



le COURRIER de l'UNESCO

AVRIL 1994

GESTION MODERNE ET TRADITIONS LOCALES

✓
Entretien avec
Jean Malaurie

✓
Le dilemme
des parcs
nationaux

✓
Le paradis
retrouvé des
Seychelles

M 1205 - 9404 - 22,00 F



BELGIQUE: 160 FB. CANADA: 5,75 \$. CÔTE D'IVOIRE: 1540 CFA. CAMEROUN: 1760 CFA. GABON: 1760 CFA.
MARC: 32 DH. LUXEMBOURG: 158 FLUX. SUISSE: 6,90 FS. PORTUGAL: 700 ESC.



Pour cette rubrique CONFLUENCES, envoyez-nous une photo (composition photographique, peinture, sculpture, ensemble architectural) où vous voyez un croisement, un métissage créateur, entre plusieurs cultures, ou encore deux œuvres de provenance culturelle différente, où vous voyez une ressemblance, ou un lien frappant. Accompagnez-les d'un commentaire de deux ou trois lignes. Nous publierons chaque mois l'un de vos envois.



Aquarelle XXII (1989)

(62 x 45 cm)

de Mona Yazbeck

«Par moments, de légers brouillards, soulevés des flancs des montagnes par les bises du matin, se détachaient comme des plumes blanches qu'un oiseau aurait livrées au vent...» écrivait Alphonse de Lamartine lors d'un séjour au Liban, le 2 septembre 1832. L'artiste libanaise a choisi la fluidité transparente de l'aquarelle pour donner corps à des impressions tirées des récits de voyage en Orient, un genre littéraire qui fit florès en Europe au 19^e siècle. De son pays défiguré par la guerre, elle a su retrouver le visage intact, tel qu'il pouvait apparaître à ceux qui le découvraient dans l'émerveillement du premier regard.

GESTION MODERNE ET TRADITIONS LOCALES



Sommaire
AVRIL 1994



ACTION UNESCO

40
EN BREF...

42
MÉMOIRE DU MONDE
**Vallée de Mai: le paradis
retrouvé des Seychelles**
par Guy Lionnet

45
ARCHIVES
L'art et le logis
par Le Corbusier

46
HOMMAGE
Cziffra: Chant et liberté
par Stany Kol

47
ANNIVERSAIRE
**Ulugh Beg, le roi
astronome**
par Jasmina Sopova

48
LIVRES DU MONDE

49
DISQUES RÉCENTS
par Isabelle Leymarie

50
Le courrier des lecteurs

présentation par Philippe d'Iribarne

12 La culture d'entreprise

par Geert Hofstede

17 Togo ✓ L'entreprise procédurale

par Alain Henry et Yao Badjo

20 Tunisie ✓ Gérer l'incertitude

par Riadh Zghal

23 Mexique ✓ L'atout des solidarités locales

par Jean Ruffier et Daniel Villavicencio

32 Europe de l'est ✓ Quelques leçons d'histoire

par Tatjana Globokar

35 Japon ✓ Les nouveaux samouraïs

par John Harford

Couverture réalisée pour le
Courrier de l'UNESCO par le graphiste
belge Dimitri Selesneff.

27

Espace vert

Le dilemme des parcs
nationaux

par France Bequette

41

La chronique de Federico Mayor

Consultant spécial pour ce numéro:
Philippe d'Iribarne

JEAN MALAURIE

répond aux questions de
Bahgat Elnadi et Adel Rifaat

■ Regards croisés: De la pierre à l'homme

C'est en 1948, à l'âge de 26 ans, que Jean Malaurie s'embarque pour sa première expédition polaire sur la côte ouest du Groenland. Deux ans plus tard, il part, seul, hiverner parmi les Inuit.

Partageant leur vie quotidienne, il apprend leur langue, leurs techniques de chasse. Il est le premier Français à atteindre le pôle géomagnétique nord.

A son retour, il fonde, chez Plon, la collection «Terre humaine» et y publie

Les derniers rois de Thulé, qui sera traduit en vingt-deux langues. Titulaire à l'École des hautes études en sciences sociales de la seule chaire en France de géographie polaire, il est aussi le

fondateur, avec l'historien Fernand Braudel, du prestigieux Centre d'études arctiques de l'EHESS. Directeur de recherche émérite au CNRS, président de l'Académie Polaire à Saint-

Pétersbourg, il n'en est pas moins resté un homme de terrain: plus de trente expéditions solitaires l'ont conduit du Groenland à l'Alaska et à la Sibérie nord-orientale. Un livre lui a été

consacré par des spécialistes du monde entier: *Pour Jean Malaurie, 102 témoignages en hommage à quarante ans d'études arctiques* (Plon, Paris 1990). Parmi ses publications, *Thèmes*

de recherche géomorphologique dans le nord-ouest du Groenland (CNRS, Paris 1968), *Ultima Thulé* (Bordas, Paris 1990) et *L'Arctique soviétique, face aux miroirs brisés de l'Occident* (in

Hérodote, La Découverte, Paris 1992).

■ *Un de vos titres de gloire, et non des moindres, est d'avoir créé une importante collection ethnographique, «Terre humaine».*

— «Terre humaine» incarne un mouvement d'idées, une prise de conscience de la transdisciplinarité. Comme *Le Courrier de l'UNESCO*, elle est placée sous le signe des regards croisés. Notre époque, marquée par le marxisme, a voulu écarter l'homme dans sa singularité pour ne s'intéresser qu'aux systèmes. Bien entendu, il y a des structures, des forces économiques et sociales, mais il y a aussi dans l'histoire un acteur imprévisible, l'homme. C'est pourquoi il m'est apparu indispensable de créer un mouvement d'idées qui personnalise le regard, et relativise ce que nous appelons, nous autres universitaires, l'anthropologie, la sociologie, l'ethnologie, bref l'observation de l'autre.

L'autre souci de «Terre humaine» est de faire parler les peuples. Qui écrit en Occident? Les écrivains. Mais aujourd'hui, le magnétophone permet de transcrire les propos d'hommes qui n'ont jamais tenu un livre. Dans cette collection, créée en 1955 avec mon propre livre *Les derniers rois de Thulé*, et qui compte maintenant plus de 70 volumes, j'ai voulu abolir cette lutte des classes, beaucoup plus insidieuse que celle que dénonce Karl Marx, et qui oppose les intellectuels aux humbles et aux obscurs. Il m'est arrivé d'y donner la parole à des prisonniers, même à des condamnés à mort qui attendaient leur exécution dans la prison la plus dure du Texas. Dans un autre ouvrage qui paraîtra bientôt, une Indienne, une paria du sud de Madras, raconte sa vie. Ce que disent ces hommes et ces femmes est irremplaçable.

Enfin, «Terre humaine» est là aussi pour rappeler que les sciences sociales ne sont pas les seules à penser l'homme, et que la Bible, le Coran, les Védas, les œuvres des grands écrivains nous apportent un regard nécessaire sur les problèmes de nos sociétés. J'ai donc recherché les inédits des grands

écrivains. Qui aurait cru que l'œuvre de Zola, un des auteurs les plus traduits du monde, n'avait pas été entièrement publiée? Huit cents pages de notes, attachées par une ficelle, traînaient depuis 83 ans sur les rayons de la Bibliothèque nationale. Ce document, que j'ai publié sous le titre de *Carnets d'enquêtes en France, une ethnographie inédite*, est une véritable leçon de journalisme moderne: il est écrit à la Truman Capote, dans un style nouveau pour l'époque. J'ai publié aussi *Les Immémoriaux* de Segalen, qui dormaient chez Plon. Cet ouvrage d'un catholique breton est d'une rare audace: il décrit les conséquences de l'introduction du christianisme pour une société traditionnelle comme celle de Tahiti, qui y perdit son équilibre et sa joie de vivre. Du droit de conquête territoriale à celui d'investir les âmes, ce pouvoir d'ingérence appuyé par l'autorité coloniale y est discuté. Bientôt paraîtront les carnets d'un grand méconnu, de l'envergure d'un Gide, André Suarès. Je suis actuellement en pourparlers avec l'UNESCO afin que certains de ces livres, qui ont une dimension universelle, soient plus largement diffusés, dans des langues autres que le français ou l'anglais, et de diffusion restreinte.

■ *La compréhension que vous avez des sociétés traditionnelles est pour beaucoup dans le procès que vous intentez à la société industrielle...*

— Nous vivons une crise immense: tous les jours, il y a plus de chômeurs, en Europe occidentale, mais aussi au Japon, en Amérique. Ce sont les exclus de la société industrielle. Et cette crise ne peut que s'accroître, car l'avance technologique va nous robotiser encore davantage. Nous sommes condamnés à vivre dans une société en crise de l'homme. Dans une théorie «économiste», l'homme — c'est un comble! — dérange. Parmi d'autres, une observation: nombre de jeunes vivent, faute de travail,



chez leurs parents au-delà de l'âge de 30 ans. Ils y poursuivent, hors de la vie active, leur adolescence, fascinés qu'ils sont par la télévision et les jeux vidéo. Et le système de pré-retraite risque de les atteindre avant qu'ils aient jamais, hélas, exercé un métier d'homme et alors qu'ils gardent une mentalité d'adolescents. Dans l'histoire de l'homme, du jamais vu!

Malgré cela, nous continuons à prôner le développement. Dans toutes les conférences internationales, on parle du développement. Certains «pays» en voie de développement ne le connaîtront jamais. Et en leur montrant, à la télévision, ces feuilletons que nous exportons chez eux, avec des familles riches vivant dans un confort auquel ils ne peuvent pas prétendre, en leur faisant miroiter un avenir qu'ils n'auront jamais, nous participons à leur déséquilibre. Nous aurons achevé de les détruire avant qu'ils ne puissent se redresser. Ce sont là des pratiques malsaines, qui sapent un équilibre millénaire, avec pour

seul objectif de trouver des débouchés aux produits que nous fabriquons.

■ *Une notion qui vous semble essentielle est celle de l'équilibre perdu...*

— L'équilibre est essentiel, déjà, dans la nature. Pendant quinze ans, j'ai étudié les équilibres dans les pierres, qui sont au commencement des commencements: 700 millions d'années avec le socle archéen arctique. Sous l'influence de mon maître, Emmanuel de Martonne, un des fondateurs de la géographie moderne, je me suis intéressé au système d'érosion. J'ai commencé par étudier les grands éboulis qui drapent le pied des falaises, et leur géodynamique dans les grands déserts froids et chauds, à l'écart thermique inversé. Puis à mesure que je progressais dans mes recherches, je me suis attaché aux pierres elles-mêmes, aux labyrinthes, canalicules et cavités qui les creusent. Il y a là une dialectique singulière, qui donne à chaque pierre son identité. Comme nous avons un passeport, les pierres ont le leur. Ce

passeport est le résultat d'un compromis entre une résistance mécanique — un grès, un calcaire, un granit a sa résistance mécanique propre, due à sa pétrographie — et les forces destructrices du gel, de l'humidité, des agents géochimiques. Comme dans nos sociétés, il y a des compromis: telle pierre existe depuis des millions d'années, elle se protège par des compromis, portant sur sa forme — tantôt triangulaire, tantôt parallélépipédique — ou sur sa dimension, et crée ce qu'on appelle un écosystème. Cet équilibre, je l'ai mesuré systématiquement, des pieds aux sommets des éboulis, d'abord au Sahara avec les Touaregs, puis dans le nord du Groenland avec mes amis les Inuit: j'ai pu observer que si un seul facteur, humidité ou température, variait un tant soit peu, le compromis était rompu et le processus de rééquilibrage reprenait.

Les Inuit ont compris que la pierre était à l'origine de leur compréhension du monde. Je ne leur rendrai jamais assez hommage: ils ont une lecture de la nature exceptionnelle.

Leur cinq sens, beaucoup plus exercés que les nôtres (ils peuvent voir la nuit), leur permettent de se livrer à l'observation attentive de ce qui les entoure. Insensiblement, avec ces maîtres naturels que sont les Inuit, je suis passé de la pierre à l'homme.

Nous avons beaucoup à apprendre des pédagogies de ces populations qui, depuis dix mille ans, éduquent leurs enfants naturellement, d'une manière très différente de la nôtre. Ils n'ont pas de livres, et considèrent que c'est par l'exemple et dans l'action que se forme un enfant ou un adolescent. C'est ainsi qu'ils ont agi avec moi. Elever, faut-il le rappeler, c'est d'abord «grandir» l'enfant, l'éveiller à lui-même dans une rencontre de culture à culture, rechercher la grandeur cachée, le génie du lieu.

■ *L'écosystème physique vous a progressivement introduit à l'écosystème social.*

— Les Inuit étaient un peuple sans écriture; ils n'ont donc pas d'Homère, de Montesquieu ou de Rousseau. Pourtant ils ont créé un contrat social qui aurait fasciné Lénine. C'est, à l'échelle de petits groupes de 50 à 100 familles, une société communiste, véritablement égalitaire, où tout est partagé. Il n'y a pas de classes sociales, puisqu'on veut empêcher toute accumulation de richesses. La terre et les biens appartiennent au groupe, il y a même une volonté d'échange de la pensée, puisque la première obligation chez les Inuit qui se rencontrent est, comme dans toute société nomade d'ailleurs, de se parler, de se raconter. La famille elle-même n'est pas épargnée: l'échange des hommes et des femmes est un rituel qui se pratique à certaines époques de l'année, non seulement pour étayer les relations entre les membres du groupe mais aussi pour éviter qu'un homme ne se rende maître de sa compagne, ou le contraire. Un enfant sur trois est donné à une famille non alliée par le sang. On est l'enfant du groupe. En même temps, cette société est anarchiste: elle rejette l'État.

Mais au-delà de ce contrat social, qui s'adresse à l'organisation des hommes et des biens, cette société a une large vision religieuse, le chamanisme, axé sur l'équilibre entre l'homme et la nature. Une vision verticale qui ne se borne pas à son milieu immédiat, mais s'ouvre sur le cosmos — la

terre, la lune, le soleil, les astres — dans une compréhension intime. Le chaman a la conviction que le monde est en équilibre, et que l'on doit respecter un certain nombre de tabous millénaires, dont la signification est mystérieuse, mais qui obéissent à une logique sous-jacente. Lire dans le grand livre de la nature: c'est en étudiant d'abord les pierres que j'ai découvert une voie précieuse pour tenter de déchiffrer ce livre.

■ *Comment devient-on chaman?*

— Le chaman commence par se soumettre à une véritable ascèse, sexuelle et alimentaire. Lorsqu'il juge son éducation suffisamment avancée, il se dirige vers une hauteur, une falaise tournée vers le soleil, parcourue de fractures qui la mettent en relations avec les forces chthoniennes, comme c'était le cas en Grèce pour la pythie de Delphes. Il se tient là, face au soleil, et prend une pierre, qu'il fait tourner sur une autre, pendant des heures, des jours, des

semaines ou des mois, jusqu'au moment où s'opère une translation d'esprit. Quelquefois, la première année, il ne se passe rien. Il peut revenir encore et encore, jusqu'à ce que la translation se fasse. Il en a confirmation lorsqu'il devient double. Il voit son corps se défaire, sa peau se détacher, ses os se déposer sur le sol devant lui! Reconstitué sous la forme d'un ours, ou d'un morse, il parviendra à se voir ours et s'entendre s'exprimer comme cet animal. Mais le péril est extrême de ne pouvoir revenir en arrière, de ne plus retrouver son état humain. L'art inuit est obsédé par cette angoisse, que l'on retrouve en particulier dans de nombreuses sculptures mi-humaines, mi-animales.

La mutation des formes est sans nul doute un axe essentiel de la pensée. Ainsi le retour à l'unité des sexes, où le mâle et la femelle ne font qu'un. Cette grande aspiration est souvent représentée par de petites statuettes androgynes. Il faut noter que l'initiation chamannique passe dans certains cas



par la pratique de l'homosexualité, une démarche que l'on retrouve dans d'autres sociétés traditionnelles, en particulier chez les Amérindiens.

■ *Quelles sont les autres populations auprès desquelles vous avez enquêté?*

— Je poursuis mes missions et recherches depuis quarante ans dans le nord du Groenland, mais j'ai fait de nombreuses missions dans le nord-est du Canada (baie d'Hudson et Terre de Baffin), dans l'Arctique central canadien et les sociétés alaskiennes du détroit de Béring. Je me suis récemment tourné vers le nord de la Sibérie. Pendant quarante ans, le gouvernement soviétique m'en avait interdit l'accès, comme à tout Occidental. Puis en 1989, on m'a fait savoir,

L'île déserte d'Ittygran, dans le Grand Nord sibérien, sanctuaire des Inuit depuis le 13^e siècle.



par la voix d'un conseiller de M. Gorbatchev, qu'on m'offrait, en compensation de ces années perdues pour la recherche, la présidence du «Comité de défense des peuples arctiques de la Russie» au Fonds de la Culture de la Russie, actuellement présidé par Nikita Mikhaïlov. L'occasion s'offrait enfin d'aller vers le berceau du peuple inuit, né sur ces rivages lors de sa pérégrination de l'Asie vers l'Alaska.

Une expédition internationale, la première depuis la Révolution d'octobre, s'y rendit sous ma direction scientifique en 1990. J'ai conduit 31 missions arctiques; ce fut l'une des plus heureuses de ma carrière. Elle me permit de visiter un des hauts lieux de l'histoire de l'humanité: l'île de Ittygran, le Karnak de l'Arctique. Ce sanctuaire avait été dissimulé aux autorités soviétiques jusqu'en 1976. J'étais le premier Occidental à s'y rendre. C'est une petite île, au nord d'un village de chasseurs, silencieuse, déserte, survolée par des aigles. De grandes lances y pointent vers le ciel; des mâchoires et des crânes de baleines sont alignés sur le rivage.

Depuis le 13^e siècle, une confrérie de chasseurs inuit en a fait un lieu de sacrifice, dans un esprit d'élévation mystique. Le plus intéressant, ce sont, sans nul doute, les rapports numériques qui sont à l'origine de l'alignement des 15 groupes d'énormes mâchoires de cétacés que je viens d'évoquer, dont certaines pèsent près de 600 kg, et qui sont alignées selon une alternance rigoureuse 2/4, renvoyant aux structures logiques du plus ancien livre chinois de divination.

En observant les pierres de cette île et en vérifiant cartographiquement les orientations, j'ai buté sur une tombe. La tombe récente d'un chasseur esquimau soviétique. À côté, un peigne, et un fusil. Ces populations sont restées — au moins dans leur tréfonds — imperméables à 70 années d'endocritisme au matérialisme dialectique. Les quatre séries de tests psychologiques que j'ai réalisés, et qui ont été analysés par Marie-Rose Moro et Tobie Nathan, témoignent de la richesse de leur imaginaire dominé par les *Kelet*, ou esprits. Et pourtant, le gouvernement soviétique avait proscrit les chamans, au moins dans l'exercice de leurs fonctions.

■ *Le système soviétique, ici, a-t-il été entièrement négatif?*

— Non. Il faut bien admettre, dans l'Arctique, qu'il n'a pas été seulement mauvais. L'économie de marché aurait été et serait encore désastreuse pour les sociétés traditionnelles. Protégés, jusqu'à aujourd'hui, par une politique de prix garantis, les chasseurs et les éleveurs nord-sibériens ont pu conserver leur mode de vie et de subsistance. On les a tenus à l'écart, leur évitant l'affreuse pollution médiatique et autres influences catastrophiques que notre civilisation, dite «avancée», draine avec elle. Ils ont échappé aux ravages de la drogue qui pourraient toucher gravement les peuples de l'Alaska, comme la variole et la diphtérie décimèrent les populations indiennes au 18^e siècle. Ils ont aussi été préservés du sida, menace terrible pour les sociétés traditionnelles, qu'une sexualité relativement ouverte et l'alcoolisme rendent particulièrement vulnérables.

Il demeure qu'en plus de l'erreur évidente commise par les autorités soviétiques d'avoir cherché à imposer l'athéisme à ces sociétés nord-sibériennes, dont l'identité repose sur une vision cosmique et religieuse, il y a celle de ne pas avoir formé de cadres issus de ces populations, qui, en vertu de l'autonomie accordée en 1926, étaient censées s'administrer elles-mêmes. Partout, je n'ai rencontré que des professeurs, des médecins, des administrateurs russes. J'ai donc instamment recommandé aux autorités de se préoccuper d'urgence de la formation d'une élite autochtone.

■ *Vous venez d'être nommé président de l'Académie polaire à Saint-Petersbourg?*

— Sous l'égide du ministère de l'Éducation et du ministère des Nationalités et de la Politique régionale de la Russie, ainsi que du gouvernement de la République Sakha, et à mon initiative, une école de cadres pour les populations du nord a été créée à Saint-Petersbourg. Le 21 janvier 1994, elle a été transformée, lors d'une cérémonie solennelle à l'illustre Société de géographie de Russie, en Académie Polaire. Les autorités m'ont prié d'en assurer la présidence, ce que j'ai accepté avec honneur. Cette Académie Polaire compte 60 professeurs russes, l'élite de l'intelligentsia de Saint-Petersbourg, secondés par dix experts français, qui doivent être progressivement

relayés par d'autres enseignants européens ou américains. La langue française est la première langue étrangère et obligatoire. Notre but est d'aider au plus tôt les 26 ethnies du nord-sibérien à prendre en charge leurs propres administrations. Je me suis personnellement engagé auprès des autorités russes à former en deux ans des candidats choisis par leurs régions autonomes: nous avons actuellement trente élèves, âgés d'une trentaine d'années environ, par promotion. La prestigieuse Ecole nationale d'administration (ENA) à Paris a donné son patronage et d'autres grandes institutions françaises (L'Ecole des Hautes études commerciales, l'Ecole des Mines, l'Ecole de Physique et Chimie de la Ville de Paris, l'Institut national de l'Audio-visuel, l'Université de Rouen) participent à cet enseignement, dont l'Ecole des Hautes études en sciences sociales assure la coordination générale. Et comme nous souhaitons lancer un quotidien du grand nord, *Le Monde diplomatique* participe à ce projet. J'ai bon espoir que l'UNESCO s'associe à cette entreprise, qui entre tout à fait dans sa ligne d'action.

Pour l'instant, les futurs cadres autochtones doivent venir à Saint-Petersbourg, mais il a été décidé de créer une école nomade. Sous la forme d'une expédition tous les deux ans, avec les cinq meilleurs élèves de la promotion et les professeurs russes et français, tous étant mis à un rang égal. Le secteur choisi le sera, à la demande de la République Sakha, sur son territoire; il sera étudié globalement sur un secteur défini: environnement, médecine, ethnographie, éducation, économie. Pourquoi la République Sakha? Parce qu'elle est la plus avancée de toutes les républiques du Nord. Professeurs et élèves vivront chez l'habitant et les éleveurs de rennes. Connaissant bien ces sociétés, je suis convaincu que l'enseignement, ainsi intégré dans la vie, aura un impact humain infiniment plus profond. Comme dans *Derzou Ouzala*, avec le géographe Arsenev sur le terrain (voir le célèbre film de Kurosawa, tourné en Sibérie), ce sera l'élève qui deviendra le maître.

■ *Comment expliquez-vous que ces peuples, manifestement fascinés par notre*

civilisation moderne, puisqu'ils souhaitent s'y intégrer, ne craignent pas de perdre leur authenticité et leurs valeurs spécifiques?

— Cette volonté d'avancer sur la voie du développement tient au marché qu'on leur propose: de belles maisons, avec la télévision et toutes les lumières de la ville, mais sans leur dire qu'ils devront payer ce progrès, dont ils n'ont pas forcément les moyens. Il y a aussi autre chose. Nous arrivons en conquérants dans ces sociétés, avec notre technologie, nos voitures et nos avions. Nous sommes bien nourris, bien équipés, nous avons réussi! Et, surtout, nous nous écrions bien fort: «Nous allons vous aider!» Alors, qu'en réalité, nous voulons seulement trouver de nouveaux marchés.

C'est là qu'il m'a semblé nécessaire d'intervenir d'urgence. Il faut que l'Indien nord-américain ou le Nord-Sibérien sache clairement que ce marché-là est un marché de dupes — où il va tout perdre. Après sa religion, sa culture, sa langue, il va être dépossédé de lui-même.

■ *Que préconisez-vous? Pas l'autarcie tout de même...*

— Les sociétés traditionnelles doivent avancer à leur rythme, qui n'est pas le nôtre, ne pas opter pour un changement brutal, mais pour une évolution lente, réfléchie, afin de prendre le meilleur de notre civilisation occidentale, et non le pire.

Comme il y a une chronobiologie dans le monde physique, il y a une chronobiologie dans l'histoire des sociétés traditionnelles. Nous devons contribuer, avec la plus grande honnêteté, à la formation de nouvelles élites, afin qu'elles sachent faire leurs choix, qu'elles puissent peser les avantages et les inconvénients de ce qui leur est proposé. Nous devons aider ces sociétés à en prendre conscience. Pour ce faire, nous devons, prioritairement, les aider à former des cadres susceptibles de prendre ou de refuser, en toute connaissance de cause, ce que nous leur proposons.

Faire comprendre, donner toutes les clefs pour contrecarrer nos plus subtiles machinations, commerciales ou vénales, voici ce qui incombe aujourd'hui à ceux qui «savent» et n'ont pas d'intérêts de marché: les intellectuels, les hommes de bonne

volonté. Par là, nous défendons d'ailleurs aussi nos intérêts à plus longue échéance. Si nous continuons à les exploiter en faisant semblant de voler à leur secours, leur révolte, un jour ou l'autre, sera terrible, peut-être même atomique... Notre devoir intellectuel est de faire en sorte que nos sociétés industrielles cessent d'exporter aveuglément leur pseudo-développement, comme en Afrique où le désastre est absolu. Trop de cadres africains méprisent, en nous mimant, leur paysannerie. Les «ruraux» émigrent dans les villes pour se fonctionnariser — voyez Dakar, Nouakchott —, sécrétant un Etat parasitaire dépendant de l'Occident. C'est ce qu'on nomme le néocolonialisme. Non pas des interlocuteurs valables, mais une clientèle bafouée qui, un jour, se vengera dans l'horreur.

