



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

LA CULTURE STRATÉGIQUE BRÉSILIENNE ET LES ENJEUX DE L'INFORMATION. ELÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE POUR LA FORMATION EN INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE¹

Ana Cristina FACHINELLI

Doutoranda do Laboratoire de Recherche en Communication Scientifique et
Information technique de l'Université de Poitiers- France,
LABCIS

RESUMO - *Face aux enjeux de l'intelligence économique, la culture de la stratégie brésilienne présente un panorama contrasté où le jeito brasileiro joue un rôle fondamental. D'inspiration tactique et "immédiatiste", il fournit les bases d'une agilité stratégique dans le traitement et les usages de l'information. Cette communication présente le cas du Programme Intelligence Stratégique de l'Université de Caxias do Sul-RS plus précisément, comment ce processus s'insère dans la logique de la représentation opérationnelle de l'agilité stratégique.*

Aujourd'hui ce programme travaille à la définition des conditions de l'émergence d'une voie brésilienne pour l'IE, appuyée sur les caractéristiques de la culture stratégique de ce pays. D'une manière générale, la culture stratégique brésilienne est fortement teinté d'immédiatisme et de paternaliste doublé d'une répulsion pour les conflits ouverts. Flexibilité, adaptabilité, souplesse, réactivité et confiance en soi déterminent une disposition à une intelligence plus tactique que stratégique connue sous le nom de jeito brasileiro (truc, astuce, savoir faire, art de toujours trouver une solution économique en dépit de conditions défavorables).

Palavras-chave: .

¹ Trabalho apresentado no I Colóquio Interamericano de Ciências da Comunicação: Brasil - Canada, evento componente do XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04. setembro.2002.



De par ses origines comme au travers de ses diverses manifestations, l'aspect le plus marquant du *jeitinho* est son caractère individuel. Autrement dit, il dépend fondamentalement dans sa pratique comme dans son efficacité des ressources personnelles des sujets concernés. On considère ainsi le *jeitinho* comme "une pratique sociale destinée à résoudre des conflits et apte à rendre compatibles des intérêts, à créer des alternatives originales pour chaque situation problématique et à assouplir les processus de décision. Bien que la majorité des instruments de base pour viabiliser cette pratique soient originaires de réseau de relations sociales plus ou moins vaste dont bénéficie l'individu, on peut vérifier que dans certains cas, la pratique du *jeitinho* dispense ces instruments. Dans ces situations, l'individu fait appel à une solution adaptatrice qui peut se traduire par une pratique créative de résignation et d'accommodation ou de fugue. Le *jeitinho* est donc une pratique sociale qui n'est pas limitée aux relations entre bureaucratie et usager, car il dépasse ce cadre et influence les attitudes et comportements des individus dans le traitement et dans la résolution des obstacles de la vie quotidienne"². Ce sont, en dernière analyse, les ressources personnelles employées pour s'adapter et résoudre des problèmes pour lesquels les règles, les normes ou les méthodes ne sont d'aucune utilité.

Toujours sur ce même registre, pour Roberto da Matta³, le *jeitinho* est le résultat de la distinction qui existe dans la société brésilienne entre la notion d'*individu* et de *personne*. Pour lui, les deux notions opèrent simultanément depuis le processus de formation du Brésil, dans une constante dialectique qui interfère sans cesse dans l'opération du système social. Autrement dit, les processus sociaux traditionnels basés sur la notion d'*individu* comme l'Etat bourgeois, libéral et égalitaire, affrontent des obstacles dans le système de relations *personnelles* qui orientent leur dynamique. Il est ainsi toujours possible de faire fonctionner le *jeitinho*, car le sujet connaît toujours

² L.O. BARBOSA, F.L. DA COSTA, C.A. VIEIRA, *O jeitinho brasileiro como um recurso de poder*. Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, avr/juil. 1982, 16(2):5-31

³ R. DA MATTA, *Carnavais, malandros e heróis - para uma sociologia do dilema brasileiro*. Zahar Editores, 1979.



quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut aider à résoudre plus rapidement et avec moins de complications et de bureaucratie une situation donnée.

Considéré de la sorte, le *jeitinho* dépasse le niveau d'un simple comportement pour s'affirmer comme une véritable valeur, même ambiguë, dans la société brésilienne. Ce qui nous renvoie à la notion de culture. Plus précisément dans la culture de la stratégie brésilienne, le *jeitinho* par son immédiatisme, permet de se débrouiller dans l'instant, et son individualisme, de faire appel à ses propres ressources, ce qui caractérise cette culture comme tactique et local.

