Societas Criticus

Revue de critique sociale et politique

De la critique... naît la fleur du changement!

Vol. 2, no. 2 - Mars 2000

Cette revue est éditée à compte d'auteurs. Les dons sont acceptés.

Pour nous rejoindre:
societascriticus@hotmail.com
Societas Criticus
C.P. 182, Succ. St-Michel
Montréal (Québec) Canada H2A 3L9

Vous trouverez sur notre site un lien vers *l'Agenda et les Musts de Societas* et vers le *courrier critcus*. A vous d'explorer et de nous écrire à partir de www.homestead.com/societascriticus

Co-direction

Michel Handfield, M.Sc. Sociologie, Délinquant Intellectuel
Gaétan Chênevert, M.Sc. Adm. (productivité humaine), Diogénien

Soumission de texte:

Les envoyer par e-mail normal. Si votre texte est en fichier attaché, si possible le sauvegarder en format "rtf" (rich text format) sans notes automatiques.

A méditer

Un prince bien avisé ne doit point accomplir sa promesse lorsque cet accomplissement lui serait nuisible, et que les raisons qui l'ont déterminé à promettre n'existent plus: tel est le précepte à donner. (…) Et d'ailleurs, un prince peut-il manquer de raisons légitimes pour colorer l'inexécution de ce qu'il a promis? (Machiavel, Le Prince, chapitre XVIII)

****

La vitesse, élément de sécurité ou de frustration!

Par Pierre Dupont

À l'heure du débat sur les limites de vitesse, certains sont pour la hausse, d'autres contre. Dans le débat, le respect, la tolérance, et le suivi, sont autant d'éléments ne permettant pas d'en arriver à un consensus. Voici donc une nouvelle variante qui se veut peut-être un solution intéressante.

J'ai personnellement parcouru plusieurs villes et routes du Québec, du Canada, des États-Unis, et d'Europe au volant d'une voiture. Selon les lieux, provinces ou pays, l'approche diffère quant aux limites de vitesse mises en œuvre.

D'où je me pose les questions suivantes : La vitesse est-elle un élément de sécurité? Quel est la limite idéale? Est-elle universelle?

N'ayant pas fait de recherches statistiques quant aux accidents, le nombre de véhicules circulant, la capacité des routes, et nombres d'autre facteurs, je proposerai donc une réflexion qualitative plus que quantitative.

Dans cette approche, notons les situations suivantes que nous avons pu observer personnellement.

1. Au Québec, plusieurs routes banalisées affichent une limite de vitesse permise de 90 Km/heure. Elles sont généralement très sinueuses et comportent des dénivelés plus ou moins accentués selon les caprices de mère nature ou du lotissement. Ces mêmes routes offrent des accès non limités (plusieurs intersections), et très souvent s'y raccordent de nombreuses entrées privées. Ces mêmes routes proposent généralement une circulation à contresens sur deux voies munies ou non d'accotement.

2. Les autoroutes sont conçues avec des courbes en douceur, des accès limités, et la circulation y est divisée par un terre plein ou une partition de béton ou autre. Ces routes sont généralement assez rectilignes, et les dénivelés adoucis. De plus, elles comportent généralement des accotements de part et d'autre.

3. Sur les autoroutes, les limites de vitesses varient selon les provinces, ou les pays. Ainsi au Québec, la limite est à 100 Km/heure tandis qu'aux États Unis elle est à 90 Km/heure, et en France à 130 Km/heure, pour ne mentionner que ces références.

4. En France, nous avons aussi remarqué que les limites de vitesse des poids lourds étaient contrôlées (théoriquement) en fonction du type de véhicule, de sa charge, et le fait que le véhicule est ou non en charge.

5. Dans l'Ouest Canadien, sur la Transcanadienne, nous avons observé que les limites de vitesse étaient de 90 Km/heure le jour et de 70 Km/heure la nuit.

