

Titre de l'article : « Aspects de la relation interculturelle franco-brésilienne dans les organisations : Le récit des managers brésiliens en France »

Publié dans la REVISTA FEAD – MINAS GERAIS BRESIL, septembre 2006

Article présenté au Congrès International de la LASA (Latin American Studies Association) University of Pittsburgh – USA – septembre 2004.

Par : Virginia DRUMMOND GUITEL

Resumo :

O presente artigo, escrito em francês, apresenta as principais conclusões de um trabalho realizado há dois anos no âmbito de uma pós-graduação em ciências de gestão.¹ Afim de efetuar essa pesquisa de maneira aprofundada e verificar as principais especificidades de uma relação intercultural franco-brasileira nas empresas, optou-se por uma postura qualitativa, a adoção de uma metodologia etnográfica e pela análise interpretativa dos dados recolhidos através de narrativas (*récits de vie*), preconizada nos trabalhos de (Bertaux, 1986 e Ferrarotti, 1983).

Após uma questão introdutória (*trigger question*) sobre a problemática intercultural : « *Como um brasileiro vem parar na França para trabalhar ?* », os entrevistados, todos empregados de grandes multinacionais francesas de diversos setores como : siderurgia, agro-alimentício, ou automobilístico, se exprimiram livremente através do relato de suas histórias e de suas experiências profissionais no interior de uma organização francesa, na França, rodeados de colegas, superiores e subordinados franceses. Ao termo de quatorze entrevistas, das quais : sete expatriados e sete imigrantes brasileiros, de uma duração média de cinco horas cada, atingiu-se um limite de saturação teórica, que viabilizou a reunião dos relatos sobre as relações interculturais entre franceses e brasileiros no quotidiano de trabalho em quatro seções : aspectos específicos da comunicação intercultural franco-brasileira, relações de autoridade, relações interpessoais e relações com a alteridade (o racismo e o estrangeiro). O presente documento se propõe a apresentar as três primeiras seções e fornecer igualmente uma pista de reflexão sobre o processo de integração cultural do profissional brasileiro em um quotidiano de trabalho francês, tal como ele evolui no caso da expatriação ou no caso da imigração.

Résumé :

Le présent document présente les principales conclusions d'un travail de recherche effectué il y a deux ans dans le cadre du DEA Politique Générale des organisations de l'Université Paris- Dauphine sous l'orientation du Pr Jean François Chanlat. Afin d'effectuer cette recherche de manière approfondie et saisir les principales spécificités d'une relation interculturelle franco-brésilienne au sein des entreprises, nous avons entrepris une démarche qualitative, et adopté une méthode ethnographique et une analyse interprétative des données recueillies a travers des récits (méthodologie des « récits de vie » préconisées par Bertaux, 1986 et Ferrarotti 1983).

A la suite d'une question d'entame (*trigger question*) sur la problématique interculturelle : « *Comment un Brésilien se trouve-t-il en France pour y vivre et y travailler ?* », les interviewés se sont exprimés librement a travers le « récit » de leur histoire

¹ A fim de obter o DEA (*Diplôme d'Etudes Approfondies*) *Politique Générale des Organisations*, sob a orientação do Prof. Jean-François Chanlat na Université Paris-Dauphine.

de vie et de leurs expériences au sein d'une organisation française, entourés de collègues, supérieurs et subordonnés français. Au bout de quatorze entretiens : sept expatriés et sept immigrés brésiliens, tous employés dans de grandes entreprises françaises présentes au Brésil dans des secteurs très variés tels que : la sidérurgie, la grande distribution, automobile, produits laitiers, etc... Ces entretiens ont eu une durée moyenne de cinq heures chaque, nous avons atteint un seuil de saturation théorique qui nous a permis de dégager les principales conclusions organisées en quatre sections: aspects spécifiques de la communication interculturelle franco-brésilienne, rapports d'autorité, rapports interpersonnels et rapports avec l'altérité (l'Etranger et le racisme). Le document présente deux de ces quatre sections et ouvrent le chemin pour la réalisation des recherches approfondies sur le processus d'intégration culturelle du professionnel brésilien en France, dans le cas de l'expatriation et dans le cas de l'immigration.

Abstract :

This paper, originally written in french, presents the main conclusions of a research undertaken two years ago in order to obtain the Master Degree in Management and Strategy.² In order to do the survey in satisfying way and seize the subtleties of an intercultural relation between French and Brazilian managers within french companies in France, a qualitative approach has been adopted, an ethnographic methodology through non-structured interviews : narratives, as preconized mainly by Bertaux 1986 and Ferrarotti 1986.

Fourteen interviewees from different french companies from different industries were asked a *trigger question* : « *How does a brazilian manager come to France to work ?* ». They were then free to express themselves and tell their story and their experiences at work within a french organization. Interviews were undertaken until the level of theoretical saturation was reached. Each interview lasted about 5 hours each. The sample was composed of seven expatriates and seven immigrants all employees of french multinationals living and working in France. This paper presents a set of cultural shock situations experienced by Brazilian executives living in France working in a french company, surrounded by french colleagues, subordinates and french bosses. They will be displayed in sections that will allow a deeper reflection on the process of cultural integration of brazilian managers within french organizations. The testimonies have been organized in four complementary and interdependent sections but only two of them will be presented here. On one hand, the specific aspects of french-brazilian communication, corresponding to a kind of introduction and on the other hand, a longest section, entitled “ interpersonal relations”and finally “authority relations” which may allow the better understanding of cultural differences between French and Brazilians in a professional context.

² In order to obtain the DEA (*Diplôme d'Etudes Approfondies*) *Politique Générale des Organisations*, under guidance of Professor Jean-François Chanlat at Université Paris-Dauphine, France.

Une brève introduction

« *No matter how apparently strong and inflexible the values of a group might seem they are not natural inherent traits but always socially constituted in the process of interaction.* »
(R. Jenkins, 1996)

La présente recherche s'inscrit dans le courant de réflexion qui encourage le développement d'une anthropologie générale et généralisée des organisations. Dans l'introduction de son ouvrage, le sociologue français Jean-François Chanlat³ dénonce un excès d'orthodoxie et une grande négligence par un nombre important de managers et chercheurs en sciences de gestion des dimensions essentielles propres à la complexité humaine et à l'importance de la garantie du bien être des individus de manière complète dans les organisations. De ce fait, il nous rappelle quelques unes de ces dimensions oubliées, telles que la dimension psychique, la dimension du langage, de l'espace et la dimension symbolique des rapports interpersonnels, où s'insère la problématique interculturelle.

L'auteur critique le courant de recherche des ressources humaines qui voit dans les individus seulement une source d'avantage compétitive, l'une parmi les nombreuses ressources de l'entreprise, ce qui nous pouvons confirmer dans le succès du vocable: « capital humain » et également, l'ethnocentrisme anglo-saxon. Il parle aussi de l'insuffisance de la nouvelle discipline nommée « comportement organisationnel » (*organizational behavior*) pour traiter des dimensions humaines au sein des organisations. Quoiqu'elle essaie de faire revenir la préoccupation avec le bien être des individus au sein des entreprises, la discipline de l'« *organizational behavior* » démontre une forte insistance sur la co-relation bien être-performance, ce qui dévoile sa vraie problématique, qui reste au fons, la question de l'augmentation de la productivité.

Le courant qui préconise l'adoption d'une anthropologie générale et généralisée des organisations se base sur le principe que les être humains ne peuvent et ne doivent pas être analysés comme des facteurs de production ou de manière écartelée dans leur complexité. Les dimensions négligées offrent une nouvelle perspective d'analyse à la dynamique des relations humaines au sein de la structure.

L'analyse des rapports interculturels s'insère dans cette dynamique interactive. Être d'abstraction et créateur des symboles, l'Homme porte avec lui, le bagage culturel acquis pendant plusieurs étapes de sa socialisation et par conséquent, d'acculturation de son existence. Ainsi, l'individu est porteur de plusieurs cultures: régional, nationale, organisationnelle, etc (D'Iribarne, 1989, Mutabazi, 1994)

Le philosophe et sociologue français, Jacques Demorgon⁴, auteur de plusieurs livres sur la question interculturelle nous explique dans son dernier ouvrage, que l'interculturel est de difficile approche par son caractère dynamique, singulier et interactif, voire idiosyncrasique. Cependant, cette constatation, ne justifie pas le fait ne s'abstenir d'analyser le phénomène « d'interculturalisation ». Le « choc culturel », terme forgé dans les années trente par l'anthropologue américaine Ruth Benedict, existe bel et bien et est le fruit de deux univers de sens différents voire même opposés. Les travaux de George Devereux (1972) nous montrent que son vécu peuvent causer un vrai malaise. De quelque sorte, cela semble avoir été très clair après la réalisation de la présente recherche.

³ CHANLAT, J-F, L'individu dans l'organisation

⁴ DEMORGON, J, *Critique de l'interculturel*, Ed Economica, 2004.

