

**LA VILLE COMME TOILE ORGANISATIONNELLE:
SALVADOR DE BAHIA.
PUZZLE STRATÉGIQUE**

Tânia Fischer* -Prof.Titulaire
Université Fédérale de Bahia
École d'Administration
Centre de Post-Graduation
Téléphone, 5571-2477297
Télécopie, 3363462
E-mail npgadm @ ufba.br

ÉTUDE DE CAS

La ville c'est le symétrique du campement: toute bâtie de désordres tactiques, dans celles-ci exprime la complexité fragile qui lui permet malgré le changement continu, de se maintenir intègre. Être, dans le même endroit, ce que a été, ce que c'est, et ce que pourra être : passé, présent et futur dans les temps indicatif et subjonctif.

Michel Foucault

Place de citoyenneté et marginalité, la ville révèle et cache; séduit et répulse; pleine d'ambiguïtés, d'ombres et de lumières.

Demeure et lieu de rencontre, la ville est aussi le répositoire des problèmes de la société, le scénario des crises, le locus de l'impotence et du désenchantement.

S'approche l'ère de l'urbanisation totale, loin du dualisme entre la ville et la campagne. Dans la ville, il y a des espaces et cyberspaces, occupés par des organisations réelles et virtuelles.

* Tânia Fischer est professeur titulaire à l'École d'Administration de l'Université Fédérale de Bahia. Ce texte est la réunion de réflexions et découpages en des travaux du groupe d'études sur Organisations Locales du Noyau de Post-Graduation en Administration. Participent de ce travail, à la qualité de co-auteurs, Angela Teixeira, Elizabete Loiola, Jair Nascimento Santos, Florence Heber, Marcelo Dantas, Maria de Lourdes Siqueira, Mercejane Santana, Mônica McAllister, Paulo Miguez, Suzana Moura et Tânia Dias; professeurs, chercheurs du CNPq et élèves de post-graduation et doctorat. Les recherches qui subsidient ce text sont appuyées par le CNPq, CAPES/COFECUB et par le PIBIC/UFBA. Ont aussi colaboré les boursières Yeda S. Ginbo et Laura C. F. dos Santos et Sara L. Mattos.

Le comportement et les valeurs urbains prédominent, l'urbain en est omniprésent, omniscient, massacrant et invasive; par des voies physiques ou symboliques.

Scénario des ainsi nommés pouvoirs locaux, la ville est le point d'intersection entre des différentes échelles locaux, nationales et transnationales.

Un système multidimensionnel d'acteurs articulés par le quotidien, hiérarchisation par le pouvoir qui detient (ou peut venir à detenir), où vivre en des temps et espaces communs est une des formes de représentation de la ville; construction et organisation colective est une des plusieurs délimitations du lieu.

Singulière en histoire et identités, la ville est plurielle dans leurs relations et manifestations.

Le débat sur la ville peut passer par des multiples chemins et se valoir de discours qui se complémentent ou qui s'opposent. Les perspectives peuvent être les plus diverses.

Ordre et désordre, solidarité et conflit, parties et entier en intération réelle et symbolique; la ville est un entier plus grand que la somme des parts, constituée d'innombrables unités organisationnelles, des plus simple aux plus complexes.

Cette toile organisationnelle dense et virtuelle est, elle même, une organisation, avec présent, passé et peut-être, futur.

Innovations, continuités et résonances culturelles ce sont de traces laissées dans les villes.

Dans l'intention de rendre plus intelligible la ville en tant qu'organisation, l'on a adopté Salvador de Bahia comme unité d'analyse sans la moindre prétention de dénuder leur mystères.

La ville-organisation défie la capacité de bâtir des catégories ou modèles explicatives sans mutiler ou détruire des significations et sens.

Sont ici réunies les réflexions d'un groupe qui étudie les organisations contemporaines en regardant vers les organisations locales et ayant la prétention de contribuer, repensant des façons innovatrices de management.

1. La Ville, Pluralisme Organisateur et Identités

Il a été déjà dit que "l'organisation est une interaction entre des gens, artefacts et nature. Une construction de briques, mortier, travail humain, projet architectonique, expression stétique et d'autres éléments construits et déconstruits, marchandés et élaborés" (Smirch et Stubbs, 1985).

La ville, idée-symbole d'un flux en transformation, est une belle métaphore d'organisation d'indiscutable et provocatrice complexité.

"Ensemble multiple d'action collective, élaborée en des plusieurs dimensions, pleine de significations, bâtisseuse d'identifications, la ville est une méga-organisation réelle et virtuelle, concrète et symbolique" (Fischer, 1996).

Villes et organisations ont toutes les deux les mêmes traits distingués de complexité, diversité, singularité, pluralité et contradiction.

Le discours sur la ville contemporaine apporte comme des mots-clés la quotidienneté, qui exprime les relations entre la société, son espace et temps; le localisme, qui traduit relations de frontière et contiguïté; l'intégration qui se rapporte aux manœuvres et jeux de pouvoir qui définissent des relations; l'éphémérité et la volatilité, qui conditionnent des projets et requièrent des urgences.

La ville construit, au long du temps, des identités et produit des identifications; délimité par les repères culturels locaux.

En tant qu'organisation complexe qu'elle est, la ville peut être considérée comme un système de flux, (Reed, 1992; Turner, 1993; Clegg, 1996) lorsque, au même temps se produisent et réfléchissent un immense éventail de symboles, signes et significations.

‘Nous sommes déchiquetés, fracturés, arléquinés par les multiples réseaux auxquels nous appartenons, qui nous font paraître des hybrides cultureux’(Villasante, 1994).