6. On se rappellera sans doute la période des postes de péage sur l'autoroute du Nord. Ils avaient leurs inconvénients, mais aussi y trouvait-on des limites de

vitesse ajustées en fonction du climat et autres événements. Période révolue aujourd'hui.

À la revue des éléments précités, on constate qu'il y a plusieurs approches visant l'implantation d'une philosophie sécuritaire sur les routes. Par la même occasion, on peut se poser la question suivante : Pourquoi 100 Km/hre sur une autoroute et 90 Km/heure sur les routes banalisées?

La logique dicte que l'on doit limiter la vitesse sur les routes banalisées ou, alternativement, l'on peut permettre une vitesse plus poussée sur les autoroutes. Quelle option doit-on poursuivre?

De ce point on en arrive au suivant. Une limite de vitesse, quelque qu'elle soit, oit-elle être universelle? Quels sont les facteurs pouvant jouer un rôle important dans la détermination de cette limite ?

Au nombre des paramètres que l'on juge important, mentionnons : le type de véhicule (personnel avec ou sans remorque, les camions lourds, les bi-train, et pour ces mastodontes, notons aussi avec ou sans charge, et encore le type de charge), le jour ou la nuit, une chaussée sèche, mouillée, enneigée, etc.

Selon moi, on doit élaborer une politique visant la sécurité sur les routes et autoroutes. Cette politique doit obligatoirement prendre en compte les éléments suivants :

a) Le type de véhicule (voiture familiale, voiture familiale avec une remorque, camion et capacité avec ou sans charge, type simple, semi-remorque ou bi train, etc.);

b) Les conditions routières (jour, nuit, sec, mouillé, enneigé, brouillard, etc.)

À ce point, nous avons établi que la limite de vitesse doit être très basse pour tenir en compte les éléments précités ou, encore, être ajustée selon les mêmes éléments.

Bien, nous avons à présent la recette!!! Les limites de vitesse sont-elles respectées? Les conducteurs sont-ils prudents, téméraires ou inconscients? Les limites de vitesse sont-elle respectées? Tous nous avons une idée de la réponse.

Présentement, on affiche 100 Km/heure, et on tolère 118 Km/heure? J'ai souvent constaté que certains roulent à 140 Km/heure et plus. Mais généralement les policiers ne sont pas présents. Doit-on permettre ces excès de vitesse seulement lors des périodes creuses? Doit-on mettre en œuvre une force policière pour suivre d'une façon continue ou aléatoire une ou les autoroutes? Il y a des trous dans le suivi, est-ce que l'on dit alors que c'est acceptable? Ou, encore, est-il trop dispendieux d'assurer un meilleur suivi?

Celui qui excède la limite de vitesse jugée sécuritaire (!!!) met sa vie en danger, mais que dire des autres personnes qui circulent raisonnablement. Sont-elles des statistiques acceptables lors de notre calcul des coûts / bénéfices?

Selon moi, il existe une solution versatile et universelle, solution qui pourrait assurer un suivi à 100% d'efficacité. Mettons les autoroutes à la page des communications.

i) Pour accéder à un autoroute, passons en premier par un poste de distribution duquel on obtiendrait un coupon indiquant la date, l'heure, et le point d'accès. Le tout serait affiché en texte pour que le message soit clairement lisible pour le chauffeur, tout en étant encodé pour une lecture rapide à la sortie.

ii) Arrivé à la sortie, on dépoussière le permis de conduire, lequel possède photo et est doublé d'un volet de point d'inaptitude et d'une carte de crédit. On présente-le tout à la guérite de sortie.

iii) Le lecteur calcule alors la distance parcourue, et le temps pris pour avoir effectué le parcours. Une charge serait alors automatiquement débitée à la carte de crédit du permis (Km parcouru multiplié par la franchise, plus la contravention pour excès de vitesse dans les cas ou la vitesse moyenne a été excessive).