Nous vous présentons tout de suite, un historique de la relation symbolique franco-brésilienne, ce qui nous permettra, de comprendre l'origine et l'évolution des stéréotypes réciproques, source dans un premier moment de plusieurs malaises dûs aux chocs culturels. Bien que nous ayons choisi de ne pas traiter le complexe concept de culture, nous partons du principe commun à plusieurs anthropologues et sociologues que le cœur de chaque culture est constituée d'évidences partagées, qui se trouvent pratiquement en dehors de la conscience collective. (Trompenaars, 1994).

L'historique des rapports interculturels du duo franco-brésilien

Le Brésil a été officiellement découvert par les Portugais en 1500. Mais tout indique que les Français comme bien d'autres européens, étaient simultanément venus dans ces nouvelles terres chercher du bois à vendre. Un bois de grande qualité, rougeâtre, comme une «braise» qui a, par la suite, donné son nom au pays, Brésil. Les Indiens brésiliens que ces premiers européens rencontraient lors de leurs voyages, ont donc, dès le départ, intégré l'imaginaire français comme l'image du Brésilien, habitant du nouveau monde, constituant jusqu'à nos jours une sorte de piège exotique auquel succombe une bonne partie d'expatriés français qui part là bas. Une contribution dans ce sens fut celle de Montaigne avec «Les cannibales» in Essais, en 1580, dans lesquels il décrit les fêtes brésiliennes à Rouen. Il assiste au défilé d'indiens brésiliens, qui semblent déçus d'être tombés dans une France déchirée par les guerres religieuses et de voir cette métropole si vantée comme un monde moderne et civilisé, en ruines.

Il est surtout intéressant de se demander sur la figure du Français dans l'imaginaire brésilien. Les «perroquets jaunes» comme les Indiens les dénommaient, à cause de leur chevelure blonde et de leur propension au bavardage, vont revenir pour s'installer et essayer d'établir un processus de colonisation, à deux reprises. En le faisant, ils vont contribuer à la fondation de deux capitales brésiliennes. En 1555, Villegagnon, chef de la colonie de la France Antarctique, fonde la ville de Rio de Janeiro. Ils se lient d'amitié avec les Indiens Tupinambas, restant sur place jusqu'à 1567, quand les Portugais réussissent à les chasser. Les Français reviendront alors, dans une deuxième tentative, au XVIIe siècle, dans le Nord du pays. C'est le rêve d'une France équinoxiale. Ils y resteront moins longtemps, mais suffisamment pour fonder la ville de São Luis du Maranhão.

Définitivement expulsés par les Portugais, ce sont les vents de la Révolution française qui viendront à la fin du XVIIIe inspirer les intellectuels responsables de l'insurrection contre la couronne portugaise (*Inconfidência Mineira*), qui a lieu au Minas Gerais. Il faudra attendre le XIXe siècle pour que l'influence française se fasse à nouveau ressentir au Brésil et que le Français intègre l'imaginaire du Brésilien de la façon correspondante à ce qu'il est jusqu'à l'actualité.

Avec le transfert de la cour portugaise au Brésil en 1808, l'axe d'inspiration culturelle se déplace officiellement vers d'autres pays européens, qui correspondaient aux propres inspirations de la cour portugaise, il s'agit de l'axe Londres- Paris. Ces deux capitales étaient depuis longtemps la destination où la plupart de l'aristocratie portugaise installée au Brésil et la naissante aristocratie brésilienne et le reste de l'élite envoyaient ses enfants en plus de Lisbonne pour une bonne éducation. Tandis que l'Angleterre représentait le progrès, les techniques et le commerce, la France se faisait une référence dans le monde des beaux-arts, de la politique et des courants de pensées. En 1855, Auguste Comte rédige «L'Appel aux conservateurs», texte fondateur du positivisme. Ce courant de pensée aura une grande influence sur l'élite brésilienne formée dans les écoles polytechniques et donnera un support théorique pour les sciences au Brésil, outre avoir forgé l'esprit de principaux penseurs de la proclamation de la république en 1889.

Aujourd'hui, l'imaginaire de la plupart des Brésiliens conçoit toujours la France à travers un prisme romantique, comme le pays de la culture et de grandes œuvres littéraires, des beaux-arts, du luxe, de la mode, la bonne cuisine. Ceux qui possèdent un peu plus d'information associent la France à l'Union européenne, aux recherches scientifiques avancées dans le domaine de la médecine et de la pharmacie, mais dans un premier moment, pas du tout au commerce, aux techniques, à la technologie ou aux sciences exactes. Les Brésiliens interviewés dans le cadre du présent travail ont déclaré être venus en France aussi dans l'espoir d'enrichir leur culture générale, apprendre sur la «civilisation occidentale», la culture et la littérature.

Le stéréotype du Français se confond avec celui du parisien. C'est un sujet toujours pressé, toujours de mauvaise humeur en train de se plaindre, grossier, radin, autant, qui n'aime pas les étrangers, surtout les Américains et les Anglais et qui ne se lave pas. Les femmes françaises héritent de la réputation des prostituées du XIXe siècle, qui habitaient Rio de Janeiro, renforcée par les mythes de Brigitte Bardot dans les années soixante. Elles sont donc, sensuelles et faciles.

Il faut ici rappeler Raymonde Carroll qui explique que les stéréotypes ne sont que le jugement de l'Autre à travers notre culture: *«Les stéréotypes ont la vie dure, mais ce n'est pas parce qu'ils contiennent un grain de vérité, mais plutôt parce qu'ils expriment et reflètent la culture de ceux qui les énoncent»*. Il sera intéressant dans l'analyse du présent processus interculturel d'y revenir pour traiter du rôle que joue «l'étranger» dans l'imaginaire brésilien. Pour l'heure, en se concentrant sur les buts des stéréotypes, il faut dire qu'ils ont une fonction de défense identitaire face au choc culturel. Leur actionnement est temporaire et normalement, dans un deuxième stade qui succède au premier contact, le Brésilien qui commence à vivre en France et à côtoyer des Français au travail, met en question les stéréotypes et finit par ajuster son regard sur les Français.

Dans le cadre de la présente recherche, j'ai relevé un ensemble de situations de choc culturel subies par les Brésiliens lors de leur travail dans une organisation française avec des collègues, subordonnés et chefs français.

Quelques aspects généraux des systèmes sociaux français et brésilien

Le principal constat, correspondant aux aspects institutionnels de la société et leur influence dans la vie professionnelle des Brésiliens en France.

La société française semble être individualiste dans les relations entre personnes avec une énorme conscience sociale dans les relations avec la collectivité.

La société brésilienne, à l'opposé de cela, serait très collectiviste dans les relations individuelles et en même temps, très individualiste, voire égoïste, dans les aspects globaux de la société. Je ne développe pas tout de suite la question des rapports où je compte revenir en profondeur sur cette observation, mais je souligne juste quelques conséquences de ce fait dans le quotidien professionnel des sujets. Ainsi, les réactions face à l'insubordination, à l'autorité du chef et au devoir d'explication se présentent comme reflets directs de ces deux systèmes sociaux.

«Quand je parle à mes subordonnés ici, il faut toujours que j'explique mes ordres. Ils veulent toujours savoir pourquoi ils vont faire ceci et cela, c'est épuisant. Au Brésil, si tu es chef et tu donnes un ordre, personne ne va te demander d'explication. C'est comme ça, il faut faire et c'est tout.» (A, 33 ans, un an et demie de travail en France).

«Ici, ils sont secs, durs, mais ils te donnent toutes les informations te concernant, ils ne te cachent rien. Je connais des cas concrets au Brésil, des femmes d'un très bon niveau social qui ont subi des césariennes sans que le médecin leur explique ce qu'il allait faire ni la raison.» (R, 30 ans, deux ans et demie de travail en France)

«Quand je suis arrivé, personne ne m'a aidé, personne au travail n'est venu me voir, me demander si j'avais trouvé un appartement, si j'avais besoin d'aide ou quelque autre chose. J'ai dû me débrouiller tout seul. Personne ne veut rien savoir de ta vie ici.» (P, 33 ans, 10 mois de travail en France)

«Ici tout le monde réclame, c'est une société de revendications: il y a beaucoup de manifestations dans la rue, grève, syndicats très fort... N'importe qui, même le petit bon homme qui fait le ménage revendique, il paie des impôts et il en est conscient. Au Brésil, il a beaucoup de soumission de la part de notre peuple. Celui qui réclame au Brésil est un insubordonné» (C, 47 ans, vingt ans de travail en France)

«Ils n'arrêtent pas de réclamer, ils sont toujours de mauvaise humeur, rien ne va. Il faut toujours revendiquer quelque chose, toujours critiquer. En plus, ils n'ont aucune notion de prestation de service. J'ai déjà été maltraité par des serveurs dans des restaurants, qui sont mal aimables. Les services ici coûtent cher et la prestation n'est pas top.» (E, 26 ans, trois ans de travail en France).