En fait, utiliser le *jeitinho* dans une situation donnée est toujours une alternative pour les brésiliens. Si la manière traditionnelle d'agir dans une situation ne fonctionne pas ou si on n'a pas le temps pour la faire fonctionner ce n'est pas grave. Pour les brésiliens il y a toujours une autre issue. A partir de la connaissance, même superficiel de la situation, on l'interprète et on la regarde autrement et on cherche à créer des alternatives jusqu'ici inexistantes. Normalement cette alternative est adaptée aux moyens disponibles dans le moment présent. Les normes établies ne représentent pas un obstacle puisque on peut soit la contourner soit l'interpréter autrement. Une fois que la compréhension de la situation et des ressources disponibles est établie, il faut créer rapidement des actions adaptées à cette situation et aux ressources disponibles. Une fois l'action créée on l'a met en œuvre en prenant en compte aussi le rythme le plus adéquat, qu'il soit rapide ou plus lent.

Fondamentalement, le *jeitinho* suppose une grande sensibilité doublée d'une pertinence fine et instantanée dans le traitement des signaux faibles et de l'information. En identifiant sans a priori et de manière quasi intuitive, les rythmes qui président aux intentions et aux tendances, les personnes doués de *jeito* débusquent des espaces là où la rationalité d'une analyse n'en identifiait absolument aucun. En cela le *jeito* a quelque chose quasiment de "miraculeux", de presque magique dans son pied de nez aux canons et conventions établis. Lorsqu'il faut trouver une sortie là où les règles ne sont pas favorables, considérer la situation posément est l'assurance de l'échec car le temps manque et la logique travaille contre soi. Ce n'est donc plus la planification qui assure la



survie mais un état d'esprit, une rythmique intérieure fondée sur une forte confiance en soi, une capacité à trouver une issue favorable, qui va assurer la survie et / ou le profit.⁴

***Jeitinho*, stratégie et intelligence**

Comme l'intelligence rusée des anciens Grecs, la métis, le *jeito* répugne aux choses trop définies où la marge de manœuvre fond comme neige au soleil. L'obscur et l'indéfinition du "*pode ser*" qui parle sans rien dire car contient à la fois la proposition et son contraire, dominant au Brésil. Dans la terminologie chinoise de la stratégie, il désignerait la force non conventionnelle, ch'i ou ji (Sun Tzu), celle qui est "merveilleuse" et permet de transformer toute situation en jouant sur la polarité des forces orthodoxes (cheng ou zheng) et précisément "extraordinaire". Tout comme dans la métis ou dans le stratagème, le *jeito* inverse les contraires, le haut le bas, la force et la faiblesse... sans que l'on ne sache jamais de quoi il retourne⁵.

La *capoeira*, cet art martial brésilien sous ses allures de danse est typiquement une expression du *jeito*. Alors que les maîtres portugais interdisaient aux esclaves noirs de posséder des armes, de se battre et d'apprendre à le faire, le *jeito* des esclaves inventa une danse dont les formes apparentes (Zheng) fondaient la sécurité de la réalité d'un art martial redoutable (Ji) et interdit jusqu'il y a peu au XXe siècle.

La *ginga*⁶ permet d'adapter ses propres mouvements en fonction de ceux de l'adversaire. Une fois encore, cela suppose une perception fine et un traitement rapide des signaux faibles. Dans ce sens, le *jeitinho* se rapproche beaucoup de la notion d'agilité stratégique car il agit avec intelligence dans les micro-rythmes du contexte, en cherchant l'harmonie dans le temps de l'action. Néanmoins, en termes opérationnels il

⁴ A. C. FACHINELLI, P. FAYARD. *L'Intelligence Economique dans la culture stratégique brésilienne*, 18 IDT – Salon professionnel de l'information électronique et de l'internet, Paris, mai 2001.

⁵ Idem

⁶ Terme spécifique à la *capoeira*, désignant le mouvement fondamental d'où partent tous les coups offensifs et défensifs à travers lequel le capoeirista cherche à désorienter l'adversaire

concerne plutôt le niveau de la tactique car il se manifeste dans les limites de l'individuel/local tandis que la stratégie concerne le collectif/global.