iv) Lors de l'accès, en plus du coupon d'entrée, on pourrait y afficher/lire la limite de vitesse permise considérant la situation (sec, pluie, neige, brouillard, etc.), facteur devant être consigné dans la base de données pour procéder au calcul de l'infraction s'il y a lieu.

v) Cette limite de vitesse doit être contrôlée sur une base régionale puisque le pays / la province ne sont pas affecté d'une même façon par la nature. Alors pour aviser le chauffeur de cette variation dans l'espace-temps, chaque viaduc (donc accès et sortie, requiert une certaine infrastructure selon le projet proposé) peut afficher la limite de vitesse régionale.

vi) Une grille universelle devrait être établie pour corriger la vitesse permise des véhicules. Ainsi, à titre d'exemple seulement et non pas sur une base technique quelconque, la table pourrait ressembler à ce qui suit :

a.	100%	Voiture familiale
b.	90%	Voiture familiale avec une remorque
c.	95%	Pour un camion de capacité x tonnes, sans charge
d.	80%	Pour un camion de capacité x tonnes, avec charge
e.	90%	Pour un camion semi-remorque sans charge
f.	75%	Pour un camion semi-remorque en charge
g.	80%	Pour un train routier sans charge

h. 65% Pour un train routier en charge

Cette grille ou une version évaluée par des experts devra être connue de tous et appliquée au point de sortie par le préposé.

Un dernier point, lorsqu'il est question de produits toxiques ou dangereux: une pénalité de 15% (pour illustration) devrait être appliquée, selon la nature des charges affichées suivant les normes du SIMDUT (Système d'Information sur les Matières Dangereuses Utilisées au Travail qui seraient à la base de cette évaluation.

Spécial: Cité, État-cité!

Une île, une ville! Un mirage pour des problèmes réels!
Ou
"Small is beautiful" comme l'a écrit Schumacher il y a 25 ans!

Michel Handfield

Préface du 10 mars, 2000

Actuellement, il y a au Québec un débat sur les fusions municipales. Il s'inscrit dans un courant idéologique de rentabilité et de rationalisation économique qui, lui, est mondial. Ce qui se passe aujourd'hui à Montréal s'est passé hier à Toronto et se passera demain ailleurs dans le monde. L'examen de cette question est donc d'intérêts pour tous, car elle concerne le fondement de la démocratie au niveau le plus près des citoyens: le niveau local.

Deuxièmement, ce débat ne concerne pas seulement les petites villes et les villages, mais aussi les villes d'importances telle que la Métropole du Québec (Montréal). Il y a donc intérêt à regarder cette question, car elle montre la pénétration de l'idéologie "managériale" dans la sphère publique. Ce qui est bon pour les entreprises (les fusions) est repris dans la sphère publique sans davantage de questionnement. Pourtant des questions il y en a.

Rappelons-nous qu'il y a à peine 10 ans, les entreprises vendaient de larges parts de leurs conglomérats pour se centrer sur ce qu'elles maîtrisaient le mieux! On assistait alors a des ventes de feu et des démantèlements d'entreprises en bonne santé financière! Les entreprises valaient même davantage une fois démantelées, ce qui faisait la joie des spéculateurs. Les municipalités et les Gouvernements nationaux ont fait la même chose en se retirant de secteurs qu'elles occupaient depuis toujours! On privatisait à qui mieux-mieux! Aujourd'hui on vit l'inverse. Les grandes entreprises fusionnent, alors les Gouvernements regardent vers les fusions pour les économies d'échelles!