C’est pour ça, poursuit l’auteur, qu’intéresse plus les identifications possibles et leurs processus de construction continue à partir du réarrangement de fragments réels et symboliques que les identités pré-définies ou à récupérer.

La culture urbaine et leurs manifestations est l’arrière-plan, le “*pentimento*” qui permet les identifications plus ou moins fugaces et qui peut favoriser la construction ou le renforcement, à long terme, de identités. L’identité s’adapte comme fruit mûr du changement culturel; parce que comme nous rappelle Clegg (1995), la culture émane de l’expérience vécue. Plus l’expérience est-elle diversifiée, plus la culture le sera aussi.

2. Cultures Urbaines, Innovations et Continuités: Le Berceur de la Stratégie

Innovations et continuités sont des produits et processus des dynamiques urbaines et leurs manifestations.

Si les organisations peuvent être considérées comme des cultures (une des métaphores de Morgan, 1995) la ville, organisation locale par excellence, est donc, productrice de continuités et innovations culturelles.

Quand il identifie trois systèmes dans l’analyse d’organisations locaux, Enriquez, 1996 donne un espace privilégié à la culture et leur manifestations. “L’organisation crée un certain type de valeurs, un modèle d’orientation et une façon de socialiser”. S’ajoute à ces éléments un système symbolique, qui favorise l’émergence d’une identité et d’un système imaginaire, que l’auteur perçoit en deux dimensions: une dimension motrice, où des projets individuels et collectifs sont élaborés, et une dimension illusoire, qui correspond à une image globale que l’organisation possède de soi-même, “qui est toujours de séduction et sécurité”.

Culture , dans le sens plus large, est une combinaison des trois systèmes: culturel, symbolique et imaginaire. “C’est sous l’orientation de ces trois systèmes, que elle (l’organisation) peut

comprendre ses désirs, construire ses projets et avoir l'envie de leur mettre en pratique" (Enriquez, 1996).

Ensemble complexe de toiles organisationnelles, pleine de diversités et singularités qui propicient une forte multiplication de projets, jeux coopératifs, exclusions et conflits, alliances et réjections, la ville est ordre et désordre, réelle ou virtuellement produites.

Le concept de virtualité organisationnelle est toujours présent dans les projets stratégiques, que, des villes aussi différentes que Bogota, Prague, Luanda, Porto Alegre, Rio de Janeiro et Salvador de Bahia sont en train d'entreprendre. La construction ou reconstruction de l'identité de la ville est une des directrices de ces projets.

Le concept d'identité ou de chemins identitaires lorsque en rapport au domaine de l'urbain doit être relativisé et réapproprié.

Comme nous avons déjà dit, la ville est constituée par des innombrables organisations, qui vues d'ensemble, constituent un entier plus grand et plus complexe que la somme de leurs parts; intégrant des différentes dimensions d'espace et temps qui cohabitent, pas toujours harmonieusement. Ces universes organisationnels sont multifacettés, polichromatiques. Dans le même espace urbain des organisations palpables peuvent cohabiter, visibles et permanentes dans le temps tel un shopping center, une industrie, la mairie ou encore un centre culturel.

Micro-organisations telles celles des marchands ambulants, organisations momentanées telle une manifestation dans la rue - l'on a-t-il déjà pensé le combien de démarches et management exige-t-elle une manifestation? - des organisations intermitantes tel une équipe de football le dimanche, peuvent cohabiter le même espace, en des différents temps; mais toujours en rapport au même grand repère identitaire, encore que fragile.

En tant qu'organisation réelle et virtuelle, concrète et symbolique, la ville est un immense jeu de miroirs.

Quand elle innove leurs formes d'appropriation et management de l'espace, peut être en train de garantir la continuité culturelle lorsque des éléments de tradition sont réinventés et

réintégrés en des nouvelles configurations dynamiques d'action. Innovations et continuités peuvent être intégrés dans un même mouvement.

Les centres historiques dispersés de par le monde sont des exemples dans ce sens. À Bogota, le centre historique abrite le Museum de l'Or, l'un des plus beaux museums de l'Amérique Latine, doté de sophistiqués recours pour exposer leurs collections aux côtés d'une Maison de la Culture où les jeunes gens vont pour y accéder le réseau Internet. La maison où il a vécu Bolivar, avec leurs balcons hispaniques, lieu aussi ouvert à la visitation publique, est situé proche d'une université et foyers d'ONGs.

Passé et présent sont articulés, en des propos stratégiques de production et diffusion d'une culture locale patrimoine de la ville.

La verticalisation de la production industrielle est évidentié dans le trait de différenciation apporté par la modernité (Hassard, 1993). En contrepartie, la dédifférenciation de contour post-moderne (Clegg, 1996) arrive par les voies des nouvelles organisations qui concilient le social et le profitable, l'art et l'affaire et sont, pour cette raison, articulatrices de fragments de cultures locaux, de traditions réinventées, de flux de significations, symboles et interchange; réflexes de ce que a été et de ce que c'est.

Les bandes afro-culturelles sont les exemples, dans ce cas. Phénomène organisationnel nouveau dans l'univers de organisations baianaises, d'après Clegg (1995), Fischer et al (1994), Dantas (1996), Santana (1994) et Miguez (1996).