«Une fois que le Français quitte la maison de ses parents (et il le fait à environ dix-huit ans), il est tout seul, il faut qu'il se débrouille, mais en même temps, il est pris en charge par la société: RMI, sécurité sociale, c'est l'état français qui remplace la famille, au Brésil c'est chacun pour soi, l'état n'aide personne» (U, 42 ans, douze ans de travail en France)

«Au Brésil, si ton chef te donne un ordre, c'est qu'il faut faire et c'est tout. Tu ne va pas faire le rigolo pour risquer de perdre ton emploi. Qui paiera tes comptes après? Qui va t'aider? L'état? Le syndicat? Foutaises ! Le Brésilien ne se révolte pas parce qu'il sait que le lendemain il est viré. Aussi, si quelqu'un ne vient pas travailler à cause des grèves de transports, par exemple, il est cuit. Il faut se débrouiller, ce n'est pas une raison ça.» (O, 31 ans, huit mois de travail en France)

Les Brésiliens voient dans la révolution française, l'explication pour cette tendance revendicative. La plupart du temps, les observations dans ce sens sont accompagnées d'une certaine admiration pour cette conscience sociale de ses droits et pour un état qui «marche», où l'argent du contribuable est valorisé, où il y a écoles pour les enfants, accès garantie à la santé pour tous, bonnes routes, etc.

Néanmoins, ils trouvent que cela a des caractères excessifs et que l'ensemble ne doit pas payer pour une catégorie, comme par exemple, lors des grèves de métro. Dans le cadre de leur travail, ils trouvent particulièrement agaçante cette «manie» des Français de toujours vouloir une explication ou de toujours trouver quelque chose à critiquer. En ce qui concerne la soumission du Brésilien, les sujets ont aussi trouvé dans l'histoire du Brésil et dans le passé colonialiste, la plupart des explications pour ce comportement. La question de «l'état qui n'aide personne» est associée avec la corruption et l'impunité des hommes politiques, faute au «peuple brésilien» qui n'a pas de conscience politique. Ce «peuple brésilien» est toujours évoqué comme un élément duquel on ne fait pas partie, en donnant l'impression de ne pas se sentir personnellement concerné.

En France, l'intimité de chaque individu serait très respectée et personne ne se mêlerait de la vie des autres, ce qui pour un Brésilien est souvent synonyme de froideur et d'indifférence: «Ici, tu peux venir travailler avec une pastèque sur la tête, personne ne te dira rien.» Et d'autre part, cela représente un signe de liberté: «Les gens ici ont plus de liberté pour s'habiller qu'au Brésil.» Cela implique une grande division des sphères personnelle et professionnelle en France qui n'existe pas au Brésil, où au niveau des rapports individuels, le groupe prime et l'individu voit sacrifiée une partie de son intimité, car il finit par la partager avec les autres parfois contre son gré. «Au Brésil tout le monde veut tout savoir de ta vie: si tu

es marié, si tu sors le soir, quelle musique tu aimes.» Ceci semble être la condition nécessaire pour la création du lien personnel dans le processus de socialisation brésilien. Cette invasion de la sphère personnelle est compensée par des «rapports amicaux» dans le travail, la sensation d'être entouré et protégé par le groupe. Tous les Brésiliens ont regretté le fait qu'en France, après le travail, «*personne ne veut aller prendre une bière en équipe*» ou que «*personne ne veut rien savoir de ta vie en dehors de l'entreprise*».

D'autre part, en France, chaque personne est bien consciente de ses droits, ce qui donne un esprit citoyen communautaire solidaire à la collectivité lors d'une manifestation ou grève. Alors qu'au Brésil, en fonction d'un système interrelationnel qui fonctionne largement au niveau individuel, la citoyenneté a un sens plutôt négatif, car elle va contre cette logique, en impliquant des rapports impersonnels, d'où l'égoïsme de chaque individu face à la collectivité, mis en lumière par Alain Joly dans son texte, «Etre cadre à l'étranger » à propos de la violence et à l'indifférence par rapport aux aspects sociaux.

Joly associe la violence et le mépris de la vie humaine par les personnes d'un niveau social plus élevé à un héritage colonial portugais qui fait que le travail manuel est très dévalorisé au Brésil, mais la question n'est pas exclusivement là, puisque cette indifférence peut se manifester dans d'autres niveaux sociaux moins favorisés, elle correspondrait, à mon avis, à une manifestation extrême de cet égoïsme qui caractérise cette société composée par des réseaux personnels et non par un esprit de collectivité. Le collectivisme brésilien se manifestant seulement au niveau de la sphère individuelle, caractérisée par l'appartenance à de petits groupes, en suivant une logique inconsciente selon laquelle: «Ceux qui n'appartiennent à aucun des groupes auquel j'appartiens, n'existent pas pour moi, ils ne sont donc, personne». Ainsi, comme le dit Joly, «l'esprit de solidarité passe d'abord par la famille, ensuite par la classe sociale».

Une autre question intéressante concerne le fait que dans son vocabulaire quotidien, les Français, à tous les âges, utilisent l'expression «avoir le droit de», par exemple: «Est-ce que j'ai droit à cela dans mon forfait?» Ou «Vous n'avez pas le droit de garer votre voiture ici». Selon un des interviewés, au Brésil, les gens ne seraient pas dans une logique «d'avoir le droit», mais plutôt dans une logique de «pouvoir», le verbe en portugais «*poder*» étant utilisé dans la même situation, ce qui donnerait quelque chose comme : «Je peux faire cela dans mon forfait?» Ou «vous ne pouvez pas vous garer ici». Ainsi, au Brésil «on peut» ou «on ne peut pas» et quand «on ne peut pas», on essaie de trouver un «*jeitinho*» (combine, arrangement), tandis qu'en France, on acquiert un droit, on se bat, on le revendique et une fois acquis, on le défend avec toutes ses forces. La notion de droit serait communiquée aux Français dès leur jeune âge, en leur formant ainsi dès le début, une conscience sociale que le Brésilien n'aurait pas. Quelques observations sur l'éducation en France, à la maison et à l'école ont été très significatives.

Le consensus veut que les enfants français soient comme des petits adultes, dans le sens où ils ont un vocabulaire avancé pour leur âge et ne font jamais de bruit. Dans le sens éducationnel, ils sont considérés beaucoup mieux préparés en connaissances générales et incités à la compétition. Ils reçoivent un enseignement de grande base théorique dans leurs universités, et on leur apprend également à être autonomes et indépendants dans l'exercice de leur métier. Dans son ouvrage sur le Brésil, le psychanalyste italien, Contardo Calligaris avait soulevé la question de la différence entre les enfants européens et les enfants brésiliens.

Pour lui, ces derniers étaient élevés comme des rois et tout leur serait permis. Selon lui, la cause de cela serait une des manifestations du manque d'une fonction paternelle, le père ayant la fonction d'imposer des limites aux enfants, en offrant en échange des références. (Il étend cette réflexion sur la fonction paternelle plus loin pour essayer d'expliquer plusieurs aspects de la société brésilienne. J'y reviendrai). Pour certains, le fait que les enfants soient plus libres, sans limites, c'est tout simplement à cause du fait que le pays est plus jeune et

qu'il n'y aurait donc pas le poids d'une tradition historique vieille de deux mille ans à respecter, chacun pouvant faire ce qu'il veut. C'est partiellement vrai, peut être seulement pour certaines classes sociales, surtout les nouveaux riches brésiliens. Cela nous renvoie aux notions d'alternatives des cultures de Ralph Linton, la culture brésilienne ayant ainsi, plus d'alternatives en ce qui concerne l'éducation des enfants que la culture française. Autres diront simplement, que le Brésil est un pays géographiquement plus grand que la France et que les enfants auraient, par conséquent, plus d'espace pour s'épanouir.

1^{ère} Section : La gestion des Rapports

1. Les Rapports interpersonnels

Le fait que la société brésilienne soit collectiviste au niveau de la sphère individuelle et égoïste au niveau de la sphère collective a plusieurs implications dans la vie des personnes et dans la gestion de leurs rapports personnels et professionnels. Ces comportements intériorisés par les Brésiliens les accompagnent en France et se manifestent dans leur quotidien de travail. Néanmoins, les réponses qu'ils peuvent récolter de la part des Français ne correspondent pas aux attentes inconscientes des acteurs, à présent en contact avec un univers symbolique qui fonctionne différemment, d'où le choc culturel. Pour garantir la réussite dans une société basée sur la quantité et la qualité des rapports interpersonnels, les Brésiliens semblent ainsi avoir besoin de créer un climat d'intimité pour se sentir à l'aise. Le plus la situation se présente inconfortable ou imprévue, le plus ce besoin se manifestera. Déjà en 1937, Sérgio Buarque de Hollanda essayait de comprendre les raisons de ce comportement. Pour lui, l'homme cordial veut échapper aux rites de politesse, une forme de défense chez d'autres cultures, y compris la française, qui permettrait de cacher ses émotions.