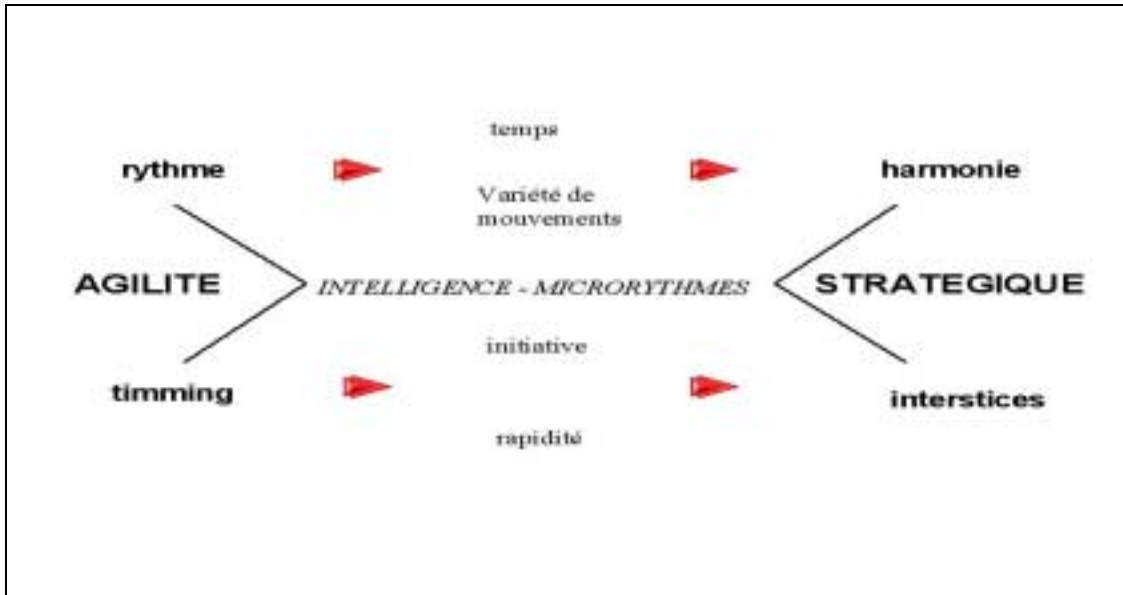


Figure 1: La représentation de l'agilité stratégique

Selon ce schéma, l'agilité se manifeste par une combinaison des rythmes et de mouvements dans l'espace de temps le plus adéquat. De l'observation du rythme adverse associée à notre propre rythme naît l'intelligence des microrythmes, espace temporel dans lequel il est possible d'agir. Avec la prise d'initiative par une combinaison de mouvements de transition rapide, c'est à dire, des mouvements qui changent de direction très vite, on crée un vide ou une occasion propice pour l'action. A ce moment là, nous avons créé l'espace pour la stratégie. Autrement dit, dans une logique d'économie de moyens et de mise en système, l'harmonie opérationnelle peut jouer sur le vide des interstices. Ces derniers peuvent être les opportunités gérées par l'identification des vulnérabilités de l'adversaire ou de l'environnement. En résumé, l'application idéale de ce schéma de l'agilité stratégique se fait dans un temps rapide à travers la prise d'initiative et la variété de mouvements réalisés en harmonie dans un espace vide présent dans les interstices des changements de mouvements. Ce vide naît de l'intelligence qui permet d'identifier les microrythmes de l'opposant et du milieu, habileté essentielle à la réalisation d'actions stratégiquement agiles.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Dans un monde où l'immatériel génère le plus de richesse, l'intelligence fait la différence entre les acteurs. Cet intelligence n'est pas donnée. Elle est construite en fonction des objectifs poursuivies par l'acteur, de sa propre créativité et à partir des gisements d'informations ouvertes et d'observations constantes. Il est ainsi qu'on construit et nourrit le patrimoine informationnel, considéré comme le resultat couplé d'un processus et d'un état d'esprit. Le défi n'est pas d'accumuler l'information mais de la croiser et de l'enrichir à partir de la perspective d'un acteur tout en le considérant comme sujet spatial et temporel.

La construction du patrimoine informationnel en tant que processus, dépend fortement d'un état d'esprit particulier. On peut caractériser cet état d'esprit comme une ouverture, curiosité, engagement, courage... Mais la question qui se pose est comment intégrer cette notion dans un processus et d'une démarche intégrée d'intelligence économique et d'agilité stratégique.