Le Groupe Culturel Olodum, qui Dantas (1994) a proprement nommé "holding culturelle" a été vue pour nous comme une "organisation complexe qui incorpore la contradiction dans son projet organisationnel de façon explicite (profitable/non profitable; passé/futur; leader charismatique/decisions prises en assemblé; formalité/informalité; identité avec le lieu/insertion dans le monde; référencié à la communauté/référencié au marché)" (Fischer et al, 1994)

Les relations avec le monde externe, le fait d'être immergé dans la "soupe" culturelle de la baianité, donnent à ces organisations la condition de survivence et expansion

“Ici le monde extérieur n’est pas seulement vu comme marché - fournisseurs, consommateurs ou concurrents - mais comme ayant la même base de vie organisationnelle, soit, sa raison d’être, sa culture, sa source de matière première et de création de nouveaux produits, sa possibilité de survie, croissance et transformation. Le monde extérieur dans ces relations sociales, crée un univers culturel duquel l’organisation est, à la fois, producteur et agent producteur” (Dantas, 1996).

Siqueira (1996) réfléchit sur la continuité culturelle africaine à Bahia, qui est l’identification de voix ancestraux avec les rythmes présents dans les *clips*, dans les disques en platine, en des méga-spectacles en n’importe quelle ville-capital du monde, dans le théâtre d’avant-garde, mais aussi des opportunités d’emploi fournis pour cette puissante industrie culturelle.

“Nous partons de l’évidence de qu’il existe une continuité culturelle africaine à Bahia - une culture réélaboree - à partir de fondements historiques et mythologiques de différentes régions de l’Afrique...” (Siqueira, 1994).

Et poursuit, plus avant:

“...La catégorie afro-brésilienne constitue l’expression d’une civilisation qui, par la nature de sa consistance et historicité, se récrée, se réélabore, se réinvente en des temps et endroits distincts...” (Siqueira, 1996).

Quand elle se réinvente, dans le tourbillon de combinaisons et récombinaisons, quand elle accepte d’incorporer la dynamique de la contemporanéité, elle préserve et fortifie son identité.

Dans ce puzzle culturel, des organisations innovatrices et traditionnelles jouant et créent des opportunités de cohabitation et conflit, d’exclusion et solidarité comme nous verons à suivre.

3. Salvador de Bahia

“Aujourd’hui, malgré le racisme, la ville de

*Bahia fait le brassage de gènes et symboles.
Et aucune pureté n'est possible".*
Antonio Risério

3.1 Puzzle Culturel...

Salvador de Bahia est une ville qui vit vers l'extérieur, dans les rues où tous se retrouvent et tout arrive.

Des sons, couleurs et mouvements délimitent les espaces de cette ville décentrée, diffuse qui s'en fuit par la mer et par les avenues en des multiples directions.

La Salvador de Bahia contemporaine est très loin dans le temps et dans les formes d'occupation et management de leurs espaces de ce que a été auparavant cette ville portugaise, la première capital du Brésil.

Instituée par décret avec des objectifs commerciaux très bien définis, Salvador de Bahia a été bâtie sur les collines et tout près du port. Au contraste de la ville haute avec la ville basse s'est ajouté celle du nègre avec le blanc, de la misère avec la richesse, de la tradition avec la modernité.

Loin de se résumer à une dualité ou à des contradictions relativement simple, Salvador de Bahia est une ville plurielle, avec une identité culturelle multifacettée, avec des racines solides plantés dans la culture nègre et expression diversifiée dans le domaine de la culture. Culture, ici, qui doit être comprise sous sa forme la plus abrangeante, dans le "modus vivendi" d'un peuple, une communauté, un groupe.

La dynamique culturelle à Bahia rencontre à Salvador, sa capital, une synthèse qui traduit leur singularité et qui reproduit, dans l'articulation entre les plusieurs acteurs sociaux, ce qu'on appelle baianité. Ce concept, qui peut contenir le plus large spectre de significations, englobant des aspects culturels plus visibles tel le modus vivendi, l'expressivité, le comportement social, mais qui contient aussi les relations possibles entre le réel, l'immaginaire et le symbolique, on l'utilisera ici pour signifier l'action des acteurs sociaux

dans le contexte de la ville de Salvador de Bahia et, de façon plus spécifique, dans les relations entre société et gouvernement.

La culture pour cette ville ne s'est jamais resumée au rôle ornémental ou alors aux productions des plusieurs zones d'expression artistique. La culture est l'expression de son identité, qui est singulière et ne permet pas des comparaisons peu approfondies avec d'autres villes et populations. Salvador de Bahia est une ville dont les manifestations culturelles - et leurs implications en des habitudes et comportements - se reproduisent dans la rue. C'est là qu'arrive le phénomène du profond brassage et leur consequent interchange culturel qui nous rend cette couleur locale et que se réfléchissent en des pratiques et actions qui parlent de nous.

Dans les quinze dernières années, et plus proprement pendant la dernière décénie, Salvador de Bahia a vécu un processus de transformation de la culture en marchandise née de la musique afro-baianaise, qui à son tour a commencée trouver écho dans le carnaval, mais qui en peu de temps s'est transformée dans une présence économique d'importance fondamentale pour créer des employ, rente et affirmation culturelle" (Dantas, 1995).

Contemporaine, cosmopolite, barroque et traditionnelle; Salvador de Bahia a été identifiée comme ville post-moderne, ce qui reste spécialement mis en évidence dans les espaces publics révilatisés (Clegg, 1995).

Le Centre Historique de tant de valeur symbolique - d'une part, renouement avec la tradition et l'identité nègre, et d'autre, l'expression du développement - c'est l'exemple de ce puzzle culturel et organisatif que la ville ostente.

Salvador de Bahia est un espace scénique où des organisations concrètes, réelles, palpables et permanentes dans le temps cohabitent avec des organisations légères, produissant des réalités et représentations, des images et réflexes.

3.2 Puzzle Organisationnel ...

Ainsi que n'importe quelle ville, Salvador de Bahia peut être regardée à travers de multiples perspectives de analyses; tout en découpant de plusieurs façons l'immense toile organisationnelle qui la constitue.

