont nous comprenons ce qu'est une organisation. Plusieurs théories tendent à concevoir et à étudier l'organisation en tant qu'entité achevée, bien planifiée, ayant des stratégies bien établies et des décisions relativement rationnelles. Plus récemment, les théories organisationnelles s'orientent vers une définition de l'organisation en tant que processus d'organisation, en tant que dynamique incessante et toujours inachevée, en tant que pratique sociale et subjective, improvisée et incontrôlable (Alter, 2000; Czarniawska-Joerges, 1996; Gabriel, 1995; Hosking et Morley, 1991; Hosking et Fineman, 1990; Kamoche, Cunha et Cunha, 2002; Weick, 1979, 1989, 2001). L'étude du métissage culturel, avec ses caractéristiques d'ouverture, de multiplicité et de dynamisme, peut contribuer à ce courant d'analyse organisationnelle contemporaine.

Par ailleurs, l'accent mis sur le métissage culturel permet de renforcer la conception de l'organisation en tant que voyage. Comme le disait Pompeu, général romain (106-48 av. J.-C.), aux marins effrayés qui refusaient de voyager pendant la guerre : « Naviguer est nécessaire. » Or, cette nécessité de naviguer fait référence à la quintessence de l'âme portugaise, à la poésie de Fernando Pessoa, à l'esprit aventurier des navigateurs portugais qui, dans un acte de bravoure face au risque, ont effectué la découverte du Brésil, en débarquant en l'an 1500 dans la ville de Porto Seguro. L'arrivée dans ce port a marqué le début d'une nouvelle période : une nouvelle société venait de naître.

Pour les navigateurs, le port est provisoire. Il ne signifie pas forcément l'arrivée; ce n'est pas une fin en soi, mais un passage. Étudier l'organisation et la gestion comme des processus signifie alors attribuer de l'importance à

l'acte de naviguer et non pas à celui de jeter l'ancre dans un port. Il devient ainsi fécond de remettre l'accent de notre analyse sur le déplacement, le mouvement, l'intermittence et la fluctuation dans nos rapports avec les différentes cultures. Lorsqu'on s'attache au concept de métissage, l'attention n'est plus voilée par l'illusion de la permanence, de la prévisibilité et de la stabilité, mais retombe désormais sur la dynamique générée par les rencontres des différences ethnoculturelles.

Concernant la pratique de travail, le métissage peut sensibiliser les employés aux aspects de l'adaptation, de flexibilité, en suggérant une conduite moins ethnocentrique, davantage ouverte à la nouveauté et à autrui. Il s'agit d'une conduite qui n'ignore pas les différences socioculturelles, qui tolère les inconvénients découlant de cette ouverture d'esprit et qui tire profit des innovations qui peuvent émerger lorsqu'on s'ouvre à la nouveauté et à autrui. Le métissage peut devenir une force pour résister à la cristallisation des pratiques et des valeurs, en encourageant le renouvellement organisationnel. Le fait d'absorber les différences sous forme d'influence réciproque, ainsi que l'acte de respecter ces différences dans le quotidien de travail, peuvent s'avérer des moyens riches de soutenir une culture organisationnelle orientée vers l'altérité, la flexibilité, la créativité et l'innovation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter, N., *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.
- Amado, G. et H. V. Brasil, « Organizational behaviors and cultural context : the Brazilian "jeitinho" », *International Studies of Management & Organization*, vol. 21, n° 3, p. 38-61, 1991.
- Amado, J., *Dona Flor and Her Two Husbands*, New York, Vintage International, 2006.
- Amougou, E., *Propos sur le métissage : aux générations de l'an 2000*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Andrade, M., *Macunaima : ou le héros sans aucun caractère*, Paris, Flammarion, 1979.
- Andrade, O., *Anthropophagies*, Paris, Flammarion, 1982.
- Anthias, F., « New hybridities, old concepts : the limits of "culture" », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 24, n° 4, p. 619-641, 2001.
- Audinet, J., *Le temps du métissage*, Paris, Les éditions de l'Atelier, Les éditions ouvrières, 1999.
- Barbosa, L., « The Brazilian Jeitinho : an exercise in national identity », dans J. D. Hess et R. A. DaMatta (dir.), *The Brazilian Puzzle : Culture on the Borderlands of the Western World*, New York, Columbia University Press, 1995.
- Barbosa, L., *O jeitinho brasileiro*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