J'en reviens donc à la formation des cadres autochtones, formation qui doit être entreprise d'urgence et partout dans le monde.

Dans l'Arctique sibérien, la situation est déjà préoccupante: fuites de pétrole dans les oléoducs, pollution nucléaire par l'armée. C'est un problème international, nous sommes tous concernés. La Sibérie est tellement vaste qu'elle influe sur l'océan Glacial arctique, au sommet de la planète, là où se déterminent les climats. Et qui sont les gardiens de ces eaux, sinon les autochtones, écologistes de vocation? Notre obsession du profit immédiat nous fait oublier, derrière l'arbre, la forêt. Jupiter rend fous ceux qu'il veut perdre!

Si autrefois, du temps de l'économie planifiée, on n'a pas su éviter la pollution, comment s'en protégera-t-on quand les compagnies américaines ou européennes y afflueront? Voulons-nous ruiner le Grand Nord comme l'Amazonie? Voilà pourquoi, aussi, nous voulons former les autochtones, pour qu'ils perçoivent tous ces dangers, choisissent leur voie et prennent leur avenir en main.

Et, soyons-en bien conscients, ce que nous leur apprendrons pour défendre leur avenir, n'est en rien de la générosité ou autre charité, c'est nous-mêmes que nous protégeons en les protégeant, c'est notre propre avenir, dans une terre enfin humaine, que nous défendons. ■

GESTION MODERNE ET TRADITIONS LOCALES

par
Philippe d'Iribarne



L'acteur Sakata Hangoro III
dans le rôle du guerrier,
estampe japonaise de
Katsukawa Shunei (1762-1819).

L'ENTREPRISE, surtout la grande entreprise, est perçue comme un modèle de rationalité et d'organisation. Dans de nombreux pays, qui sont encore sous l'emprise de cultures dites traditionnelles, on attend de l'entreprise qu'elle soit un ferment de transformation et remette en cause des pratiques sociales jugées archaïques. Elle doit être un vecteur de modernité, non seulement sur un plan technique, mais aussi dans le domaine des mentalités et des formes d'organisation.

Pareille idée est confortée par l'existence de méthodes internationales de gestion, mises au point dans les pays industriels et que les pays aux économies moins performantes sont instamment invités à suivre s'ils veulent que leurs entreprises deviennent compétitives. Ces méthodes sont propagées par les ouvrages et les enseignements de «management», certains consultants en gestion, de grandes institutions comme la Banque mondiale et les entreprises internationales.

Cette façon de voir laisse supposer qu'une raison organisatrice de nature universelle, représentée par les «bonnes» méthodes de gestion, se trouve confrontée à une myriade de traditions particulières, exprimant autant de préjugés, dont elle va devoir triompher afin d'atteindre aux plus hauts niveaux de l'efficacité productive.

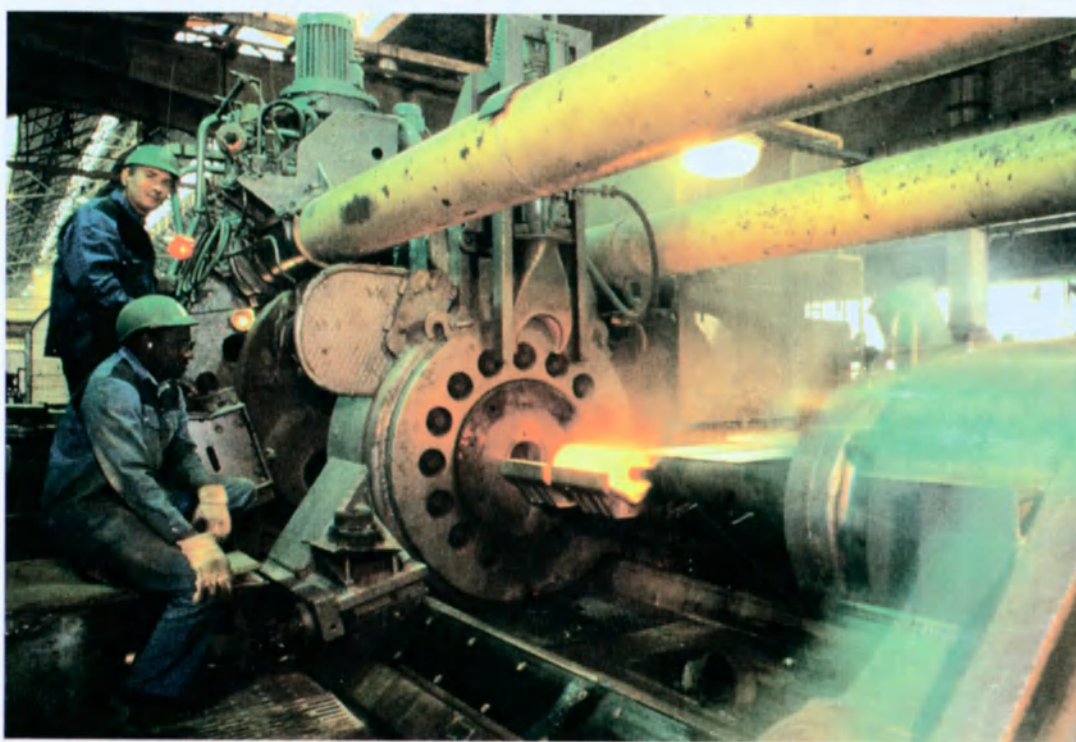
Or, cette vision des choses est obstinément contredite par les faits. Le Japon a obtenu de grands succès économiques en gérant ses entreprises à sa manière, originale. Les entreprises américaines, dont on a longtemps fait un modèle de gestion efficace et rationnelle, se voient maintenant reprocher leur propension à privilégier le court terme et la séparation des fonctions. Et leur difficulté à s'améliorer sur ces points paraît liée à certains traits culturels propres aux États-Unis.

Les méthodes américaines ont pourtant inspiré le monde entier. Quand un consultant se

rend dans le pays le plus reculé de la planète pour proposer des remèdes au dysfonctionnement des entreprises, ce sont toujours, quel que soit le contexte, ces mêmes méthodes qu'il préconise: définition explicite des responsabilités de chacun, formulation claire des objectifs, liberté de choix des moyens pour les atteindre, évaluation des résultats à partir de faits mesurables, récompenses ou sanctions proportionnelles aux réussites et aux échecs.

Cette manière de concevoir la gestion a sa part certaine de fécondité. Une relative objectivité dans l'évaluation inciterait plutôt à travailler qu'à courtiser ses chefs. Et se fixer des objectifs est une bonne occasion de réfléchir aux problèmes rencontrés et à leurs solutions. Mais ces méthodes ont aussi leurs limites. A trop vouloir s'appuyer sur des faits tangibles, on est conduit à négliger certains éléments subtils qui concourent néanmoins à la bonne marche d'une entreprise — gestes de bonne volonté qui créent un climat positif et favorisent la coopération, aspects informels du service du client, etc.

En fait, le culte des objectifs précis, des responsabilités tranchées et des résultats mesurables est surtout le fruit d'une culture politique particulière. Dans la tradition politique américaine, toute forme de pouvoir arbitraire est vue comme un asservissement. Ce pouvoir arbitraire est rigoureusement limité par le contrat de travail. Ainsi, dans ses célèbres *Traité du gouvernement civil* (1690), John Locke évoque-t-il l'«homme libre» qui travaille pour un autre «en lui vendant pour un certain temps le service qu'il s'engage à fournir, en échange du salaire qu'il doit recevoir», et en ne donnant à son employeur «qu'un pouvoir temporaire, et qui n'excède pas ce qui est contenu dans le contrat qu'ils ont passé». Par opposition à l'«esclave», «soumis à la domination absolue et au pouvoir



Ouvriers métallurgistes,
France.

arbitraire» de son maître. Aux Etats-Unis aujourd'hui, le contrat qui lie le supérieur à son subordonné, à la manière d'un client à son fournisseur, est toujours le garant d'une relation d'hommes libres, échappant à l'arbitraire.

Le modèle «féodal» français

Ce modèle culturel est loin d'être universel et nul besoin, pour s'en convaincre, d'aller aux antipodes des Etats-Unis: il suffit de prendre l'exemple d'un pays européen tel que la France. La comparaison sera d'autant plus probante que celle-ci, à l'instar des Etats-Unis, s'estime vouée à des valeurs universelles et se considère, au-delà de toute spécificité culturelle, comme la patrie des droits de l'homme.

Le refus de la servitude, dans une relation de subordination à une entreprise, n'est pas moins vif en France qu'aux Etats-Unis. Mais il prend des formes différentes, et engendre d'autres modes d'organisation. Dès le Moyen Age, au contrat qui régissait, en Angleterre, la relation entre hommes libres, correspondait en France l'inféodation à un suzerain. Pour les Français, certaines formes de fidélité ou d'allégeance personnelles étaient compatibles avec le statut d'homme libre, alors que pour les Anglais, elles auraient paru relever de la servitude. Mais cette allégeance était avant tout une manifestation de respect pour les privilèges coutumiers attachés à une fonction noble, et non pas une relation servile. Et cet attachement à la noblesse d'un état — aujourd'hui d'un métier —, à ses prérogatives comme à ses obligations, marque profondément la vie des entreprises françaises contemporaines.

Quand on analyse le fonctionnement de ces entreprises, on ne retrouve nulle part cette cascade de relations contractuelles entre fournisseurs et clients qui est la règle dans les entreprises américaines. On est confronté à des rapports généralement informels entre des groupes professionnels passionnément attachés aux droits et aux exigences de leur industrie. Les mêmes individus montreront autant de diligence à faire du «bon» travail, dans les règles de l'art, que de réticence à exécuter les ordres de leur direction s'ils y voient une atteinte à leurs traditions. Et les manifestations extérieures de respect envers les supérieurs, qui font souvent classer la France parmi les pays fortement hiérarchisés, vont de pair avec une grande indépendance dans l'exécution de la mission que chacun estime être la sienne.

Raison et tradition garder

On a souvent tendance à opposer des modes d'organisation censés être strictement rationnels à des conduites qualifiées de purement traditionnelles. En fait, toute organisation efficace, quel qu'en soit le contexte culturel, est à la fois rationnelle et traditionnelle.

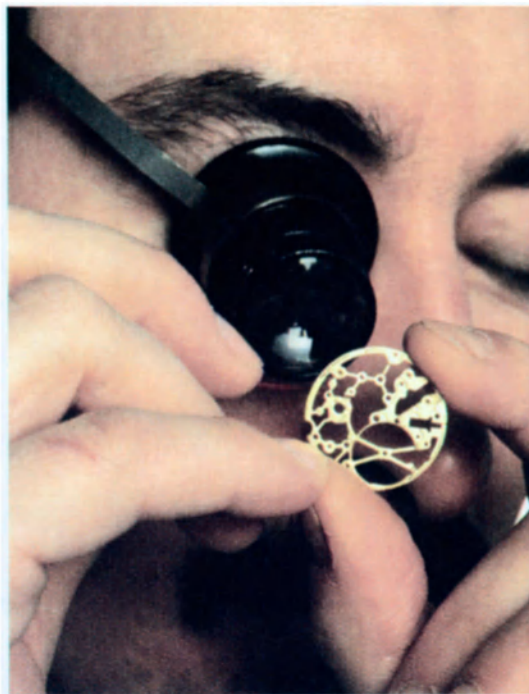
Gérer des entreprises suppose que l'on mette en place un ensemble de structures et de procédures permettant d'assurer la division et la coordination du travail. Cela exige un effort explicite d'organisation, rationnellement orienté vers une recherche d'efficacité. Mais cette organisation ne

produira les effets escomptés que si les conduites attendues du personnel de ces entreprises sont en accord avec leur sens du devoir, leur conception de l'autorité et du respect de leur dignité — toutes choses fortement marquées par la tradition.

Le rapport qui s'établit ainsi entre, d'une part, des structures et des procédures conçues rationnellement et, de l'autre, les traditions locales, est un rapport de synergie, non de concurrence. La seule tradition est impuissante si elle n'est pas concrétisée par des structures et des procédures, tandis que ces dernières ne trouvent un sens qui permette de les imposer et de les faire respecter qu'à la lumière de la tradition. Jusqu'à présent, la corrélation de ces deux éléments et leur adaptation à différents contextes culturels reste inégale.

Tout pays industriel possède sa tradition propre en matière de gestion des entreprises — une tradition souvent véhiculée par de multiples pratiques locales, des savoir-faire transmis oralement et non pas théorisés dans des ouvrages savants. Elle traduit l'adaptation d'un vieux fonds culturel aux nécessités d'une économie moderne. Constituée progressivement avec celle-ci, elle s'enrichit sans cesse, en suivant sa propre dynamique ou en assimilant, après les avoir réinterprétées, des pratiques qui ont fait leur preuve sous d'autres cieux.

Dans les pays où elles est largement un produit d'importation, l'entreprise moderne a apporté dans ses bagages des méthodes souvent peu adaptées au contexte local. Et le peu de succès obtenu par ces méthodes est généralement mis sur le compte de l'incapacité de ces pays à faire fonctionner une économie moderne, laquelle exigerait comme préalable des transformations culturelles radicales. Cette manière de voir n'est heureusement guère fondée. Et les quelques efforts, hélas trop rares, pour concilier raison organisatrice et tradition sont déjà riches de résultats prometteurs. Ce numéro du *Courrier de l'UNESCO* veut en témoigner. ■



Cet artisan suisse est l'héritier d'une tradition horlogère vieille de plus de trois siècles.

PHILIPPE D'IRIBARNE, de France, est directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Ses travaux portent notamment sur les comparaisons internationales d'entreprises et les contradictions entre raison organisatrice et enracinement dans les traditions. Il a publié *Le chômage paradoxal* (PUF, 1990) et *La logique de l'honneur* (Point-Seul, 1993).

La culture d'entreprise

par Geert Hofstede

Toute organisation a ses symboles, ses héros et ses rites.

GÉRER, c'est essentiellement, et partout, confier des tâches à des exécutants. Encore faut-il connaître les tâches à accomplir et les exécutants concernés. Or on ne peut comprendre les gens sans connaître leur passé, qui seul permet d'expliquer leur présent et de prévoir leur comportement futur. Cela revient à identifier leur culture spécifique.

La culture est ici comprise comme «programmation de la mentalité collective qui différencie les membres des différentes catégories de population». Ces «catégories» peuvent être nationales, régionales ou ethniques, marquer l'appartenance à un sexe, un groupe d'âge, une classe sociale, un métier ou une profession, un type d'activité, une forme d'association ou tout simplement la cellule familiale.

La culture comporte différents éléments,

qu'on peut regrouper en quatre catégories: les symboles, les héros, les rites et les valeurs.

Les symboles sont les mots, les objets et les gestes dont le sens est largement conventionnel. Au niveau de la culture nationale, le langage est une valeur éminemment symbolique. Dans un contexte associatif, on peut qualifier de symbolique l'ensemble des abréviations, tournures argotiques, expressions, façons de se vêtir et signes d'appartenance qui permettent aux initiés de se reconnaître entre eux.

Les héros, ce sont les êtres, réels ou imaginaires, vivants ou morts, qui constituent les modèles de comportement au sein d'une culture. Ainsi, les processus de sélection s'inspirent souvent de ces héros que sont «le bon gestionnaire» ou «l'employé modèle». Tout père fondateur risque également de devenir tôt ou tard un personnage mythique auquel on attribue des exploits plus ou moins crédibles.

Les rites sont des activités collectives sans justification technique, mais qui répondent, au sein d'une culture donnée, à une nécessité sociale. Au niveau des organisations, cela englobe non seulement les réunions autour d'un verre, mais aussi des activités plus codifiées et apparemment rationnelles: réunions de travail, échanges de notes, organigrammes, sans oublier les codes implicites de comportement qui régissent les activités les plus formelles: qui peut se permettre d'arriver en retard, qui contacte qui, etc.

Les valeurs représentent le substrat le plus profondément enfoui de la culture. Ce sont des notions vagues, mais d'autant plus enracinées qu'elles sont souvent inconscientes, de ce qui est bien ou mal, beau ou laid, rationnel ou non, normal ou anormal, évident ou absurde, décent ou choquant. Ce sentiment général est partagé par la majorité des membres d'une culture, et en tout cas par ceux qui occupent en son sein une position éminente.

La nationalité (comme le sexe) est un attribut involontaire. Chaque individu naît dans une famille, au sein d'une nation, est façonné dès sa naissance par sa culture d'origine. C'est alors qu'il acquiert ses valeurs fondamentales. Le choix d'un





«**Tout père fondateur risque de devenir tôt ou tard un personnage mythique auquel on attribue des exploits plus ou moins crédibles.**»
Ci-dessus, masque de Zeus, moulage anonyme.

métier n'est lui-même qu'en partie volontaire (il dépend du milieu social et de la famille); il entraîne le choix d'une formation, au cours de laquelle on intègre les valeurs et les comportements du milieu socio-professionnel correspondant.

Quand on commence à travailler, on est relativement jeune, mais avec un système de valeurs déjà bien établi, sur lequel viennent se greffer les pratiques de notre nouveau milieu. Autrement dit, ce qui différencie les cultures nationales, ce sont avant tout leurs valeurs fondamentales, tandis que les micro-cultures, professionnelles ou autres, s'opposent de manière plus superficielle — à travers les symboles, les héros et les rites.

Différences entre cultures nationales

Mes recherches m'ont amené à définir cinq paramètres permettant de comparer les cultures nationales, dont les quatre premiers résultent d'analyses portant sur les valeurs respectives des employés et des cadres de 53 filiales nationales de la firme IBM:

1) *L'écart hiérarchique*, à savoir le degré d'inégalité accepté comme normal dans un pays donné, depuis l'égalité relative jusqu'à l'extrême inégalité.

2) *L'individualisme*, correspondant à la propension des membres d'une société donnée à

agir et réagir en tant qu'individus plutôt qu'en tant que membres d'un collectif (opposition entre individualisme et collectivisme).

3) *La masculinité*, ou le degré de prééminence des valeurs «masculines» (agressivité, rendement, compétitivité, réussite) sur les valeurs «féminines» (qualité de la vie, relations humaines, dévouement, solidarité), allant de l'extrême dureté à la plus grande aménité.

4) *Le refus de l'insécurité*, qui correspond à une préférence pour les situations plus ou moins rigides (structurées) ou ouvertes, et va d'une relative souplesse à une très grande rigidité en matière d'adaptation à l'imprévu.

Le cinquième paramètre sera explicité ultérieurement.

Le tableau de la page 14 établit le palmarès de 25 pays sur les 53 étudiés en fonction de ces paramètres. Toutes les notes sont comparatives: on a choisi un système de notation tel que l'écart entre la note la plus haute et la plus basse corresponde à la base 100.

Il en ressort que les écarts entre les différents pays européens concernant ces quatre variables sont considérables. Les écarts hiérarchiques sont très prononcés en France et au Portugal, ce dernier pays étant, comme la Grèce, nettement plus «collectiviste» qu'«individualiste»; l'Autriche et l'Italie privilégient les valeurs

masculines, à l'inverse de la Suède et des Pays-Bas. Enfin, c'est en Belgique et en France qu'on redoute le plus l'insécurité, au Danemark et au Royaume-Uni qu'on s'en accommode le mieux.

Ces différences ne sont pas sans incidences sur les styles de gestion dans les pays concernés. Plus les écarts hiérarchiques sont prononcés, et plus la tendance à la centralisation s'affirme. L'esprit communautaire valorise les gratifications collectives et les entreprises familiales, alors que l'individualisme se traduit par la quête d'avantages personnels et une plus grande mobilité professionnelle. La masculinité est associée à la compétitivité et à l'élitisme, alors que la féminité privilégie les valeurs de sollicitude et de solidarité. Le refus de l'incertitude va de pair avec le goût du règlement et de l'autorité, alors que la disposition inverse encourage l'opportunisme et l'acceptation d'attitudes anticonformistes.

La cinquième dimension

D'autres chercheurs ont mis en évidence un cinquième paramètre d'appréciation des différences entre les cultures nationales. C'est le professeur Michael Bond de l'Université chinoise de Hong Kong qui a eu l'idée de comparer les valeurs assumées par des étudiants de 23 pays à partir

d'un questionnaire conçu à l'origine par et pour les Chinois. L'analyse de ces données lui a permis de dégager trois paramètres assez semblables à ceux que nous avons mentionnés (à l'exception du refus d'insécurité) et un quatrième tout à fait nouveau et très intéressant.

Ce nouveau paramètre a été baptisé Orientation à long terme (OLT), par opposition aux tendances à court terme. En matière d'OLT, les valeurs positives sont l'austérité et la ténacité, et les valeurs négatives le respect des traditions et le conformisme social (ne pas être différents des voisins).

Si l'on examine le classement par pays dans la cinquième colonne du tableau correspondant à l'OLT sur la base des informations recueillies par Bond, on constate que les scores les plus élevés sont obtenus par des pays d'Extrême-Orient: Hong Kong, Taiwan, Japon, qui se trouvent être également ceux qui connaissent la croissance économique la plus forte depuis 25 ans. Il y a donc une corrélation certaine entre l'OLT et les performances économiques récentes.

Ce ne sont pas seulement les valeurs et les pratiques, mais aussi les théories qui subissent l'influence d'un modèle culturel donné. Cela a d'importantes conséquences sur la formation des cadres des entreprises multiculturelles. On s'aperçoit que ce ne sont pas seulement nos

Étude comparative de cinq paramètres culturels: Résultats pour 25 pays (sur 53)
Rangs: 1 = plus élevé; 53 = plus bas — (OLT : 20 = plus bas)

Pays	Écart hiérarchique		Individualisme		Masculinité		Refus de l'insécurité		Orientation à long terme	
	INDICE	RANG	INDICE	RANG	INDICE	RANG	INDICE	RANG	INDICE	RANG
Allemagne	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	11-12
Autriche	11	53	55	18	79	2	70	24-25		
Belgique	65	20	75	8	54	22	94	5-6		
Brésil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	5
Danemark	18	51	74	9	16	50	23	51		
Espagne	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15		
Etats-Unis	40	38	91	1	62	15	46	43	29	14
Finlande	33	46	63	17	26	47	59	31-32		
France	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15		
Grèce	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	1
Inde	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	6
Irlande	28	49	70	12	68	7-8	35	47-48		
Israël	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italie	50	34	76	7	70	4-5	75	23		
Japon	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	3
Mexique	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
Norvège	31	47-48	69	13	8	52	50	38		
Pays-Bas	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	9
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2		
Royaume-Uni	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	15-16
Suède	31	47-48	71	10-11	5	52	29	49-50	33	10
Suisse	34	45	68	14	70	4-5	58	33		
Taiwan	58	29-30	17	44	45	32-33	69	26	87	2
Turquie	66	18-19	37	28	45	31-33	85	16-17		



techniques, mais les catégories mêmes de l'entendement qui peuvent se révéler inadaptées à un nouvel environnement.

Culture d'entreprise et organisation

Des recherches sur les différences culturelles entre les organisations et entreprises d'un même pays ont été effectuées en 1985 et 1986 au Danemark et aux Pays-Bas sur une vingtaine d'échantillons, allant d'une fabrique de jouets aux services de police de deux municipalités.

Il en ressort que les différences entre les organisations sont beaucoup plus prononcées en ce qui

concerne les symboles, les héros et les rites (regroupés sous le terme général de «pratiques») qu'au niveau des valeurs fondamentales. Dans un pays donné, il s'avère donc que diverses organisations peuvent imposer des pratiques très différentes, tout en se réclamant au fond du même système de valeurs.

On a retenu six variables indépendantes permettant de rendre compte de la diversité des pratiques au sein des organisations:

1) L'accent mis sur les *moyens* plutôt que sur les *fins*, ce qui implique dans le premier cas que l'on privilégie la routine technologique et bureaucratique, alors que dans le second on se soucie d'abord des résultats. Cette variable semble directement liée

«**L'**individualisme se traduit par la quête d'avantages personnels et une plus grande mobilité professionnelle.»

à l'homogénéité culturelle du secteur concerné: lorsque c'est le résultat qui prime, tout le monde obéit aux mêmes impératifs, alors que la priorité accordée aux processus s'accompagne d'une grande diversité de points de vues. L'homogénéité d'une culture d'entreprise est donc un indice de sa «solidité», laquelle se traduit par un plus grand souci d'efficacité.

2) L'accent mis sur *l'individu* ou sur la *fonction*: si c'est la fonction qui prédomine, l'entreprise se soucie uniquement du rendement de chaque employé, alors que dans le cas contraire, elle se préoccupe aussi de son bien-être. Les différences d'attitude en la matière ont souvent une origine historique, comme la personnalité du (ou des) fondateur(s) et un bilan social plus ou moins harmonieux (antécédents de licenciements collectifs, par exemple).

3) *L'esprit de corps* opposé à *l'esprit d'équipe*. Dans le premier cas, les individus (ayant reçu généralement une formation très poussée) s'identifient à leur profession, alors que dans le deuxième, c'est l'environnement de travail immédiat qui constitue la référence principale.

4) On distingue également les *systèmes ouverts* ou *fermés*, cette notion s'appliquant à la fois aux flux d'information et à la plus ou moins grande capacité d'accueil des étrangers (visiteurs, nouvelles recrues).

5) Le *degré de discipline intérieure*, correspondant à l'importance des contraintes (règlements, ponctualité) au sein d'une organisation. Cette variable est directement liée aux condi-

tions technologiques de l'activité: les règles sont forcément plus strictes dans le secteur de la banque ou de l'industrie que dans un laboratoire de recherche ou une agence publicitaire. Mais l'on constate aussi des différences au sein d'un même secteur.

6) Attitude *pragmatique* ou *rigide* envers l'environnement (à commencer par la clientèle). En principe, on attendrait un maximum de souplesse dans le secteur des services, une très grande rigidité au sein des administrations chargées de l'application des lois, par exemple, mais c'est loin d'être toujours le cas.