Nous avons sélectionnées quelques études avec des intérêts et niveaux de analyse différents de la ville de Salvador de Bahia.

Les organisations ici montrées moyennant découpages de leurs trajectoires, vivent des rénovations et continuités et des résonances culturelles.

Nous allons faire référence à des exemples organisationnels aussi distingués qu'un espace public de haute valeur symbolique, tel le Centre Historique de Salvador de Bahia; une fête qui se confond avec la ville - le carnaval; une entreprise publique fortement articulée avec la culture locale - la Telebahia; le Pôle Pétrochimique de Camaçari, une extension de Salvador; le Monastère de São Bento, organisation vieille de cinq siècles qui se positionne, actuellement, dans l'ensemble d'organisations productrices de culture; une organisation contrevenante, la Paratodos, qui fait le "jogo do bicho"; une bande afro-culturelle syncrétique et innovatrice, la Pracatum/Timbalada; et , finalement, la micro-organisation de charge plus symbolique dans la ville: la "baiana de acarajé".

Les extraits à suivre sont illustratifs et, on le croit, parlent de soi.

a) Centre Historique de Salvador , des Temps Nouveaux et des Nouveaux Espaces de Management

Le Centre Historique de Salvador, après l'intervention du gouvernement lequel a restauré l'ensemble des immeubles et apporté des changements significatifs dans la configuration socio-espaciale, a été le motif de fortes polémiques quant à la nature de la réforme, sans parler du fascine qu'émane de cet ensemble architectonique colonial baroque, patrimoine de l'humanité et espace public d'une haute valeur symbolique pour la ville.

Au moment où l'on parle , de retour à l'endroit, de définir singularités, repenser le quotidien, lire des significations, c'est là au Centre Historique que nous allons trouver des continuités,

déconstructions, réappropriations, réédifications au tour des monuments, personnages, habitudes, coutumes, valeurs, négociations, des succès et des échecs et toujours sur une base commun: être et se retrouver au Centre Historique.

Là se construisent des idéalités mythiques et mystiques. De l'achat et vente d'esclaves sans oublier la construction de l'Église de la Irmandade do Rosário dos Pretos et jusqu'au Shopping Center do "Pelô" tout là c'est de l'histoire vivante, parlée, racontée, agrandie, multifacettée.

Cette façon de vivre qui là se forge dans le quotidien de la vie est surtout une tradition que par de moments s'omet, par d'autres s'évanesce mais qui est toujours en train de marquer sa place au moment qui se confronte avec l'alterité. Le parler de l'autre, le se rélationner avec ce qui vient de l'exterieur, la façon d'assumer le temps ou le gaspier, à l'interieur des "casarões" ou sur les chaussées, établit une différence qui contraste ce qui appartient au *lieu* et ce qui vient du *dehors* le *lieu*. Ce lieu occupe un espace publique, c'est-à-dire, espace de citoyenneté, espace de tous.

À la dynamique culturelle de l'endroit, produite auparavant par des groupes afro-baianais et par le fait de se constituer en référence historique de la ville, se sont ajoutées de nouvelles activités commerciaux et de loisir tournées vers le tourisme et vers les couches moyennes de la ville. Des nouveaux reseaux de coopération et conflit surgissent à partir de la substitution et superposition d'acteurs et activités, par exemple: les conflits provoqués par la sortie compulsive de la plupart des habitants; les tentatives de coopération entre des nouveaux comercants pour la manutention et dynamisation économique de l'endroit, ou encore, les poussées gouvernementaux qui cherchaient à modifier les relations publico-privées, caractérisées jusqu'alors comme "paternaliste".

La diversité sociale et organisationnelle dans le Pelourinho indique la présence de multiples reseaux de coopération et de conflits plus ou moins évidents. Cette diversité, qui est la cause de tensions, proportionne à l'endroit une spécificité unique. Les contradictions sont évidentes puisque, si la réqualification du centre historique, dans le projet gouvernementel, doit s'appuyer nécessairement sur la révitalisation économique à travers l'offre de biens et services de haut de gamme, elle ne peut indiscutablement pas s'en passer de la base sociale

rémanente (et des organisations productrices de culture). Celui là est, peu-être, l'un des aspects de plus grande vitalité et, conséquemment, d'attractivité du Pelourinho.

Fischer, Moura, Teixeira et Heber, 1995

b) Carnaval Baianais: Des Reseaux Gaies, Des Affaires Ludiques

Dans les cinq jours (la possibilité réelle de se voir multiplié ce numéro est, raisonnablement grande) de Carnaval baianais, des centaines de milliers de gens dansent, boivent et travaillent aux accords des trios électriques, *afoxés* et bandes. Leurs sons séduisent ceux qui travaillent inclus, étant emblématique l'image du marchand ambulant avec son lourd "isopor" à la tête plein de bières et d'autres boissons, dansant après le trio électrique, mais aussi marchandant son produit. Comme si le Carnaval baianais puisse permettre l'affirmation d'une logique de survivance qui refuse la dichotomie entre le plaisir et le travail, et qui, de certaine façon nous lisons dans les paroles de la chanson de Caetano Veloso: "...Bahia ma chérie/ comment sera-t-il/ si ta flèche recta et arrive là?/.../ acheter l'équipement/ et savoir l'utiliser/ vendre le talent et savoir demander le prix, faire des profits". Il reste savoir si le Carnaval ne serait pas un arc pour cette flèche.