Le Brésilien aurait trouvé plutôt dans les formes extérieures de cordialité (qui n'auraient pas besoin d'être légitimes pour se manifester) la «face» qui lui permettrait de maintenir son emprise sur le social. Le fait de pouvoir établir un certain lien d'intimité avec autrui permettrait au Brésilien de mieux établir et gérer ses relations et de vivre en société. Le formalisme et les formes de respect existent, affirme Buarque de Hollanda, surtout si l'on considère le caractère hiérarchique de la société avec d'énormes écarts sociaux. Cependant, toutes sortes de protocole ne seraient tolérées que lorsqu'elles viendraient accompagnées de la promesse de rupture proche, caractérisée par une «personnalisation» du rapport : *«Notre tempérament admet les formules de respect, et même volontiers, mais uniquement dans la mesure où elles n'éliminent pas entièrement la possibilité d'un commerce plus familial. La manifestation normale de respect chez les autres peuples se traduit en règle générale chez nous par le désir d'établir une certaine intimité avec autrui.»*

Cela semble être un trait spécifiquement brésilien, quand on sait que les Portugais, dont nous sommes si proches à tant d'égards, ont souvent de l'attachement pour les titres et les signes de considération.»⁵

Ainsi, au Brésil, il n'est pas chose bizarre de voir des personnes qui, devant un comptoir de répartition publique, entament une conversation plus familière avec le fonctionnaire, en lui parlant de ses cheveux, en échangeant des recettes ou faisant des commentaires sur les prochains épisodes des «téléromans» pour pouvoir casser le climat impersonnel des institutions et qui sait, obtenir plus vite son papier. Ainsi, la bureaucratie impersonnelle dans le sens de Weber est inapplicable au Brésil. Selon L'anthropologue Roberto da Matta, le Brésil se caractérise par une société duale, formée à la fois «d'individus» (citoyens impersonnels face aux lois et institutions) et «des personnes» (la personne avec ses

⁵ BUARQUE DE HOLLANDA, S, «Racines du Brésil», Ed Gallimard, 1998, p.234, 235.

caractéristiques individuelles qui la rendent unique) où tout le monde, dans la plupart du temps, utiliserait cette cordialité pour transformer «l'individu» (le sujet perdu dans la collectivité) en «la personne». Cela se donnerait par la création d'une certaine intimité avec autrui et aurait comme finalité, d'une part, de garantir et d'agrandir son réseau de relations pour se sentir protégé et d'autre part, d'obtenir un traitement personnalisé dans des situations où la loi ou les institutions normalement devraient présenter un caractère impersonnel. Cela serait aussi, les bases de l'impunité. Par conséquent, le sens du mot «citoyen» pour un Français et un Brésilien n'est pas du tout le même.

Ce qui pour un Français représenterait la victoire des idéaux républicains de formation d'une société où chacun connaît ses devoirs et ses prérogatives et où le bien être de tous doit être garanti par l'état, au Brésil, rappelle inconsciemment le pauvre type perdu dans la multitude qui n'a aucune relation personnelle qui puisse «le garantir», le célèbre «*João Ninguém*» (Jean Personne).

Le comportement de la création d'intimité pour la personnalisation des rapports possède plusieurs implications importantes. Elle peut dériver vers un côté négatif qui fait qu'elle a été associée aux origines de la corruption et de l'impunité.

Au fait, elle serait aussi intrinsèquement liée au mécanisme du «*jeitinho*» (une solution ou un arrangement), elle expliquerait l'échange des services (*troca de favores*) et à la mentalité du 50%, 50% où tout le monde est gagnant, application du célèbre dicton : «*Uma mão lava a outra*» (une main lave l'autre), ce qui pourrait avoir aussi comme effet néfaste la mise en place d'une espèce de «pacte de médiocrité» le «*fica por isso mesmo*», en plusieurs situations. Elle serait aussi intimement liée au mélange de la sphère privé et la sphère professionnelle, responsable donc, de l'intrusion de la vie privée, qui résulte une restriction de liberté au niveau individuel et créerait une confusion affective et professionnelle chez les subordonnés par rapport à leurs supérieurs hiérarchiques. Le Brésilien essaie de protéger son univers de rapports personnels en évitant les conflits et en évitant aussi d'avoir à nier ou refuser quelque chose à quelqu'un, surtout à une personne qui se trouve dans un niveau social ou hiérarchique supérieur au sien. Ainsi, au lieu de dire à un partenaire français qu'il ne souhaite plus travailler avec lui, un agent d'export brésilien peut simplement ne plus donner de ses nouvelles. Il préférerait ainsi disparaître à avoir à donner des explications qui peuvent engendrer un conflit. Un autre effet de cette peur de déstabilisation des rapports au niveau personnel fait que le Brésilien aura une tendance à ne pas assumer des actes quand ils provoqueront des réactions négatives ou qu'ils déplairont à quelqu'un: Ainsi, «ce n'est jamais de ma faute». La faute est au gouvernement, à la pollution, aux embouteillages, à la mondialisation, au climat, aux Etats Unis. Dans une entreprise, la faute est au département de marketing, ou au département de ventes, à la direction, enfin, la faute est toujours à quelqu'un d'autre. Cela lui donnerait aussi une certaine souplesse à prendre des responsabilités, car si d'une part, il ne se sent pas si engagé, d'autre part, l'erreur n'a pas autant de poids pour lui que pour un Français.

Celui-ci, à l'opposé, serait excessivement préoccupé de son implication dans ses actes, hésiterait à prendre des responsabilités, car il sait que s'il y a un problème, ce sera sa faute, car c'est lui le responsable et qu'une erreur ou une faute professionnelle, qui met en cause la compétence du professionnel en France est chose grave, voire impardonnable. Pour le Français, il serait important de garder la «face», en évitant les risques des situations qui exigent sa responsabilité. Cela donne des effets professionnels intéressants comme la répréhension de l'employé qui fait une faute professionnelle ou arrive en retard au travail, que nous citerons en parlant des rapports d'autorité.

La manifestation de l'humour piquant et de la taquinerie méchante dans les rapports français est quelque chose qui dérange profondément le Brésilien. Peut être parce que pour lui, ce genre de taquinerie susciterait le conflit qui menacerait cet univers des rapports

personnels. On pourrait peut être dire aussi que ces taquineries correspondraient aux insultes rituelles de William Labov (1978), rappelées par Jacques Girin: dans un cadre précis, un groupe de collègues pourrait se renvoyer des insultes rituelles qui marqueraient leur appartenance au groupe. En se sentant étranger et exclu, le Brésilien est susceptible de recevoir ces insultes d'une façon réelle, d'une part parce que le contexte de communication ne lui permet pas de les comprendre comme des «vannes», d'autre part, parce que cela correspondrait à un rappel de la part des Français qu'il est un étranger et n'appartient pas au groupe. La façon française de faire un compliment rentre dans cette réflexion. Habités à faire et à recevoir des compliments, les Brésiliens se plaignent d'un certain manque de compliments ou commentaires agréables de la part de Français. Pour être si rare, le compliment français, quand il vient comme félicitation pour un bon travail est, par conséquent, très valorisé, cependant, il se manifesterait le plus souvent comme une taquinerie, comme si, pour dire qu'on aimait quelque chose : une chemise, une cravate, il fallait toujours faire une allusion méchante, une critique ou une blague, au lieu de le dire tout simplement. Pour compliquer les choses, les Brésiliens accoutumés à un univers personnaliste et intime semblent prendre toutes les critiques et les remarques très personnellement, ce qui dans certains cas, peut causer un vrai problème d'interaction, un certain malaise vis à vis de la personne qui l'a énoncé.

Ainsi, la manifestation des comportements que je viens de décrire, la plupart du temps, de façon naturelle et inconsciente des cadres brésiliens en France, correspond à une source de plusieurs chocs culturels.