Il ressort de cette étude que la formation d'une nouvelle recrue au sein de l'entreprise porte essentiellement sur la pratique professionnelle: quant à son système de valeurs acquis en famille ou à l'école, il constitue certes un élément de choix, aussi bien de la part de l'employeur que de l'employé, mais il a peu de chances d'être modifié en profondeur par les conditions de travail. On identifie trop souvent la culture d'entreprise à un système de valeurs: c'est attribuer abusivement la mentalité des fondateurs (ou des dirigeants) de l'entreprise à l'ensemble des employés, ce qui est loin d'être le cas.

En effet, c'est en fonction de leurs propres valeurs que ces fondateurs et dirigeants imposent les symboles, les héros et les rites qui dictent le comportement professionnel de leurs employés au quotidien. Mais pour se conformer à ce modèle, les employés n'ont nullement besoin de modifier en profondeur leur propre système de valeurs. Rares en effet sont les entreprises ou les organisations qui fonctionnent sur le mode «totalitaire» de la prison ou de l'asile psychiatrique! Il ressort de nos travaux que la culture d'entreprise fonctionne en fait à un niveau de programmation mentale beaucoup plus superficiel que celui des valeurs inculquées au foyer ou à l'école. Mais même à ce niveau superficiel, il est difficile de faire évoluer les mentalités, car la culture d'entreprise devient très vite une habitude collective. C'est donc une tâche de longue haleine qui exige tout le savoir-faire et le doigté des dirigeants, et implique une stratégie très fine, ainsi qu'une analyse rigoureuse des profits et des coûts. Il n'existe pas de formule miracle en la matière.

Précisons pour conclure que toutes ces affirmations n'ont qu'une valeur «statistique»: il s'agit de tendances générales, qui s'accommodent de grandes différences au niveau des individus. La diversité des comportements est considérable au sein de chaque pays, et c'est un élément dont tout bon gestionnaire doit tenir compte. Il reste qu'une meilleure appréciation des différences culturelles peut nous éviter d'attribuer à la personnalité d'un individu des comportements qui sont peut-être courants dans son pays d'origine et de croire qu'il existe des formules infaillibles qui s'appliquent à l'infinie diversité des cas individuels. ■

«Le système de valeurs acquis en famille ou à l'école a peu de chances d'être modifié en profondeur par les conditions de travail.»

GEERT HOFSTEDE, des Pays-Bas, a enseigné l'anthropologie organisationnelle et le management international à l'université du Limbourg à Maastricht, avant de devenir le premier directeur de l'Institut de recherche sur la coopération internationale. Il est l'auteur de nombreux ouvrages parus en plusieurs langues, dont, en français, *Les différences culturelles dans le management* (Les Editions d'Organisation, 1987) et *Management européen et international* (Economica, 1993).





TOGO



L'entreprise procédurale

par Alain Henry et Yao Badjo

Quand l'observation
scrupuleuse des
règlements devient un
outil de gestion
performant.

DANS son récit de la grève de 1948 au Chemin de fer Dakar-Niger, Sembene Ousmane, écrivain et cinéaste sénégalais, prête ces propos à un cadre européen: «Si jamais nous partons, il n'y aura plus rien».¹ La formule s'est transmise jusqu'à nos jours, comme une sorte de malédiction. Nombreux sont aujourd'hui ceux qui pensent encore que les entreprises africaines sont vouées à une profonde inefficacité. De son côté, la Banque mondiale relève le nombre trop grand des experts étrangers en Afrique.

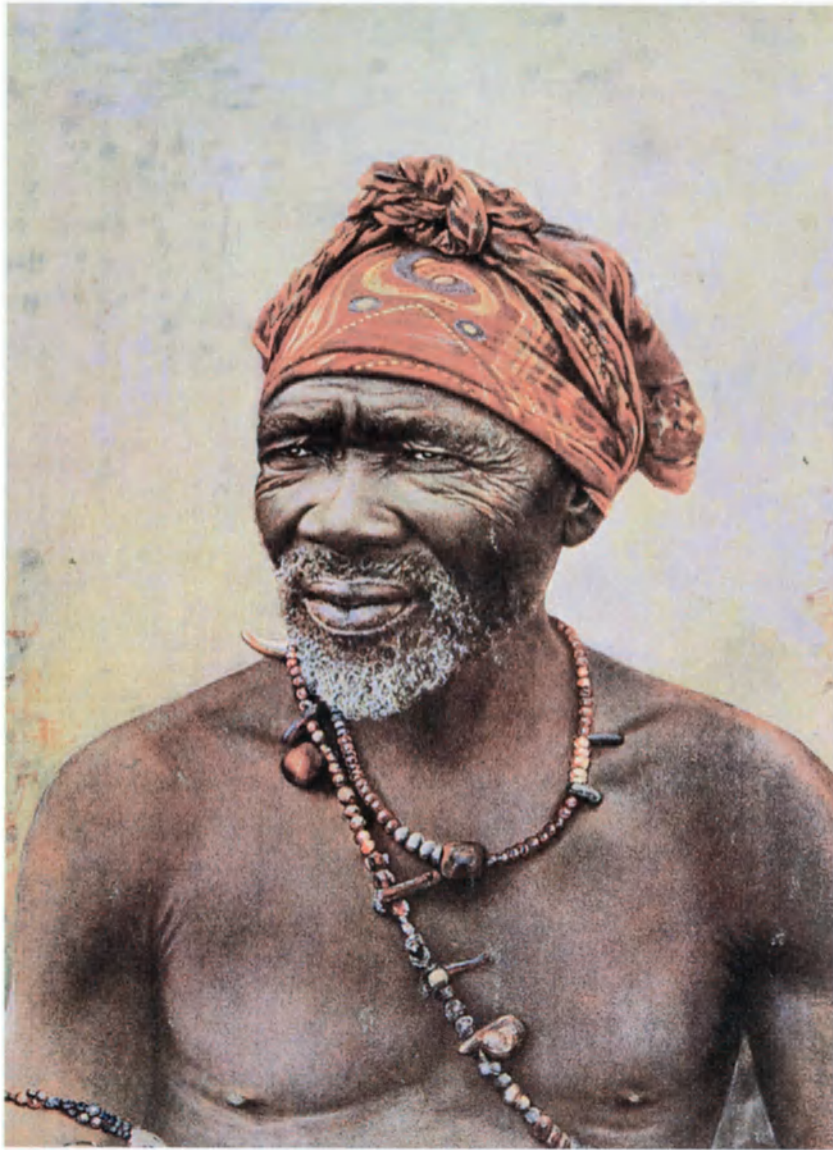
Doit-on se demander, comme certains, si les cultures africaines sont incompatibles avec la modernisation industrielle? Rien n'est moins sûr, comme le montre le cas suivant d'une entreprise africaine qui obtient d'excellents résultats.

Ci-dessus, chaîne de montage de motos au Burkina Faso.

Tout est dans les manuels

Cette entreprise, que nous surnommerons la STAR, est une firme industrielle togolaise qui assure la production et la vente d'un produit de consommation courante aux normes de qualité internationales. A l'époque de notre visite, ses comptes étaient équilibrés. La Banque mondiale elle-même la cite en exemple. Enfin, avec un effectif total d'environ 650 agents, elle n'emploie qu'un seul cadre étranger.²

Au visiteur qui s'interroge sur les raisons de ce dynamisme, on signale d'emblée, comme un fait «concret», l'existence de procédures écrites. On lui montre des manuels décrivant très précisément ce que chacun doit faire: l'entretien des machines, l'établissement d'une facture,



Guérisseur d'Afrique australe, photographie de la fin du 19^e siècle.

ALAIN HENRY, polytechnicien et ingénieur civil français né au Cameroun, est chef de service à la Caisse française de développement et chercheur associé au CNRS. Ses travaux portent notamment sur la modernisation de la gestion dans les entreprises en Afrique. Il est l'auteur de *Tontines et banques au Cameroun* (Karthala, 1991).

YAO BADJO, ingénieur togolais, ancien directeur général de la Régie nationale des eaux du Togo, appartient à la Division des infrastructures au Département de l'Afrique occidentale et centrale de la Banque mondiale.

l'inventaire des magasins, l'expédition du courrier et même l'organisation de la fête de fin d'année, tout y est détaillé avec une surprenante minutie. On y indique, par exemple, la fréquence des tâches, même s'il s'agit d'un travail aussi routinier que l'envoi de télex. On y trouve au besoin des solutions de rechange. Enfin, on y est souvent invité à «s'assurer» que tel ou tel point n'a pas été «oublié». D'anciens employés évoquent avec le sourire l'une des premières rubriques de ces manuels qui expliquait comment recevoir les clients, et conseillait de «les traiter avec une main de fer dans un gant de velours». Moins détaillées pour les grades supérieurs, ces instructions couvrent néanmoins toutes les fonctions, jusqu'à celles du directeur général lui-même.

Non moins surprenant est l'intérêt que suscitent ces manuels. Les cadres conseillent à leurs agents de les lire comme des «romans». Et tous, des employés aux directeurs, s'y réfèrent abondamment. La STAR paraît ainsi très outillée par rapport à la plupart des firmes européennes, qui sont loin de disposer d'une telle documentation. Il est vrai que cette codification du travail peut faire penser à une organisation de type

taylorien. Mais avec une différence notable: elle émane du personnel lui-même et non pas d'une autorité extérieure.

La portée de cet exemple en Afrique subsaharienne vaut d'être soulignée. Ainsi, une grande entreprise camerounaise s'est dotée récemment d'un manuel en douze volumes, d'environ mille pages chacun. Et l'une des premières mesures prises lors de la privatisation de la Compagnie ivoirienne d'électricité fut de revoir son règlement, avec la collaboration du personnel.

Canaliser les comportements

Lors de la première diffusion de ces manuels, les agents de la STAR se seraient, dit-on, déclarés satisfaits d'y «trouver le rôle qu'ils étaient appelés à jouer». Il s'agissait, selon certains cadres, de «canaliser les comportements», d'éviter que chacun «soit tenté de faire ce qui lui passe par la tête». Outre qu'ils constituent un bon outil d'apprentissage et de transfert des savoir-faire, ces manuels répondent donc à l'attente générale et sont en accord avec les mentalités. Leurs destinataires comptent sur eux pour «se protéger contre les trous de mémoire». Si dans le contexte occidental, l'oubli est généralement considéré comme une faute, on admet ici qu'il fait partie de la «nature humaine». Pour lutter contre une faiblesse que le milieu social tolère, mais que l'activité industrielle interdit, il est normal de multiplier pointages et vérifications.

Dans les entreprises qui ne disposent pas de manuels, les agents ont du mal à se défendre contre les demandes indues de leurs collègues. S'il n'est pas motivé par le règlement, un refus est considéré comme «inamicalement». Inversement, ne pas se conformer à des instructions explicites procède de la «mauvaise foi», voire d'une «volonté de nuire» tout à fait répréhensibles. Mais pour s'abriter derrière le règlement, encore faut-il qu'il soit réputé incontournable. Son application est donc contrôlée avec rigueur et ses dispositions respectées à la lettre pour écarter tout soupçon de subjectivité. Ce respect pour l'écrit dément certains clichés liés à l'oralité de la culture africaine.

Modernité d'une éthique traditionnelle

Les manuels de la STAR peuvent être vus comme une adaptation au monde industriel des prescriptions qui réglaient traditionnellement la vie dans les villages. Ils s'appuient sur une obligation sociale de bonne volonté et permettent la juste évaluation des intentions. L'administrateur joue ici un rôle comparable à celui du devin-guérisseur, auquel on s'adressait autrefois pour démasquer ceux qui voulaient nuire à sa communauté. Exposés au grand jour, les «fautifs» sont sévèrement réprimandés.

De nombreux contes africains illustrent la nécessité de déchiffrer les intentions cachées du voisin. D'autres érigent en idéal social la figure de l'ami sincère et fidèle. De la même façon, l'homme de bien est ici celui qui sait se montrer

bien intentionné. Il paraît donc légitime d'évaluer chacun sur ce qu'il a *accepté* de faire plutôt que sur ce qu'il a *réussi* à faire.

Un curieux malentendu

Compte tenu de leur efficacité, les méthodes de la STAR, auraient déjà dû faire école. Or ce n'est pas encore le cas. Les experts étrangers, et singulièrement français, qui reçoivent des demandes en ce sens se montrent assez réticents. Ils ont peine à croire qu'une telle démarche puisse être stimulante. Dans leur contexte culturel, les règles sont d'abord faites pour être interprétées, et ils préfèrent éviter de «s'enfermer» dans un carcan de procédures tatillonnes, qui ne leur paraissent pas de nature à encourager le sens des responsabilités.

Côté africain, on est persuadé du contraire. Et l'on explique les réticences des experts étrangers par le fait qu'ils ont «tout intérêt» à garder leur savoir-faire pour eux. Une explication confortée par le souvenir de ces contremaîtres de l'époque coloniale qui gardaient dans leur poche un calepin dans lequel ils notaient tous leurs réglages. Il est vrai que les manuels remplissent un peu le même office que les experts étrangers, auxquels on a souvent recours pour faire valoir «l'objectivité» des décisions administratives. Or ces derniers, croyant manifester un plus grand respect pour leurs partenaires afri-

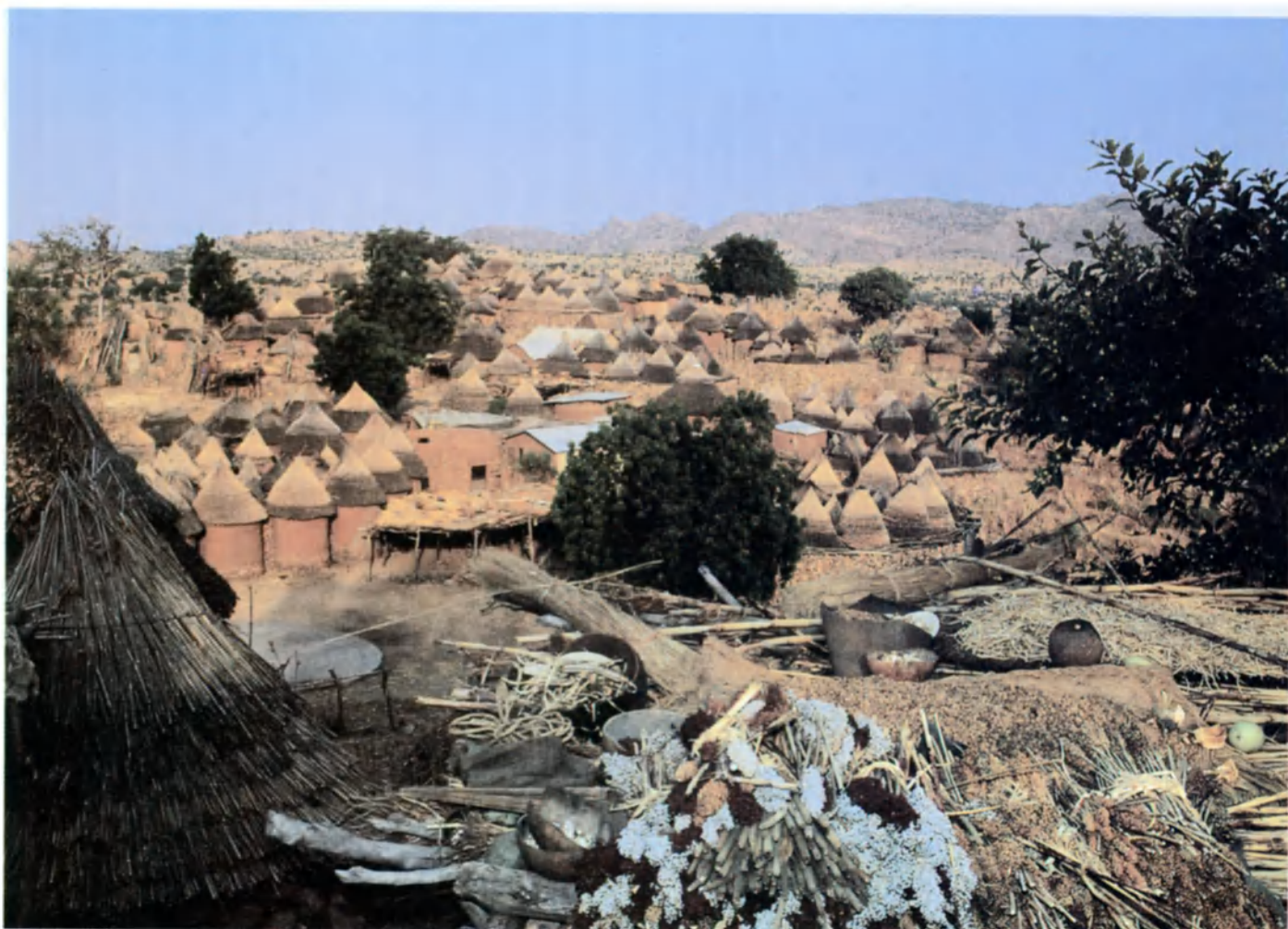
cains, préfèrent proposer de nouvelles méthodes de gestion que s'attacher aux procédures existantes. Sans nécessairement le savoir, ils contribuent ainsi à pérenniser leur présence.

La mise en place d'une gestion locale efficace des entreprises revêt une importance cruciale pour l'essor des économies africaines. Certains experts, croyant détenir la solution, ont proposé d'évaluer les agents en fonction d'objectifs individualisés. Or dans le contexte africain, toute critique portant sur des résultats individuels est perçue comme une attaque personnelle. Elle entraîne rapidement des réactions de vive hostilité.

Ces méthodes importées correspondent à une conception différente du travail collectif. Elles ne sont pas adaptées aux mentalités locales, et c'est ce qui explique leur échec, que l'on met à tort sur le compte d'une faiblesse intrinsèque des cultures concernées. Il est peut-être plus facile qu'on ne croit de faire évoluer les mentalités. Il suffirait de prendre en considération les spécificités de ces sociétés et d'inciter les experts étrangers à s'y adapter. En leur rappelant ce vieil adage africain: «L'étranger est un bébé, qui doit se laisser choyer et éduquer.» ■

Certaines procédures de gestions actuelles font penser aux prescriptions qui réglaient traditionnellement la vie au village. Ci-dessous, village du nord du Cameroun.

1. Sembene Ousmane, *Les bouts de bois de Dieu*, Le Livre contemporain, 1960, Presse Pocket.
2. Pour une étude détaillée de ce cas, voir «Vers un modèle du management africain», par A. Henry, in *Cahiers d'études africaines*, 124, XXXI-4, 1991.





La meilleure méthode de gestion est parfois... l'absence de méthode.

«**M**ON père me disait: toujours "reste *aziz* quand tu travailles"!», nous a répondu d'emblée l'ouvrier que nous interrogeons. *Aziz* veut dire «digne», mais aussi fier, indépendant, respectable. C'est qu'il faut distinguer entre vendre sa force de travail contre un salaire et vendre sa personne, entre le travail d'un homme libre et celui d'un esclave. Or la culture populaire assimile le travail salarié à un asservissement, comme en témoignent ces dictons: «L'olivier c'est la richesse, le travail au service des hommes c'est l'avalissement», «Seule la misère pousse un homme libre à travailler pour un homme libre», et «Un homme qui travaille sous

les ordres d'un autre se voit mourir». D'autres proverbes exhortent à garder sa dignité à tout prix: «Cimetière vaut mieux qu'humiliation», «Souffre de la faim mais ne tends pas la main à celui qui te reprochera ses bienfaits».

Ce refus du travail soumis trouve son fondement dans la religion même, qui ne reconnaît pas d'intermédiaire entre Allah et l'homme. Le Coran exalte la fraternité des croyants et prône la justice, valeur régulatrice susceptible d'empêcher l'abus des privilèges. La croyance en l'identité de la nature humaine et en l'égalité de tous devant Dieu est une compensation morale pour les démunis.

Usine chimique à Gafsa, région productrice de phosphates.



Le paternalisme et le flou

Ces représentations de l'homme et du travail révèlent une contradiction fondamentale: d'une part, les cruelles réalités d'une société humaine faite de riches et de pauvres, de nobles et de gens du commun, de savants et d'ignorants, où travailler pour autrui est pour la plupart des mortels une nécessité; de l'autre, la croyance en l'égalité de tous, le besoin de sauvegarder une dignité menacée par le travail. Comment résoudre ce dilemme?

Première solution: la résignation, soutenue par la croyance dans le destin, le «*mektoub*», la trajectoire tracée par Dieu pour la vie de chacun. Autre possibilité: dresser des frontières infranchissables entre le temps consacré au travail salarié et la vie hors du travail, ce qui permet de préserver une part d'indépendance.

Une troisième solution consiste à rechercher dans le paternalisme un contrepois à l'état théoriquement humiliant de subordonné. Dans le cadre d'une relation paternaliste, le subordonné prête à ses chefs un préjugé favorable à son égard, souhaite voir ses intérêts, même hors du travail, défendus par sa hiérarchie et place l'affectivité au-dessus de la détermination objective des droits et des devoirs de chacun. Cette



Fête à Tataouine, en Tunisie méridionale

primauté de l'affect suscite des pouvoirs de type charismatique et encourage les situations floues.

Toute organisation institue généralement des repères qui permettent à chacun de s'orienter et de prévoir le comportement d'autrui. Ce que nous avons observé dans l'entreprise tunisienne, c'est un certain refus de formuler des règles précises pour traiter de problèmes particuliers. Et là où ces règles sont inévitables, elles sont délibérément ambiguës, et se prêtent à diverses interprétations. Les responsabilités des uns et des autres sont peu ou mal définies. Et lorsque le débat s'engage sur une question précise, il est souvent suspendu sans qu'aucune décision claire n'ait été prise.

Ce «flou» n'est pas propre aux entreprises: il se manifeste aussi dans la vie ordinaire. Dans une société en mutation où les valeurs traditionnelles sont perpétuellement remises en question, c'est généralement l'incertitude qui domine face à toute situation nouvelle.

Relations et appartenances sociales

Ce flou, associé au paternalisme, suscite un fort attachement aux relations interpersonnelles et à l'appartenance sociale. Les réseaux actifs de soli-

darité qui se tissent entre des individus appartenant à une même famille, une région, une école, voire un atelier, offrent quelques repères dans un environnement incertain.

En résumé, pour comprendre le comportement du travailleur dans l'entreprise tunisienne, il faut avoir à l'esprit toute une configuration d'éléments culturels, qui sont l'attachement aux valeurs d'égalité et de dignité, le paternalisme comme régulateur de situations où l'inégalité est inévitable, l'absence de réglementation et le flou, l'importance des relations fondées sur l'appartenance sociale. Pris isolément, chacun de ces éléments se retrouve dans d'autres cultures. Mais cette association particulière de paramètres culturels est ce qui fait l'originalité du cas tunisien.

Un tel profil culturel peut, s'il est contrarié, être cause de dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Ainsi avons-nous relevé, dans les entreprises tunisiennes administrées de façon bureaucratique (hiérarchie formelle, pouvoir impersonnel fondé sur le règlement et la compétence), de nombreuses attitudes qui ne sont guère de nature à favoriser l'efficacité. Le personnel est peu enclin à travailler en raison de l'influence, réelle ou supposée, des relations personnelles sur l'évolution des carrières. Le



La ville de Kairouan,
lovée autour de sa Grande
Mosquée (9^e siècle).

chef est jugé, non pas sur sa compétence, mais sur son amabilité et sa courtoisie. Son autorité risque d'être contestée s'il n'a pas la même appartenance sociale que ses subordonnés. Enfin, le flou des procédures et le sentiment de l'indignité du travail salarié vident cette autorité de sa substance.

Dérapiage contrôlé

En revanche, l'entreprise qui tient compte de ces données culturelles a quelques chances d'obtenir une performance relativement satisfaisante. C'est ainsi qu'une étude comparée de productivité dans une entreprise industrielle a attiré notre attention sur le cas d'un atelier où une dérègle-

mentation poussée à l'extrême s'accompagnait paradoxalement d'une productivité comparativement élevée.

Le personnel de cette usine est mécontent de sa rémunération (salaires considérés comme insuffisants et injustement répartis), mais il se sent concerné par la survie de l'entreprise, par crainte du chômage ou d'une mise à la retraite anticipée. Les ouvriers sont donc disposés à maintenir un minimum de productivité, sans trop faire de zèle. Dans ces conditions, un des chefs d'atelier a imaginé de réduire au maximum les distances entre ses hommes et lui, et de jouer la souplesse dans la gestion du travail en pratiquant une rotation des tâches: le conducteur d'une machine peut être amené à en conduire une autre, ou être affecté à des travaux manuels, l'aide-conducteur le remplaçant au besoin. Cette souplesse atténue les différences de statut entre les ouvriers, et réduit la fatigue et l'ennui en leur permettant de se relayer pour l'accomplissement des travaux pénibles. Elle contribue aussi à la régularité du fonctionnement de l'atelier en cas d'absence aux postes clés. Le chef d'atelier lui-même nous a affirmé que son absence ne ralentissait en rien le rythme du travail.

Ce système d'organisation crée une sorte de communauté où s'estompent les différences sociales et professionnelles et où les niveaux de rendement, plus ou moins implicitement négociés, sont l'affaire de tous. Cela ne dissipe pas le sentiment de frustration et d'injustice: beaucoup d'ouvriers sont convaincus qu'ils travaillent plus que leurs collègues sans rien recevoir en échange de ce surcroît d'effort et de compétence. Mais ces sentiments agressifs sont détournés, hors de l'atelier, vers la direction générale, jugée responsable de l'injustice des rémunérations, ce qui contribue à préserver un certain équilibre des rapports à l'intérieur de l'atelier.

Sur le plan de l'efficacité, cet atelier se distingue nettement des deux autres ateliers de l'usine, dirigés de manière plus autoritaire.