Loiola et Miguez, 1995

c) Circuits et Court-Circuits: Entre l'Ampliation et la Qualification du Carnaval

Le carnaval sotéropolitaine, baianais - aussi brésilien qu'étranger - est une manifestation de gens en mouvement par les plusieurs coins de la ville, occupant les sols des places, remplissant les "largos", prenant d'assault les avenues et invahissant les rues.

Il s'agit d'une affaire grandiose qui se localise, et se globalise dans un site, ayant une étroite relation entre le carnaval, en tant qui produit socio-culturel, et le sol où celui là se produit.

Dans cette méga-exploitation à plein ciel, il est de s'attendre que les circuits abritent concrètement quelques affaires et qu'ils fonctionnent comme de repères à d'autres , même ceux dont la localisation est imprécise.

Les circuits figurent ainsi comme de particulière importance pour la réalisation d'affaires, et peuvent être décisifs pour le succès, ainsi que pour le démarrage et exploit d'opportunités.

Il est pourtant visible, des circuits qui ne se présentent pas éclatants, qui ne correspondent pas aux investissements appliqués, ou alors ceux qui ne sont pas attractifs pour des investissements majeurs, et, donc, ne réalisent pas des affaires profitables.

Or ces derniers ne sont pas des circuits, mais des court-circuits, qui au même temps que peuvent causer des dégats à eux même, peuvent aussi apporter des préjudices aux circuits de succès.

McAllister, 1996

d) Telebahia, Une Forte Liaison avec le Changement

La Telebahia, entreprise étatique qui a comme affaire la prestation de services de télécommunications et informatique, a démarrée dans la décennie 80 un processus de transformation organisationnelle qui subsiste jusqu'aujourd'hui.

Fortement pressonnée par des modernisations technologiques et restructurations stratégiques des télécommunications au monde, l'entreprise a vécu d'interventions successives dans leurs processus et pratiques, cherchant leur haute direction un *aggiornamento* avec des plusieurs vagues de technologies managérielles qu'invahirent le marché entre les années 80 et 90.

En dressant la carte de la trajectoire de l'entreprise l'on identifie son évolution vers un modèle manageriel appuyé sur un "core" de compétences essentielles, qui sont dépendantes de niveaux croissants de qualification de son personnel, leurs tecniciens et managers.

Comme organisation qualifiée qui, sans doute elle est, la Telebahia suscite de la curiosité à propos de l'extension du changement, sa signification et, spécialement, sur les facteurs qui ont mené à cette transformation. Contrairement aux discontinuités des autres entreprises, la Telebahia vit un processus cumulatif et incrémenté.

Transformer le passé en stéréotype et le futur en utopie a été atteinte par les vainqueurs continue d'être le centre de la rhétorique de la transformation. La renonciation de ce qui a été fait jusqu'alors en faveur d'une "nouvelle organisation" est une constante dans la littérature managérielle des années 80/90, tout comme il a été dans les décennies précédentes.

Qu'est ce que serait au centre de tous les modèles de transformation organisationnelle?

En examinant le cas Telebahia, où l'entreprise a absorbé plusieurs vagues et les a incorporées, l'on aperçoit la modification, au long du temps et de façon cumulative, de deux éléments fondamentaux: les arrangements du pouvoir et la stratégie.

Fischer, Heber et Teixeira, 1995

e) Le Pôle Pétrochimique de Camaçari

Le plus grand complexe industriel intégré de l'Hémisphère Sud, qui a entré en opération en 1978, après quelques années dédiées à sa planification et implantation, le Pôle Pétrochimique de Camaçari, soudain, s'est aperçu tout seul.

Réunissant 52 entreprises, la majorité chimique et pétrochimique, le Pôle n'avait pas réussi, après plus d'une décennie de fonctionnement, marquer sa présence dans la communauté, à travers de projets et interventions d'affirmative importance socio-culturelle.

Pour la population de la Région Métropolitaine de Salvador, les bénéfices socio-économiques proportionnés par le Pôle, pour exemple la création d'emploi et fort prélèvement d'impôts, restaient obscurcis par son image négative de potentiellement polluante, renforcée par son isolement.

Ces données ont été évincées dans une enquête réalisée par le COFIC -Comité de Fomento Industrial de Camaçari - l'entité associative qui représente les 52 entreprises du Pòle et qui joue un rôle d'articulation et orientation d'actions d'ensemble dans des secteurs comme Sécurité, Santé, Environnement et Communication Sociale.

Avec le Plan COFIC de Communication Sociale débute, alors, la construction d'une nouvelle image du Pòle Pétrochimique de Camaçari. Une image que, naturellement, ne pourrait pas être créée par l'intermédiaire d'artifices, mais à travers actions concrètes qui puissent évincer les changements d'attitude au Pòle, leurs principaux réalisations dans les secteurs de Santé, Sécurité et Environnement et qui puissent viabiliser l'établissement des relations des entreprises avec la communauté.

Dantas, 1993

f) Le Monastère de São Bento

Le Monastère de São Bento est une organisation des plus anciennes dans la ville de Salvador de Bahia. Enclavé dans le centre de la ville, il est protégé par des séculaires murs, qui racontent les histoires sacrées et profanes de l'occupation de l'espace dans la *polis* et de la création d'un microcosme contenant des ordres et valeurs propres.

Claustre où le silence règne, s'ouvre hospitalièrement à qui le cherche étendant jusqu'à la périphérie de la urbi le bras de ses œuvres sociales.

L'organisation (ordre) a été construite et est maintenue par l'exercice de commandement fort et presque unilinéaire.

Plein de symboles, rituels et pratiques, le monastère a fait écouter les chants qui expriment les valeurs d'une ordre solide, consistante et intégrée dans sa propre culture, mais capable de permettre des différences qui la situent dans le temps et dans l'espace, garantissant sa pérennité.