Le point d'appui de cette convergence concerne le processus de traitement de signaux faibles. Ce processus s'insère dans la logique de la méthodologie qui envisage la création d'une **Aire de connivence** sur la base de la définition et de la reconnaissance d'un intérêt commun; au développement de **Cercles virtuels** d'échanges d'information sur la base de relations de confiance et, finalement à **l'Expansion des réseaux** de vigilance et montée en puissance du fait d'une mise en réseau des intérêts par effet de synergie exponentielle⁷.

**Dispositif collectif pour gagner du temps dans le traitement
des signaux faibles...**

Mettant en réseaux les ressources de chacun

**Cercle virtuel
Echange
d'information**

**Aire
d'intérêt
commun**

**Expansion
des
réseaux**

⁷ A.C. FACHIN, J. B. S. CARD, *Une démarche intégrée d'intelligence économique*
du Brésil, Colloque, Barcelone, octobre 2001



Modèle A.C.E.

Figure 2 : Le modèle A.C.E⁸

L'utilisation de cette methodology nous a permis de développer un programme de transfert de connaissance en Intelligence Stratégique de la France vers le Brésil tout en utilisant les ressources et les réseaux locaux. Ainsi, à partir d'un accord de coopération entre l'ICOMTEC (Institut de la communication et des nouvelles technologies) et l'Université de Caxias do Sul, située au sud du Brésil, le programme Intelligence Stratégique (Inteligência Estratégica) a été conçu en partenariat avec les institutions locaux.

La création d'une aire de connivence a été réalisé à partir des besoins locaux en termes d'information. Il est important de préciser que cette région est formée en sa majorité par des immigrants italiens qu'y sont arrivées vers 1875 , résultat de la politique de l'époque qui voulait peupler le pays ainsi que remplacer la main d'oeuvre esclave. Cette immigration confère des caractéristiques culturelles très particulières dont les reflets peuvent être identifiés dans l'important tissu économique qui s'est développé au cours de ces dernières années. Les produits de cette région ayant une très haute qualité, naturellement gagnent des nouveaux marchés. Ces nouveaux marchés associés aux effets de la mondialisation et des NTIC, ont fait apparaître un très fort besoin en termes d'information.

Une fois identifié ce besoin, l'Université de Caxias do Sul est partie à la recherche d'un partenaire en vue de développer sur place une certaine masse critique capable d'accéder, traiter et utiliser stratégiquement les informations dont ils avaient

⁸ Idem



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

besoin. Avec l'ICOMTEC, le Programme Intelligence Stratégique a vu le jour. Dans un premier moment, pour la création d'une aire de connivence, des séminaires de sensibilisation ont été réalisés. Comme résultat de cette phase de sensibilisation, des alliances stratégiques avec d'autres institutions locales se sont concrétisées, ce qui a permis la mise en place d'un réseaux locaux pour la formation des dirigeants dans le domaine de l'intelligence stratégique. Sur ce point, il est intéressant d'observer que la concrétisation des alliances stratégiques est l'élément fondamental qui représente à la fois la matérialisation de l'aire de connivence et la pérennisation du réseaux.

Dans le cas du Programme Intelligence Stratégique (Inteligência Estratégica - IE) de l'UCS, les alliances stratégiques avec la CCI (Chambre de Commerce et Industrie) de Bento Gonçalves et l'ICOMTEC à partir d'une aire d'intérêt commun a permis la concrétisation du projet. L'expérience démontre qu'est fondamental que cette aire d'intérêt commun soit claire pour chacun des acteurs. Cette clareté est génératrice de confiance, essentiel aussi pour le fonctionnement synergique du réseaux.

Est justement à partir de cette confiance que le cercle vertueux peut exister. L'échange constant d'information dans une logique gagnant-gagnant a permis le dessin du projet IE d'une manière adaptée aux caractéristiques socio-culturelles et économiques de la région. Le projet bien adapté a réveillé l'intérêt d'autres acteurs, formateurs d'opinion, et que aujourd'hui sont eux mêmes acteurs du réseaux, multiplicateurs de la logique du cercle vertueux. Le plus important n'est pas garder l'information pour soi-même, au contraire la partager est la transformer en capacité pour l'action.