On pourrait penser que cette forme d'organisation du travail s'inspire des méthodes les plus avancées du management moderne. Mais en fait, dans un contexte de sous-productivité généralisée et d'absence de politique organisationnelle, le chef d'atelier a surtout adapté son style de commandement à la mentalité de ses ouvriers, sans la moindre référence à un schéma théorique. ■

RIADH ZGHAL,

de Tunisie, est la doyenne de la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Sfax. Elle a notamment publié une *Introduction à la psychologie sociale et au comportement organisationnel* (en arabe, Beyrouth-Damas 1993) et *La culture de la dignité et le flou de l'organisation* (CERP, Tunis 1993).



par Jean Ruffier et Daniel Villavicencio

*Comment faire marcher
une usine ultramoderne sans main-d'œuvre spécialisée?*

Où trouve-t-on des usines ultramodernes qui marchent? Forcément dans des pays qui possèdent une expérience industrielle, des infrastructures de qualité, des capitaux et de la main-d'œuvre qualifiée. Cette idée est si répandue qu'elle est devenue une évidence. L'accepter, c'est condamner les pays moins avancés à un retard inéluctable et engager le monde dans une division du travail et des richesses toujours plus injuste. Or il existe un peu partout dans le monde des entreprises qui utilisent, avec succès, des technologies sophistiquées sans disposer d'une main-d'œuvre compétente, ni d'un environnement industriel porteur.

Bien sûr, ces exemples sont rares. Ils sont aussi très peu étudiés. Des milliers de chercheurs se sont penchés sur les usines les plus performantes du Japon, d'Europe ou d'Amérique du

Nord. Mais leurs conclusions ne sont valables que pour un nombre restreint de pays bénéficiant de conditions analogues. Nous nous proposons de montrer ici comment une petite usine perdue dans la campagne, à 60 km de Mexico, a pu devenir l'une des plus compétitives dans la production de yaourts.

Un fâcheux contretemps

Une voie ferrée sans barrière, et voilà l'estancia de briques rouges, construite autour de la chapelle, vestige d'une grandeur passée. La multinationale française n'a pas installé son usine de yaourt au hasard, mais au cœur d'une ferme bovine importante. Celle-ci possédait jadis son atelier de conditionnement du lait, mais il avait fini par fermer ses portes et le troupeau avait été

Formation des apprentis dans une usine de construction automobile à Puebla.



considérablement réduit. Du lait destiné à la fabrication du yaourt, un dixième seulement provient de l'estancia.

L'estancia a fourni une partie des premiers salariés de l'usine. Les cadres français venus pour la lancer et installer les lignes automatisées de production se sont donné beaucoup de mal pour les former. Il faut dire que l'usine avait été construite sur plans, comme si elle s'installait en Europe. On avait donc choisi ce qui se faisait de plus avancé dans ce domaine. Un choix auquel on n'avait pas vraiment réfléchi: cette usine était l'une des premières du groupe à s'ouvrir dans un pays de faible tradition industrielle. On avait apporté les machines, puis on s'était occupé de trouver les hommes qui les feraient marcher. On avait entrepris d'initier les meilleurs ouvriers de l'ancien atelier au fonctionnement des équipements modernes, et on y était arrivé. Plutôt mal que bien, mais l'usine tournait.

C'est alors qu'éclata un conflit imprévu, opposant les délégués des ouvriers de l'ancienne estancia au syndicat local des salariés des industries alimentaires, dont ils voulaient se séparer. La direction assista, impuissante, à la victoire du syndicat, qui la contraignait à se séparer des délégués dissidents. L'entreprise perdit ainsi ses employés les mieux formés, ceux qui s'occupaient des parties les plus complexes de son équipement.

A la suite de ces événements, survenus cinq ans après le démarrage de l'usine, la direction française dut renouveler son effectif. Elle embaucha des ouvriers agricoles, recrutés assez loin pour éviter que se reforme la coalition qui avait fait naître le conflit.

L'usine prit un nouveau départ. Elle continua de s'équiper et ne compta bientôt plus dans ses rangs qu'un seul Français: le nouveau directeur. Deux ans plus tard, elle se classait parmi les plus performantes du groupe. A quoi tint sa réussite?

Une main-d'œuvre très peu qualifiée

Dans l'ensemble, le personnel n'avait d'autre expérience professionnelle que le travail des champs et le service domestique. Au départ, de nombreux ouvriers ne savaient ni lire ni écrire. Ils n'avaient aucune connaissance de l'industrie laitière et n'avaient même jamais vu de yaourt avant leur arrivée à l'usine, qui était une des premières à fabriquer ce produit au Mexique. Nous avons cherché, en vain, des produits artisanaux analogues sur le marché local. En entrant dans l'entreprise, ces ouvriers avaient donc découvert en même temps le travail industriel et le produit qu'ils allaient fabriquer.

Dans les autres usines du groupe, aucun ouvrier n'est analphabète, et ceux qui manipulent les appareils de fabrication du yaourt ont au moins quelques connaissances techniques dans le domaine alimentaire. De plus, ils mangent du yaourt depuis l'enfance.

Même contraste dans les degrés de spécialisation. L'usine mexicaine n'a ni opérateurs qualifiés ni électroniciens, bien qu'elle soit très automatisée. A tous les niveaux de sa hiérarchie, elle manque de personnel compétent, ce qui n'a d'ailleurs rien d'étonnant puisque l'industrie laitière est quasiment inexistante au Mexique.

Et pourtant, elle fonctionne parfaitement et la qualité de son yaourt est réputée. Elle reste très compétitive, bien qu'elle soit désormais concurrencée par d'autres usines, dont certaines bénéficient de passe-droits qui leur permettent d'acheter le lait à des prix subventionnés. Comment parvient-elle à utiliser des techniques de pointe, sans aucun des atouts dont disposent en ce domaine les pays plus développés?

La nature d'un système technique moderne

La difficulté principale des entreprises ultramodernes tient à la grande complexité de leur équipement. Pour réussir la fabrication du yaourt avec des lignes de production entièrement automatisées, il faut non seulement connaître les techniques laitières, mais aussi avoir une idée précise du fonctionnement des appareillages, de leur situation, des contenances et du temps de passage des produits. Il faut avoir des notions de programmation électronique et être capable de diagnostiquer et réparer les défaillances mécaniques et électroniques. Défaillances auxquelles il faut ajouter les erreurs humaines, les pannes techniques, la qualité inégale des matières premières, notamment le lait.

«Amate», peinture artisanale sur écorce.

JEAN RUFFIER,

de France est un chercheur du Groupe lyonnais de sociologie industrielle (GLYSI).

DANIEL VILLAVICENCIO,

du Mexique, est enseignant chercheur à l'université autonome de Mexico. Tous deux appartiennent à l'Institut international de développement des technologies, lequel rassemble des chercheurs de tous les continents qui analysent les réussites industrielles dans les pays développés comme dans les pays moins favorisés. Le présent article reprend les résultats d'une enquête réalisée entre 1981 et 1984.





Le repas traditionnel de la fête de San Andrés, dans le Chiapas.

Nul n'est assez savant pour maîtriser à lui seul l'ensemble de l'outillage et des procédés de fabrication. L'échange d'informations est donc primordial. C'est là que les choses se compliquent. Les salariés ne transmettent pas volontiers ce qu'ils savent. Un technicien qui enseignerait au premier venu tout ce qu'il a appris et lui permet de faire fonctionner sa part d'équipement devient de ce fait moins indispensable. Il a l'impression qu'on peut désormais se passer de lui. Chacun cherche à garder par-devers lui une part de ce qu'il sait, contraignant ainsi les autres à négocier sa participation.

Le dilemme est le suivant: si les responsables de la production n'échangent pas assez d'informations, il leur est difficile d'en maîtriser les aléas. Mais s'ils ne se protègent pas, ils deviennent interchangeables, et leurs efforts pour s'améliorer dans leur partie ne seront jamais remarqués ni récompensés. Sans compter que l'interchangeabilité évoque l'une des grandes angoisses de la culture mexicaine: la peur du double ou du jumeau, être maléfique qui peut créer la confusion et prendre votre place.

Il y a là une contradiction manifeste entre l'intérêt général et l'intérêt particulier. Les salariés ont tout à gagner à ce que leur usine soit performante: de meilleurs salaires, ainsi qu'une plus grande sécurité de l'emploi. Ils auraient donc

avantage à communiquer le mieux possible, mais aucun ne veut livrer l'intégralité des informations qu'il détient.

Cuates et compadres: la construction de solidarités locales

De leur premier conflit, les salariés de l'usine ont retenu qu'ils étaient vulnérables et ne pouvaient compter ni sur un syndicat capable de se retourner contre eux, ni sur une direction impuissante et contrainte au licenciement. Or la plupart d'entre eux ont abandonné le travail agricole pour s'engager dans l'industrie. Ils y ont gagné des revenus plus substantiels, mais ont perdu leur place dans leur société traditionnelle. Avec cet emploi, ils risquent de tout perdre de nouveau. Seule une nouvelle forme de solidarité peut les protéger. Cette solidarité, ils vont la construire au sein de l'usine, clandestinement, en s'appuyant sur leurs traditions.

Entre salariés, il existe des liens multiples: parrainage de collègues ou d'enfants de collègues à l'occasion de baptêmes, de communions et de fiançailles. C'est le système des *compadres*, qui les engage dans des relations d'échange plus ou moins réciproques, plus ou moins équilibrées. Cela impose, par exemple, d'aider l'un à construire sa maison, l'autre à surmonter ses problèmes de

santé ou ses difficultés financières, mais en y gagnant l'assurance qu'en cas de besoin, les *compadres* ne vous abandonneront pas.

Plus fort encore est le lien entre les *cuates*, compagnons de libations qui peuvent se parler sans retenue et se vouent une indéfectible solidarité. Si le système des *compadres* appartient à la sphère publique, les réseaux de *cuates* sont tenus secrets.

La sociabilité au sein de l'usine peut aussi prendre d'autres formes: liens familiaux, liaisons plus ou moins discrètes. Les femmes, très soudées, s'opposent généralement à ces liaisons, qui sont préjudiciables à la cohésion de leur groupe. Du fait de leur autonomie financière, ces ouvrières se retrouvent en effet dans une situation assez exceptionnelle. Elles jouissent d'une autonomie qu'elles estiment menacée, à la fois dans l'entreprise, où certaines sont l'objet de pressions sexuelles, et ailleurs, où leur entourage cherche à leur faire réintégrer leur rôle traditionnel au foyer. Pour défendre leur indépendance, elles organisent toute une série d'activités extraprofessionnelles, sportives ou ludiques, dont les hommes sont exclus.

L'ensemble de ces réseaux a grandement contribué au succès technique de l'usine, surtout en permettant aux ouvriers de trouver leur place dans le système de production.

Dire ou ne pas dire

Pour nous expliquer comment on fabrique industriellement le yaourt, l'ingénieur français a eu recours aux équations. L'ouvrier mexicain, lui, nous a montré les tuyaux qu'emprunte le lait. Nous ne saurions dire quelle explication était la meilleure: dans un cas comme dans l'autre, nous avons eu le sentiment d'avoir compris.

La différence entre ces deux discours est particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de rechercher les causes d'un dysfonctionnement. L'ingénieur français s'appuiera sur un schéma global du système de production, tandis que l'ouvrier mexicain suivra mentalement le par-

cours du lait et s'interrogera sur ce qui a pu se passer à chaque point du circuit. Son handicap majeur est que sa connaissance se limite à une partie de celui-ci, ce qui lui impose de confronter ses connaissances à celles de ses collègues. De tels échanges, qui imposent à chacun de réduire l'opacité sur laquelle il assied son pouvoir dans l'entreprise, ne présentent guère de risques lorsqu'ils ont lieu entre *compadres* et *cuates*, dont la solidarité est totale. En somme, l'appartenance à un réseau de solidarité permet de jouer le jeu de la production au moindre risque.

L'exemple de l'erreur humaine est particulièrement explicite. Le plus souvent, les pannes ont une composante humaine: erreur, négligence, ou traitement inadéquat d'une défaillance mécanique. Pour ne pas avoir à reconnaître sa faute devant un tiers, le responsable cherche d'abord à réparer lui-même les dégâts, au risque de s'enfoncer dans l'erreur et d'aggraver la situation. Pour se protéger d'éventuelles sanctions, il est tenté de signaler la panne sans révéler les manipulations qui ont suivi, ce qui en complique singulièrement le diagnostic.

En révélant son erreur à des camarades qui ne le trahiront pas, l'ouvrier agit au mieux pour maintenir la production tout en sauvegardant ses intérêts. L'enquête a montré que les réseaux de solidarité s'étendaient sur différents secteurs de l'entreprise et englobaient plusieurs niveaux de sa hiérarchie. Ils sont un facteur clé de l'efficacité de son personnel.

Ces réseaux jouent aussi un rôle important dans l'apprentissage. Former quelqu'un, c'est prendre le risque de le voir vous supplanter. Mais l'élève qui appartient au même réseau que son maître ne fera rien pour lui nuire. La direction a compris que ses tentatives pour obtenir la formation d'un jeune par un aîné qui ne l'avait pas choisi étaient vouées à l'échec. Mais elle s'est rendue compte aussi que les ouvriers les plus qualifiés s'entouraient d'assistants, dont le nombre finissait par devenir un symbole de leur statut. En effet, avec un assistant vous devenez important, mais avec deux, vous n'avez plus besoin de travailler. Il fallait donc restreindre le nombre des assistants sans les supprimer, afin de ne pas perdre le bénéfice de l'instruction des nouveaux ouvriers par les anciens.

Cette tension entre une logique industrielle importée et des traditions locales est sans doute ce qui explique la belle performance de l'usine. La direction française incarne la nécessité de produire toujours plus et mieux. Les réseaux de solidarité mexicains n'ont pas la production pour but, mais ils la facilitent. Ils peuvent aussi la paralyser, s'il estiment qu'il vaut mieux pour eux ne rien faire. La direction a su emporter leur adhésion en se montrant fortement impliquée dans le succès de l'entreprise, tout en s'accommodant de modes de fonctionnement qui lui échappent partiellement. ■

Figurines en terre cuite d'Ocotlan, Etat d'Oaxaca.



ESPACE VERT

LE COURRIER DE L'UNESCO — AVRIL 1994



LE DILEMME DES PARCS NATIONAUX

PAR FRANCE BEQUETTE

Les parcs sont partout reconnus comme des lieux d'une exceptionnelle beauté et d'un intérêt majeur en matière de faune et de flore, que les Etats cherchent à valoriser et à protéger. Toutefois, des menaces pèsent sur eux qu'il ne faut pas méconnaître, si l'on veut pouvoir les conjurer. C'est en 1872, en pleine révolution industrielle, que le premier parc national au

monde, Yellowstone, a été créé sur la côte ouest des Etats-Unis. Actuellement, il existe plus de 8 500 parcs nationaux dans 120 pays, totalisant environ 850 millions d'hectares (près de trois fois la taille de l'Inde). A l'origine, les parcs, qu'il ne faut pas confondre avec les réserves de biosphère créées par l'UNESCO dès 1971, étaient surtout des lieux de loisirs et de méditation. Actuellement, ils

Ci-dessus,
le parc d'Amboseli, au Kenya.

LE DILEMME DES PARCS NATIONAUX

tendent à devenir des conservatoires. Deux vocations bien difficiles à concilier, dans la mesure où le tourisme, cette véritable «industrie sans cheminée» qui ne cesse de se développer, possède un pouvoir de destruction non négligeable. Par ailleurs, il devient de plus en plus difficile de trouver des zones inhabitées à protéger, car la Terre se peuple chaque jour davantage, et l'agriculture, l'industrie et l'urbanisation ne cessent d'étendre leur emprise.

Un parc national, selon l'Alliance mondiale pour la nature (UICN), doit comporter un ou plusieurs écosystèmes n'ayant pas été altérés par l'homme, des espèces animales et végétales, des reliefs terrestres ou des habitats présentant un intérêt scientifique, éducatif ou récréatif, ou encore un paysage naturel d'une grande beauté. En créant un parc, les autorités doivent prendre des mesures pour prévenir ou éliminer l'exploitation ou l'occupation de la totalité du site. Les visiteurs y sont admis pour s'y détendre, ou s'y instruire. Cette définition est beaucoup plus difficile à appliquer qu'il n'y paraît. Si les premiers parcs ont été installés selon la méthode coercitive des «clôtures et amendes» (en anglais

«*fences and fines*»), il est rapidement apparu qu'aucune barrière, aucune loi ne pouvaient empêcher les populations locales de cultiver, de braconner, de couper des arbres et même de pratiquer l'écobuage pour survivre. Pis encore, pouvaient-elles admettre d'être chassées de leur terre, au nom de la protection de la nature?

PILLAGES ET DÉPRÉDATIONS

Ainsi, le parc d'Iguaçu au Brésil et le parc de Guastopo au Vénézuéla ont-ils été vidés de leurs occupants. Des centaines de familles ont été dédommagées et relogées ailleurs. Toutefois, le gouvernement brésilien a suivi la démarche inverse lors de la création, en 1961, du parc de Xingu où ont été accueillies 17 tribus dont les terres avaient été confisquées. Certaines d'entre elles n'ont pas hésité à poursuivre le gouvernement en justice car, face à des écosystèmes dont elles ne connaissaient pas le mode d'emploi, elles ne parvenaient pas à s'adapter et réclamaient leurs anciennes terres. Au Costa Rica, après que des plantations de bananes eurent été abandonnées, 800 ouvriers agricoles et leurs familles, au chômage, envahirent en 1985 le parc national de Corcovado, sur la péninsule d'Osa. Ils se mirent à y chercher de l'or, polluant les rivières de sédiments et de mercure. Un jugement permit à la police de les chasser après les avoir indemnisés. Dès leur départ, d'autres chercheurs d'or arrivèrent, déclenchant des conflits armés. A Khao Yai, en Thaïlande, la création en 1985 d'un parc de 2 200 km² entraîna une lutte sanglante entre les gardes et les villageois, faisant des morts de part et d'autre. Malgré de sévères mesures de protection, le braconnage et les coupes d'arbres se poursuivirent, faisant disparaître 5% de la forêt et en dégradant de 5 à 10%.

La situation des parcs en Afrique de l'ouest et du centre, victimes de conflits armés, n'est pas plus brillante. Gérard Sournia, directeur de l'UICN-France, qui y a consacré de nombreuses années, précise: «Par définition espaces faiblement occupés par les hommes en temps de paix, les parcs et les espèces qu'ils abritent peuvent présenter, en temps de guerre, de multiples intérêts, tant pour les belligérants que pour la population locale: zone d'incursion ou de refuge, champ de bataille discret, source nouvelle d'approvisionnement et de denrées commerciali-

sables (ivoire et corne de rhinocéros) contre la fourniture d'armements ou pour la simple autoconsommation des occupants, territoire ouvert à des revendications diverses.» Or, les guerres internationales, civiles ou tribales et les rébellions se déchaînent, depuis 30 ans, dans cette partie du monde: des parcs du Rwanda, du Zaïre, du Niger, du Sénégal, du Mali, de Mauritanie, du Togo et du Tchad paient un lourd tribut. Les bêtes sont dispersées lors des combats ou abattues à l'arme automatique comme au parc des Virunga, au Zaïre ou dans le parc national Queen Elizabeth en Ouganda. Ces troubles, souligne Gérard Sournia, découragent la coopération internationale et l'effort des donateurs. «Au Niger, écrit-il, et plus précisément dans l'Aïr-Ténéré, la rébellion touareg, les prises d'otages dont furent victimes les responsables et des agents de la réserve (dont deux au moins ont perdu la vie), les menaces proférées à l'égard des personnels expatriés, les vols de matériel, et en particulier de véhicules, ont conduit l'UICN, maître d'œuvre du projet, en accord avec les bailleurs de fonds et les autorités locales, à rapatrier son personnel sur la capitale et à suspendre le projet.» Autre exemple: dans les années 60, le parc de Murchison Falls, en Ouganda, représentait à lui seul plus de 70% des recettes du tourisme. Les dépenses des touristes augmentaient régulièrement de près de 25% par an. Mais, à la suite du coup d'État militaire de 1971, le tourisme cessa et fut même interdit deux ans plus tard. La stabilité politique retrouvée, les touristes sont revenus et participent à la reprise économique du pays.

GRANDEURS ET SERVITUDES DU TOURISME

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), dans un remarquable document intitulé *Industry and environment*, publié en 1992, indique que la part du tourisme dans le Produit national brut est de 6% en Tunisie, 18% aux Maldives et 32% à la Barbade. C'est une véritable industrie mondiale comptant 130 millions d'employés, au capital annuel de plus de 400 milliards de dollars, au service de plus de 450 millions de voyageurs internationaux et dix fois plus de voyageurs nationaux. Le tourisme est, pour le Kenya par exemple, la première source de devises.

Au parc national d'Amboseli (Kenya), les animaux rapportent bien davantage vivants que morts. Le chercheur américain David Western a calculé qu'en qualité d'attraction touristique, un seul lion «vaut» 27 000 dollars par an, et un troupeau d'éléphants «rapporte» 610 000 dollars.

Biscuit Basin à Yellowstone, Etats-Unis. Créé en 1872, ce parc national fut le premier site protégé dans le monde.





Les chutes d'Iguaçu, au Brésil.

En revanche, le nombre croissant de véhicules tout terrain traquant le guépard, animal favori des touristes, est devenu une menace pour sa survie. Autre difficulté: cette terre était à l'origine celle des pasteurs Massais. Ils ont très mal accepté de se voir interdire leurs chasses traditionnelles, sans pour autant profiter de la manne touristique. Selon la même étude, on constate au Népal une crise des vocations monastiques chez les jeunes gens, qui préfèrent se mettre au service des alpinistes escaladant l'Himalaya. Ces sherpas investissent l'argent qu'ils gagnent dans des maisons plus spacieuses, une menace pour les forêts car il faut davantage de bois pour les chauffer. Ou ils achètent de nouveaux troupeaux, ce qui entraîne le surpâturage.

La situation est différente dans les pays développés. Certains très beaux parcs, victimes de leur succès, sont littéralement envahis en période de vacances. Dans les Alpes françaises, le parc national de la Vanoise enregistre chaque été plus de 800 000 visiteurs. Certains jours, ils sont des milliers à se croiser sur les chemins pour observer les fleurs et les animaux sauvages. Par ailleurs, la mode des engins tout terrain —

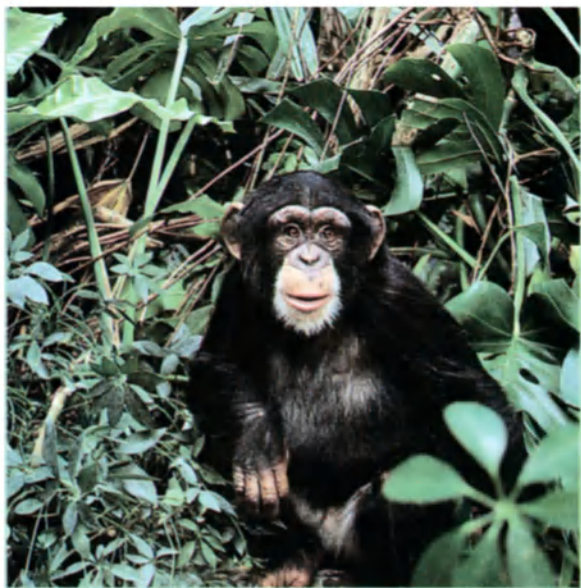
autos, motos et vélos — endommage irrémédiablement les sols. Il ne suffit pas de les interdire; encore faut-il pouvoir faire respecter cette interdiction. Là se pose le problème de l'éducation des populations, mais aussi du recrutement de gardes en nombre suffisant, de leur formation et de leur salaire.

En France, on dénombre de 10 à 70 gardes par parc, aussi passionnés que mal payés. Ils observent la nature, aident les scientifiques à enquêter sur la faune et la flore et renseignent les visiteurs. Ils gèrent également le bâtiment qui abrite, dans certaines réserves, un système de caméras permettant, par exemple, de suivre la vie et la reproduction des oiseaux sans les déranger. Dans certains cas, le parc n'assume plus qu'une seule vocation: protéger une nature rendue inaccessible aux hommes. Certains «conservateurs» sont même allés jusqu'à suggérer qu'on réduise à 2 ou 3% la surface des parcs ouverte au public, quitte à installer à l'extérieur une reproduction en miniature des paysages les plus spectaculaires afin d'en écarter les visiteurs...

Ne peut-on faire mieux? Les Etats-Unis ont réuni en décembre dernier près de cent personnes, y compris la

plupart des gestionnaires de réserves de biosphère du pays et les représentants des diverses autorités fédérales et locales concernées, afin d'élaborer un Plan d'action pour les réserves de biosphère américaines. Cette importante initiative va considérablement contribuer au renforcement du Réseau mondial des réserves de biosphère, dont la situation et le statut seront revus en mars 1995, lors d'une conférence organisée par l'UNESCO à Séville. Bien qu'elles n'atteignent pas toujours pleinement leurs objectifs, les réserves offrent un schéma bien supérieur à celui des parcs. En effet, elles supposent la conservation de la biodiversité et des écosystèmes, participent à un réseau international de recherche et de gestion et surtout, allient environnement et développement, ce qui garantit une qualité de vie aux populations locales. ■

FRANCE BEQUETTE,
journaliste franco-américaine
spécialisée dans l'environnement,
participe depuis 1985 au
programme WANAD-UNESCO de
formation des journalistes africains
d'agences de presse.



DEUX CHIMPANZÉS QUITTENT UN CIRQUE GREC

Un photographe qui voyageait avec un cirque grec et faisait poser les enfants auprès de deux jeunes chimpanzés femelles s'est fait confisquer ses animaux en novembre 1993. En effet, la Convention sur le commerce international d'espèces menacées de faune et de flore sauvages (CITES), que la Grèce avait ratifiée en janvier, interdit tout commerce de ces mammifères. Mais comme ce pays ne s'était pas encore doté d'une législation spécifique, c'est le délit de contrebande qui a été retenu par les douaniers. Le photographe a affirmé avoir acheté les bêtes en Espagne, tout en ignorant leur origine. TRAFFIC, l'organe de surveillance du commerce des espèces sauvages du Fonds mondial pour la nature, s'est chargé de les récupérer et de les placer dans un centre. Comment les relâcher dans la nature sans savoir d'où elles viennent? ■

DES PULLOVERS ET DES BOUTEILLES

Patagonia, société américaine spécialisée dans la fabrication de vêtements de sport, a réussi le pari de tricoter des pulls à partir de bouteilles en PET, le seul plastique recyclable. Les bouteilles sont lavées, hachées, fondues et transformées en fibres, puis filées. Les vêtements, parfaits pour la montagne, sont doux et chauds, se lavent en machine et n'absorbent pas l'humidité. Ils portent le nom de PCR Synchronilla, PCR voulant dire *post-consumer recycled* (recyclé après consommation). Patagonia, que rien décidément n'arrête, cherche déjà une astuce pour recycler à son tour le Synchronilla! ■

EMBALLER UN PRODUIT AVEC...LE PRODUIT

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) signale une innovation proposée par une société canadienne, Bonar, Inc. Jusqu'à présent, elle emballait ses résines destinées à l'industrie du plastique et du caoutchouc dans des sacs traditionnels faits de plusieurs épaisseurs de papier doublé de plastique. L'idée de génie est d'avoir réussi à emballer les résines dans des résines qui s'y prêtent parfaitement. Non seulement, il n'y a plus rien à jeter, mais l'emballage devient partie intégrante du produit fini. ■

OMAN: DATTES ET SARDINES POUR LES CHÈVRES!