Fischer, França et Santana, 1993

g) “Terreiros” de “Candomblé”

Dans une brève définition, le Candomblé est un système social et religieux réélaboré à Bahia appuyé sur les traditionnelles religions africaines, centralisé dans la force idéalisée des *orixás* ici représentés par la nature et par les gens *iniciées* à l'intérieur d'une communauté sociale et rituelle nommée Terreiro.

Les Terreiros ce sont des espaces sociaux, mythiques et rituels sous la responsabilité d'une hiérarchie dont le représentant est appelé Père ou Mère de Saint. La dynamique se réalise sous l'action de la force vital dénommée *axé*, qui unifie, symboliquement, les vivants et les morts. L'ouverture du Terreiro à la société se vérifie en deux temps forts de rituels : un calendrier de célébrations en hommage aux Orixás et les rites d'initiation qu'enregistrent l'appartenance et consolidation à l'intérieur du système. Les relations que s'établissent entre Terreiros et Société impliquée sont très spécifiques, configurant l'existence de deux mondes différents : le monde du terreiro et le monde où la réalité quotidienne se matérialise poussée par les déterminations du système capitaliste de production.

Prenant comme exemple l'opinion d'un représentant du Terreiro du Bogum :

“Le monde a entré dans le Terreiro du Bogum. Aujourd'hui même mère Nicinha débat de la politique”, dit un des illustres et connus représentants du Terreiro et du quartier. Pour exemplifier la manière par laquelle s'expriment les différences dans ces deux mondes, un rapporteur appartenant à la fois au monde du Candomblé et à celui des mouvements sociaux, établit cette distinction :

“Si toi vient ici, toi qui n'appartient pas, dans un jour de fête, tu rencontres la Mère de Saint, resplendissante, tous à lui demander sa bénédiction, à se jeter par terre, prostés à genoux à ses pieds; mais, fini tout ça, cette société ne transfère pas son savoir à elle pour ce système d'éducation, de santé, de politique que elle sait. Elle n'est pas écoutée au moment juste, elle est appelée pour les aider à faire mais pas pour faire elle même, comme tu peut voir...”

Siqueira, 1993

h) Pracatum, l'Organisation des "Timbaus"

L'entreprise Pracatum Productions cherche à viabiliser les projets créés et maintenus par le percussionniste et compositeur Carlinhos Brown. Ce sont des groupes de percussion, Timbalada et Bolacha Maria, composés d'hommes et de femmes de la ville de Salvador de Bahia, ayant leur base opérationnelle située dans le Candeal Pequeno, quartier de Brotas, où vivent la majeure partie de leurs intégrants. Est aussi là, l'endroit où les bandes font leurs répétitions.

En 1989 le percussionniste Carlinhos Brown crée la Timbalada, qui se transforme alors en grand succès et seulement à partir de 93 le groupe Bolacha Maria, qui est une bande de percussion exclusivement féminine. Ce sont des travaux développés avec autour de 400 intégrants, habitants des quartiers de Salvador, surtout le Candeal Pequeno, à Brotas, maintenus et coordonnés par ce percussionniste et compositeur à travers la Pracatum Productions Artísticas Ltda.

Rêveur, idéalisateur et réalisateur, c'est comme il s'est auto-défini, à Marília Gabriela, dans le programme Cara a Cara (tête à tête) en février de 1994.

Le surnom de Carlinhos Brown est un hommage au père de la soul music James Brown. D'après Caetano Veloso, Carlinhos Brown "est un leader de légions de fils du reggae et nonobstant qu'il ne s'agit là d'un commandement conscient aussi bien de la part du leader que des commandés, est un commandement profond, implicite en des mystères".

Cette vocation de leadership a rendu Carlinhos Brown capable pour mener en avant son entreprise, dont la dimension va au-delà de la simple organisation d'un groupe musical, pour atteindre des questions esthétiques, ethniques, groupaux et communautaires, cherchant une perception perspicace des choses du son temps, un espace nouveau dans l'ensemble des manifestations culturelles baianaises dans les dernières années.

Santana, 1994

i) Paratodos, l'Organisation du "Jogo do Bicho"

La Paratodos Bahia (Pourtous Bahia) est une organisation existant depuis quatre années, sans registre legal, administrant de façon monopoliste le “jogo do bicho” (jeu de la bête) dans les villes de Salvador de Bahia et Lauro de Freitas, donc, une activité illicite, citée dans le Code Pénal Brésilien à travers l’article 58 comme contravention pénale, passible de prison et amende, dès l’année de 1941.

Malgré le peu de temps d’existence , l’organisation démontre vigueur et maintenant dans la forme d’entreprise unique, virtualisée, moldée selon les intérêts de leurs associés-cotisants et nécessités de fixation, évoluant du stage d’entreprise familiale, traditionnellement associée aux organisations contrevenantes.

Envers la péculiarité assumée par le jogo do bicho, dont l’origine a été celle d’aider à maintenir un jardin zoologique à Rio de Janeiro, et leurs dédoublements dans la direction de la contravention, surgit une question : comment une organisation contrevenante survie et se perpétue-t-elle dans le temps? Dans l’intention de trouver réponse à cette question, nous supposons :

- Jeu comme un instrument de seduction de l’imaginaire populaire; on suppose que sont détenteurs d’imagination symbolique et alégorique ceux qui se disposent à acheter le jeu, spécialement celui dit “do bicho”.
- Une organisation virtualisée qui est partout et nulle part, jouant avec des multiples organisations et réseaux sociaux (clients, fournisseurs, l’État) ; avec des frontières floues, une grande capillarité, fort leadership et contrôle.
- Une organisation possédant une logique propre, pleine de contradictions et perversions acceptés ou tolérés par la société.