Le deuxième élément de la méthode A.C.E, le Cercle vertueux de l'information fonctionne à partir de la logique gagnant-gagnant. C'est à dire, plus l'acteur donne des informations, plus il est en mesure de les recevoir. Ainsi, une information partagée peut être soit vérifiée soit enrichie par cette dynamique d'échanges. A partir de cette logique, l'UCS a pu établir des vrais échanges avec l'ICOMTEC, ce qui a permis au programme IE d'être mis en place dans un temps plus court. Pour gagner du temps dans un domaine qu'évolue très vite, au lieu de former ses enseignantes et pouvoir proposer des formations en IE, l'UCS a décidé de travailler directement avec les professeurs et



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

enseignants de l'ICOMTEC. De cette manière, la première formation (niveau 3ème cycle) en IE de l'UCS qui a débuté en avril 2000 est formé par 5 enseignants brésiliens et 3 enseignants français . Dans cette même logique, l'agilité dans le processus d'échanges d'informations a permis aux étudiants de cette formation d'être reçus par des entreprises françaises⁹ qui les ont montré la IE vécu dans la pratique des organisations.

A partir de cette dynamique d'échange d'information les acteurs naturellement se serviront de ses propres réseaux pour alimenter les flux établis.

Cette formation en IE est au coeur du programme, ainsi, toujours dans la logique de la méthodologie ACE, le troisième élément Expansion des réseaux a été la base des actions pour former le group d'étudiants de la formation en IE. L'objectif du programme étant de former une masse critique, on a visé principalement les dirigeants et les cadres des entreprises et associations locaux vue leur pouvoir de multiplication des connaissances acquises¹⁰. Au fur et à mesure que la compréhension de l'importance et du fonctionnement des réseaux s'installe au sein de ce group, naturellement chacun des étudiants commence à se servir de ses propres réseaux pour faire évoluer le réseau intéressé au développement du concept et des pratiques de IE dans la région. Ce réseau s'est concrétisé par la création de l'Association des Diplômés en IE de l'Universite de Caxias do Sul – ADIEU. Le pouvoir d'expansion de ce réseaux a été testé pendant l'organisation d'un Séminaire International en IE le 30 et 31 août 2001. Le défi a été d'attirer le public au séminaire moyennant le réseaux de chacun, le but était 70 personnes. Depuis une semaine dédiée aux invitations et ayant 250 brochures comme le seul instrument de divulgation, le public total du séminaire était de 140 personnes. Le résultat est l'Expansion des réseaux de vigilance et montée en puissance du fait d'une mise en réseau des intérêts par effet de synergie exponentielle.

⁹ Lês étudiants ont passé une semaine 18 au 24 novembre 2001 entre Paris et Poitiers.

¹⁰ Il est important de préciser que au Brésil les professionnels cherchent toujours l'actualisation à travers les formations universitaires. Il est normal que les chefs d'entreprises, malgré toutes ses responsabilités, trouvent toujours le temps pour étudier.



Aujourd'hui cette collaboration franco – brésilienne travaille à la définition des conditions de l'émergence d'une voie brésilienne pour l'IE, appuyée sur les caractéristiques de la culture stratégique de ce pays.

Une étude réalisée par Gert Hofstede, dans laquelle il analyse les différences culturelles entre distincts pays, présente les entreprises brésiennes comme collectivistes, avec de grandes concentrations de pouvoir, hostiles au risque et équilibrées en termes de valeurs masculines/féminines¹¹. Outre ces caractéristiques, des chercheurs de la Fondation Dom Cabral¹² ont conclu après dix ans d'observation que les aspects qui prévalent dans les entreprises brésiennes sont la prédominance d'un immédiatisme, du manque de planification stratégique, des décisions décentralisées, des politiques de contrôle rigides, la difficulté de parler des conflits, un système autoritaire, une tendance à la déléation des problèmes aux supérieurs hiérarchiques.