Dans la plupart des Etats du Golfe et en particulier dans le Sultanat d'Oman, l'eau est un bien rare, entraînant une pénurie de fourrage, principal obstacle au développement de l'élevage. Or, des solutions existent. Comme l'indique le Ministère de l'agriculture et de la pêche d'Oman, la production annuelle de sardines est de l'ordre de 25 000 tonnes et elle n'est pas intégralement consommée par les habitants. De plus, sur 85 000 tonnes de dattes récoltées chaque année, environ 10 000 tonnes sont de qualité inférieure. Dattes et sardines servent de supplément protéique pour l'élevage des veaux et des caprins. Espérons qu'une fois dans l'assiette, la viande n'a pas un goût de sardine... ■

COMMENT GÉRER LES ZONES CÔTIÈRES?

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié en 1993 un remarquable document qui passionnera tous ceux que préoccupe l'interface terre-mer. Ils y trouveront dix études de cas concernant des aires géographiques relativement localisées, telles la baie d'Izmir, en Turquie, la lagune de Venise, en Italie, ou le lac Léman à la frontière franco-suisse. D'autres portent sur des zones plus étendues sur la côte sud-est de la Tasmanie, en Australie, ou dans le sud du Royaume-Uni. Deux, enfin, intéressent un Etat tout entier, la Norvège, ou un espace international, la mer Baltique. Les zones côtières concentrent des activités concurrentes, voire antagoniques, comme l'aquaculture, les opérations portuaires, le tourisme et les loisirs, les aménagements urbains et industriels, l'exploitation de carrières, l'agriculture et l'évacuation des effluents. Sans prétendre résoudre tous les problèmes que cela pose, les méthodes de gestion présentées dans chaque cas peuvent être sources d'inspiration pour d'autres régions du globe. En anglais, avec résumés en français. ■

OCDE, 2, rue André Pascal, 75775 Paris cedex 16, Tél. (33-1) 45 24 80 89, Fax. 45 24 85 00.



LES PÊCHEURS PRIVÉS DE THON?

La Commission internationale de conservation des thons de l'Atlantique ne pense pas à les mettre en conserve, mais au contraire à les y soustraire. Les 22 pays qui se sont réunis l'an dernier ont accepté de limiter leurs prises de cette année à 1 995 tonnes et, l'an prochain, à 1 200 tonnes, soit 55% de moins qu'en 1991. Une mesure inspirée par la raréfaction de cette espèce entraînée par la surpêche des vingt dernières années. Certains spécialistes la jugent trop timide, davantage liée à des impératifs économiques — prix du poisson, emplois des pêcheurs — qu'à la sauvegarde d'une espèce menacée. Le Fonds mondial pour la nature (WWF) indique que 40% des prises mondiales de thon, effectuées principalement par l'Australie, les Etats-Unis, Taiwan, l'Espagne et le Canada, sont consommés par le Japon. ■

QUELLES NOUVELLES DE LA COUCHE D'OZONE?

Le numéro de décembre 1993 d'*Action ozone*, bulletin du Centre d'activité du Programme industrie et environnement du Programme des Nations Unies pour l'environnement, révèle que «les niveaux d'ozone en Antarctique sont tombés en dessous de 100 unités Dobson, les plus faibles concentrations journalières jamais enregistrées. Elles représentent une réduction de 70% par rapport aux concentrations moyennes observées avant la formation du trou d'ozone. Au-dessus de l'Europe, de décembre 1992 à mars 1993, il a été constaté une diminution des concentrations d'ozone de 13% par rapport aux moyennes.» Bien que, dans les deux hémisphères, le taux de croissance annuelle des chlorofluorocarbones ait diminué grâce à une réduction de 60% de leur production, les concentrations atmosphériques de ces gaz à durée de vie longue continueront de croître jusqu'à la fin du siècle. ■

PNUE CAP/IE, 39-43, quai André Citroën, 75739 Paris cedex 15, Tél. (33-1) 44 37 14 50, Fax. 44 37 14 74.

À QUOI SERVENT LES LIONS?



Les Lions Clubs International n'a qu'une parenté lointaine avec les félins, bien que son emblème en comporte deux vus de profil. Lions est l'acronyme de «*Liberty, intelligence, our nations' safety*»: liberté, compréhension, sauvegarde de nos nations. A l'en croire, il représente le plus important et le plus actif des clubs-service du monde, c'est-à-dire un rassemblement de personnes décidées à servir les autres. Plus de 41 000 clubs dans 181 pays réunissent 1 600 000 membres autour d'un idéal de générosité, «une ouverture du cœur et de l'esprit, un intérêt porté à l'homme, sans considération de race ou de nationalisme, de religion ou de philosophie». Un assureur américain de 37 ans, Melvin Jones, fonde le premier club à Chicago en 1917. En 1945, il représente le Lions Clubs International auprès de l'Organisation des Nations Unies. Réservé tout d'abord aux hommes, le Lions s'ouvre en 1968 aux garçons et filles âgés de 18 à 27 ans. En 1975, création des Lioness Clubs, exclusivement féminins. En 1987, les clubs peuvent enfin devenir mixtes.

Depuis 1970, le Lions se préoccupe d'environnement. En 1982, il reçoit la médaille «*Environment leadership*» des mains du Directeur du Programme des Nations Unies pour l'environnement. En France, chaque année, il organise à l'intention de ses membres des séminaires traitant, par exemple, de l'eau, des énergies nouvelles, des déchets ou

de la détection et de la mesure de la pollution atmosphérique. En 1991, la branche française du Lions Clubs lance une jolie opération appelée «2000 fontaines pour l'an 2000». Il s'agit de recenser, puis de remettre en état, des fontaines qui ont été largement délaissées depuis que l'eau courante est installée jusque dans les campagnes les plus reculées, afin de leur rendre leur qualité de point de rencontre et de lieu de vie. 240 fontaines ont déjà été restaurées. La même année, une mission baptisée «Une goutte d'eau pour l'Afrique» offre à une dizaine de villages du Mali, privés d'eau, des forages équipés de pompes à main, aussi simples qu'efficaces. Autre initiative au Mali: en collaboration avec l'organisation non gouvernementale canadienne Groupe action nord-sud (GANS), il s'agit de promouvoir les cultures maraîchères hors saison sur vingt hectares de terres irriguées et de fournir aux paysans des charrues. Mais l'emploi d'une charrue, dix à vingt fois plus efficace que la petite houe à main, suppose réglés les problèmes d'attelage, de fourrage pour les bêtes de trait et de réparation du matériel. Cette modification des habitudes culturelles réussira grâce à l'adhésion totale de la population. Ces deux exemples illustrent l'efficacité d'entreprises à taille humaine, qui changent la vie de ceux qui en bénéficient.

Rappelons que le Lions a été à l'origine de la canne blanche dont les aveugles se servent pour signaler leur handicap ou du dressage de chiens-guides donnés ensuite aux non-voyants pour leur rendre leur autonomie sociale. Actuellement, le Lions Clubs International conduit une campagne intitulée «*sight first*» (la vue d'abord) pour combattre la cécité sur tous les continents. Rappelons que le Lions figure sur la liste B, dite «d'information et de consultation», des organisations non gouvernementales reconnues par l'UNESCO, ce qui l'autorise à assister en observateur aux grandes manifestations et à participer aux travaux de certaines commissions et groupes de travail. ■

Siège mondial: Lions Club International, 300 22nd street, Oak Brook 60521-8842, Illinois, USA, Tel. (708) 571 54 66, Fax. 571 88 90.



EUROPE DE L'EST



Quelques leçons d'histoire

par Tatjana Globokar

Chaque peuple a sa langue, son histoire et sa façon de travailler.

DÉPUIS la chute du mur de Berlin, l'Europe de l'Est est envahie d'hommes d'affaires occidentaux. Leur but: initier les entrepreneurs des pays anciennement communistes à leurs méthodes, afin d'en faire des interlocuteurs, sinon des partenaires. Armés de conseils et de techniques de gestion, ils sont accueillis ici avec enthousiasme, là avec méfiance, mais leur message est simple et partout le même: pendant plus de quarante ans, vous avez géré vos entreprises sans être soumis à la pression de la concurrence ni à la dure loi du marché; nous sommes là pour vous apprendre les secrets de la compétitivité. Qu'ils soient allemands, français, anglais ou italiens, il

multiplient les sociétés mixtes, les cabinets de conseil et les écoles de gestion. Chemin faisant, ils ont droit à quelques surprises.

Une diversité cachée

Ces surprises sont d'ailleurs mutuelles. Les hommes d'affaires occidentaux s'aperçoivent que l'image stéréotypée qu'ils ont de l'économie planifiée — lenteur des procédures de décision, inefficacité au travail, dilution des responsabilités — doit être fortement nuancée d'un pays à l'autre. De 1945 à 1990, on avait trouvé commode d'englober tout l'«Est» de l'Europe, de la Baltique à la mer

Noire, dans un bloc monolithique gouverné de manière uniforme par des régimes socialistes. On se souciait peu de savoir que, derrière le rideau de fer, vivaient des peuples bien différents, dont les particularités culturelles ne pouvaient manquer d'imprégner la gestion économique.

Quant aux entrepreneurs est-européens, ils sont surpris de constater, dans leur coopération avec les Occidentaux, que l'efficacité, la cohérence et la rapidité de décision — ces symboles de l'excellence qui font l'orgueil des entreprises occidentales — ne sont pas toujours au rendez-vous. Autre constatation: contacts et négociations sont plus ou moins faciles, selon l'origine des partenaires.

Le rapprochement consécutif à l'éclatement du bloc de l'Est aura au moins eu le mérite de montrer, aux uns comme aux autres, que chaque peuple a sa langue, son histoire, ses traditions, mais aussi sa manière de travailler. A l'Est, ces particularités risquent d'être étouffées à nouveau par des méthodes de gestion calquées sur l'Occident. Il paraît donc urgent de les étudier de façon systématique afin de pouvoir les intégrer sciemment à la vie des entreprises locales.

De 1985 à 1992, nous avons eu l'occasion de mener des recherches dans ce domaine en Pologne, en Hongrie, en Slovénie et en Bosnie-Herzégovine. Nos enquêtes ont mis en lumière des comportements et des systèmes de valeurs fort différents, liés à l'histoire de chacun de ces pays.

Nowa Huta («la nouvelle fonderie»), dans la banlieue de Cracovie, est le plus grand complexe sidérurgique de la Pologne.

Idéalisme et pragmatisme

«Pour pouvoir travailler tranquille, je dois savoir que mon directeur m'aime», nous a déclaré un chef de service dans une usine polonaise. Une

telle charge émotive dans les rapports de travail nous a d'abord surpris, pour nous paraître tout à fait compréhensible une fois replacée dans le contexte général de l'entreprise.

Notre interlocuteur exprimait un fort besoin de confiance et le désir d'être constamment rassuré sur les sentiments de son supérieur hiérarchique à son égard. D'autres indices nous ont permis de constater que les travailleurs de cette usine étaient liés par une solidarité semblable à celle qui s'épanouissait, jadis, sur les nombreux champs de bataille qui ont jalonné l'histoire tourmentée de la Pologne.

Cette solidarité engage dans le travail des sentiments patriotiques fort éloignés de la réalité pratique du quotidien. Nos interlocuteurs n'insistaient guère sur les tâches qui leur étaient confiées, ni sur les résultats de l'entreprise, mais soulignaient fortement l'importance qu'ils accordaient au bien-être et à la gloire de la Pologne. «Les Polonais vibrent pour tout ce qui a trait à la patrie» confirme A. Podgorecki dans *Une théorie de la société polonaise* (1991).

Par comparaison, les travailleurs hongrois font état de motivations plus simples et plus pragmatiques. Dans l'usine où nous avons enquêté en Hongrie, les ambitions de chacun sont subordonnées à la cohésion du groupe. Un bon travailleur, aux yeux de l'ingénieur principal, est timide, parle peu et fait le travail de ses collègues. Un comportement jugé souhaitable, voire nécessaire, puisqu'il sert l'intérêt supérieur du groupe.

Le groupe, c'est l'unité de fabrication, le département administratif ou le service d'entretien. Sa cohésion est sans faille et on tente d'y résoudre les problèmes sans ingérence «étrangère». Si cette fidélité ne se traduit pas forcément



Le siège de Czerstów par les Suédois, en 1655, qui se solda par la victoire des Polonais. Peinture populaire, fin du 17^e siècle.



Paysans souabes au Banat, en Hongrie. Carte postale de 1906.

par un sentiment d'appartenance à l'entreprise, elle suscite en revanche une vive concurrence entre les différents groupes, chacun voulant se montrer meilleur que les autres.

Ce comportement plonge ses racines dans le passé d'une société composée d'une mosaïque de peuples, au carrefour de plusieurs religions. Un environnement hostile l'a contrainte à se replier sur elle-même, autour de ses hobereaux. Et au milieu d'une telle diversité ethnique et religieuse, c'est l'esprit communautaire qui lui a servi de ciment.

Communauté villageoise et communauté familiale

Dans une usine slovène, nous avons observé des comportements analogues, quoique plus individualistes. On y soulignait avant tout l'importance du savoir-faire, qui semblait être le seul et unique critère d'acceptation et de tolérance d'autrui. «Nous nous entendons bien avec l'actuel chef d'équipe. Il a toujours été ferronnier. Il s'y connaît au moins», nous a affirmé un ouvrier. Quant au chef d'équipe en question, il nous a déclaré qu'il écoutait l'ouvrier, car «qui, mieux que lui, connaît le travail?»

Nous avons pu ainsi établir un modèle de gestion à la slovène, où les travailleurs réussissent à développer leur savoir-faire s'ils sont placés dans une ambiance d'entraide collective. Le fort souci d'égalité qui imprègne leurs rapports leur confère un sentiment de dignité et de confiance. Sur le plan de l'organisation, cela se traduit par le rejet des structures trop hiérarchisées et l'aspiration à une communication interne, par laquelle «chacun peut s'exprimer et avoir raison».

Si les Slovènes attachent tant de prix à l'égalité, à l'entraide et à la compétence, c'est parce que leur société est fondée sur la communauté villageoise. Sous la férule étrangère, les possibilités d'ascension sociale en dehors de cette communauté étaient faibles. Elle a donc favorisé

l'égalité et la solidarité entre ses membres, qui ne pouvaient se distinguer que par le savoir-faire.

Notre expérience en Slovaquie nous ayant confirmé le rôle que jouaient les différentes cultures dans l'économie de l'ancienne Yougoslavie, nous avons poussé nos recherches en Bosnie-Herzégovine.

Ce pays peuplé de Bosniaques musulmans, de Croates catholiques et de Serbes orthodoxes reste fortement influencé par le modèle d'organisation sociale de la «zadruga». Cette grande famille traditionnelle des Balkans, où les fils vivent et travaillent ensemble sous l'autorité du père, a pratiquement disparu; elle n'en reste pas moins très présente dans les esprits. Le père et les frères en sont les deux pôles: le premier incarne le chef qui se doit de protéger la communauté familiale, pour le bien de laquelle il se dévoue. Les frères représentent la soumission des individus au groupe, soudé par un fort sentiment de solidarité.

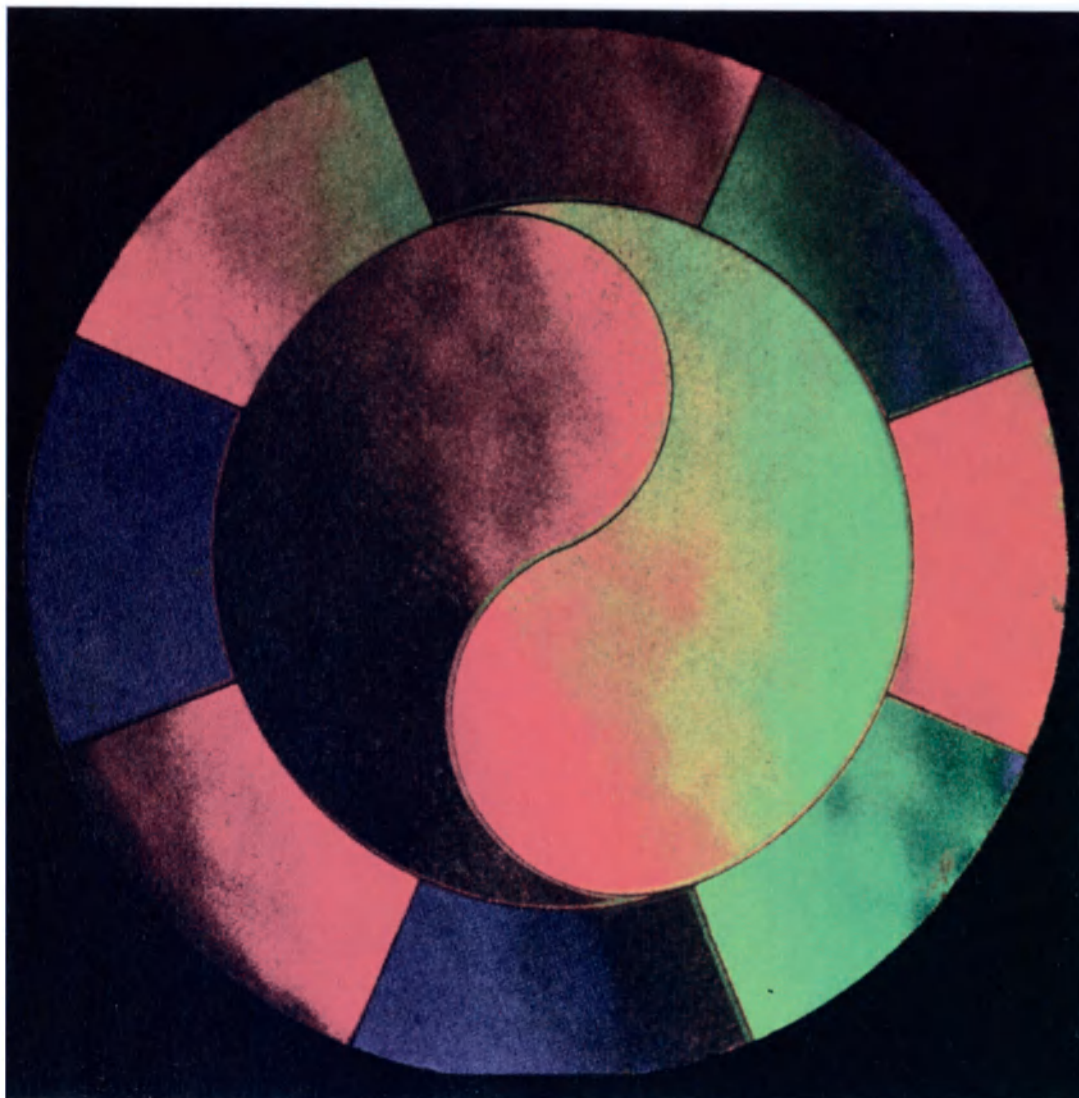
Cette hiérarchie familiale semblait influencer les rapports ascendants et descendants au sein de l'usine où nous avons enquêté: les chefs faisaient acte d'autorité paternelle et les ouvriers pratiquaient la solidarité fraternelle. Les dirigeants assumaient le rôle du père tout-puissant et protecteur, mais aussi bien-aimé, un rôle que les subordonnés leur concédaient volontiers. Le chef, qu'il s'agisse du directeur ou de l'ingénieur principal, est celui «qui sait tout», «qui prévoit tout», et qui est prêt, aussi, «à écouter chacun». En revanche, au sein des équipes d'ouvriers, où règne un esprit égalitaire, les rapports sont familiers et la coopération spontanée. «Notre usine», «notre maison», «notre famille» étaient des expressions qui revenaient à tout propos dans le discours de nos interlocuteurs. Dans cette «famille», le rôle de chacun était défini et son ambition professionnelle intégrée à l'effort collectif.

Quel message pour les entrepreneurs?

Ce bref survol des particularités de certains pays d'Europe orientale et centrale montre bien que le management moderne ne peut pas faire l'économie d'une connaissance approfondie des racines culturelles et sociales des individus au sein de l'entreprise. Jusqu'à nouvel ordre, les gestionnaires et les conseillers en gestion qui obtiennent de bons résultats sont ceux qui font la preuve de leurs capacités d'observation, d'écoute et d'intuition. Il est utile en effet de savoir que dans un pays où domine l'esprit communautaire, on ne doit pas imposer de structures trop hiérarchisées; et que là où l'individu s'efface volontiers au profit du groupe, il ne faut pas privilégier l'individualisme. Non seulement pour éviter les conflits, mais aussi pour favoriser l'épanouissement des capacités de chacun dans l'entreprise commune. ■

TATJANA GLOBOKAR, économiste d'origine slovène, est déléguée générale de l'Ecole de Paris du Management et chercheur associé au Centre «Gestion et société» du CNRS. Elle est l'auteur de nombreuses études sur l'économie des pays d'Europe centrale et orientale.

Il fallait un courage indomptable, une force peu commune et une volonté de fer pour devenir samouraï. Ce sont précisément ces qualités que l'on s'efforce d'inculquer aux cadres des entreprises japonaises aujourd'hui.



JAPON ✓ Les nouveaux samouraïs

par John Harford

Ci-dessus, le Yin et le Yang. Image de synthèse.

COMMENT un pays insulaire aussi peu étendu et dépourvu de ressources naturelles que le Japon a-t-il pu devenir l'un des géants de l'économie mondiale? Voici à ce sujet une anecdote qui en dit long: en 1952, une entreprise artisanale japonaise (qui allait devenir quelques années plus tard l'entreprise Sony) reçut de la firme américaine Bell Labs une commande pour la fabrication de transistors. En signant le contrat, le négociateur américain crut devoir prévenir ses partenaires: «Surtout, n'essayez pas d'utiliser les transistors pour fabriquer des postes de radio, les fréquences sont incompatibles.»

On connaît la suite: ayant bien entendu résolu le problème des fréquences, Sony allait être à l'origine de la révolution des transistors. Ce qu'on sait moins, c'est ce que, forte de ce succès, la firme avait fait le pari de fabriquer un poste à transistor

assez petit pour tenir dans une poche de poitrine: malheureusement, le produit final était encore trop volumineux. Qu'à cela ne tienne: tous les revendeurs de chez Sony se virent distribuer des chemises avec une poche de poitrine élargie pour pouvoir y glisser le fameux transistor.

Cette détermination que rien ne rebute est l'un des traits marquants de la psychologie des milieux d'affaires japonais. Elle découle d'un ensemble de qualités aussi faciles à énumérer que difficiles à pratiquer: respect, confiance, loyauté, courage, sens pratique, solidité, sérieux, simplicité, concision, calme, tolérance, patience, persévérance, clarté et sagesse. Pour comprendre l'importance de ces qualités aux yeux des hommes d'affaires nippons, il faut aller bien au-delà des manifestations extérieures de politesse, de déférence et de courtoisie, qui ne sont que la surface



Effigie du Bouddha,
Repulse Bay, Hong Kong.

d'une réalité beaucoup plus profonde. En fait, on ne peut comprendre ce phénomène que par référence à la culture japonaise, telle qu'elle s'est développée et enrichie au cours des siècles au contact de plusieurs philosophies et religions.

L'une des influences les plus déterminantes a été celle de la Chine, à travers le taoïsme, le confucianisme et le bouddhisme zen. Le Japon a aussi emprunté à la Chine son écriture, sa médecine, ses théories militaires et de multiples concepts philosophiques. L'adoption des idéogrammes chinois, par exemple, a eu une grande influence sur la mentalité japonaise: pour lire un quotidien japonais, il faut être capable d'identifier quelque

2 000 caractères. Cela suppose une énorme puissance de visualisation et de mémoire qui s'acquiert dès l'enfance par d'interminables exercices d'écriture. A l'âge de 4 ans, sinon avant, les petits Japonais ont déjà appris la patience, la persévérance, l'application et le goût du travail bien fait, qui sont autant d'atouts essentiels d'une bonne gestion.

L'individu et l'univers

Pour les Japonais, chaque individu est un microcosme de l'univers, voué comme lui à des changements incessants et inévitables. C'est ainsi que l'homme s'adapte et trouve sa place dans le cours

des choses. Le Japonais sait que la sagesse consiste à rechercher l'harmonie avec la nature plutôt que le conflit. Ainsi, la dialectique du *Yin* et du *Yang* oppose deux forces qui sont conflictuelles mais aussi complémentaires, l'idéal en toutes choses étant de parvenir à un équilibre entre les deux. Le précepte japonais affirmant que «la seule certitude immuable, c'est le changement» est un rappel constant de la nécessité de se corriger sans cesse pour préserver son équilibre.

L'opposition entre le *Yin* et le *Yang* est celle de l'alternance entre la nuit et le jour, le masculin et le féminin, le chaud et le froid, l'obscurité et la lumière. Elle joue un rôle dans la planification de l'entreprise. Les Japonais sont persuadés qu'on peut prédire les événements en sachant que toute victoire du *Yin* est inmanquablement suivie d'un retour en force du *Yang* et vice versa. En d'autres termes, méconnaître cette dialectique, c'est courir au désastre. Les catastrophes — raz-de-marée, tremblements de terre ou inondations — sont l'expression naturelle de ce désordre cosmique. La même chose risque de se produire en affaires si l'on veut trop hâter les événements. C'est pourquoi les milieux d'affaires japonais ont pour principe de n'innover qu'avec précaution et dans un souci constant de ne pas perturber l'harmonie existante.