«Au Brésil, tout le monde est psychiatre. Nous sommes dans une thérapie de groupe en permanence. Tout le monde raconte sa vie à tout le monde. Et c'est un phénomène global, qui touche toutes les classes sociales: La patronne raconte à la bonne que son mari la néglige parce qu'il a une maîtresse, le collègue raconte au bureau ses problèmes avec sa copine, etc. Nous avons besoin de raconter et d'entendre. Le Français, en revanche, ne raconte pas sa vie. Pour lui, quelqu'un qui raconte sa vie à tout le monde est un imbécile. Aussi, il ne veut pas donner un dossier sur lui, qui peut être utilisé contre lui plus tard. Je crois que cela s'explique par les deux guerres et la peur d'être dénoncé par son voisin.» (C, 47 ans, vingt ans de travail en France)

«Le Brésilien vient vers toi, il veut créer un lien quelconque, il faut trouver un point d'identification familial, il te parlera sur ton signe du zodiaque, ton âge, ton type préféré de musique, n'importe. Tout peut servir à créer un point en commun. Le Français ne vient pas naturellement vers toi, il faut qu'il soit sollicité» (T, 49, quatre mois de travail en France)

«Le Brésilien fait des compliments naturellement. Il te parlera de tes cheveux, de ta robe, de ton manteau qu'il trouve chic. Cela est vrai, ce n'est pas de l'hypocrisie et au Brésil cela permet toujours de «briser la glace» et d'entamer une conversation quelconque. En France, si tu parles trop sur les habits des gens comme ça, ils n'apprécient pas. Il vaut mieux garder tes commentaires pour toi. Si tu fais trop de compliments en entreprise, ils te prendront pour une lèche-bottes.» (R, 30 ans deux ans et demie de travail en France)

«Il y a une certaine formalité en France et on finit par se standardiser. Les stades ne peuvent pas être grillés. Il y a un rite à obéir : Pour obtenir un contact pour visiter les locaux d'une firme en France, par exemple, tu dois d'abord écrire, envoyer un mail, demander la disponibilité pour après, proposer un rendez-vous. Le Brésilien débarque, veut tout de suite un rendez-vous sans avoir écrit, sans avoir suivi le rite d'approximation. Alors, même ayant un créneau, mon chef a refusé de le recevoir. (U, 42 ans, douze ans de travail en France)

«Pour le Brésilien l'image au sein du groupe est primordiale. S'il est bien vu de ces collègues, ça va. Le Français se fiche de son image, ce qui est important est son travail et non pas son image dans l'équipe.» (E, 26 ans, trois ans de travail en France)

«Les gens dans l'entreprise se moquent de moi. Ils me font des blagues et des taquineries et jeux de mots méchants. Déjà qu'il y a le problème de la langue et que je ne peux pas répondre à la hauteur ou je ne comprends pas tout, je ne vois pas de quel droit ils font ça. L'autre jour, un collègue a parlé de ma cravate, je crois qu'elle lui plaisait, mais contrairement à ce qui se passerait au Brésil, où il dirait simplement: «Eh mec, j'aime bien ta cravate, elle est cool», il a fait une blague et m'a appelé «playboy», m'a embêté toute la journée avec cette histoire. J'ai compris à la fin qu'il avait aimé la cravate, mais pourquoi ne m'a-t-il pas dit ça directement, au lieu de faire une blague méchante? Il est très difficile de se sentir bien dans une ambiance de travail pareille.» (M, 28 ans, trois ans de travail en France)

L'autre jour, lors de la pause café, un de mes collègues me sort un commentaire très méchant sur mes préférences de cinéma. J'ai rigolé, parce que j'ai compris qu'ici il faut se défendre comme ça. Le même commentaire au Brésil et je lui casserais la figure.» (E, 26 ans, trois ans de travail en France) «

2.Effets de la gestion des rapports interpersonnels: le «sauver la face», «l'échange des faveurs» et l'arrangement équitable entre deux parties égales comme applications du «jeitinho»

Le «*jeitinho*» est un de plus intéressantes conséquences du système de création et manutention des rapports. Dans une société régie par les relations personnelles, il correspond au mécanisme développé pour obtenir, sur la base de ses caractéristiques personnelles, un service ou une prérogative de la part d'autrui, en lui faisant comprendre implicitement, que le même service lui pourra un jour être rendu (pas forcément par celui qui bénéficie directement du «*jeitinho*», mais par quelqu'un d'autre appartenant au système). Livia Barbosa a écrit un excellent ouvrage sur le «*jeitinho*», qu'elle définit comme «l'art d'être plus égal que les autres». Au Brésil, nous sommes dans une société hiérarchique, où les institutions prêchent l'égalité de tous devant la loi, mais que cette égalité ne correspondrait pas à notre réalité. Ainsi, cette illusion démocratique se défait dès que l'individu (impersonnel) se trouve dans une situation difficile où il emploiera un mécanisme pour sa transformation en «la personne», c'est à dire, pour la personnalisation de la situation. Cela peut se faire de deux manières: d'abord, à travers du mécanisme autoritaire du «*você sabe com quem esta falando?*» (Savez vous à qui vous avez affaire?), mis en lumière par Roberto da Matta, qui serait le reflet d'un trait que le Brésilien n'aime pas et voudrait oublier, car il représente le vrai squelette hiérarchique inégal de la société. A travers le «*você sabe...*», «l'individu» se transforme en «la personne», en révélant son appartenance à une échelle sociale plus puissante, en partant du principe que les différences entre les classes sociales ont une valeur et rappelant ainsi aux autres, que le traitement égalitaire réservé par la loi ne s'applique pas *incontinenti*. Mais l'usage de ce mécanisme qui utilise le pouvoir et le prestige social n'est pas à la portée de toutes personnes, dont l'existence du «*jeitinho*», un rituel basé sur l'égalité, qui efface les différences sociales et dépend uniquement des caractéristiques personnelles des utilisateurs. Ainsi, contrairement au «*você sabe...*», le «*jeitinho*» fait usage de la négociation et de l'argumentation, il n'exige pas un dévoilement de l'identité de son utilisateur (il peut être utilisé par la femme de ménage comme par le député).

L'utilisateur du «*jeitinho*» part du principe que nous sommes tous égaux en tant qu'êtres humains, donc «si aujourd'hui c'est toi qui a besoin d'aide, demain ce sera peut être moi», car en fin de comptes, «nous sommes tous les enfants de Dieu». Cet aspect égalisant et symétrique du «*jeitinho*» a été dévoilé lors des entretiens, dans trois situations: la première, dans un comportement de «sauver la face» de l'autre, dans une logique de «aujourd'hui c'est lui, demain cela peut être moi, qui le sait?». Ainsi, les personnes s'entre protègent, en offrant aux fautifs, au moment de la répréhension de leur faute, l'excuse qui lui permettra de se réhabiliter face au groupe. Cela marche aussi dans une logique de manutention de la stabilité des rapports, à travers l'évitement du conflit. La seconde est caractérisée par un aspect symétrique et à la fois, exceptionnellement personnalisé, dû au cadre fermé des rapports dans une entreprise, par «l'échange des faveurs», qui correspondrait à la logique: «je fais quelque chose pour toi aujourd'hui pour pouvoir recevoir en échange quelque chose de ta part demain, ainsi tu me dois un service, une main lave l'autre». Cette sorte d'arrangement correspondrait dans certaines situations à des combines, qui viendraient renforcer une amère constatation des pratiques courantes de népotisme dans les organisations, car la compétence n'est pas le critère plus important pour la réussite, ce sont les rapports personnels qui comptent. Le Brésilien serait dans une logique de «faire des faveurs» ou «devoir une faveur à quelqu'un» alors qu'en France, ce serait plutôt une logique de «rendre service». Ce mécanisme brésilien récolte une

très mauvaise réaction des Français, qui, comme l'a démontré D'Iribarne, n'accepte pas d'être servile et éprouve même des difficultés dans certaines circonstances à rendre service. Les interviewés estiment qu'en France, leur travail est valorisé davantage en tant que travail et non en fonction de la qualité de leurs rapports avec les autres employés ou leur image dans le groupe. Enfin, dans une logique égalitaire d'un contrat tacite du «tout le monde est gagnant, on s'arrange ensemble, on est en pied d'égalité». Cette dernière application du «*jeitinho*» pouvant dériver vers une forme néfaste, caractérisée par un «pacte de médiocrité», j'ai choisi de l'aborder séparément plus tard.

Il est important de remarquer qu'au sein du groupe circonscrit, le Brésilien est toujours sur ses gardes, toujours méfiant vis à vis de ses collègues.

Dans une société où l'égoïsme prime sur la citoyenneté où «c'est chacun pour soi et Dieu pour tous », je dois garantir mes relations, mais en même temps essayer de me préserver, équilibre difficile quand on partage tant d'informations personnelles avec le groupe. Ainsi, «tu es mon copain, mais je te tiens à l'œil, car je sais beaucoup sur toi, comme tu sais aussi beaucoup sur moi».

2.1 O «*jeitinho*» comme manifestation de créativité et flexibilité

Enfin, le «*jeitinho*» a été cité positivement, en tant qu'élément d'identification nationale et objet de fierté, se caractérisant par la capacité créative des Brésiliens de toujours trouver une solution et contourner les barrières, ce qui serait synonyme de grande flexibilité et souplesse au travail, que le Français n'aurait pas. D'après les interviewés, le Brésilien aurait développé cette capacité de se débrouiller face aux incertitudes de la situation économique du pays et aux difficultés de la vie quotidienne, puisqu'il faut bien compter sur soi seul et sa famille pour résoudre un problème ou surmonter un obstacle, une fois que l'état et la société n'aident personne.