On se doit de questionner ces "modes managériales" quand il s'agit de les appliquer au secteur public, car le processus démocratique ne peut pas être jugé par les mêmes critères de rentabilité que l'entreprise privée qui, elle, n'a pas à répondre à des impératifs de représentation et de service aux citoyens. Et la première question dans ce cas n'est pas celle de la rentabilité, mais: Est-ce que cela améliore la démocratie et la place du citoyen ? La réponse est NON. John Saul souligne d'ailleurs ce qui suit pour le cas de l'Ontario:

> "A very simple illustration of the extent to which our understanding of our democratic obligations has been deformed can be found in the lack of reaction to Mr. Harris's decision to reduce the number of MPPS by twenty-seven. His argument is a continuation of the moral need to save the taxpayers money. But these members are the only link between the citizen and the government. They are the citizen's only practical way into

> democratic process. If Ontario is a presidential-corporatist society, he has done the right thing. If it is a parliamentary democracy, he has transgressed the underlying principle of representation." (1)

On peut dire la même chose du projet de Louise Harel de faire une super-communauté urbaine pour la région de Montréal. Déjà que la Communauté Urbaine de Montréal (CUM), n'est pas élue démocratiquement, nous espérions qu'elle le deviendrait. Au contraire, elle ne sera pas davantage élue et le nombre de représentants municipaux qui y siègent passera de 80 pour 28 municipalités à 30 pour 102 municipalités! A 80 représentants pour 28 municipalités, les désaccords ont davantage de chance de sortir sur la place publique. Les citoyens peuvent alors réagir! Ce n'est peut être pas la démocratie, mais…

A 30 représentants on sera beaucoup plus près du Club privé que de l'arène démocratique, sans compter que l'on profitera de cette réforme pour cacher des pans entiers de la gestion urbaine des yeux des citoyens, mais aussi des élus écartés de cette structure, en enlevant cette gestion des mains d'élus pour la donner à un club restreint.

En conséquence, j'ai choisi de présenter ici un texte que j'ai écrit en janvier, et dans lequel je propose d'élargir la démocratie urbaine, même si je l'ai déjà fait circuler, car je crois que le cas de Montréal n'est ni le premier, ni le dernier du genre. Il faut donc, pour le bien de la démocratie locale, susciter des réflexions sur ce sujet et tel est le but de ce texte.

Texte original du 28 janvier 2000

Introduction

Depuis la Journée d'étude "Une île, une ville", tenue à l'UQAM le 4 décembre 1999, le Maire de Montréal mène sa cabale pour la fusion des villes de l'île. Si le

bilan des problèmes de Montréal (fardeau des infrastructures régionales, absence d'un pacte fiscal, etc.) est bien fait; la solution proposée (fusionner les villes de l'île et créer une super-CUM regroupant les cent-quelques municipalités du grand Montréal) n'est pas nécessairement la meilleure.

Il est clair que le projet de fusion "une île, une ville" ne règle pas les problèmes de Montréal. Si tel était le cas, le Maire n'aurait pas à parler d'une CUM élargie aux couronnes Nord et Sud de l'île en plus. Alors, à quoi bon les fusions sur l'île? Pourquoi ne pas simplement regarder pour la CUM élargie? Et même ce rôle de la "super CUM" que M. Bourque propose, n'était-ce pas celui du défunt Ministère de la Métropole? (1) Pourquoi cette super-CUM réussirait-elle mieux que le Ministère de la Métropole? N'est-on pas mieux d'améliorer les structures démocratiques de la CUM et son fonctionnement avant de vouloir grossir le bateau. J'en viens ainsi à trois scénarios pour Montréal, dont le dernier (faire une province) est fort discutable j'en conviens. Mais il faut parfois un électrochoc pour susciter des débats et des idées nouvelles. C'est le but de ce texte. Car pendant que M. Bourque promène sont projet, les opposants ne veulent pas faire de vague, attendant qu'il se "plante". Mais s'il ne se plante pas et que les débats n'ont pas eu lieu, il se passe quoi? Est-ce dire qu'il réussit?

1) Améliorer la CUM

Avant de penser faire "une île, une ville", pourquoi ne pas améliorer la CUM. Voici quelques propositions allant vers ce but.

1) Démocratiser la CUM par l'instauration d'élections au suffrage universel pour ses représentants.