- Bassanezi, M. S. C. B., « Imigrações Internacionais no Brasil : um panorama histórico », dans N. L. Patarra (dir.), *Emigração e Imigração Internacionais no Brasil Contemporâneo*, São Paulo, FNUAP, 1995.
- Bastide, R., *Brésil : Terre des Contrastes*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- Bastide, R., *Les Amériques noires*, Paris, Payot, 1973.
- Bernard, C., « Altérités et métissages hispano-américains », dans C. Descamps (dir.), *Amériques Latines : une altérité*, Paris, Éditions du Centre Pompidou, 1993.
- Caldas, M. P., « Santo de casa não faz milagre : condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro” », dans F. C. Prestes Motta et M. P. Caldas (dir.), *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo, Atlas, 1997.
- Caldas, M. P. et T. Wood Jr., « Antropofagia organizacional », *Revista de Administração de Empresas*, vol. 38, n° 4, p. 6-17, 1998.
- Caldas, M. P. et T. Wood Jr., « “For the English to see” : the importation of managerial technology in late 20th-century Brazil », *Organization*, vol. 4, n° 4, p. 517-534, 1997.
- Campos, R. de O., « A sociologia do Jeito », dans R. de O. Campos, *A Técnica e o Riso*, Rio de Janeiro, Edições Apec, 1966.
- Clifford, J., *Routes : Travel and Translation in the Late Twentieth Century*, Londres, Harvard University Press, 1999.
- Colbari, A., *Ética do trabalho : a vida familiar na construção da identidade profissional*, São Paulo, Editora Letras & Letras, 1995.
- Czarniawska-Joerges, B., « Process of organizing », dans M. Warner (dir.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Londres, Routledge, 1996.
- DaMatta, R., *Carnavais, malandros e heróis : por uma sociologia do dilema brasileiro*, Rio de Janeiro, Editora Guanabara Koogan (5^e édition), 1990. (DaMatta, R., *Carnivals, Rogues, and Heroes : An Interpretation of the Brazilian Dilemma*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1991.)
- DaMatta, R., *O que faz o Brasil, Brasil*, Rio de Janeiro, Rocco, 1989.
- DaMatta, R., *A casa e a rua*, Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987.
- Dantas, M., *Identité, leadership et changement organisationnel dans les blocos afro du carnaval de Bahia*, Paris, Université Paris 7, UFR Sciences sociales (thèse de doctorat), 2000.
- Dantas, M., « Gestão, cultura e leadership : o caso de tres organizações afro-baianas », dans T. Fischer (dir.), *Cidades estratégicas e organizações locais*, Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1996.
- Dantas, M., *Olodum : de bloco afro a holding cultural*, Salvador, Editora da Fundação Casa de Jorge Amado, 1994.
- Davel, E., *Organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion*, Montréal, HEC Montréal (thèse de doctorat), 2006.

- Davel, E., « Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva-gerencial », dans E. Davel et J. G. Vasconcellos (dir.), *Inovações organizacionais e relações de trabalho : ensaios sobre o Espírito Santo*, Vitória, Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 1998.
- Détienne, M. et J.-P. Vernant, *Les Ruses de l'intelligence : la Mètis des Grecs*, Paris, Flammarion, 1974.
- Duarte, F., « A double-edged sword : the “jeitinho” as an ambiguous concept in the Brazilian imaginary », *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, vol. 1, n° 1, p. 125-132, 2006.
- Duarte, F., « Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian Jeitinho in bureaucratic contexts », *Organization*, vol. 13, n° 4, p. 509-527, 2006.
- Duarte, F., « Living in “the betweens” : Diaspora consciousness formation and identity among Brazilians in Australia », *Journal of Intercultural Studies*, vol. 26, n° 4, p. 315-335, 2005.
- Dupuis, J.-P. et E. Davel, « Gestion internationale et cultures du nouveau monde : l'ambiguïté et l'adaptabilité comme véhicules sociaux au Brésil et au Québec », *Centre d'études en administration internationale – CETAI*, HEC Montréal, Cahier de recherche, n° 2, 2004.
- Faria, L. O., *Transformação da telebahia em Telemar : Caminhando para uma nova configuração organizacional*, Salvador, Universidade Federal da Bahia (mémoire de maîtrise), 2001.
- Frenkel, M. et Y. Shenhav, « From binarism back to hybridity : a postcolonial reading of management and organization studies », *Organization Studies*, vol. 27, n° 6, p. 855-876, 2006.
- Freyre, G., *Ordem e progresso*, Rio de Janeiro, Global Editora, 2004.
- Freyre, G., *Sobrados e mudambos : decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano*, Rio de Janeiro, José Olympio, 1968. (Freyre, G., *The Mansions and the Shanties : the Making of Modern Brazil*, New York, Knopf, 1963.)
- Freyre, G., *Casa grande e senzala* (13^e édition), Rio de Janeiro, José Olympio, 1966. (Freyre, G., *Maîtres et esclaves : la formation de la société brésilienne*, Paris, Gallimard, 1978.)
- Freyre, G., *New World in the Tropics : The Culture of Modern Brazil*, Westport, Greenwood Press, 1959.
- Gabriel, Y., « The unmanaged organization : stories, fantasies and subjectivity », *Organization Studies*, vol. 16, n° 3, p. 477-501, 1995.
- Guerreiro Ramos, A., *Administração e contexto brasileiro*, Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1983.
- Gruzinski, S., *La pensée métisse*, Paris, Fayard, 1999.
- Holanda, S. B. de, *Visão do paraíso*, São Paulo, Brasiliense, 1999.