Notre principale hypothèse à nous, pointe vers le rôle de leadership dans la construction du ethos organisationnel; pour obtenir la confiance et loyauté des adeptes, établir des limites et la nature de l’affaire, pour répandre la “vision” du futur, déployant une dynamique à

l'organisation dans les plusieurs stades qu'elle vit dans le temps et dans les espaces sociaux et urbains, puisque le jeu c'est un produit de l'urbi; essentiellement populaire.

Les constructeurs de la culture ce sont les Capi du jeu "do bicho". Les contributions contemporaines de leadership donnent continuité au mystère et à la complexité de la mission et métier de leader.

Le *capo* oscille entre l'artisanal et l'informatisé, le scénario de rêve et la rationalité de procédures, le paternalisme et la truculence faisant narcissiquement de l'organisation sa propre projection à lui, son miroir.

Fischer et Santos, 1994

j) Les "Baianas"

Pour les "baianas" (baianaises) les festivités commencent au Bonfim et se suivent dans le circuit des fêtes de "largo" (place ouverte), dans les quartiers au bord de la mer, où elles vendent, à ceux qui fêtent, leurs friandises.

La concentration de baianas à l'Avenida Sete de Setembro dans les jours de carnaval est très grande; à la Praça da Piedade étaient installées, le jeudi, trente trois, toutes venues de quartiers différents et avec des histoires de vie très dures:

Maria da Conceição, 65 ans, mère de 8 fils, qu'elle a élevés toute seule, était lavandière avant de devenir "baiana de acarajé". Il y a 17 ans qu'elle s'est installée au Pelourinho tout au long de la semaine et les dimanches à la plage de Pítuba. Elle n'est pas affiliée à la Fédération Baianaise du Culte Afro-Brésilien (FEBACAB). Vit au quartier Nordeste de Amaralina, avec 5 fils et 12 petits-fils, dont seulement la fille plus jeune (16 ans) est au marché formel de travail.

Il y a 8 ans, que, pendant le carnaval, madame Maria s'installe à la Praça da Piedade. Cette année elle espère pouvoir vendre le double de ce qu'elle le fait au jour le jour(5 kg d'arricot/jour). Son "tabuleiro" elle l'installe au centre de la Place et explique : "ici je suis

cachée, protégée, la fiscalité ne vient pas ici”, et continue: “j’ai pas de licence, puisque avec ce là y’a pas de profit. J’ai eu une très mauvaise année, moi, je suis restée 3 mois à l’Aristides Maltez (Hôpital), alors, j’ai quelques pièces à me faire maintenant”.

Acompagnent madame Maria plusieurs membres de sa famille; deux de ses filles vendent de la bière et “ligante” dans un isopor, une autre vend hot-dog, et une quatrième avec d’autres enfants font des petites commissions; “les enfants viennent pour m’aider”. Madame Maria ne voit d’entre ses filles aucune qui puisse la succéder; “personne n’aime travailler, sauf la plus jeune des filles qui fait des études et travaille à la boulangerie. Je pas eu da la chance”.

Roseni da Silva Franco, 25 ans, pendant toute l’année vend dans le poste de police du Shopping Iguatemi au même endroit où sa belle-mère a élevé les trois fils vendant de l’acarajé. Roseni a une fille de 4 ans et est la seule responsable par le soutien de la famille. Son mari vit de petits boulots; “il travaille quand il y a du travail, mais les temps sont mauvais actuellement”. Quotidiennement sont préparés 5 kg d’arricot, pour elle et sa belle-mère, toutes les deux affiliées à la Fédération.

À l’époque des fêtes, Roseni laisse sa belle-mère à travailler seule (travaillent ensemble à partir du dimanche de Carnaval) et part vers les quartiers, accompagnée du mari. Cette année elle a trouvée la fête au Senhor do Bomfim la meilleur de toutes et espère vendre aussi bien pendant le Carnaval au moins multipliant par deux la quantité d’arricot préparée par jour.

Maria do Carmo Fernandes da Silva, 22 ans, vient de Santo Antonio de Jesus, habite dans le quartier de São Cristóvão avec une fille et le mari. Son mari n’a pas de travail et l’aide pendant le Carnaval. Elle vend à la porte de sa propre maison. Vit dans une rue mouvementée et commence à vendre à la fin de l’après-midi. Est affiliée à la Fédération. “Tous aiment mon acarajé”, elle dit, vend 2 kg par jour; “c’est une bonne affaire, puis je reste à la maison et m’en occupe de ma fille...je ne sait pas beaucoup de choses, parce que je suis à la profession il y a seulement 3 mois... je m’en fait une bonne petite recette et ne suis dépendente de personne”.

Roseni a travaillé à la fête de Itapuã et l'a trouvée très bonne, a vendu 5 kg de baignet d'arricot et s'attend de vendre d'autres 5 kg par jour dans le Carnaval. Pour ça, elle a déjà fait son licencement à la mairie (R\$ 53,00).

Dias, 1996

4. Conclusion: La Ville, Puzzle Stratègique

Puzzle c'est la combinaison de différents fragments qui forment un entier coérent; réconfiguré.

Puzzle c'est un jeu, où il y a des pertes et bénéfices; gagne celui qui complète la figure, perd celui qui ne sait pas récombinaison, reconstruire, faire la réversion de la déconstruction.

Da Matta (1995) explore l'idée du Brésil en tant que puzzle, découvert par hasard; riche articulation de symboles de la chance, du rencontre, du miracle, du mélange. Hiérarchie et relations complémentaires entre des différents éléments.