Prévision et rituel

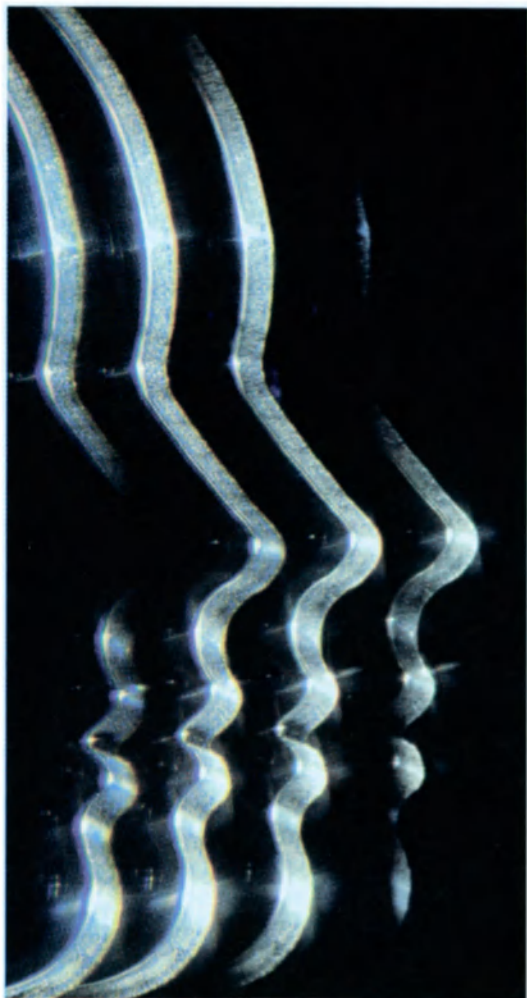
De fait, la préparation d'un projet commercial obéit à un rituel qui renvoie au cérémonial

archaïque des semailles. Le terrain doit être propice, les semences (les idées) de bonne qualité et soigneusement espacées et isolées pour ne pas se gêner les unes les autres. Il convient d'arroser, de mettre des engrais et d'arracher les mauvaises herbes.

Toute décision au sein de l'entreprise procède d'une ou plusieurs idées. L'originalité des Japonais, c'est qu'ils traitent ces idées comme des plantes qu'il faut laisser lentement germer et éclore à leur rythme, mais aussi comme des produits soumis à un contrôle de qualité au même titre que n'importe quelle marchandise! Quand un Japonais a une idée, il ne va pas la crier sur les toits: il la met mentalement en réserve pour lui laisser le temps de mûrir. Ce temps de réflexion, ou plutôt de décantation, permet d'y voir plus clair. L'idée est ensuite reprise par un groupe, dont chaque membre soumet à son tour l'idée initiale au même processus de clarification. L'opération sera répétée indéfiniment jusqu'à ce que le groupe estime que l'idée est viable, car la méthode des concepteurs japonais est celle des bâtisseurs de pyramides: on progresse lentement, par couches successives, et il faut attendre qu'une couche se soit consolidée pour poser la suivante. Les couches successives représentent l'effort de l'ensemble du personnel aux différents niveaux de responsabilité, la pierre de façade étant posée par le directeur ou l'administrateur qui prend la décision finale. C'est un exercice qui exige de la patience, car comme le dit

Dans cette école de Fuji Nomiya, à 100 km de Tokyo, des cadres japonais suivent des stages d'une rigueur quasi militaire.





le proverbe: «Léger en haut et lourd en bas, la solidité alliée à l'inspiration, c'est le succès assuré.» Cette méthode de réflexion collective est utilisée chaque fois qu'un problème se pose. On évite ainsi de prendre des décisions hâtives tout en assurant une utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise.

Décider, choisir

Pour les Japonais, la clé qui permet de venir à bout des situations les plus difficiles est le *Ki*, ou «force intérieure». Dans le Japon médiéval, ravagé par les exactions des seigneurs de la guerre, il fallait pour survivre maîtriser soi-même les arts martiaux ou appartenir à un collectif quelconque capable de recruter des mercenaires pour se protéger. Ces mercenaires, les samourais, formaient une sorte de chevalerie au code d'honneur très strict. Insensibles à la souffrance et à la misère, ils étaient également rompus aux subtilités de l'art militaire. Il fallait un courage indomptable, une force peu commune et une volonté de fer pour devenir samourai, mais la vertu supérieure que l'on exigeait d'eux était le calme et la maîtrise de soi en toutes circonstances. Or, c'est précisément ces qualités de résistance physique et de maîtrise de soi, renforcées par la volonté de réussir, que l'on

s'efforce d'inculquer aux futurs cadres des entreprises japonaises d'aujourd'hui. Cette «formation globale» s'ajoute à l'acquisition des connaissances et techniques indispensables à tout chef d'entreprise moderne. Les patrons japonais peuvent donc se comparer aux samourais dans la mesure où ils n'ont pas peur de l'adversité et ne reculent jamais devant une décision difficile.

Le ventre

Ce qui frappe dans les représentations traditionnelles du Bouddha ou du guerrier japonais, c'est l'importance du ventre. En japonais, le ventre s'appelle le *Hara*. Or le travail sur le *Hara* est une véritable tradition au Japon, surtout pour quiconque veut accomplir de grandes choses. Comme le dit un proverbe japonais: «Sans un *Hara* bien développé, nul ne peut aspirer à la grandeur».

En effet, le *Hara* est considéré comme le siège du souffle et de l'énergie vitale. Les médecins japonais sont persuadés que les différents viscères et l'énergie qui leur est associée interviennent dans les processus mentaux au même titre que le cerveau. Pour un Japonais, «il est superficiel de ne penser qu'avec sa tête». Le mot japonais pour «plan», *Fukian*, signifie d'ailleurs littéralement «projet du ventre», ce qui veut dire que le cœur intervient autant que l'esprit dans sa conception. L'exercice traditionnel de renforcement du *Hara* consiste à pratiquer, en position assise ou debout, de profondes respirations en se concentrant. C'est ainsi que l'on développe le *Ki*, la force vitale, et que l'on accroît son pouvoir sur les choses. Le *Ki* est ce qui fait la force des pratiquants des arts martiaux, ou du tir à l'arc; c'est l'esprit qui préside à la cérémonie du thé, à l'art des compositions florales, à la méditation... et à la réussite en affaires!

Le *Ki* est une notion déroutante pour bien des Occidentaux. On ne peut le voir, le sentir ou le toucher, pas plus qu'on ne peut l'appréhender par les méthodes de raisonnement habituelles. Pour arriver à entrevoir sa réalité, il faut beaucoup travailler sous la direction d'un maître éprouvé, en se pliant à sa discipline. Il peut sembler paradoxal que le principe moteur de toute action soit quelque chose d'aussi impondérable, mais les Extrême-Orientaux l'acceptent aisément: rien ne peut se faire sans l'énergie du *Ki*, que l'on pourrait définir en termes occidentaux comme «la force intérieure».

La recherche de l'équilibre

Les hommes d'affaires japonais les plus performants sont ceux qui ont compris la nécessité de rechercher l'équilibre en évitant tout excès et les perturbations liées à des écarts ou des imprudences. Leur attitude repose sur la conviction qui est au cœur de la médecine japonaise traditionnelle (héritée des Chinois): les symptômes physiques, psychiques et moraux de la maladie sont indisso-

JOHN HARFORD, du Royaume-Uni, est un consultant en gestion versé dans les pratiques des entreprises et des milieux d'affaires au Japon. Par ailleurs, il exerce légalement la médecine chinoise.



Rationalité universelle, ou traditions particulières?

ciables et ne peuvent être traités séparément. La médecine japonaise est une médecine globale.

Cette médecine repose sur deux principes fondamentaux: l'opposition du *Yin* et du *Yang*, déjà mentionnée, et la loi des Cinq Eléments. S'il y a déséquilibre entre le *Yin* et le *Yang*, on est malade et il appartient au médecin de restaurer l'harmonie vitale. Quant à la loi des Cinq Eléments, elle stipule que l'être humain est composé de cinq matières: bois, feu, terre, métal et eau, auxquelles sont associées les viscères, les émotions, les couleurs, les parfums, les goûts, les saisons. Dans le monde des affaires, on n'hésite pas à utiliser ce système de correspondances pour recruter le personnel, améliorer l'ambiance de travail et réduire de manière générale les risques de tension et de conflit.

ÉLÉMENT	ORGANE	ÉMOTION
Feu	Cœur	Joie
Terre	Rate	Sympathie
Métal	Poumons	Tristesse
Eau	Reins	Peur
Bois	Foie	Colère

Formation des décideurs

Les méthodes de formation au sein de l'entreprise japonaise se veulent à la fois réalistes et traditionnelles. Les formateurs jouissent d'une

grande autorité morale et doivent être obéis au doigt et à l'œil. En échange, l'élève absorbe tout ce que son maître peut lui donner dans un climat d'humilité et de respect mutuel. La formation des jeunes cadres de direction rappelle aussi la formation militaire: on apprend surtout à faire des choses concrètes plutôt qu'à raisonner, discuter ou «jouer à la guerre».

De toute façon, un jeune diplômé se voit rarement confier un poste de responsabilité au sein de l'entreprise. Il doit d'abord faire ses preuves auprès d'un mentor qui le prend en charge. En général, trois ou quatre jeunes recrues partagent le même bureau pendant un, deux ou trois ans, sous la houlette de leur mentor, qui leur confie des tâches et les aide à les accomplir. Le système est celui du «goutte à goutte», l'apprentissage se faisant lentement et graduellement.

L'Occident aurait sans doute beaucoup à gagner en s'inspirant des méthodes japonaises de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire en reconnaissant la nécessité d'acquérir certaines qualités par un patient exercice de volonté, dans un esprit d'ouverture et de souplesse. L'Orient a beaucoup appris de l'Occident en termes d'efficacité commerciale. C'est peut-être à notre tour de méditer sur les leçons de la culture et de l'histoire du Japon pour les appliquer à nos propres organisations.



ACTION UNESCO EN BREF ...

UNE MEILLEURE GESTION POUR LE MUSÉE DE L'ERMITAGE

1,2 million de dollars, c'est le montant de la contribution néerlandaise au projet d'aménagement du musée de l'Ermitage à Saint-Petersbourg (Russie). Ce projet, qui entre dans le cadre du Programme de l'UNESCO pour le développement de l'Europe centrale et orientale, doit permettre d'améliorer le système de gestion du musée: sécurité, éclairage, étiquetage, informatisation, marketing. Il inclut également la formation du personnel.

SITES NIPPONS

Des sites japonais figurent pour la première fois sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. Ce sont le château Himeji-Jo, les monuments d'Oryu-Ji, les forêts de Shirikami et le site de Yakushima. Avec les 29 autres biens inscrits en décembre dernier par le Comité du patrimoine mondial réuni à Carthagène (Colombie), cela porte à 411 le nombre des sites naturels et culturels d'une valeur exceptionnelle recensés dans 94 pays.

OPÉRATION BOSNIE

L'UNESCO a inauguré, le 30 janvier, sa première école en Bosnie-Herzégovine. Celle-ci a été installée sur les hauteurs de la ville de Grude, en face d'un village que l'organisation humanitaire française «Médecins sans frontières» construit pour les réfugiés de Mostar. Elle permettra à plusieurs centaines d'enfants de reprendre leur scolarité après deux années d'interruption. Ils y disposeront de quatre grandes salles de classe, d'une bibliothèque et d'une aire de jeu. Deux autres écoles seront prochainement construites à Nevesinje et Kalesija.

MÉDIAS AU FÉMININ

L'UNESCO a entrepris de créer un «Réseau pour le développement des ressources humaines féminines en communication», regroupant des

universités et divers établissements de formation dans trois pays européens — Belgique, France, Pays-Bas — et quatre pays méditerranéens — Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie. Ce projet a pour but de soutenir les initiatives des femmes et des associations professionnelles féminines méditerranéennes en matière de communication. Il prévoit aussi de promouvoir la recherche internationale et de définir des stratégies pouvant contribuer à changer attitudes et perceptions à l'égard des femmes en général et des femmes arabes en particulier. L'Union européenne lui a déjà accordé un soutien financier dans le cadre de son programme MED-MEDIA, créé récemment pour favoriser une coopération des médias dans la lutte contre les préjugés et l'ignorance sur des sujets tels que le conflit du Moyen-Orient, l'immigration et le racisme.

MÈRE TERESA À L'HONNEUR

Le Directeur général de l'UNESCO s'est rendu à Calcutta pour remettre à Mère Teresa le Prix UNESCO de l'éducation pour la paix 1992, qui lui a été décerné par un jury international «en reconnaissance des réalisations de toute une vie consacrée aux pauvres, à la promotion de la paix et à la lutte contre l'injustice». En acceptant le prix, Mère Teresa a affirmé que les actes d'amour sont des actes de paix et qu'il est important de prier, car le fruit de la prière «est l'approfondissement de la foi et de l'amour». Elle a annoncé que les 50 000 \$ du prix, don de la Japan Shipbuilding Foundation, serviront à l'extension du Centre Nirmala Kennedy, une maison d'handicapés qu'elle dirige à Calcutta. En 1993, ce prix a été partagé par Madeleine de Vits (Belgique) et l'Institut des hautes études sur la paix (République de Corée).

AIDER LA PRESSE INDÉPENDANTE DE L'EX-YOUGOSLAVIE

Une aide supplémentaire de 20 000 \$ vient d'être accordée par le Directeur général de l'UNESCO au quotidien *Oslobodjenje* de Sarajevo. Cette somme s'ajoute aux 50 000 \$ que l'Organisation lui a déjà versés dans le cadre de son Programme prioritaire d'assistance aux médias indépendants dans l'ancienne Yougoslavie, action poursuivie en collaboration avec les organisations professionnelles, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'ONU. Pour leur apporter votre soutien, ou pour tout renseignement, téléphonez à l'UNESCO au (33-1) 45 68 42 13. ■



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE L'UNESCO DESSINE POUR
LES LECTEURS DU
COURRIER
LES GRANDS AXES DE SA
RÉFLEXION ET DE SON ACTION

Pollution et prévention

La pollution des eaux, des sols et de l'atmosphère pose un problème planétaire. Nous ne pouvons pas continuer à entretenir une vision morcelée de la conservation du patrimoine. Il nous faut adopter des règles de conduite d'une portée mondiale. Il n'est pas tolérable que tel pays applique des mesures adéquates et que le voisin fasse le contraire. Certains pays sont beaucoup plus pollueurs que d'autres; c'est à eux de payer la majeure partie de la facture.

Aujourd'hui, les pays industrialisés sont responsables de 70 à 85% de la pollution mondiale, et de ses effets désastreux pour le patrimoine culturel de l'humanité. Beaucoup plus peuplés, les pays en développement possèdent pourtant beaucoup moins de sources de pollution; ils contribuent dans une moindre mesure à la dégradation de l'environnement. Comment exiger de ces pays, qui n'ont pas les moyens, de se comporter comme nous-mêmes n'avons pas su le faire? Prenons l'exemple du déboisement: le Nord devrait avoir suffisamment de mémoire pour se rappeler comment il a dévasté pendant des siècles ses propres forêts; au lieu de faire la leçon aux autres, il doit aider à adopter de meilleures règles de conduite que celles qui furent les siennes.

Il n'y a pas de frontières pour les désastres causés par la main de l'homme, pas plus qu'il n'y en a pour les catastrophes naturelles. L'histoire a connu bien des épisodes aussi sombres que l'éruption du Pinatubo, aux Philippines. Un seul jour d'émanations toxiques de ce volcan équivaut à un an de pollution par les puits de pétrole en feu du Koweït. Avec cette différence toutefois que nous ne pouvions rien faire pour éviter l'éruption du Pinatubo, alors que nous aurions parfaitement pu, et dû, éviter l'incendie des puits de pétrole koweïtiens. Nous avons là, d'une part, une catastrophe inévitable et, de l'autre, un désordre remédiable puisqu'il était le produit de l'initiative humaine.

Une obligation morale

La prévention est une exigence qui va bien au-delà des raisonnements culturels, économiques ou politiques. Comme dans le domaine de la santé, nous y sommes moralement tenus. Si nous souhaitons assurer la santé de la planète, et notamment la santé de nos monuments culturels, nous devons pratiquer la prévention dans toute la mesure de nos moyens. Nous en disposons aujourd'hui d'importants, comme ceux que nous offre la télédétection par satellite, qui couvre l'ensemble de la planète. Ainsi, pour savoir si les monuments de l'Irak avaient souffert de la guerre, nous n'avons pas eu besoin d'envoyer de mission sur place: il a suffi de consulter les photographies accumulées quotidiennement dans deux ou trois centres mondiaux.

Nous avons donc les moyens techniques nécessaires pour assurer le respect des normes internationales, ainsi que pour éviter des pollutions dues, pour l'essentiel, à l'activité de 18 à 22% de l'humanité; j'entends par là cette fraction très privilégiée du monde dont l'appétit de confort et de frivolités, caractéristique de la société dite «de consommation», devra être modéré et corrigé.

Le respect des générations à venir est désormais une obligation morale. C'est la grande préoccupation de personnalités telles que le Commandant Cousteau, qui depuis tant d'années nous fait découvrir les merveilles de la nature, et tire aujourd'hui le signal d'alarme car nous sommes en train de détruire la mer, c'est-à-dire le poumon de la planète. On le sait, il n'y a pas de vie sans lumière. Or c'est précisément à l'interface des eaux et de la terre, là où se trouvent concentrées les espèces marines, que nous sommes en train de détruire les écosystèmes en y déversant d'énormes quantités de produits toxiques. La grande menace qui pèse aujourd'hui sur l'homme et sur l'espèce humaine, c'est l'homme lui-même. ■



ACTION UNESCO
MÉMOIRE DU MONDE

Les îles granitiques de l'archipel seychellois ressemblent à de grands jardins suspendus. Elles émergent d'un important banc sous-marin, qui fut peut-être la légendaire Lémurie. Formant un véritable «microcontinent», elles ne ressemblent guère aux autres îles, volcaniques ou coralliennes, de l'océan Indien. Mais là n'est pas leur seule originalité. L'une d'elles, Praslin, est l'habitat d'un étonnant palmier endémique, le célèbre «cocotier de mer».

Il y a deux cents ans, ces îles encore vierges étaient couvertes de grandes forêts ombrophiles, d'une luxuriance toute tropicale, qui remplissaient ravins et vallées, escaladaient collines et montagnes.

Les régions basses — jusqu'à 300 mètres d'altitude — abritaient des arbres de plus de 30 mètres, avec des fûts de 15 à 20 mètres. Ces géants étaient dominés par une superbe Diptérocarpacée, culminant à 65 mètres de hauteur.

Entre 300 et 600 mètres d'altitude, s'élevait une forêt intermédiaire formant voûte à une vingtaine de mètres seulement, mais très riche en espèces endémiques. De gros rochers découverts, comme des îlots dans une mer de verdure, hébergeaient d'intéressantes communautés de fougères et d'orchidées, dont la fameuse paille-en-queue aux belles gerbes nacrées et au délicieux parfum de gardénia.

Sur les hauteurs noyées dans le brouillard, les arbres ne dépassaient pas 15 mètres. En revanche, c'est ici que l'on trouvait la célèbre liane pot-à-eau, ou népen-thès des Seychelles, et l'arbre tuteur qu'elle enlaçait le plus souvent, le Manglier de grand bois.

De ces anciennes forêts aux affinités africaine, malgache et indomalaise, remplacées par des plantations, il ne subsiste que de rares et précieux reliquats sur les sommets des îles Mahé et Silhouette. Quelques petites îles, comme Praslin, abritent les derniers sanctuaires naturels du cocotier de mer.

Vallée de Mai: le paradis



UN MUSÉE VIVANT

La Vallée de Mai est sans doute le plus attrayant, voire le plus intéressant de ces sanctuaires. On y accède facilement, par une bonne route carrossable qui relie les deux villages de la Grand'Anse et de la Baie Sainte-Anne. D'une superficie réduite (à peine 18 ha), il suffit d'une heure pour en faire le tour par le sentier qui la ceinture. La petite colline qui la domine offre une superbe vue panoramique. Son ombreux bosquet de palmiers et de pandanus permet d'imaginer combien belle était la sylve qui revêtait Praslin autrefois.

Exemple exceptionnel d'un stade antérieur de l'évolution de la flore mondiale, la Vallée de Mai est une sorte de musée vivant. Beaucoup trop restreinte pour subsister par elle-même, c'est à l'homme qu'elle doit sa survie. C'est donc un bel exemple de gestion rationnelle de l'environnement, ainsi qu'un conservatoire d'espèces végétales rares et intéressantes. Parmi elles, le bois rouge, une dilléniacée aux grandes feuilles qui doit son nom à la

couleur vive de son tronc; le capucin, une sapotacée dont la grosse graine fait penser à une tête encapuchonnée; le latanier latte, palmier aux grandes feuilles rigides, d'un beau vert foncé; le palmiste, sans doute le plus beau palmier des Seychelles; deux espèces de pandanus, le vacoa parasol aux branches parfaitement trifides, et le vacoa marron aux étonnantes racines-étais qui peuvent dépasser 30 mètres de longueur.

Comme pour compenser l'immobilité solennelle des arbres, une faune grouillante anime la forêt: geckos verts émeraude, gros escargots bruns de la famille primitive des acavidés, gros scorpions noirs réputés inoffensifs, belles couleuvres mordorées, petits «caméléons-tigres», chauve-souris roussettes au poitrail couleur fauve, boubouls gros-bec charmille, charmants souï-mangas, pigeons frugivores rouges, blancs ou bleus et, enfin, petits perroquets vasa dont le sifflement, clair et fort, déchire le silence de la Vallée tôt le matin et tard l'après-midi.

Mais ce sont sans conteste ses 4 000 cocotiers de mer, population unique au

retrouvé des Seychelles

par Guy Lionnet



Vue aérienne de la Vallée de Mai.

monde d'arbres comparables en splendeur aux cèdres du Liban ou aux séquoias géants de Californie, qui font de la Vallée de Mai une véritable merveille botanique.

LE COCOTIER AMOUREUX

Le *Lodoicea sechellarum*, ou cocotier de mer, est une des six espèces de palmiers autochtones des Seychelles. Avec son tronc droit et net, ses grandes palmes rigides étalées en éventail, ses fruits aux noix énormes, c'est un arbre véritablement majestueux.

Comme tous les membres de la famille des borassés, il est dioïque. Le cocotier de mer staminé, ou mâle, et le cocotier de mer pistillé, ou femelle, poussent côte à

côte, en couple amoureux. Ne pouvant vivre l'un sans l'autre, les deux sexes sont d'égale proportion. Ils sont surprenants à plus d'un titre. Le mâle dépasse la femelle d'environ cinq mètres et donne l'impression de la protéger; son chaton fait penser à un grand membre viril. Sous l'épiderme lisse et vernissé du fruit, immense cœur vert d'un demi mètre de long pesant entre 15 et 20 kg, la noix — le «coco de mer», la plus grosse et la plus lourde graine du règne végétal — arbore deux lobes d'un gris noirâtre, au tégument très dur, séparés par un étroit canal. Sa forme callipyge évoque les cuisses d'une femme. Selon une vieille légende seychelloise, les cocotiers de mer s'unissent par des nuits de grandes tempêtes en des noces étranges dont le spectacle est fatal aux humains.

Mûr, le fruit du cocotier de mer dégage une pénétrante odeur. En général, trois ou quatre fruits seulement arrivent à maturité sur chaque inflorescence, mais on en a vu jusqu'à dix. Une grappe peut alors peser jusqu'à 200 kilos. Le cocotier de mer n'en produit qu'une ou deux par année.

Autre caractéristique remarquable de ce cocotier: l'extrême lenteur de sa croissance, liée à sa longévité. Il lui faut trois ans pour germer, et une fois le fruit apparu, il met vingt-cinq ans pour recommencer à fructifier et presque un millénaire pour atteindre sa taille maximale. On estime en effet que les plus vieux cocotiers de mer de la Vallée de Mai ont plus de 800 ans d'âge.

Pourquoi ne le trouve-t-on qu'aux Seychelles? Une hypothèse voudrait que lorsque le continent primitif, dont les Seychelles seraient les vestiges, se désagrèga et disparut au cours des âges géologiques, de nombreuses espèces végétales disparurent aussi, faute de s'adapter à leur nouveaux habitats. Certaines survécurent isolées sur de petites îles. Cet isolement fut, dans le cas du cocotier de mer, définitif. Trois facteurs auraient en effet empêché sa dispersion naturelle. D'abord le poids de sa noix qui, lorsqu'elle est encore fraîche,



Ci-dessus, un phelsume, petit gecko arboricole des îles de l'océan Indien. En haut, spécimen de *Vanigula sechellensis*, un gastéropode propre à la Vallée de Mai.

et donc capable de germer, est trop lourde pour être emportée par les courants marins. Ensuite son caractère dioïque: il faut au moins un palmier mâle et un palmier femelle poussant côte à côte pour qu'il y ait reproduction. Enfin son grégairisme, car le cocotier de mer ne fructifie et ne se reproduit bien qu'en communauté.

LES VESTIGES DE L'EDEN

Le cocotier de mer fut découvert sur l'île de Praslin en 1768, à la faveur de l'expédition Marion-Dufresne venue reconnaître les Seychelles à partir de l'île de France, l'actuelle Ile Maurice. Cependant, son existence avait été soupçonnée et il suscita toutes sortes de légendes qui hantèrent



Ci-dessous, foudis rouges (*Foudia seychellensis*), espèce endémique des Seychelles. En bas, noix du cocotier de mer.



longtemps l'imagination des peuples riverains de l'océan Indien et des premiers navigateurs européens dans la région. C'est du reste à une de ces légendes, qui le décrivait comme un arbre sous-marin, que le cocotier de mer doit son nom. Sa noix fut longtemps recherchée pour ses vertus aphrodisiaques, et sa coquille passait pour un excellent antidote.