2) Confier à la CUM la gestion des services qui concernent toute l'île: le transport, la distribution de l'eau, la sécurité publique (police et pompier), le développement économique, etc. Cette proposition s'accompagne d'une

disposition contre la privatisation des services publics essentiels aux citoyens, comme l'eau et le transport public. (2)

3) Partager, entre la C.U.M. et les municipalités de l'île, les services (comme l'urbanisme) qui ont des implications locales et régionales. Cela s'accompagne de l'obligation de tenir des consultations près des lieux concernés et d'avoir recours aux référendums si les citoyens le demandent. C'est d'ailleurs ce qui manque actuellement à Montréal.

4) Certains services des paliers supérieurs de Gouvernement pourraient être administrés par la CUM pour répondre aux besoins spécifiques de la Communauté montréalaise. Je pense, entre autres, aux Commissions scolaires et à la formation professionnelle. (3)

5) Les municipalités conserveraient les responsabilités locales, soit l'enlèvement des ordures, le déneigement, l'entretien des parcs, etc. Elles participeraient aussi à l'orientation des services régionaux touchant ou affectant (parce-que limitrophe) leur territoire - tel le développement économique et communautaire et l'urbanisme. Cela se ferait en coopération avec le Conseil de la CUM. Les citoyens seraient invités à donner leur avis et, suivant certaines modalités, on pourrait aussi avoir recours à des référendums.

Dans le cas de la Ville de Montréal, on reviendrait aux Conseils d'arrondissements. Ceux-ci seraient responsables de la gestion et de l'orientation des services locaux, avec de véritables pouvoirs de décision, contrairement aux conseils de quartier actuels qui sont un outil de communication par lesquels la ville envoie ses messages aux citoyens. Naturellement, la coordination et l'arbitrage entre les quartiers, pour éviter une concurrence néfaste entre eux, demeureraient la responsabilité du Conseil municipal.

2) La refonte municipale

L'idée de fusion des municipalités comme solution miracle aux problèmes actuels me fait penser à toutes les solutions précédentes: du vide. En effet, depuis les années 80, combien de réformes, réorganisations et "reengineering" avons nous connus dans l'éducation et la santé? Les choses se sont-elles améliorées? Alors pourquoi en serait-il autrement dans le cas des municipalités?

Je ne crois ni au statu-quo, ni aux solutions miracles, car toutes choses poussées à l'extrême ont l'effet contraire à celui recherché. C'est le principe de Némésis. (4) Si les petites villes posent des problèmes, les grandes aussi. Pensons à la criminalité dans plusieurs grandes cités américaines. Alors si de petites villes manquent d'une masse critique, favorisons leur fusion si telle est leur volonté. Mais ne le faisons pas contre leur gré!

Inversement, si des grandes villes ont des problèmes, pourquoi ne pas favoriser leur division en villes de taille moyenne. On pourrait ainsi scinder Montréal en 2 ou 3 villes plus modestes. Schumacher ne dit-il pas ***"Small is beautiful"?*** (5) D'ailleurs au congrès "Une île, une ville", quelques personnes des banlieues de l'île ont bien dit qu'elles sont d'accord avec le projet de fusion des municipalités de l'île à condition (i) de conserver la relation de proximité et (ii) la qualité de leurs services par rapport à ceux de Montréal Pourquoi ne pas plutôt offrir cette proximité et cette qualité, possible dans des villes moyennes, à tous les Montréalais en scindant Montréal en villes moyennes?