Ce «*jeitinho*» positif correspondra aussi à une sorte de défense contre un futur immédiat incertain. Le Brésil ayant une situation économique instable, les personnes ne peuvent pas faire des projets à moyen et long terme, restant condamnées à vivre dans un «éternel présent», de ce fait, les Brésiliens ne comprennent pas le besoin du Français et de l'Européen, en général de prévoir son agenda avec six mois d'avance, sinon plus et de ne pas pouvoir lui trouver un créneau de disponibilité au dernier moment. Pratique courante dans ces situations, le «*jeitinho*» vient alors, représenter à la fois cette solution inattendue et opportune, à laquelle les Brésiliens sont si habitués. Ils trouvent ainsi dans ce mécanisme, une manière de gérer l'angoisse et de garder une certaine insouciance face à ce futur si proche et la plupart du temps, toujours imprévisible jusqu'à la dernière minute.

«Le Brésilien se débrouille, il trouve toujours un «jeitinho» pour résoudre les problèmes, il est plus versatile pour travailler que le Français.» (E, 26 ans, trois ans de travail en France)

«Ici, il n'y a pas de «jeitinho» de dernière minute. Il faut tout prévoir à l'avance, il faut toujours prendre des rendez-vous avec six mois d'avance.» (K, 29 ans, trois ans de travail en France)

«Les Français et les Européens en général, s'arrêtent devant les obstacles. Nous trouvons toujours une manière de contourner les obstacles. Si la loi française me demande de trop payer pour l'entrée dans le pays de la marchandise, je la fais entrer par l'Allemagne, où la loi est plus souple. Tu crois qu'un Français, à ma place, aurait pensé à ça? Je suis sûr qu'il aurait tout laissé tomber et n'aurait même pas cherché à voir la législation dans d'autres pays de l'Union européenne. Ce sont les difficultés économiques de notre pays qui nous donnent cette capacité de nous débrouiller, de toujours trouver un moyen pour résoudre un problème ou faire ce qu'on veut.» (T, 49 ans, quatre mois de travail en France)

«Le Brésilien doit apprendre à penser plus en soi. Nous pensons toujours aux autres, il faut que nous pensions plus à nous ici, il faut être plus individualiste.» (E, 26 ans, trois ans de travail en France)

«Il faut se méfier, il faut toujours garder les yeux bien ouverts au Brésil, car c'est chacun pour soi. Ton collègue peut être sympa, mais il veut ta place. C'est une ambiance léonine.» (P, 33 ans, dix mois de travail en France)

«Au départ, avec mes coéquipiers, je croyais que nous étions dans une logique d'arrangement, d'égalité, «fifty-fifty», on se lave les mains ensemble, mais les mec ne voyaient pas ça comme ça. C'est une concurrence féroce qui règne ici.» (M, 28 ans, trois ans de travail en France)

«Je crois que la mauvaise humeur des Français vient aussi du fait qu'il n'y a pas d'autres aspects plus personnels qui les motivent au travail. Au Brésil, nous sommes toujours de bonne humeur, même si le travail est ennuyeux, je vais travailler heureux, car mon collègue est sympa et on s'entend bien» (O, 31 ans, huit mois de travail en France)

«Le Brésilien n'est pas formé à la compétition comme le Français. Il n'est pas habitué à ça. Il ne veut pas gagner contre toi, il veut gagner avec toi, il faut que tout le monde soit gagnant. C'est un arrangement.» (U, 42 ans, douze ans de travail en France)

«Malheureusement au Brésil, le fait d'avoir fait des études et d'avoir de la compétence professionnelle n'est pas garantie de réussite. Parfois, tu travailles pendant des années pour avoir un poste et c'est le neveu de «Monsieur Un Tel» qui va l'avoir. Soit-tu as de la chance et ça marche, soit-tu donnes ton «jeitinho» pour y arriver et si tu donnes ton «jeitinho» bien, tu pourras réussir.» (R, 30 ans, deux ans et demie de travail en France)

«Au Brésil, tu peux mourir de travailler, être super hyper compétent, si tu n'es pas sympa, ton travail n'est pas reconnu. J'estime qu'ici, quand tu fais un bon travail, ils le reconnaissent. Je sens que mon travail et mes compétences techniques sont plus valorisés en France.» (G, 37 ans, deux ans et demie de travail en France)

«Au Brésil, dans l'entreprise, c'est comme dans une grande famille, tout le monde est cousin. Tout le monde sauve la face de l'autre en permanence. Aujourd'hui c'est toi, demain c'est peut être moi, alors je sauve ta face, je te fais une réprimande en t'offrant déjà une excuse, par exemple, supposons que le mec arrive au travail en retard. Le collègue ou le chef va dire: «tu es en retard, mon vieux, ce sont les embouteillages, non?» Ainsi, dans la réprimande, il t'excuse déjà de ton retard, en t'offrant une explication acceptable, une excuse. N'est-ce pas un système agréable? En France, cette douceur n'existe pas, il va te dire tout court que tu es en retard et que cela ne doit pas se reproduire. En revanche, il vaut mieux ne pas entrer en désaccord, car si tu me provoques je dirai tout ce que je sais de toi et j'en sais pas mal: tu m'as raconté ta vie.» (C, 47 ans, vingt ans de travail en France)

2.2 Effet néfaste du «jeitinho» en tant qu'arrangement équitable: Le pacte de médiocrité «fica tudo por isso mesmo»

L'arrangement équitable peut avoir comme conséquence un accord tacite d'incompétence ou médiocrité mutuelle. A travers cet arrangement, «j'oublie ton incompétence ou ton erreur, tu oublies la mienne et tout s'arrange et on ne pense pas aux conséquences» (*fica tudo por isso mesmo*). Les bénéficiaires de ce pacte finissent par en être les principales victimes. Ainsi, à l'école, le professeur est incompétent ou ne veut pas partager ses informations, mais on ne le dénonce pas, puisqu'il va, à la fin du cours, donner une bonne note à tout le monde. Les élèves acceptent le pacte d'incompétence, car cela leur convient d'avoir une bonne note, indépendamment des efforts de chacun, car elle signifiera une bonne mention sur le diplôme, mais le professeur n'a pas fait son travail, les élèves, futurs professionnels, n'ont rien appris, et on ne pense pas aux conséquences ou «*fica tudo por isso mesmo*». Dans la société, cela se manifeste dans la pollution impunie de l'environnement sans limite, par exemple, par les particuliers et les entreprises, par l'impunité envers les hommes politiques corrompus. Ce comportement se reproduit aussi dans l'organisation et quand «la bombe explose» et le problème vient à la surface, personne n'est jamais concerné, la faute est toujours à quelqu'un d'autre, mais on ne sait jamais qui. Cela pourrait correspondre aussi à l'aspect protecteur du «sauver la face d'autrui»: «Je sauve ta face, je fais semblant de ne pas voir ton incompétence, car un jour, cela pourrait m'arriver à moi aussi».

Ce genre de constat de la part des Brésiliens donne souvent lieu à des commentaires du type: «C'est à cause de cela que le Brésil n'avance pas» ou «C'est à cause de cela que le pays ne peut pas se développer». Je rappelle ici, que l'interlocuteur ne s'implique jamais personnellement, ce serait la faute aux hommes politiques, à la justice, en fin de comptes, à ce

«peuple brésilien», qui est connivent et ne fait rien pour changer la situation, en remarquant ici, que le «peuple brésilien» est toujours mentionné comme une catégorie externe à laquelle l'interlocuteur ne semble pas appartenir.

2^{ème} Section : Les rapports d'autorité

Les effets de ces mécanismes de gestion des rapports interpersonnels influencent aussi les rapports d'autorité. En plus du «*você sabe...*»⁶ (*Savez vous à qui vous avez affaire ?*), caractéristique de la situation explicite de manifestation hiérarchique d'un chef qui n'est jamais contesté et qui ne doit jamais donner d'explications à ces subordonnés à propos de ses ordres, le rapport entre chef et employé est aussi caractérisé par ce mélange plus subtil entre sphères professionnelle et personnelle au travail, ce qui fait que l'on peut demander à son chef des nouvelles de sa famille sans souci de l'offenser ou d'être intrusif. Cette relation serait caractérisée par un caractère à la fois autoritaire et affectif, qui confond le subordonné, qui à un moment donné, ne sait plus s'il a affaire à un patron ou à un ami. Cette confusion a été saisie par Alexandre Borges de Freitas dans son analyse des traits de la culture brésilienne dans les organisations. Selon lui, la famille patriarcale portugaise a fourni le modèle moral quasi inflexible qui régit les rapports entre gouverneurs et gouvernés, définissant ainsi les normes de domination à travers des rapports affectifs basés sur la protection: les employés doivent loyauté au patron, qui les «protégera» comme un père, d'où aussi la pratique de l'évitement du conflit. Si nous reprenons les caractéristiques de la famille patriarcale portugaise de Buarque de Hollanda, cela devient plus clair encore. Pour lui, dans ce modèle, un grand propriétaire rural réunit sous son toit et autorité: enfants légitimes et bâtards, neveux, cousins, frères et sœurs célibataires, filleuls et agrégés (blancs démunis, noirs et mulâtres libres), considérés comme partie de la famille. Les agrégés doivent respect et obéissance au seigneur qui en échange leur offre sa protection dans un monde où les lois de la couronne portugaise ne s'appliquent pas. Le plus d'agrégés ce propriétaire aura, le plus prestigieux il sera.