Ces éléments ont été retravaillées afin d'organiser une cartographie descriptive d'un modèle typiquement brésilien de gestion fondé sur la culture organisationnelle des entreprises. En vue de solutioner des problèmes, les entreprises brésiennes présentent une grande *flexibilité* et une réelle *capacité d'adaptation* à travers des formes non conventionnelles. De ces formes non conventionnelles surgit le personnage du héros corporatif qui est la représentation du décideur spécialiste capable de résoudre des situations d'urgence. Le décideur planificateur est considéré au contraire comme ennuyeux, bureaucratique, rêveur, loin de la réalité. Cette capacité à résoudre en permanence des situations d'urgence trouve son origine dans le milieu instable¹³ dans lequel sont formés les décideurs. Mais sans tenir compte de l'inflation plutôt contrôlée

¹¹ Hofstede a conduit son étude à travers l'analyse des différences culturelles entre différentes filiales de IBM dans le monde, selon des paramètres comme individualisme/collectivisme, distance du pouvoir, résistance au risque et masculin/féminin. Valeurs masculines : rationnel, agressif, financier ; valeurs féminines : intuition, affection, lien avec la famille. BOLINGER Daniel, HOFSTEDÉ Geert. *Les différences culturelles dans le management*, Paris: Les Editions de l'Organisation, 1987

¹² B.T. de BARROS, M.A.S. PRATES. *O estilo brasileiro de administrar*, Atlas, 1996

¹³ Principalement l'instabilité économique qui rend toute planification difficile car le contexte change rapidement et constamment.



depuis cinq ans, les règles sont considérées comme changeables. Le gouvernement impose en permanence de nouvelles mesures, modifie les taux de change, les scénarios se modifient avec une grande fréquence. Ceci oblige les cadres à élaborer des plans au coup par coup, à faire preuve de souplesse et à rechercher des issues peu traditionnelles pour trouver coûte que coûte une solution. La créativité se révèle comme une valeur essentielle qui stimule la confiance en soi, mais en contrepartie, renforce l'absence de planification. Cette façon d'agir est étroitement liée à la philosophie du "jeitinho" qui facilite la *flexibilité* et la *capacité d'adaptation*, mais qui représente une totale méfiance dans les règles universelles et une difficulté de discipline mentale. En termes stratégiques, ça présuppose une grande capacité à établir rapidement des relations entre les éléments qui caractérisent un environnement, permettant ainsi une meilleure préparation pour l'absorption des impacts. Au niveau tactique toutefois, "quand le contexte change et devient stable, il faut plus de science et moins d'intuition"¹⁴. Dans ce cas, l'information pour la décision est essentiel.

Outre la *flexibilité* et la *capacité d'adaptation*, on peut citer comme autre trait de la culture organisationnelle brésilienne la *cordialité dans les relations*. Le gestionnaire brésilien évite les affrontements directs et les confrontations d'idées sont contaminées par les relations personnelles. Connaître l'auteur d'un projet donné est déterminant dans la décision de l'adhésion individuelle pour décider de son approbation ou non. D'autre part, la loyauté se construit sur la base de la personne et non des institutions. C'est-à-dire que la confiance entre les individus est beaucoup plus important que la confiance dans les institutions. L'origine de cette *cordialité des relations* se trouve à l'intérieur du *personnalisme*¹⁵ présent dans les caractéristiques de l'administration à la brésilienne. Le charisme résultant des qualités personnelles du *leader* ainsi que le « magnétisme » exercé par son pouvoir à établir des connexions sont beaucoup plus déterminantes que sa formation et sa spécialisation. Les problèmes sont résolus et les privilèges sont

¹⁴ Gabriel Britan, de l'Institut de Technologie de Massachusetts, Sloan Scholl, revue *EXAME*, avril 2000.

¹⁵ Personnalisme ici veut dire des rapports personnels, « la loyauté construite sur la bases de la personne »



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

obtenus à partir du réseaux d'amis ou de proches. L'individu se met en évidence par la hiérarchie et par les rapports personnels. D'où l'importance de la génération et du maintien des rapports cordiaux. Cette importance conférée aux relations personnelles présente un côté extrêmement positif car elle se traduit par une plus grande disposition à collaborer. A partir de cette constatation il est possible de déduire que les brésiliens disposent d'une importante « capacité connectique », une aptitude à établir des connexions souples, évolutives et changeants.

Les risques majeurs de ces rapports cordiaux sont une tolérance et une protection exagérée. Plus que des risques, ces aspects se manifestent dans les rapports de forces qu'on retrouve dans les organisations brésiliennes où prédominent l'*autoritarisme et le paternalisme*. En effet, les brésiliens choisissent souvent pour leader celui qui se révèle le plus fort et le plus centralisateur. Il s'en suit d'une forme de transfert de responsabilité, une posture de spectateur car, en termes psychologiques, c'est la figure du père qui établit les règles du jeu. Cela rend le processus de prise de décision aussi complexe que la perception et l'acceptation des différences individuelles et des groupes. Le brésilien agit en fonction de ces différences et de cette ambiguïté. Même si ce phénomène facilite la création de plans au coup par coup, la prise en considération d'exigences multiples rend plus difficile la décision dans la mesure où il augmente les points à tenir compte au cours du processus.