Salvador de Bahia c'est la synergique récombinaison d'ethnies, de contraires, de asymétries qui s'emboîtent tel un pas de capoeira; que tout de suite recommence le mouvement. Dance, lutte et rictuel de rencontre.

Les affiches de la ville acclamant le titre de ville-mère du Brésil; de toutes les villes brésiliennes. La ville se vend, elle même, comme produit touristique et culturel à la foire globale.

Quand nous utilisons Salvador de Bahia comme objet privilégié d'analyse, nous sommes en train de réfléchir sur la ville en tant que organisation complexe, dont la gestion est un des grands défis de cette fin de siècle.

Comme d'autres métropoles latino-américaines, Salvador de Bahia se dépare aux défis pas encore vaincus de l'exclusion sociale, des périphéries inflées de misère; du contraste entre la ville cosmopolite, légale, touristique et la ville illégale, des "invasions".

Pour administrer la ville, nous avons besoin de la comprendre. Rendre plus intelligible ce contexte sans pour autant le simplifier, comprendre meilleur la ville comme une organisation et mettre quelques recours à service d'une gestion plus efficace c'est ce que les études sur les villes en tant qu'organisations peuvent offrir.

La ville espace de résonance culturelle, scénario d'innovations et continuités doit encore être meilleur comprise, parce que aucune stratégie ne peut être tracée dans le vide.

La ville stratégique c'est plus qu'une figure rhétorique. Suppose concertation et consensus, négociation et gestion de conflits, visibilité et construction de identités, soutènement et quête d'autonomie.

Il ne s'agit pas d'une tâche facile pour les managers et citoyens; il ne s'agit pas d'un thème simple dans l'agenda académique.

*La principale fonction de la ville est de changer le
pouvoir en forme, l'énergie en culture, la matière
inanimée en des symboles vivants...
Les villes sont des instruments délicats pour régler
l'énergie et la employer au service de la vie".*
Lewis Mumford, 1984

Bibliographie

CLEGG, S. Modern Organization's Studies in the Postmodern World. Londres, SAGE, 1990.

----- Reflexivity and Cultural Innovation. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. ANPAD 1 (6), set/dez, 1995.

DANTAS, M. Gestão, Cultura e Leadership - O Caso de Três Organizações Afro-Baianas. In: Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

----- De Bloco Afro a Holdin Cultural. Salvador, Editora Olodum, 1994

----- Uma Política Cultural para a Bahia. Escola de Administração NPGA/UFBA. Relatório de Pesquisa, 1996.

----- Pólo Petroquímico de Camaçari. O CASE COFIC. Agência Engenho Novo, 1993.

DA MATTA, Roberto. The Brazilian Puzzle. Nova York, Columbia University Press, 1995.

DIAS, T. Ambulantes na Bahia, Escola de Administração NPGA/UFBA, Salvador. Relatório de Pesquisa, 1996.

ENRIQUEZ, E. Como Estudar as Organizações Locais. In: FISCHER et al. Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FISCHER, T. Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas: Aprendendo com Fragmentos e Reconfigurações do Local. In: Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

----- Olodum; A Arte e o Negócio. In: Poder Local, Governo e Cidadania. Fundação Getúlio Vargas, 1995

----- Centro Histórico de Salvador - Bahia: A Gestão em Parceria de Novos Tempos e Novos Espaços. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. ANPAD. 1(1) set/dez, 1995

----- Telebahia: Uma Forte Ligação com a Mudança. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. ANPAD. 1 (8) set/dez, 1995.

----- et al. Em Nome de Deus, Uma Ordem na Pólis. O Mosteiro de São Bento da Bahia. Organizações e Sociedade. Escola de Administração/UFBA. 1 (1) jul/dez, 1993.

----- e Santos, J. O Caso do Jogo do Bicho. Uma Organização PARATODOS. Organizações e Sociedade, Escola de Admonistração/UFBA. 1 (3), 1995.

HASSARD, J. The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives. Rontledge, Nova York, 1993.

LOIOLA, E. e MIGUEZ, P. Lúdicos Mistérios da Economia do Carnaval Baiano: Tramas de Redes e Inovações. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. ANPAD. 1(9) set/dez, 1995.

McAllister, M. Circuitos e Curtos-Circuitos: Entre a Ampliação e a Qualificação do Carnaval. Escola de Administração NPGA/UFBA, Salvador. Relatório de Pesquisa, 1996.

MIGUEZ, P. Carnaval Baiano: Redes Alegres, Negócios Lúdicos. Escola de Administração NPGA/UFBA, Salvador, 1996 (Dissertação de Mestrado).

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo, Atlas, 1996.

SANTANA, M. Pracatum: A Organização dos Timbaus. Organizações e Sociedade 1 (2). Escola de Administração/UFBA. jul/dez, 1994.

REED, M. Decluding Organizations. In: Rethinking Organization. Londres, SAGE, 1992.

SIQUEIRA, M. L. Ancestralidade e Contemporaneidade de Organizações de Resistência Afro-Brasileira. In: FISCHER et al. Gestão Contemporânea; Cidades Estratégicas e Organizações Locais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

----- As Dimensões Organizativas da Cultura Afro-Brasileira em Salvador. In: Poder Local, Governo e Cidadania. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1993.

SMIRCH, L. e STRUBBS, C. Strategic Management in an Enacted World. Academy of Management Review 10 (4), 1985.

TURNER, B. The Symbolic Understanding of Organizations. In: Rethinking Organizations. Londres, SAGE, 1992.

VILLASANTE, T. Las Ciudades Hablan. Caracas, Nueva Sociedad, 1994.