Cela a comme conséquence majeure: la soumission de l'employé, en guise de loyauté au patron, sa confusion face aux attitudes, à la fois affectives et autoritaires, qui correspondra à la capacité du patron de mieux contrôler la situation et de maintenir cette soumission à son profit: «dans les relations de domination patriarcale coloniale, le seigneur n'est pas que le détenteur du travail physique. Il est à la fois, propriétaire et responsable moral de ses esclaves. Plusieurs aspects de cette situation patriarcale subsistent dans les relations de travail de nos jours. Il y a un mélange d'une relation purement économique avec les liens personnels d'amitié. Le «patron» domine le travail en offrant l'emploi, tout en dominant les aspirations et revendications des employés, pénétrant ainsi la sphère morale des rapports (Da Matta, 1986). En établissant une relation de confiance, le patron protège son employé comme s'il était son enfant, effectuant un contrôle sur lui. De son côté, l'employé se sent protégé et en guise de remerciement, reste loyal au patron. Tout cela confond l'employé et permet au patron d'exercer un double contrôle de la situation.»⁷ Si l'employé commet une faute alors, c'est avec beaucoup de soin qu'il faut imposer son autorité. Le patron doit faire en sorte que l'employé ressente qu'il a manqué à la confiance que le patron avait en lui, s'il s'agit d'une faute de moyenne ou grande ampleur. En s'agissant d'une petite faute, comme arriver en

⁶ «*Você sabe com quem esta falando ?*» (Ou «*savez vous à qui vous avez affaire ?* »), mécanisme social élucidé par l'anthropologue Roberto da Matta qui décrit une relation hiérarchique autoritaire et antipathique, où celui qui l'énonce se sert de sa position et de son prestige social pour imposer son autorité et obtenir ce qu'il veut.

⁷ BORGES DE FREITAS, A, «*Traços brasileiros para uma análise organizacional*», in *Cultura organizacional e cultura brasileira*, coord. Par PRESTES MOTTA, F et CALDAS, M, Ed Atlas, 1997.

retard au bureau, le chef lui parlera en privé, en lui faisant comprendre qu'en procédant comme cela, il risque de devenir un élément indésirable ou mal vu au sein du groupe. En France, le reproche se ferait de manière dure, objective, voire même agressive, devant l'ensemble du groupe, en guise de démonstration de l'autorité. Les Brésiliens, habitués au mécanisme de «sauver la face», aux soins de préservation des rapports et à l'aspect privé de cette situation ont tendance à très mal vivre cette version du reproche à la française.

Ainsi, les Brésiliens normalement attendent d'un chef ce que l'on entend d'un père: des ordres, de l'orientation, de l'approbation et de l'affection. Plusieurs interviewés se sont plaints du manque de *feedback* et d'orientation dans l'exécution de leur travail de la part des supérieurs français. Le fait de se sentir maintenus à distance et traités avec froideur par son supérieur et de ne jamais ou rarement avoir accès à lui sont aussi très mentionnés. D'un autre côté, le fait qu'il existe un «mécanisme de protection» a aussi renvoyé au pacte de médiocrité invoqué plus haut: «je ne fais pas correctement mon travail, car je suis en quelque sorte protégé».

Cette garde de distance du chef français viendrait rappeler «La logique de l'honneur» d'Iribarne: dans l'entreprise française le chef n'est pas le père, mais le prince. Cela implique aussi une certaine loyauté de la part des employés, qui seraient les sujets, mais contrairement au père, on ne peut pas approcher le prince aussi facilement. En outre, le Français semble être plus autonome et indépendant dans l'exercice de son métier. Il n'a pas besoin que l'on lui explique ce qu'il doit faire ni comment. Le respect des autres se manifeste dans la reconnaissance des compétences professionnelles de chacun est censé bien connaître et bien faire son travail, n'ayant pas de comptes à rendre, parfois, même pas au supérieur hiérarchique. Ainsi, «être capable de» pour un Français serait la représentation même de sa «face». Il est bien vu de rester jusqu'à tard au bureau, cela montre que l'on fait bien son travail, que l'on s'engage pour l'entreprise, même si je ne travaille pas vraiment et qu'il s'agit juste d'une façade. Etre incompetent quand on vous tient par compétent est une faute gravissime, qui n'est pas pardonnée, d'où l'hésitation à prendre des responsabilités, à déposer sa signature sur un papier.

Un autre aspect relevé concerne la grande division entre les catégories de professionnels dans une organisation française. En suivant la logique du «cadre» et «non cadre» à la place du «noble» et «non noble» de l'ancien régime, les ingénieurs ne parlent aux techniciens qu'au sujet des projets, les médecins ne mangent jamais avec les infirmiers, le professeur ne boit pas de café avec les élèves. Insérés dans une société hiérarchisée où l'équilibre dépend de la cordialité à tous les niveaux, les Brésiliens trouvent que tout cela est très bizarre et extrémiste. Ainsi, les Français seraient mieux formés, plus autonomes et aurait une culture de métier qui n'est pas très diffusée chez les Brésiliens. Comme un des interviewés l'a bien expliqué: «Le pilote de l'avion sait piloter, mais il connaît aussi tout ce qui concerne son appareil: la valeur économique, l'histoire de l'avion, le fait qu'il transporte des vies humaines. Ce type de conscience manque au Brésilien. Déjà qu'il y a plusieurs professionnels mal formés et incompetents à cause du «pacte de médiocrité» qui s'établit souvent entre professeurs égoïstes, incompetents ou mal préparés et élèves paresseux et médiocres dans les cours de graduation des universités, en entreprise, le Brésilien est formé à la tâche, à chaque besoin qui se présente dans la pratique, un peu comme s'il était un engrenage de la machine, sans avoir aucune explication plus profonde qui lui permettrait de créer une culture de métier».

Pour en finir, il y a un autre aspect très apprécié par les cadres brésiliens interviewés : Il s'agit du fait qu'en France, en conséquence de cette préservation de vie personnelle, les personnes travaillent pour vivre et non le contraire, comme ce serait le cas au Brésil. La crainte de perdre son emploi ou dans une certaine mesure de déplaire au groupe ou au patron,

fait que le Brésilien travaille énormément, parfois excessivement sans se plaindre ou sans songer à se révolter.

Conclusion

Nous arrivons ainsi à la fin de ce bref périple sur une petite partie de l'univers symbolique de la coopération franco-brésilienne. (la recherche complète compte 112 pages hormis la bibliographie et les annexes).

Ce travail a été inspiré par la réflexion sur les enjeux interculturels dans les processus de changement organisationnel lors d'une opération de croissance externe franco brésilienne, ce qui m'a amenée, dans un premier stade du projet, à essayer de faire une première prise de contact avec les problématiques du quotidien professionnel des douze brésiliens au sein d'organisations françaises.

J'ai spécifiquement traité la question du processus interculturel d'intégration professionnelle des cadres brésiliens en France. A travers cette enquête, réalisée à travers une méthodologie qualitative inspirée par l'école de Chicago, j'ai effectué l'analyse du recueil des récits des douze professionnels immigrants et expatriés, ayant pu, par conséquent, corroborer quelques mécanismes et comportements socioculturels spécifiques mis à jour par les travaux de principaux sociologues et anthropologues brésiliens comme Sérgio Buarque de Hollanda, Gilberto Freyre, Livia Barbosa et Roberto da Matta. Je crois avoir réussi à étendre leurs réflexions en révélant des côtés néfastes de certains de ces comportements, ainsi qu'en réfléchissant sur leur impact au cours d'une relation interculturelle professionnelle spécifique avec des Français, outre avoir réalisé un parallèle entre les résultats de l'analyse et les travaux existants dans le cadre du management interculturel sur un style brésilien de management. Ma conclusion est que les différences culturelles entre Brésiliens et Français impliquent d'aspects communicatifs et de gestion des rapports personnels et d'autorité, ce qui peut avoir un impact considérable souvent sous-estimé sur la performance les personnes originaires de ces deux cultures travaillant ensemble quotidiennement dans une organisation.