Économiquement parlant, il n'est pas sûr que les grandes villes - avec des poches de pauvretés et de criminalités importantes - sont les plus désirables. Par contre, une masse critique, comme la CUM, peut l'être, car elle permet un partage et une redistribution des ressources à la grandeur de l'île tout en conservant des villes de tailles humaines. Comme le note Kenichi Ohmae:

> Where prosperity exists, it is region-based. And when a region prospers, its good fortune spills over into adjacent territories inside and outside the political federation of which it is part. (6)

Ce n'est donc pas affaire de grande ville, sinon Delhi (7,206,704 habitants) devrait être aussi riche que le Québec. Et Monte Carlo (11,600 habitants) devrait être très pauvre! Je sais que certains diront que c'est là un argument fallacieux: comparer Delhi (Indes) avec Monte Carlo (Principauté de Monaco). Mais la tromperie n'est pas là. Elle est chez les tenants de la fusion qui essai de faire croire que la réussite économique est affaire de taille! A ce compte on devrait avoir un développement économique supérieur à celui de la ville de Boston (environ 600,000 habitants). Et pourtant je crois qu'on est loin de pouvoir tenir la comparaison.

Un autre exemple est la réussite économique de la province de Modena (600 000 habitants) dans la région de l'Émilie-Romagne en Italie. (7) Naturellement, ce modèle est particulier, vu l'organisation intégrée de ses entreprises. S'il démontre lui aussi que la taille n'est pas un obstacle, il montre surtout qu'il faut être créatif et ne pas chercher de solutions toutes faites. Les solutions miracles ne tiennent pas davantage leurs promesses que les régimes ou les politiciens! Il faut être créatif. Ce n'est pas parce-que la mode est aux fusions, qu'il ne faut pas regarder autre chose.

Peut être est-ce là que se situe le principal manque de Montréal: la vision. Ainsi, développer l'économie par l'implantation des grandes surfaces commerciales, comme on le fait actuellement à Montréal, dénote un manque d'analyse, car ces grandes surfaces déplacent des consommateurs, conduisent à la fermeture d'autres commerces, mais ne créent aucune valeur économique supplémentaire. Un logiciel de Microsoft ne crée pas plus de valeur pour Montréal qu'il soit vendu dans une grande surface, un centre d'achat ou une petite boutique informatique!

Par contre, le terrain qu'occupe la grande surface, s'il était demeuré disponible pour l'implantation d'une nouvelle entreprise créatrice et exportatrice dans quelques années, aurait crée davantage de retombés économiques pour la région à long terme. Malheureusement, les politiciens se limitent souvent à planifier pour 4 ans (en vue de leur prochaine élection) même si cela n'est pas la décision la plus profitable à long terme pour la communauté.

3) La Province de Montréal

Cette dernière proposition sera très controversée. Elle mérite cependant d'être considérée, d'autant plus que Montréal est pris en otage entre Québec et Ottawa depuis longtemps et en souffre.

D'une part, même si Montréal est le "poumon" du Québec, le Gouvernement du PQ ne veut pas favoriser Montréal et la CUM; l'île de Montréal étant davantage contre le projet souverainiste et bilingue par rapport au reste de la province. Québec considère donc Montréal comme "une région comme les autres" au détriment de son développement. De l'autre côté, Ottawa a avantage à ne pas trop intervenir pour aider Montréal, car il peut ainsi montrer du doigt les effets négatifs du projet souverainiste. Cette idée de devenir une nouvelle province est donc le moyen de sortir de cette impasse, car on aurait ainsi des pouvoirs que l'on n'a pas. De plus, notre poids démographique étant supérieur aux Maritimes, on ne pourrait dire qu'on est trop petit pour avoir cette ambition.

Cette nouvelle province pourrait être constituée de l'île de Montréal et des territoires, allant vers l'Ontario et vers les États-Unis, qui ont voté non au dernier référendum. Cette solution serait supérieure à la partition, qui trouve pourtant une oreille attentive auprès de Stéphane Dion. En échange de cette solution, la province de Montréal assurerait la province du Québec qu'elle ne fermerait pas ses frontières en cas d'indépendance de celui-ci et qu'elle maintiendrait des liens économiques avec lui.