Mais c'est à Charles Gordon, un général anglais qui s'illustra en se faisant tuer à Khartoum, que l'on doit à son sujet l'hypothèse la plus absurde, et partant la plus amusante. Dans une étude toujours inédite, datée de 1881, l'année de sa tournée d'inspection aux Seychelles, et intitulée *Eden And Its Two Sacramental Trees* («L'Eden et ses deux arbres sacrés») Gordon fait de ces îles les vestiges du paradis terrestre et du cocotier de mer l'arbre de la science du bien et du mal. Il semble avoir été frappé, non seulement par la forme extraordinairement suggestive de la noix, mais aussi par le fait qu'elle fût contenue par un fruit en forme de cœur. Or, l'Écriture Sainte fait du cœur de l'homme le siège de ses désirs charnels. Pour expliquer comment Eve a pu goûter à un fruit à la coquille aussi dure et à l'amande aussi indigeste, Gordon ajoute que le coco de mer a pu être différent autrefois et perdre ses vertus mystiques en retournant à ce qu'il appelle son état naturel. Parsemée de citations bibliques, cette étude, aussi naïve qu'inspirée, ne cesse de susciter de l'intérêt.

Appelée autrefois le Val de Mai — car

son premier propriétaire l'avait acquise un mois de mai —, la Vallée demeura intacte jusqu'aux années 1930. Dès lors, pendant une quinzaine d'années, on y installa des plantations. En 1945, le gouvernement seychellois l'acheta et fit déblayer le bois mort pour prévenir les incendies, ce qui provoqua l'érosion du sol. A partir des années cinquante, elle bénéficia d'un effort soutenu de restauration. De grand intérêt écologique, elle fut déclarée Réserve naturelle en 1966, avant de devenir Parc national en 1979, et d'accéder, en 1983, au prestigieux statut de site du Patrimoine Mondial.

Comme pour l'Atoll d'Aldabra, un autre site du Patrimoine mondial dans l'archipel, l'administration de la Vallée de Mai a été confiée, en 1989, à la Fondation des îles Seychelles, organisation non gouvernementale où sont représentées de grandes instances scientifiques internationales telles que la Royal Society de Londres, la Smithsonian Institution de Washington et l'ORSTOM de Paris. Le soutien que l'UNESCO apporte à cette Fondation est un atout considérable pour le maintien et la préservation des deux sites. ■

GUY LIONNET,

de Maurice, est conseiller technique sur l'environnement et président honoraire de la Fondation des îles Seychelles. Il a notamment écrit *Par les chemins de la mer: périples aux Seychelles au temps des voyages aux longs cours* (sous presse aux éditions du CRI, La Réunion).



Charles Edouard Jeanneret-Gris,
dit Le Corbusier (1887-1965).

Le Corbusier

L'art et le logis

Après avoir exposé ses vues sur l'unité organique de Venise (voir notre numéro de mars 1994), Le Corbusier invite la société contemporaine à mettre son art et son industrie au service de l'urbanisme, en commençant par cette nécessité première: le logement.

POUR moi, une ville est faite d'abord d'habitations; viennent ensuite les temples et les palais. La disposition relative des objets de notre sollicitude étant ainsi redressée, vous mesurez d'un coup la raison pour laquelle la société contemporaine, dans sa masse, ne s'inquiète nullement de se créer un art qui assouvisse ses plus hauts désirs. A cela, la base essentielle manque, l'assiette même de la société: le logis. Les logis des villes du monde sont trop infects; ils ont été sacrifiés au culte du profit; rien encore n'est apparu qui puisse chasser l'argent, sauf la crise violente actuelle qui nous montrera peut-être sa vanité et l'inutilité d'en poursuivre trop la conquête. C'est d'un redressement de la conscience humaine qu'il s'agit, qui désignera à nos cœurs et à nos esprits des buts vrais, réels, tangibles, accessibles par nos efforts et non plus par la sauvagerie et la cruauté, par l'inconscience de l'argent.

J'ai participé, en cette matière, à des aventures successives, toutes malheureuses, bien entendu, d'urbanisation des grandes villes, que ce soit Stockholm, Anvers, Moscou, Paris, Buenos Aires, Alger. Eh bien, toutes ces villes sont actuellement dans un état d'inconscience, dans l'état de non-connaissance de ce que je prétends que la civilisation moderne peut leur donner. Il faut les réveiller de leur torpeur et de leur abdication. Et, comme il est bon de doter toutes choses d'une terminologie claire, un mot m'est venu. J'ai dit: «La ville est une œuvre collective qui doit apporter à chaque individu les *joies essentielles*.» Ces «joies essentielles» ne sont pas difficiles à qualifier.

Depuis longtemps, j'ai «cassé le morceau»; j'ai lancé dans un débat confus de styles, de modes ou de snobisme, l'argu-

ment massue. J'ai dit: «La maison est une machine à habiter». On m'a voulu battre mille fois pour avoir prononcé cela. Lorsque je dis «habiter», je n'entends pas ne satisfaire qu'à des fonctions matérielles; je couronne par ceci: «méditer après avoir satisfait aux plus urgentes nécessités». Or, le logis qui devient ainsi le lieu de la méditation n'y atteindra que par une forme entièrement nouvelle. Ceci entraîne alors, pour sa réalisation même, un groupement entier de la ville, une refonte de ses chemins de circulation, une invention hardie de ses espaces visuels, la construction nouvelle des logis et la création saine des moindres objets du logis. Pour ces moindres objets du logis — et ici j'évoque à nouveau Venise, et plus particulièrement la gondole — je voudrais, qu'arrachant cette tâche à des corporations défaillantes, le génie moderne s'en empare et fasse de ces moindres choses de magnifiques machines semblables en leur efficacité à celles créées par les ingénieurs, mais qui, ici, disciplinées en faveur de nos revendications spirituelles, contiendraient la proportion — la divine proportion — aussi bien que certains travaux notoires jusqu'ici exécutés plus ou moins à la main. Je n'admets l'avilissement ni de l'une ni de l'autre, — la main ou la machine; — il n'y a aucune raison pour que l'impeccable rectitude de la machine soit antagoniste de la beauté.

On ne conçoit pas assez que l'architecture moderne, — événement immense dans la construction d'une société machiniste, — pénètre dans tous les événements de la vie, même dans un discours, même dans un livre. Dans tous les objets peut régner — et régnera un jour — cette même unité si, à un moment donné, les courants spirituels sont assez forts pour désigner



Texte choisi et présenté
par Edgardo Canton

une ligne de conduite et faire apparaître l'unité de pensée.

Je conclus: l'art est précisément au fond même de cette grande métamorphose, déjà commencée. En exploitant encore, contre toute logique, les vieilles formules architecturales (gros murs, etc.) dont nous n'avons plus besoin aujourd'hui, nous ne pourrions pas aborder le problème contemporain des villes. Celui-ci consiste à constituer des «intérieurs» dignes de nous redonner la sérénité et la tranquillité; à supprimer les bruits; à faire entrer la lumière solaire à pleins flots (les techniques modernes ont supprimé la façade de pierre perforée de trous; elles nous donnent la façade de verre de l'appartement, des paysages de ciel et de verdure parfaitement réalisables techniquement et économiquement par l'urbanisme moderne); à disposer le logis et les objets (circulation intérieure et équipement) de façon à rendre l'entretien économe, les fonctions efficaces et la vie pleine de tendresse; enfin, dans la réalisation de ces buts symphoniques, à atteindre les prix qui rentrent dans le cadre de l'économie contemporaine et qu'il serait fou de songer à dépasser. Le monde n'a jamais été riche et on ne peut bâtir, on n'a jamais bâti qu'économiquement. Seul, le 19^e siècle s'est permis des dépenses somptuaires destinées à certains, pour réaliser des logis qui n'étaient pas que de simples outils destinés à apporter du bonheur. Lorsque la grande industrie, qui a sombré dans la fabrication d'innombrables produits de consommation stériles, retrouvera ses voies véritables, la fabrication de produits de consommation féconde: les logis, et qu'elle s'occupera enfin du bâtiment, exécutant en usine toutes les merveilles que l'on peut faire, le résultat sera atteint. Illustrons ces affirmations par un exemple saisissant: l'automobile, qui ravit tout le monde parce qu'elle est bien faite et coûte relativement peu. Je m'étendue depuis longtemps à démontrer que si l'on savait faire le pont entre cette chose miraculeuse qu'est l'automobile et nos logis — urbanisme, architecture et équipement — on pourrait doter la société contemporaine de logis admirables; ils seraient sur le plan

de l'art, aussi beaux, aussi nets, aussi susceptibles d'émouvoir que l'auto ou l'avion.

Ce qu'il nous faut, aujourd'hui, ce sont des gens animés d'assez de foi et d'assez de force de caractère pour s'obstiner à faire — même dans le néant de ce monde tué par l'argent — les plans nécessaires dans tous les domaines. Ces plans, un jour, deviendront le patrimoine de tous. Voyez dans ma simple sphère de constructeur: un pour cent déjà de mes ouvriers s'intéressent à la question, et ce n'est pas mal. Le jour où ces plans seront assez vastes et purs pour que l'on puisse y voir l'unité vers laquelle on marche, l'ouvrier devinera que, dans l'usine, c'est de son propre logis qu'il s'agit. Lorsque, par exemple, s'élèvera quelque part dans le monde, le premier groupe de trois ou quatre mille habitations faites avec les mêmes machines qu'il utilise pour faire aujourd'hui les autos des riches, il comprendra que la société a discerné des buts neufs. Alors, cette faculté commune interviendra — cette graine oubliée depuis longtemps — qui est l'amour, l'amour de toute l'entreprise des travaux humains. C'est par là que l'art se manifestera, c'est là que l'art éclatera. Je ne vois pas d'autre moyen de motiver l'art que par la manière dont on entreprend tout travail, quel qu'il soit. Et alors, nous ne rechercherons plus, en des sessions solennisées comme celle-ci, les moyens par lesquels la foule pourrait être attirée vers les modes supérieurs de l'expression lyrique et plastique, — le cubisme, le futurisme, l'expressionnisme, le constructivisme, etc., et tous les «ismes» à intervenir encore. Sur une assiette de ferme et fervente participation à l'œuvre commune, les expressions diverses et hiérarchisées de l'art s'étageront en toute sérénité. Je crois, quant à moi, aux arts dits «supérieurs»; je pense qu'ils ne sont pas destinés à chacun. Mais je me sens déchiré à la vue du triste spectacle contemporain, celui de la masse entière indifférente, hostile même à ce qu'elle accomplit. Je crois à un redressement imminent, à une ère de proche harmonie.

La Grèce nous a donné l'exemple d'une harmonie semblable: le moyen âge aussi, et Venise nous en offre la vue. ■



CZIFFRA: chant et liberté

GYÖRGY Cziffra a quitté en 1956 la Hongrie pour la France, son pays d'adoption. Aussitôt, ce fabuleux pianiste conquiert une notoriété exceptionnelle. Virtuosité hallucinante, sonorités chatoyantes, communion jubilatoire avec la musique, voilà que le monde découvrait un magicien inouï. L'effet produit sur son auditoire rappelle celui que provoquait, plus d'un siècle auparavant, l'apparition en Europe d'un Paganini ou d'un Liszt. Cziffra n'a-t-il pas, sa vie durant, intériorisé la musique de Liszt jusqu'à l'incarner?

Mais Cziffra allait bientôt être décrié, au nom d'un certain «bon goût». Trop loin des convenances stylistiques du moment! Etudiant le piano dans les années 60, je me souviens du dédain qui venait aux lèvres de mon professeur avec l'une de ses critiques favorites: «Ah non! Pas comme Cziffra!» (Curieusement, Brassens et Cziffra étaient à ses yeux coupables des mêmes péchés; un rapprochement dont ni l'un ni l'autre n'ont eu à rougir). Il est vrai que l'establishment de la musique l'a snobé. Comment l'a-t-il vécu, lui qui a tant fait pour les musiciens?

J'ai subi un temps l'influence de ce bon goût frotté d'intolérance. On m'a appris que les éclairs et les frissons jaillissent de ces doigts-là étaient trop spontanés pour être recommandables. Il avait été pour moi un dieu. Il me fallut abjurer cette foi. La jeunesse aura-t-elle été une excuse?

Sa vie, c'est plus tard que j'en ai entendu parler. Vie d'épreuves et de drames, de volonté et de passion, demain peut-être une légende. Energie et tendresse, son art en est irradié. C'est peut-être pour cela que le jeu de Cziffra me touche à nouveau aujourd'hui. N'en déplaise aux pharisiens, le romantisme ne s'épanouit que dans la générosité. L'académisme l'étouffe. Cette musique est un don sans retenue: saurons-nous entendre le chant d'un homme qui la transfigure?

La liberté de Cziffra a été de ne jamais se plier à aucun dogme, politique ou artistique. En nous quittant, il nous laisse cette liberté. Merci.

STANY KOL

membre du Secrétariat de l'UNESCO ■

ULUGH BEG, LE ROI ASTRONOME

par Jasmina Šopova

ENTRE Sultaniyya et Samarkand, de 1394 à 1449, la vie de Mahomet Taragay se déroula sous le double signe de la sagesse et de l'enthousiasme. Souverain éclairé resté dans l'histoire sous le nom d'Ulugh Beg, «grand prince», il est aussi connu comme l'illustre savant Guragon. Ayant gouverné dès 1407 sur une partie du Khorasan et de Mazandéran, il n'occupa le trône des Timourides que vers la fin de sa vie, en 1447.

Petit-fils du célèbre conquérant mongol Tamerlan, le fondateur de la dynastie des Timourides qui étendit son empire de la Méditerranée à la Mongolie, et fils de Chah Roukh, réputé pour son pacifisme et son penchant pour les arts, Ulugh Beg fut un des principaux artisans de la renaissance timouride. Il ajouta à la splendeur et à la prospérité de Samarkand en édifiant une magnifique madrasa entièrement revêtue de céramique, un couvent, un caravansérail, la grande mosquée Alike Koukeltach et une petite mosquée dont l'élégance lui valut le surnom de «mosquée ciselée». La madrasa joua un rôle décisif dans le domaine de l'astronomie, science de prédilection d'Ulugh Beg. En effet, cet établissement avait servi de point de départ pour un autre projet colossal dont Ulugh Beg rêvait depuis son enfance. Fasciné par l'observatoire de Maraghah, construit au 13^e siècle, il ordonna à ses architectes, peu après l'ouverture de la madrasa, vers 1424, d'édifier un observatoire qui serait sans égal dans le monde. Ainsi naquit l'observatoire de Samarkand qui allait, lui aussi, pendant trois cents ans, faire rêver les astronomes et inspirer les architectes.

Ils l'érigèrent sur une colline rocheuse haute de vingt mètres et aménagèrent autour un beau parc, ainsi que des espaces d'habitation. Le bâtiment principal se présentait comme un long tunnel de trois étages qui, une fois le portail passé, s'enfonçait sous terre et remontait en courbe vers le ciel. D'un rayon de quarante mètres, ce tunnel avait la forme d'un sextant géant, le plus grand instrument astronomique de ce type dans le monde. Sa taille imposante devait permettre une meilleure précision dans l'observation des passages de la Lune et des planètes à travers le méridien du Soleil. Pourvu d'un astrolabe et d'une sphère armillaire, l'observatoire avait pour fonction principale de mesurer la longueur précise de l'année ainsi que des valeurs astrono-

miques importantes, comme l'angle entre la trajectoire du soleil et l'équateur céleste.

Son œuvre scientifique essentielle, ce furent des tables astronomiques rédigées en persan, en arabe et en turc, connues sous le nom de *Zij-i Gurgani*. Bien qu'elles fussent probablement terminées vers 1437, Ulugh Beg y apporta régulièrement des modifications jusqu'à sa mort. Le mérite de leur précision, souvent comparée à celles des tables modernes, revient certes à Ulugh Beg, mais aussi au premier directeur de l'observatoire, Ghiyath al-Din al-Kashi, que son prince tenait en haute estime.

Parmi les documents que Ghiyath al-Din nous a légués, un texte retient l'attention. C'est une lettre adressée à son père où il décrit minutieusement l'activité de l'observatoire, et brosse un portrait d'Ulugh Beg. Prenant soin de souligner que ce qu'il

Le sextant géant de l'observatoire d'Ulugh Beg à Samarkand. D'un rayon de 40 m, entièrement creusé dans le roc, il était le plus grand instrument astronomique de son époque et servait à observer les passages de la Lune et des planètes à travers le méridien du Soleil.



écrivait n'était rien d'autre que la vérité — le souverain ne supportait pas la flatterie — il nous apprend qu'à l'âge de 25 ans, ce «Roi de l'Islam» était un savant accompli, avide de nouvelles connaissances. Grand érudit, il connaissait par cœur presque tous les versets du Coran, qu'il citait avec à-propos. Il écrivait très bien l'arabe et s'exprimait avec beaucoup d'élégance, la rhétorique étant un de ses exercices favoris. Régulièrement présent aux séminaires tenus à la madrasa, il surprenait souvent l'assistance par ses commentaires pertinents et sa célérité en calcul mental. Par ailleurs, Ulugh Beg était doué d'une mémoire exceptionnelle. Pour preuve, cette anecdote. Comme tout souverain, il se passionnait pour la chasse. Et en bon savant, il notait minutieusement dans un cahier tous les détails concernant les oiseaux tués à la chasse: les noms, les dates, les lieux... Un jour, son secrétaire, désappointé, lui annonça que le cahier avait disparu. Ulugh Beg de le consoler: «j'en connais tout le contenu par cœur». Et il se mit à lui dicter l'intégralité de son journal de chasse. Le secrétaire remplit un nouveau cahier. Lorsque, plus tard, on retrouva l'original, on compara les textes. Seules quatre ou cinq données étaient différentes.

Le regard toujours rivé sur les étoiles, Ulugh Beg voulut aussi y lire son avenir. Mais si les astres lui étaient favorables sur le plan scientifique, ils furent plus cruels au chapitre de son destin personnel. On raconte qu'une grande méfiance naquit entre Ulugh Beg et son fils Abd al-Latif, au sujet de l'interprétation de leurs horoscopes respectifs. Les choses se seraient peu à peu envenimées au point que le fils, finalement, aurait tué le père.

C'est ainsi que Samarkand perdit celui dont l'histoire garde l'image d'un homme simple et modeste, d'un souverain très respecté, d'un savant de grande envergure, poète, historien et mécène qui réunit à sa cour les plus grands esprits de l'époque. Malgré une mort précocce, l'ampleur de son œuvre fut telle qu'elle dépassa largement les frontières du monde islamique et influença la science astronomique en Europe. ■

JASMINA SOPOVA, essayiste macédonienne, est l'auteur de nombreux articles et études sur l'art et la littérature d'Afrique noire, de l'océan Indien et des Antilles.

LIVRES DU MONDE

UNE ENFANT, UNE GUERRE

Filipovič Zlata: *Le Journal de Zlata*

© Robert Laffont-Fixot, Paris 1993, 213 p.

PRESQUE tous les jours Zlata et Mimmy se font des confidences. Dans le secret de leur petite chambre qui donne sur les collines de Sarajevo, pleine de livres, de disques et de tous ces menus trésors qu'on ne quitte jamais — dont une ou deux peluches pour ne pas oublier qu'on est encore une enfant —, elles se racontent les moments ordinaires de leur quotidien. Ou, plutôt, Zlata raconte et Mimmy «écoute».

Nous sommes en septembre 1991. Zlata a onze ans. Les vacances sont finies: retour à la routine scolaire, les cours de musique, les anniversaires des copains, le cinéma, les crêpes chez grand-maman, les week-ends à la montagne, la télévision par satellite, et cette rêverie incessante autour de Michael Jackson qui s'entête à ne pas lui donner un autographe. Zlata a pris un agenda périmé où elle note tout ce qui l'a amusée au cours de la journée. Ça et là, elle colle quelque image drôle, elle fait un dessin, et surtout, elle ponctue ses phrases de beaucoup de «super!», «YO, BABY, YO!», «Tralala-lala!», «I AM HAPPY» et autres «YOUPI!»... Mimmy, elle, n'a pas encore de nom. C'est une confidente muette, un journal comme un autre, qui a droit de temps en temps à un «ciao» ou à «bonne nuit».

Un jour, Zlata trouve son papa en uniforme et sa maman en pleurs. Bouleversée, elle apprend que son père, avocat, doit rejoindre son unité de réserve dans la police. Il faudra s'y faire. De toute manière, c'est provisoire. Néanmoins, le doute s'infiltre dans la vie familiale. Et la peur aussi. Zlata ne connaît rien à la politique et ça ne l'intéresse pas. Mais elle commence à se poser des questions sur ce qui s'est passé en Slovanie, puis en Croatie. Serait-ce le tour de la Bosnie-Herzégovine? Elle s'inquiète pour l'ami de ses parents qui vit à Dubrovnik, elle partage leur angoisse quand les lignes téléphoniques sont coupées...

Après un mois de silence, du 4 février au 5 mars 1992, Zlata reprend sa plume: «Mon Dieu! Ça couvrait à Sarajevo. Dimanche (le 1^{er} mars), un petit groupe de civils armés (d'après la télé) a tué un invité lors d'un mariage et blessé un prêtre. Lundi (le 2 mars) il y avait des barricades partout dans la ville. Il y en avait mille! Nous n'avions pas de pain.» Dès cet instant tout change. C'est le début du cauchemar. Plus un seul «youpi», mais «J'ai peur de la GUERRE!», «ASSASSINS!», «Je suis triste Mimmy», «C'est l'HORREUR», «I NEED PEACE!». Le printemps, l'été, l'automne passent. Une nouvelle année commence. 1993. «Tu sais, la guerre, ça continue». Mais, parfois, le courant revient. Alors on peut se chauffer un peu, préparer à manger et regarder la télé. Parfois il y a de l'eau aussi. Alors on est bien. «Les gens de Sarajevo, un rien les rend heureux.»

Mardi 1^{er} juin 1993: «Après l'eau et l'électricité, le gaz. On est au bord du suicide. C'est la CATASTROPHE. Mimmy, je n'en peux plus. J'en ai marre

de tout. Je suis terriblement lasse de toutes ces c... Je te demande pardon de dire un gros mot, mais je n'en peux plus. Ça suffit, vraiment. Il y a de plus en plus de chances pour que je me tue, si tous ces crétins qui sont là-haut ou ici en bas ne me tuent pas avant. Je suis à bout. J'AI ENVIE DE HURLER, DE TOUT CASSER, DE TUER. Je ne suis qu'un être humain, et j'ai des limites. Ce que je souffre! JE SERAI DE MEILLEURE HUMEUR LA PROCHAINE FOIS.» Malgré les accès, de plus en plus fréquents, de désespoir, la volonté de vivre finit par l'emporter sur l'angoisse. «Je suis toujours vivante, en bonne santé, mes parents sont vivants et en bonne santé... Alors on y va, ON CONTINUE. Mais qui sait jusqu'à quand?» Sournement, l'angoisse s'insinue dans la vie de Zlata: «J'ai l'impression qu'ici il ne restera plus rien, plus personne de vivant.»

Plus d'une année de bombardements, de froid, de faim, de maladies, d'amis partis, d'amis morts. Plus rien n'est comme avant. De toute la maison, seule la cuisine sert encore. La chambre de Zlata est une cible de choix pour les tireurs embusqués sur les collines. La pièce où se trouve le piano est tout aussi dangereuse. Le soir, on met des matelas par terre pour éviter les balles qui traversent les vitres. On dort dans la cuisine, parce qu'ailleurs il gèle. L'eau est précieuse quand on va la chercher à la fontaine ou qu'on la recueille lorsqu'il pleut. On la boit à petites gorgées, et on fait sa toilette à petites gouttes... toujours dans la cuisine. Il y a la cave aussi. Oubliera-t-on jamais les longues heures passées dans une cave sombre et glaciale, sous le boucan infernal des bombes?

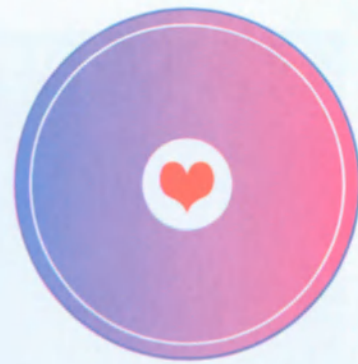
Et quand on en sort, c'est pour constater que tout est détruit. Jour après jour, à mesure que sa ville s'efface, l'enfant de Sarajevo voit disparaître son enfance. La vieille poste, la maternité, le village olympique... L'incendie a brûlé l'insouciance.

Et la vie continue, semée de morts. Les cortèges funèbres ont remplacé les fêtes. Mais on continue à s'aimer, à se marier, à se rappeler les anniversaires. Seulement, ni la liesse, ni les cadeaux ne sont plus comme autrefois. On offre des choux «allemands» parce que payés au marché noir avec des Deutsche Mark. Ou alors, un «énoooooorme baiser», parce qu'on a rien d'autre à donner.

Zlata est une grande fille maintenant. La guerre n'épargne rien. Elle condamne à l'errance les chiens de race abandonnés, elle vide les cages des oiseaux, elle calcine les arbres, elle fait mûrir les enfants. À présent, Zlata a d'autres soucis, d'autres souhaits. Aller un peu plus souvent à l'école. Obtenir un peu plus que cent grammes de pain par jour. Ne pas finir comme Anne Frank. Elle écrit autrement. «Mardi 21 septembre 1993: Dear Mimmy, le match historique GUERRE-PAIX est reporté. Ça veut dire que la PAIX a encore une fois perdu.»

Peu à peu, la nouvelle s'est répandue que Zlata tenait un journal. Il a circulé à Sarajevo, avant de prendre la route. Un jour, Alexandra, photographe de presse, l'emporte à Paris. Il est traduit partout dans le monde, afin que les gens entendent, en dix-sept langues différentes, son terrible message: «La guerre nous a pris, elle ne nous lâche plus.»