Ensuite, j'ai effectué une réflexion sur les réactions du Brésilien face à l'altérité, surtout en ce qui concerne le racisme et l'image archétypique de l'étranger dans notre univers, qui malheureusement je n'ai pas pu traiter dans le cadre du présent document, pour ensuite après traiter le processus d'intégration en France pour un immigrant et pour un expatrié et essayer d'appliquer quelques théories sur la négociation symbolique lors des rencontres interculturelles issues des approches française et anglo-saxonne au cas spécifique de cette recherche de terrain. J'espère avoir respecté ma double promesse déontologique vis à vis des sujets, ayant ainsi réussi mon but de lancer une première réflexion sérieuse au niveau universitaire concernant les enjeux interculturels du processus d'intégration professionnelle des cadres brésiliens dans les organisations françaises, tout en évitant d'adopter une approche top culturaliste. Cependant, il est clair que mon travail est loin d'être complet et présente plusieurs limites:

- D'abord, le caractère diachronique, temporel et subjectif du recueil des données le rend non définitif. Une deuxième enquête avec le même nombre de personnes, menée par un autre chercheur, dans une situation similaire serait intéressante pour sa validation après un certain nombre d'années.
- Certaines questions comme les rapports d'altérité hommes-femmes, la prise en compte de l'influence des sous-systèmes culturels, où les sujets étaient insérés comme la culture d'entreprise ou la culture de métier n'ont pas été traitées, par manque de temps et de moyens. Il serait intéressant aussi d'avoir pu interviewer les personnes avec qui les sujets travaillent, pour voir leur impression sur leurs rapports.

Les récits des Brésiliens sont unilatéraux et la version française des faits n'a pas été prise en compte.

- Les personnes interviewées étaient originaires du sud-est du pays, surtout de l'état et la ville de São Paulo. Etant donné la diversité culturelle des régions brésiliennes, il serait intéressant d'approfondir la question pour vérifier si les mêmes impressions se manifestaient de la même façon, les sujets étant venus d'une autre région du pays. Il faut ici rajouter que les deux sujets originaires de l'état du Rio Grande do Norte ont fortement confirmé dans leurs récits les aspects soulevés par les autres, ce qui m'amène à confirmer les propos de Livia Barbosa, pour qui, malgré la diversité régionale, il existerait une certaine unité culturelle brésilienne concernant certains mécanismes interactionnels sociaux, comme le «*jeitinho*», par exemple.
- Aspects comme taille de l'entreprise, nombre de salariés, secteur d'activité, n'ont également pas été traités. Leur prise en compte dans une étude future pourrait offrir une analyse plus riche et un constat environnemental plus complet pour la compréhension du contexte où les sujets sont insérés, comme la culture du secteur, ce qui pourrait donner des résultats plus précis dans le cadre d'une recherche en management interculturel *lato sensu*.
- Il serait intéressant de voir plus concrètement dans la pratique l'impact effectif de ces enjeux interactionnels franco-brésilien dans la vie de l'organisation et la performance des employés, ce qui n'a pas pu être fait dans le cadre du présent travail.

Les principales conclusions corroborent l'habilité des Brésiliens de résoudre les problèmes, l'art de créer la détente dans une ambiance de travail tendue et la grande capacité d'adaptabilité, réactivité et flexibilité qui font des professionnels brésiliens des éléments entrepreneurs et pro-actifs au sein de toute organisation internationale.

Bibliographie:

- AKTOUFF, O, «Le symbolisme et la culture d'entreprise», in Chanlat, J-F, *L'individu dans l'organisation*, Ed. Eska, 2000, p.553-588.
- BARBOSA, L, *O jeitinho brasileiro, a arte de ser mais igual que os outros*, Ed Campus, 1992.
- BARNETT, G.A. et KINCAID, D.L., «Cultural Convergence», in Gudykunst, W.B., *Intercultural Communication Theory*, Ed Sage, 1983.
- BAUDRILLARD, J et GUILLAUME, M, *Figures de l'altérité*, Ed. Descartes & Cie, 1994.
- BEAUD, M, *L'art de la thèse*, Ed La Découverte, 2001.
- BERTAUX, D, *Les récits de vie*, Ed Nathan, 1986.
- BOLLINGER, D et HOFSTEDÉ, G, *Les différences culturelles dans le management (Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?)*, Les éditions de l'organisation, 1992.
- BORGES DE FREITAS, A, «Traços brasileiros para uma análise organizacional», in Prestes Motta, F et Caldas, M, *Cultura Organizacional e cultura brasileira*, Ed Atlas, 1997.
- BUARQUE DE HOLLANDA, S, *Racines du Brésil*, Ed. Gallimard, 1998.
- CALLIGARIS, C, *Hello Brasil, notas de un psicanalista europeu viajando ao Brasil*, Ed Escuta, 1994.
- CALDAS, M, «Santo de casa não faz milagres», in Prestes Motta, F et Caldas, M, *Cultura Organizacional e cultura brasileira*, Ed Atlas, 1997.
- CARROLL, R, *Evidences Invisibles, Américains et Français au quotidien*, Ed Seuil, 1989.
- CHANLAT, J-F, (a) *Sciences Sociales et Management*, Ed Eska, 1998, (b) *L'individu dans l'organisation*, Ed. Eska, 2000.
- CHARREIRE, S et HUAULT, I, *Les grands auteurs en management*, Ed. EMS, 2002.
- CHEVRIER, S, *Management d'équipes multiculturelles*, PUF, 2000
- CHILD, J et FAULKNER, D, *Strategies of Cooperation, managing alliances, networks and joint-ventures*, Oxford University Press, 1998.
- COLLIER, M.J. et THOMAS, M, "Cultural Identity" in Kim & Gudykunst, *Theories in Intercultural Communication*, Ed Sage, 1988. p.99-120
- CUCHE, D, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Ed. La Découverte, 1996.
- DA MATTA, R, *Carnavais, malandros e heroi: Para uma sociologia do dilema brasileiro*, Zahar Editores, 1979.
- DEMORGON, J, *Critique de L'interculturel*, Economica, 2005
- DESJEUX, D, *Le sens de l'Autre*, Ed. L'Harmattan, 1994.
- DEVAL, P, *Le choc des cultures, Management interculturel et gestion des ressources humaines*, Ed. Eska, 1993
- D'IRIBARNE, P, (a) *La logique de l'honneur*, Ed. Seuil, 1989, (b) *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Ed. Seuil, 2002 et (c) «Couples mixtes, mode d'emploi», in *Fusions, la guerre des cultures, Les Enjeux*, janvier, 2001.
- FERRAROTTI, F, *Histoire et histoires de vie, (la méthode biographique dans les sciences sociales)*, Ed. Librairie des Méridiens, 1983.
- FREYRE, G, *Maîtres et Esclaves, la formation de la société brésilienne*, Ed Gallimard, 1988.
- GIRIN, J, *Théorie de la signification langagière et théorie des organisations*, (article non-publié), 2003.
- GOFFMAN, E, *Les rites d'interaction*, Ed de Minuit, 1974.
- HALL, E.T, *La Dimension Cachée, au-delà de la culture, Le Langage Silencieux* Ed. Seuil, 1990
- HART, W, (a) «What is intercultural relations?», *The e-Journal of Intercultural Relations*, vol. 1(3), summer, 1998.(b) «The historical contribution of Boasian anthropology to the interdiscipline of intercultural relations», *Doctoral Dissertation, University of new Mexico*,

- Albuquerque*, 1999. in Gudykunst, W et Mody, B, *Handbook of International and Intercultural Communication*, Ed Sage, 2001
- HOFSTEDE, G, (a) *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its importance for Survival*, Ed. McGraw-Hill, 1991, (b) *Culture's Consequences*, Ed Sage, 1977.
- JOLY, A, «Etre cadre à l'étranger», in Chanlat, J-F, *L'individu dans l'organisation*, Ed.Eska, 2000, p.467-506.
- LINTON, R, *Les Fondements Culturels de la Personnalité*, Ed. Dunod, 1986
- LORREYTE, B, «Français et Immigrés: des miroirs ambigus», in Camilleri, C et Cohen-Emerique, M, *Choc de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Ed. L'Harmattan, 1989, p. 247-270
- SALK, J, "Partners and other Strangers, Cultural Boundaries and Cross Cultural Encounters in International joint-venture teams", pp. 48-72, *International Studies of Management and Organization Review*, vol. 26, n°4, winter, 1996-7
- SCHNEIDER S, BARSOUX, F, *Managing accross cultures*, Prentice Hall, 1997
- TODOROV, T, *Nous et les autres, la réflexion française sur la diversité humaine*, Ed. Seuil, 1989.
- TROMPENAARS, F, HAMPDEN-TURNER, C, *Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business*, 2^e edition, Ed McGraw-Hill, 1998..
- WACHEUX, F, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed Economica, 1996.
- WEBER, M, *Economie et Société*, Ed Plon, 1971.
- WINKIN, Y, «Emergence et développement de la communication interculturelle aux Etats Unis et en France», in Fall, K, Simeoni, D et Vignaux, G, *Mots Présentations, enjeux dans les contacts interethniques et interculturels*, Ed Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1994.