Cette nouvelle province serait officiellement bilingue, mais avec une formation adéquate de tous ses citoyens en français, en anglais et en espagnol soit les 3 langues de l'Amérique. (8)

Cette idée n'est pas aussi saugrenue qu'elle peut le paraître. D'ailleurs, on est de moins en moins des Etats-Unis, de la France, du Canada ou du Québec, que de l'Amérique, de l'Europe, de l'Asie; ou de Boston, de la "Silicon Valey", de Paris, de Toronto, de Tokyo, de Montréal ou de la Beauce... (9) Cité, région et continentalisme sont peut-être les voies d'avenir. Comme si l'histoire pouvait faire un lien entre l'ancien et le moderne!

Conclusion:

Certains diront que ces recommandations ont un coût. Je l'admet, la démocratie a un coût. Somme-nous prêt à l'assumer ou préférons-nous la commercialisation de la société? Si tel est notre choix, à quand le remplacement des élections par des appels d'offres?

Postface du 10 mars, 2000

L'argument le plus contestable de mon texte est l'idée de la province de Montréal. J'ai trouvé de nouveaux arguments en faveur de cette idée dans "Reflections of a siamese twin" de John Saul. Il écrit:

> "The utilitarians think we have too many provinces. Perhaps we have too few." (1)

En effet, selon lui, les villes de Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver ont davantage en commun entre elles, qu'avec les villes plus nordiques de leur

propre province. (p. 465) Et comme les différences Nord/Sud à l'intérieur de chaque province créent de l'insatisfaction, il souligne qu'on serait mieux de créer des provinces du Nord! Mon idée de la province de Montréal n'est donc pas aussi farfelue que certains pourraient le croire puisqu'il s'agirait d'une province du Sud!

Pour ceux que la question intéresse et à nos politiciens qui semblent suivre les idéologies dominantes (fusion, mondialisation, etc.), je conseille la lecture de John Saul avant tout. Peut être que suivre les idéologies dominantes n'est qu'un réflexe de "colonisé". On se doit donc de questionner toutes les idéologies pour le bien des citoyens!

Et pour les sceptiques, voici ce que Saul écrivait sur un tout autre sujet: le virage commercial et américain du hockey. Si je fais cet aparté, c'est pour souligner que s'il a vu juste sur notre sport national, pourquoi n'aurait-il pas vu juste sur le politique?

"Hockey - a sport which combined making money with a solid relationship to the Canadian reality - has been reduced to, or rather deformed into, an American spectator sport. (…) This is a Disneylike view of a world made up of predictable factors and rounded edges. Hockey, like other sports, like adventure movies, is therefore to be packaged as a conventional, Hero-driven, goal-obsessed entertainment and sold to audience on a "quick-hit" basis. (…) Hockey needed to be removed from Canada for its own good, so that it could grow through the freedom which would be produced by minimizing its particularities. (2)

N'est-ce pas ce qui se produit: le hockey, de sport national canadien, est devenu un show américain - digne de la lutte à bien des égards! Alors si la vision de l'idéologie dominante dans le sport - et dans le hockey - que Saul a est plausible, pourquoi sa dénonciation des autres idéologies, politiques celles-là, ne serait-elle pas aussi plausible?

Dans ces conditions, notre idée de la Province de Montréal n'est peut-être pas aussi farfelue qu'elle pouvait le paraître au premier regard. Et, pour les citoyens, elle serait peut être beaucoup plus mobilisatrice que les projet de Pierre Bourque et de Louise Harel.

Notes:

Préface

1. John Ralston Saul, 1998, ***Reflections of a Siamese twin***, Canada: Penguin books, p. 487

Texte original

1.Ce Ministère fut intégré depuis au Ministère des Affaires municipales pour former le "Ministère des Affaires municipales et de la Métropole" (http://metropole.gouv.qc.ca)

2. "There has never been so much disposable money, yet there is no money for the public good. In a democracy this would not be the case, because the society would be centred, by general agreement, on disinterest. In a corporatist system there is never any money for the public good because the society is reduced to the sum of the interests." (John Ralston Saul, 1995**, The unconscious civilization**, p. 37) C'est donc dire que le recours aux privatisations est loin d'être essentiel! Québec devrait aussi en prendre note.