J.S. ■



JAZZ

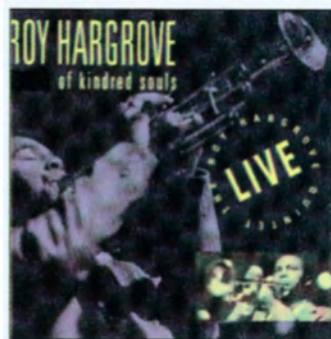
Mulgrew Miller. *Hand in Hand*. CD RCA 01241 63153 2

Miller (piano), Eddie Henderson (trompette & fluegelhorn), Kenny Garrett (sax alto & soprano), Joe Henderson (sax ténor), Steve Nelson (vibraphone), Christian McBride (basse), Lewis Nash (batterie).

Outre ses qualités pianistiques et humaines, Mulgrew Miller est un compositeur supérieur, comme l'attestent les merveilleux morceaux de ce disque, que l'on écoute avec un plaisir sans cesse renouvelé. Harmoniste consommé, il tient en partie sa conception orchestrale de la tradition pianistique de Memphis, Tennessee, où il séjourna (et dont venait également l'un de ses maîtres spirituels, Phineas Newborn), et notamment d'Oscar Peterson et de Mc Coy Tynes. Sa main gauche est intelligente, son phrasé surprenant. Steve Nelson, un des jeunes vibraphonistes les plus talentueux de New York, tisse un subtil contrepoint; Eddie Henderson, renard à l'oreille sensible, trop peu connu du grand public, apporte le juste liant entre un Kenny Garrett volubile et mordant et un Joe Henderson lyrique et chaleureux.

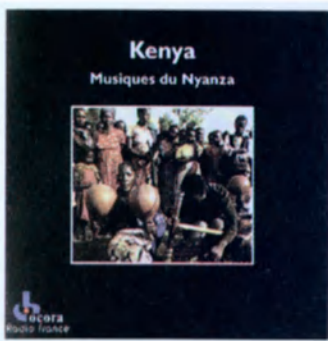
Roy Hargrove. *Of Kindred Souls*. CD RCA 01241 63154 2

Hargrove (trompette & fluegelhorn), Marc Cary (piano), Gregory Hutchinson (batterie), Rodney Whitaker (bass), Ron Blake (sax ténor & soprano). Invités: Gary Bartz (sax alto), André Hayward (trombone).



DISQUES RÉCENTS

par Isabelle Leymarie



Andy Bey, et montre, sur «The Lunceford Legacy» et «When You're In Love», à quel point il maîtrise l'art, si souvent ingrat en jazz, du piano solo.

MUSIQUE DU MONDE

Kenya. Musiques du Nyanza. Coffret de 2 CD, Ocora Radio France 560022/23

Saluons l'heureuse initiative de l'Ocora d'avoir rassemblé des musiques, rarement enregistrées, du Kenya. Ce coffret réunit des chants de la région du lac Nyanza (anciennement lac Victoria), où vivent différents peuples: les Luo, pasteurs originaires du Soudan parlant une langue nilotique et convertis à l'agriculture; et les Gusii et Kuria, d'origine bantoue, entretenant des relations de troc, pas toujours harmonieuses, avec les Luo. Ces derniers s'accompagnent avec des lyres, des hochets fixés aux chevilles et des anneaux de métal marquant le temps métronomique. Leur musique, imprégnée par la tradition soudanaise, diffère de façon marquée de celle des Gusii et Kuria, à l'instrumentation plus riche (lyres, flûtes, arcs musicaux, sifflets, percussions).

Deep Forest. CD Sony Music COL 474178 2.

Ce compact disco/hip hop, orchestré avec boîte à rythme et synthétiseur, utilise un divertissant collage de fragments de chants baka du Cameroun, de chants du Burundi et du Sénégal et de chants pygmées recueillis à l'origine par les musicologues Hugo Zemp et Shima Arom. Certains puristes crieront peut-être au sacrilège, mais les morceaux n'ont d'autre prétention que de faire danser. Indirectement, cependant, ils rendent hommage à la créativité des chanteurs de la forêt, champions du rythme et



sans jamais les «attaquer». Si Rossini semble parfois pompier, Bellini et Donizetti possèdent un charme aérien, parfaitement servi par le voix de cette superbe diva.

Barbara Hendricks. La Voix du Ciel. Coffret de 2 CD, Emi Classics 7 54909 2.

Barbara Hendricks, secondée par différents orchestres, chante ici une éclectique sélection d'airs allant des «spirituals», qu'elle affectionne tout particulièrement et dans la tradition desquels elle a grandi, aux «Ave Maria» de Schubert et de Gounod, en passant par Villa-Lobos, Strauss, Fauré, Schubert, Duparc, Ravel, ou même «La veuve joyeuse» de Lehar et «My fair Lady» de Loewe. Sa voix souple et fruitée, à l'impressionnant vibrato, se prête avec aisance à ces multiples changements de registre. C'est, toutefois, le répertoire classique qui me semble le mieux lui convenir et permettre à son talent de s'épanouir en sa plus grande majesté.

Palmarès de l'Année. Edition 1994. Scarlatti, Strauss, Janacek, Beethoven, Berlioz, Verdi, Britten, Mozart, Chopin, etc. Coffret de 5 CD Deutsche Grammophon 439 988 2

Abondante sélection, effectuée par diverses revues et académies, des meilleurs enregistrements de l'année. Y figurent des chefs-d'œuvre universellement reconnus («La flûte enchantée», «Prélude à l'après-midi d'un faune», «Tableaux d'une exposition») et d'autres demeures plus secrets («Sonate à deux violons, trombone et violone» de Biber, «Concerto en fa majeur» de Jéinichen, «Four Sea Interludes» de Britten). Voisinent en parfaite harmonie sur cet Olympe Bernstein, Boulez, Domingo, Von Karajan, Pavarotti, Pogorelitch, Fischer-Dieskau et d'autres grands noms de la musique. Les amateurs de classique retrouveront les airs auxquels ils s'identifient et les auditeurs plus aventureux pourront savourer des morceaux moins souvent proposés.

précurseurs du hip hop, demeurés anonymes, et qui ont déjà inspiré plusieurs musiciens occidentaux (Herbie Hancock et Philip Glass notamment).

Alfredo Rodriguez. Para Yoya. CD Bleu Caraïbes 82875-2.

Le pianiste cubain Alfredo Rodriguez, grand nom dans les années 70 de la salsa newyorkaise et aujourd'hui établi à Paris, présente ici son quatrième disque. Entouré de musiciens de diverses nationalités (cubains, français, anglais), il nous offre une promenade musicale à travers un paysage varié: rumba guaguancó se transformant en salsa («N'importe qui, n'importe quoi»), piano sobre et dépouillé («Maria y Maria»), cantique yorouba («Cante a Oggún»), hommage, avec tambours traditionnels et chants en patois, à la reine («Yoya») d'une des sociétés de «Tumba francesa» — ces groupes d'origine haïtienne de la région orientale de Cuba —, salut à l'Afrique sur fond de tambours batá («Africa 93»), merengue («Mariana») et instrumental lyrique du pianiste cubain «Peruchin», aujourd'hui disparu, avec son propre fils à la guitare («Te espero en el mar»). Les amateurs de musique caribéenne se délecteront de ce savoureux pot-pourri.

MUSIQUE CLASSIQUE

Kathleen Battle. Italian Opera Arias. London Philharmonic Orchestra sous la direction de Bruno Campanella. CD Deutsche Grammophon 435 866-2.

Accompagnée par le London Philharmonic Orchestra, le pianiste John Constable et The Ambrosian Opera Chorus sous la direction de John McCarthy, la soprano Kathleen Battle interprète des arias de Bellini, Rossini et Donizetti. La voix, à la fois ample et retenue, demeure riche dans les aigus, avec de souples montées chromatiques. Battle, profondément musicale, cultive la rigueur, mais une rigueur pénétrée d'émotion. Elle maîtrise admirablement l'art du rallentando et cueille les notes,



Horace Silver. It's Got To Be Funk.

CD Columbia 473877 2. Silver (piano), Oscar Brashear (trompette & fluegelhorn), Bob Summers, Ron Stout (cor), Suzette Moriarty (trombone), Bob McChesney (trombone basse), Bob Maize (basse), Carl Burnett (batterie). Solistes invités: Red Holloway (sax alto et ténor), Eddie Harris (sax ténor), Branford Marsalis (sax ténor), Andy Bey (chant).

Funky, ce disque l'est — sans le moindre doute. Le sympathique et souriant pianiste du Cap-Vert traverse les années sans se départir de sa verve et de son sens de l'économie. Mais ses orchestrations se sont enrichies depuis l'époque des Jazz Messengers et doivent ici leur moelleux à la présence de plusieurs cuivres de tessiture basse. Silver swingue sans retenue, entraînant ses comparses dans son sillage, et s'amuse follement avec les titres de ses morceaux. Il passe d'un «Funky Bunky» à un «Yo' Mama's Mambo» déchaîné, n'ayant d'ailleurs de mambo que le nom, nous propose son inévitable «Song For My Father», chanté par



LE COURRIER DES LECTEURS

LES INTELLECTUELS ET LA COURSE AU PROFIT

Je suis abonné au *Courrier* depuis dix ans et j'y apprends une foule de choses sur le monde entier. Mais le numéro de décembre dernier («Qu'est-ce que le progrès? Un débat Nord-Sud») s'il traduit les états d'âme de nombreux intellectuels de valeur, se montre à mon sens toujours aussi réservé à l'égard de ce qui constitue la cause essentielle de la violence, de la délinquance et surtout de la pauvreté qui frappe les pays du Sud et, de plus en plus, les pays riches: je veux parler de la course démentielle au profit à laquelle se livrent ceux qui mènent l'économie de ces pays.

Ce mal ne me paraît pas clairement dénoncé. Trop d'intellectuels vivent peut-être dans le confort du système. Pourquoi ne trouve-t-on pas, dans vos pages, de véritable recherche d'une perspective économique et politique d'avenir? Le débat doit être ouvert dans ce sens.

ANDRÉ PILET
AMFREVILLE-S/LES-MONTS (FRANCE)

OUI, L'OCCIDENT CROIT ENCORE AU PROGRÈS

L'article de Régis Debray dans votre numéro de décembre 1993 («Vous avez dit progrès? Un mythe occidental», pp 9-12) me fait vivement réagir. Le style en est brillant et intelligent, autant que le ton péremptoire. J'adhère à certaines des idées exposées, d'autres m'incitent à y réfléchir et... à les contester. En tous cas, c'est une intervention qui ne laisse pas indifférent: on peut accepter cette remarque comme un hommage à l'auteur. Néanmoins celui-ci me paraît pécher par exagération et suffisance.

Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation que l'Occident ne croit plus au progrès et se tourne de plus en plus vers le passé. Je pense que ce pessimisme et ce scepticisme ne reflètent que le désarroi et l'impuissance d'une intelligentsia, hélas dominante dans les médias et l'édition.

En réalité, je constate que la masse de la population continue à croire en la science et au progrès. Dur comme fer. Chacun espère être mieux soigné, mieux protégé, mieux instruit et informé, mieux considéré, jouir de plus de libertés et avoir des enfants qui, grâce à l'école, auront une meilleure situation.

Je ne suis pas d'accord avec R. Debray quand il oppose deux temporalités: «Le temps cumulatif du développement scientifique et technique... et le temps répétitif de l'univers politique et sym-

bolique.» Cette affirmation me paraît trop tranchée. En effet, qui peut nier que le progrès des connaissances scientifiques et techniques, c'est-à-dire de la pensée rationnelle, ait entraîné une évolution progressive des idées morales, politiques et même religieuses, des mentalités et des mœurs? J'en cite pour exemple les droits personnels et politiques, la liberté de pensée et d'expression, les droits de la femme, de l'enfant... et même de l'animal. Et rien n'indique que ce mouvement soit réversible, au contraire, comme le montre Michel Serres (dans l'entretien qui ouvre le numéro) avec son idée de «contrat naturel».

Je ne suis pas d'accord non plus quand l'auteur affirme que les «nobles partisans du progrès» (pourquoi cette ironie?) se sont trompés «en annonçant la fin des superstitions religieuses»: constat pour le moins prématuré. Dans nos sociétés de progrès rationnel, les superstitions religieuses (non la croyance authentique) ont fortement reculé. Exemple: la sorcellerie et la magie ont cédé devant les avancées de la médecine scientifique, et depuis un siècle le nombre des «miracles» homologués par l'Eglise à Lourdes et ailleurs est en diminution constante.

Je ne suis pas d'accord quand Régis Debray affirme que «chaque palier d'unité techno-économique relance la diversité ethno-culturelle à un autre niveau». Cela ne me paraît pas vérifié en Europe occidentale ni en Amérique du Nord, comme le montrent la CEE et l'ALENA. A l'inverse, là où les différences «ethno-culturelles» et nationales se durcissent, c'est souvent par réaction à la frustration de ne pas assez profiter des avantages du progrès technique et économique de la civilisation moderne.

Je ne suis pas d'accord avec ceux qui font découler la notion de progrès d'un «messianisme» de tradition judéo-chrétienne, sans expliquer pourquoi il a fallu attendre le 17^e siècle pour que cette notion émerge dans des sociétés se réclamant pourtant de ladite tradition depuis 1 400 ans! Il me semble au contraire que c'est l'affaiblissement du messianisme religieux, sous l'effet de la rationalité, qui a permis à l'idée d'évolution matérielle et humaine progressive de s'affirmer. Idéologie de progrès humain et tradition religieuse me paraissent fondamentalement incompatibles.

BERNARD GOLDSTEIN
TULLE (FRANCE)

RECTIFICATIF

L'instrument que l'on voit à la page 45 de notre numéro de décembre 1993 («Un débat Nord-Sud, Qu'est-ce que le progrès?») sert à mesurer, non pas la direction, comme il est indiqué par erreur dans la légende, mais la vitesse du vent. Ce type d'anémomètre à rotation, ou à moulinet, est couramment utilisé dans les stations météorologiques.

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Couverture, page 3: © Dimitri Selesneff, Paris. Page 2: © Mona Yazbeck, Liban. Pages 5, 6-7: © Jean Malaurie, Paris. Page 9: © Jean-Loup Charmet, Paris. Galerie Huguette Bères, Paris. Page 10: Théodule Gilou © Ask Images, Paris. Pages 11, 32, 36: © Alain Guillou, Le Croisic. Page 12: Haley © Sipa Press, Paris. Pages 13, 16, 20, 22, 35: Michelangelo Durazzo © ANA, Paris. Page 15: Dailloux © Rapho, Paris. Pages 17, 23: Ron Gilling © Panos Pictures, Londres. Page 18: © Jean-Loup Charmet, Paris. Bibliothèque des Arts Décoratifs. Page 19: G. Sioen © Rapho, Paris. Page 21: Mattes © Explorer, Paris. Pages 24, 26: Mireille Vautier © ANA, Paris. Page 25: José Vicente Resino/Black Star © Rapho, Paris. Page 27: Ghislaine Bras © Ask Images, Paris. Pages 28, 29, 30 en bas: Joe Viesti/Viesti Associates © Ask Images, Paris. Page 30 en haut: Jean Philippe Varin © Jacana, Paris. Page 31: © Lions Club, Illinois. Pages 33, 34: © Jean-Loup Charmet, Paris. Page 37: Olivier Martel © Explorer, Paris. Pages 38, 39: Babout © Rapho, Paris. Page 40: © Fabian, Paris. Pages 42, 43, 44 en bas: © Lyndsay Chong Seng, Seychelles. Page 44 en haut: Daniel Simon © Gamma, Paris. Page 44 au milieu: Michel Pignères © Gamma, Paris. Page 45: Doisneau © Rapho, Paris. Page 46: © Gamma, Paris. Page 47: © Charles Lénars, Paris.

le COURRIER de l'UNESCO

47^e année

Mensuel publié en 32 langues et en braille par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

31, rue François Bonvin, 75015 Paris, France.

Téléphone: pour joindre directement votre correspondant, composez le 45.68 ... suivi des quatre chiffres qui figurent entre parenthèses à la suite de chaque nom.
Télécopie: 45.66.92.70

Directeur: Bahgat Elnadi
Rédacteur en chef: Adel Rifaat

RÉDACTION AU SIÈGE

Secrétaire de rédaction: Gillian Whitcomb

Français: Alain Lévêque, Neda El Khazen

Anglais: Roy Malkin

Espagnol: Miguel Labarca, Araceli Ortiz de Urbina

Unité artistique, fabrication: Georges Servat (47.25)

Illustration: Ariane Bailey (46.90)

Documentation:

Relations éditions hors Siège et presse: Solange Belin (46.87)

Secrétariat de direction: Annie Brachet (47.15),

Assistant administratif:

Éditions en braille (français, anglais, espagnol et coréen): Mouna Chatta (47.14).

ÉDITIONS HORS SIÈGE

Russe: Irina Outkina (Moscou)

Allemand: Dominique Anderes (Berne)

Arabe: El-Said Mahmoud El Sheniti (Le Caire)

Italien: Mario Guidotti (Rome)

Hindi: Ganga Prasad Vimal (Delhi)

Tamoul: M. Mohammed Mustapha (Madras)

Persan: H. Sadough Vanini (Téhéran)

Néerlandais: Claude Montrieux (Anvers)

Portugais: Benedicto Silva (Rio de Janeiro)

Turc: Serpil Gogen (Ankara)

Ourdou: Wali Mohammad Zaki (Islamabad)

Catalan: Joan Carreras i Martí (Barcelone)

Malais: Sidin Ahmad Ishak (Kuala Lumpur)

Coréen: Yi Tong-ok (Séoul)

Kiswahili: Leonard J. Shuma (Dar-es-Salaam)

Slovène: Aleksandra Kornhauser (Ljubljana)

Chinois: Shen Guofen (Beijing)

Bulgare: Dragomir Petrov (Sofia)

Grec: Sophie Costopoulos (Athènes)

Cinghalais: Neville Piyadigama (Colombo)

Finois: Marjatta Oksanen (Helsinki)

Basque: Juxto Egaña (Donostia)

Thaï: Duangtip Surintatip (Bangkok)

Vietnamien: Do Phuong (Hanoi)

Pachto: Nazer Mohammad Angar (Kaboul)

Haoussa: Habib Alhassan (Sokoto)

Bengali: Abdullah A.M. Sharafuddin (Dacca)

Ukrainien: Victor Stelmakh (Kiev)

Galicien: Xavier Senin Fernández (Saint-Jacques-de-Compostelle)

VENTES ET PROMOTION

Abonnements: Marie-Thérèse Hardy (45.65), Jacqueline

Louise-Julie, Manichan Ngonkeko, Michel Ravassard,

Mohamed Salah El Din

Liaison agents et abonnés: Ginette Motreff (45.64)

Comptabilité: (45.65). Magasin: (47.50)

ABONNEMENTS. Tél.: 45.68.45.65

1 an: 211 francs français. 2 ans: 396 francs.

Pour les pays en développement:

1 an: 132 francs français. 2 ans: 211 francs.

Reproduction sous forme de microfiches (1 an): 113 francs.

Reliure pour une année: 72 francs.

Paiement par chèque bancaire (sauf Eurochéque), CCP ou mandat à l'ordre de l'UNESCO.

Les articles et photos non copyright peuvent être reproduits à condition d'être accompagnés du nom de l'auteur et de la mention «Reproduits du *Courrier de l'UNESCO*», en précisant la date du numéro. Trois justificatifs devront être envoyés à la direction du *Courrier*. Les photos non copyright seront fournies aux publications qui en feront la demande. Les manuscrits non sollicités par la Rédaction ne seront renvoyés que s'ils sont accompagnés d'un coupon-reponse international. Les articles paraissant dans le *Courrier de l'UNESCO* expriment l'opinion de leurs auteurs et non pas nécessairement celles de l'UNESCO ou de la Rédaction. Les titres des articles et légendes des photos sont de la Rédaction. Enfin, les frontières qui figurent sur les cartes que nous publions n'impliquent pas reconnaissance officielle par l'UNESCO ou les Nations Unies.

IMPRIMÉ AU LUXEMBOURG (Printed in Luxembourg)

DEPOT LÉGAL: C1 - AVRIL 1994.

COMMISSION PARITAIRE N° 71842 - DIFFUSÉ PAR LES N.M.P.P.

Photocomposition, Photogravure: Le Courrier de l'UNESCO.

Impression: IMPRIMERIE SAINT-PAUL, 2, rue Christophe Plantin

L-2988 Luxembourg

ISSN 0304-3118

N°4-1994-OPI-94-525 F

Ce numéro comprend 52 pages et un encart de 4 pages situé entre les pages 10-11 et 42-43.

TOP latina

ESPACE
CHAMPERRET
PARIS

3, 4, 5 JUIN 1994

**LE PREMIER
SALON
DE L'AMÉRIQUE LATINE
EN FRANCE**

C'EST ...

DE NOMBREUX EXPOSANTS

Compagnies aériennes
Tours opérateurs
Agences de voyages
Transporteurs internationaux
Banques et assurances
Importateurs de boissons et de produits alimentaires
Restaurateurs
Hôtellerie
Artisanat
Éditeurs (livres et musiques)
Medias (radio presse et TV)
Éducation
Art et culture
Associations culturelles
Ambassades
Chambres de commerce
Organisations internationales



UN CONCEPT INÉDIT

ESPACE ÉCHANGE PROFESSIONNEL

Opportunités d'investissements,
implantations, secteurs d'activités,
pôle de rencontre multilatéral et décisionnel

ESPACE CONFÉRENCE

Économie, géostratégie, culture, tourisme

ESPACE ÉVÈNEMENT

Concerts traditionnels et contemporains
Petits déjeuners professionnels
Cocktails littéraires
Grande soirée de gala

Prix d'entrée public 30 F - Étudiants, Chômeurs, Groupes (10 minimum) 20 F - Visa pour les 3 jours 50 F

CONTACT : JOSÉ ORTIZ - CHRISTIAN MARTINEAU

Tél : (1) 43 48 60 40 - Fax : (1) 43 48 48 11 - Minitel : 3615 SOL A SOL



DIX-SEPT GRAVURES POUR SARAJEVO

Du 11 au 22 avril 1994, se tiendra dans la salle des Actes, au Palais de l'UNESCO à Paris, une exposition de dix-sept gravures sur bois réalisées en 1993 par des artistes de Sarajevo. Tout en témoignant de la détresse provoquée par la fureur destructrice des hommes, ces œuvres sont un exemple vivant de la résistance de l'art à la barbarie.

Voe victis (76 x 56 cm), de Adnan Begic.





en offrant à un ami un abonnement, vous lui faites 3 cadeaux:

1 Il découvre l'unique revue culturelle internationale paraissant en 32 langues et attendue, dans 120 pays, par des centaines de milliers de lecteurs de toutes nationalités

2 Il explore, mois après mois, la formidable diversité des cultures et des savoirs du monde

3 Il s'associe à l'œuvre de l'UNESCO qui vise à promouvoir (le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion...).

CHAQUE MOIS, LE MAGAZINE INDISPENSABLE POUR MIEUX COMPRENDRE LES PROBLÈMES D'AUJOURD'HUI ET LES ENJEUX DE DEMAIN

CHAQUE MOIS: UN THÈME D'INTÉRÊT UNIVERSEL TRAITÉ PAR DE GRANDS SPÉCIALISTES DE NATIONALITÉS ET DE SENSIBILITÉS DIFFÉRENTES...

CHAQUE MOIS: UN ENTRETIEN AVEC DES PERSONNALITÉS DU MONDE DES ARTS, DES LETTRES, DE LA SCIENCE, DE LA CULTURE...

CHAQUE MOIS: DES RUBRIQUES SUR L'ACTION DE L'UNESCO DANS LE MONDE, L'ENVIRONNEMENT, LE PATRIMOINE MONDIAL...

L'AMOUR AU PRÉSENT... EAU DE VIE... LA CONDITION MINORITAIRE... QU'EST-CE QUE LE MODERNE?... LA NOSTALGIE DES ORIGINES... LE TEMPS DE DÉSARMER... NAISSANCE DES NOMBRES: COMPTES ET LÉGENDES... UN DÉBAT NORD-SUD: QU'EST-CE QUE LE PROGRÈS?... DÉSERTS... LE VERBE MULTICOLORE... DROITS DE L'HOMME: LA LONGUE MARCHÉ... GESTION MODERNE ET TRADITIONS LOCALES...

FRANÇOIS MITTERRAND... JORGE AMADO... RICHARD ATTENBOROUGH... JEAN-CLAUDE CARRIÈRE... JEAN LACOUTURE... FEDERICO MAYOR... MAGUIB MAHFOUZ... SEMBENE OUSMANE... ANDRÉ VOZNESSENSKI... FRÉDÉRIC ROSSIF... HIMNERK BRUHNS... CAMILO JOSÉ CELA... VACLAV HAVEL... SERGUEÏ S. AVERINTSEV... ERNESTO SÁBATO... GRO HARLEM BRUNDTLAND... CLAUDE LÉVI-STRAUSS... LEOPOLDO ZEA... PAULO FREIRE... DANIEL J. BOORSTIN... FRANÇOIS JACOB... MANU DIBANGO... FAROUK HOSNY... SADRUDDIN AGHA KHAN... JORGE LAVELLI... LÉON SCHWARTZENBERG... TAHAR BEN JELLOUN... GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ... JACQUES-YVES COUSTEAU... MELINA MERCOURI... CARLOS FUENTES... JOSEPH KI-ZERBO... VANDANA SHIVA... WILLIAM STYRON... OSCAR NIEMEYER... MIKIS THEODORAKIS... ATAHUALPA YUPANQUI... HERVÉ BOURGES... ABDEL RAHMAN EL BACHA... SUSANA RINALDI... HUBERT REEVES... JOSÉ CARRERAS... SIGMUND FREUD ÉCRIT À ALBERT EINSTEIN... LUC FERRY... CHARLES MALAMOUD... UMBERTO ECO... OLIVER STONE... ANDRÉ BRINK... JAMES D. WATSON... AMOS OZ... MICHEL SERRES... THÉODORE MONOD... YVES COPPENS... EDUARD L. MAUNICK... JEAN MALAURIE...

NOTRE PROCHAIN NUMÉRO (MAI 1994) AURA POUR THÈME:

RÉCRIRE L'HISTOIRE DU COMMUNISME

IL SERA PRÉCÉDÉ D'UN ENTRETIEN AVEC L'ASTROPHYSICIEEN

TRINH XUAN THUAN