- Holanda, S. B. de, *Raízes do Brasil* (26^e édition), São Paulo, Companhia das Letras, 1998. (Holanda, S. B. de, *Racines du Brésil*, Paris, Gallimard/Unesco, 1998.)
- Hosking, D. et S. Fineman, « Organizing processes », *Journal of Management Studies*, vol. 27, n^o 6, p. 583-604, 1990.
- Hosking, D. M. et I. E. Morley, *A Social Psychology of Organizing : People, Processes and Contexts*, Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf, 1991.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), *Pesquisa Econômica Nacional*, Governo Federal, Brasília, 2004.
- Jenkins, R., *Rethinking Ethnicity : Arguments and Explorations*, Londres, Sage Publications, 1997.
- Junquilha, G., « Nem “burocrata” nem “novo gerente” : o “caboclo” e os desafios do plano diretor de Reforma do Estado no Brasil do real », *Revista de Administração Pública*, vol. 38, n^o 1, p. 137-156, 2004.
- Kamoche, K. N., M. P. Cunha et J. V. Cunha, *Organizational Improvisation*, Londres, Routledge, 2002.
- Laplantine, F. et A. Nouss, *Métissages : de Arcimboldo à Zombi*, Paris, Pauvert, 2001.
- Laplantine, F., *Je, nous et les autres*, Paris, Le pommier, 1999.
- Laplantine, F., *Le métissage : un exposé pour comprendre et un essai pour réfléchir*, Paris, Flammarion, 1997a.
- Laplantine, F., « Les atouts d’une culture métisse », dans G. Couffignal (dir.), *Amérique latine, tournant du siècle*, Paris, La Découverte, 1997b.
- Llosa, M. V., « Une culture du métissage », *Magazine littéraire*, vol. 296, n^o de février, p. 58-60, 1992.
- Matos, A. P. A., *Interculturalidade : executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local*, Salvador, Universidade Federal da Bahia (mémoire de maîtrise), 2002.
- Mörner, M., *Le métissage dans l’histoire de l’Amérique latine*, Paris, Fayard, 1971.
- Neuvirth, L. C., *Gestores Alemães no Brasil, equipes locais e suas interações : percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural*, Salvador, Universidade Federal da Bahia (mémoire de maîtrise), 2005.
- Nouss, A., *Plaidoyer pour un monde métis*, Paris, Les éditions Textuel, 2005.
- Prestes Motta, F., « Cultura nacional e cultura organizacional », dans E. Davel et J. G. Vasconcellos (dir.), « Recursos » *humanos e subjetividade*, Petrópolis, Editora Vozes, 2002.
- Prestes Motta, F. et R. Alcadipani, « Jeitinho brasileiro, controle social e competição », *Revista de Administração de Empresas*, vol. 39, n^o 1, p. 4-20, 1999.
- Reis, L. V. S., *A aquarela do Brasil : a mestiçagem e a construção nacional do samba e da capoeira*, São Paulo, document de travail, 1994.

- Ribeiro, D., *O povo brasileiro : a formação e o sentido do Brasil*, São Paulo, Companhia das Letras, 1995. (Ribeiro, D., *The Brazilian People*, Florida, Florida University Press, 2000.)
- Rodrigues, S. B., « Management in Brazil », dans M. Warner (dir.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Londres, Routledge, 1996.
- Schwarcz, L. K. M., « Complexo de Zé Carioca : notas sobre uma identidade mestiça e malandra », *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 29, n° 10, p. 49-63, 1995.
- Silva, J. M. da, *Le Brésil, pays du présent*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- Sousa, A. C. M., « Dialética da malandragem », dans A. Cândido (dir.), *O discurso e a cidade*, São Paulo, Duas Cidades, 1993.
- Vasconcellos, J. G., « O coronelismo nas organizações : a gênese da gerência autoritária brasileira », dans E. Davel et J. G. Vasconcellos (dir.), *Recursos » humanos e subjetividade*, Petrópolis, Editora Vozes, 2002.
- Vasconcellos, J. G., *A invenção do coronel*, Vitória, Edufes, 1995.
- Vieira, C. A., L. F. Costa et L. O. Barbosa, « O jeitinho brasileiro como recurso de poder », *Revista de Administração Pública*, vol. 16, n° 2, p. 5-31, 1982.
- Villanova, R. et G. Vermès, « Petites créations métisses au quotidien et quelques autres », dans R. Villanova et G. Vermès (dir.), *Le métissage interculturel : créativité dans les relations inégalitaires*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Weick, K. E., *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell, 2001.
- Weick, K. E., « Organized improvisation : 20 years of organizing », *Communication Studies*, vol. 40, n° 4, p. 241-248, 1989.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Menlo Park, Addison-Wesley Publishing, 1979.
- Wood Jr., T. et M. Caldas, « Adopting imported managerial expertise in developing countries : the Brazilian experience », *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 2, p. 18-32, 2002.