En ce qui concerne le pouvoir, d'après le modèle des chercheurs de la Fondation Dom Cabral, au Brésil, il s'établit à travers un double contrôle. D'une part, on peut l'exercer par la possibilité d'une perte/récompense d'une position fonctionnelle, avec les conséquences économiques que cela entraîne. Ce contrôle est très accentué par les forts taux de réserve de main d'œuvre et par sa faible mobilité géographique. D'autre part, les relations sociales générées par le degré de parenté, d'amitié ou d'intimité peuvent favoriser l'exercice du contrôle du comportement par la possibilité de la perte/récompense de ces relations personnelles.

C'est dans ce mélange d'aspects purement économiques, dans lequel s'opère un échange de travail par une rémunération, avec des aspects essentiellement affectifs, où sont échangés émotionnellement dévouement et collaboration non conflictuelle à travers



des liens d'amitié personnelle, que se développent le jeu et la stratégie de chacun des acteurs. Pour qu'il n'y ait pas rupture, il faut que chacun cherche à atteindre le maximum de bénéfices au moindre coût, payé dans les deux sortes de monnaies : affective et fiduciaire.

Dans les sociétés où le pouvoir est inégalement distribué, avec une tendance au statu quo, il se produit un phénomène psychosocial de dépendance continue des dirigés par rapport aux dirigeants, un phénomène accepté par les deux parties dans les conditions précédemment exposées. Sur ce même registre, on peut dire que les sociétés et les organisations connaissent un leadership aussi paternaliste que leurs membres le permettent. Le paternalisme existe aussi bien chez les leaders que chez les dirigés, les systèmes de valeur des deux groupes étant souvent complémentaires. Cette relation dialectique engendre souvent un transfert de responsabilité dont la logique réside dans le fait que dans la mesure où ce n'est pas le mené qui détient le pouvoir, ce n'est pas lui qui prend les décisions et il ne s'en sent donc pas responsable. Cette logique génère ainsi un processus de transfert de responsabilités, le plus souvent vers les niveaux hiérarchiques supérieurs d'où la structuration pyramidale dans l'exercice du pouvoir. Cela se traduit dans la communication organisationnelle par une tendance de flux verticaux en sens unique. Dans ce type de contexte, le plus souvent est la diffusion des messages par les dirigeants avec un faible retour des dirigés.

La *flexibilité* et la *capacité d'adaptation*, comme les *relations cordiales* et l'*autoritarisme/paternalisme*, constituent des paradoxes socio-organisationnels et caractérisent en même temps les spécificités de la culture brésilienne "qui prétend associer, avec force, suggestivité et désir inégalable, le haut et le bas, le ciel et la terre, le saint et le pécheur, l'intérieur et l'extérieur, le faible et le puissant, l'humain et le divin, le passé et le présent..."¹⁶.

¹⁶ B.T. de BARROS, M.A.S. PRATES. *O estilo brasileiro de administrar*, Atlas, 1996

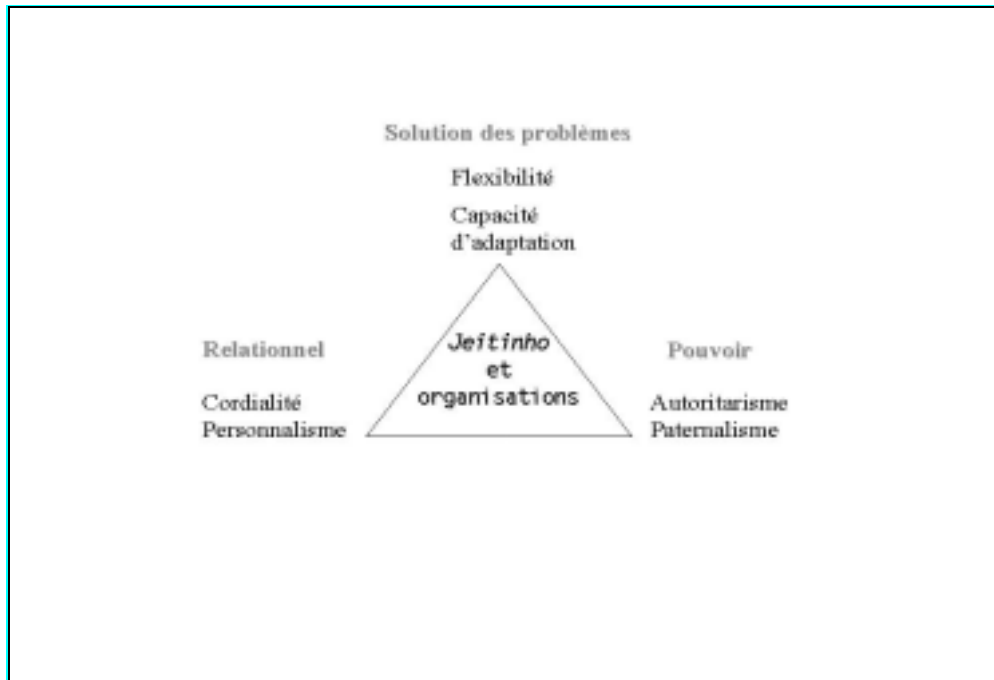


Figure 3 : Aspects du *jeitinho* dans la culture organisationnelle brésilienne

Dans le contexte actuel de mondialisation, toutes ces caractéristiques de la culture brésilienne et leurs reflets sur les organisations cohabitent avec l'ouverture des entreprises. "La société brésilienne voit ses valeurs tournées vers l'extérieur"¹⁷. Il en résulte que les brésiliens sont obsédés par la modernité. Dans ce contexte, la nécessaire créativité dépasse le niveau de compétence pour se transformer en valeur culturelle. Proche de la flexibilité, la créativité est une valeur individuelle qui stimule la confiance en le *jeitinho*. D'autre part, cette confiance en soi engendre une tendance à prendre des décisions en se basant sur un nombre de données moindre, une disposition à commencer la tâche pour ensuite s'adapter en fonction des circonstances. Ainsi, et même lorsqu'on dispose d'un nombre de données limité, il est fondamental de jouir d'une bonne sensibilité pour identifier les signaux faibles en termes d'information. Le défi le plus important consiste à agir en fonction de ces signaux et d'être capable de s'adapter rapidement en fonction de la confirmation ou non de ces signaux par l'information. C'est

¹⁷ Livia Barbosa, UFF –Revista Exame, abril 2000.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

là que réside l'importance de la créativité comme élément d'agilité. Dans un environnement non maîtrisé et fluctuant, la stratégie est souvent vaine et l'investissement se fait plus sur le niveau tactique.

Enfin, le processus culturel brésilien est fait d'un enthousiasme rapide et d'un désenchantement lui aussi rapide. En termes organisationnels toutefois, les caractéristiques culturelles des décideurs brésiliens favorisent leur adaptation rapide dans les contextes changeants et instables.

Bibliographie

1. BARBOSA Livia. *O jeitinho brasileiro, a arte de ser mais igual que os outros*, Rio de Janeiro : Editora Campus, 1992.
2. BARBOSA, L.O, DA COSTA, F.L., VIEIRA, C.A. *O jeitinho brasileiro como um recurso de poder*, Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, avr/juil. 1982, 16(2), p.5-31.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

3. BARROS Betânia Tanure de, PRATES Marco Aurélio Spyer. *O Estilo brasileiro de administrar*, São Paulo: Atlas, 1996.
4. BESSON Bernard, POSSIN Jean Claude, *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris: Dunod, 1996
5. BRETON Philippe, PROULX Serge. *L'explosion de la communication*, Paris: La Découverte, 1996.
6. BOLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert. *Les différences culturelles dans le management*, Paris: Les Editions de l'Organisation, 1987.
7. FACHINELLI Ana C., FAYARD Pierre, *L'Intelligence Economique dans la culture stratégique brésilienne – 18° IDT – Salon professionnel de l'information électronique et de l'internet*, Paris, mai 2001 www.idt.fr
8. FACHINELLI Ana , FAYARD Pierre, *Une démarche intégrée d'intelligence stratégique au sud du Brésil*, Colloque VSST 2001, Barcelone, octobre 2001
9. TORRES, J.C. de OLIVEIRA, *Interpretação da realidade brasileira*, Rio de Janeiro : José Olympica Editora, 1973.