3. Ceci permettrait aussi de questionner la démocratie scolaire. Avec la faible participation du public à l'élection des commissaires, ceux-ci représentent-ils vraiment la population ou représentent-ils des groupes d'intérêts? De plus, avec l'existence des conseils d'établissements (scolaires), les commissaires sont-ils

encore requis? Quant à gestion physique du parc d'écoles, la CUM et/ou les municipalités pourraient probablement très bien le faire. Quant on parle d'allègement des structures, c'est peut être un endroit où regarder.

4. Ivan Illich, 1975, **Némésis médicale**, Seuil, coll. Points.

5. E. F. Schumacher, 1978, **Small is beautiful**, Seuil, coll. Points.

6. Kenichi Ohmae, 1995, **The end of the nation state**, the rise of regional economies, New-York: Free Press, p 100

7. Mark H. Lazerson, **"Organizational growth of small firms: an outcomes of markets and hierarchies?",** in American Sociological Review, 1988, June: 330-342.

8. Pour ne pas se priver de compétences, sachant bien que tous n'aient pas les mêmes habiletés linguistiques, tous ne sont pas obligés d'être bilingue ou trilingue pour travailler. Le but est que l'ensemble le soit, pas le particulier.

9. A ce sujet, voir Kenichi Ohmae, 1995, **Ibid**., et Le Groupe de Lisbonne, 1995, **Limites à la Compétitivité**, Québec: Boréal, car les auteurs y parlent, entre autres, de l'importance accrue de la ville et des villes-région dans le cadre de l'économie mondiale au dépend des États-nation.

Postface

1. John Ralston Saul, 1998, **Op. Cit.,** p. 465.

2. John Ralston Saul, 1998**, Ibid**., pp. 478-9.

The merger goes on… and National governments sleep!

Michel Handfield

From few years the tendency of merger of multinationals is more frequent: AOL and Time Warner are just the last of this long tendency. Before we had Daimler-Chrysler and… It's in the air… and people don't react. They know they can't do anything against that as individual! The proof: very few members of the panel posted a commentary on that.

But we have to be on our guard, because those affect our live. The merger equals concentration of enterprises, rationalization, loss of jobs and power concentration. When multinationals speak to government, they have attention, because money talks! Never forget they are the subscribers of USA presidential running and National parties. It's not just for good citizenship they invest millions dollars on presidential candidates! Corporations invest were they see profitability! Don't forget.

It's not by accident that government cut in social welfare, but has money for corporate requests. Corporate welfare is a reality as Time magazine show that. (www.time.com) Corporation have ears of politicians, citizens haven't!

It's in this context Seattle took all its importance. Civil Organizations took the place of Governments as protectors of Civil Society, because government represents interest groups and corporations, not individual citizens. Seattle put that official! The work on biogenetic and trade confirm that. It's civil organizations that ask for biodiversity and labeling of these products, not government.

I will not be surprised if in a near future nongovernmental organizations take place in United Nations as representative of civil society. Governments are less and less representative of citizens, but representative of commercial interests of

the Nations. They are the new national board of trade! For that, both will have a place in United Nations in a near future!

Politic have to be reformed to conform the new reality. On one side, cities will come the new political force because they are near citizens. They are close to their needs and will. In antiquity we had City-State, in 21st century we will have Political Urban Communities. On the other side, because the importance of problems who are greater than Urban Communities and the necessity of global solution (in environment and health care by example), we will go to Continental Governments, as European Communities. Countries will be shrink with time or will have fewer responsibilities. United Nations will come a world forum for debate and consensus.

Multinational corporations will have a place in this forum as economic engine, but Civil organizations will have a place too, for insure the citizens defense and redistribution of a part of wealth for the good of peoples.

Cultura Societas

Michel Handfield

Ici vous trouverez les items culturels (livres, CDs, etc.) que societas criticus a acheté. Ce ne sont pas nécessairement des nouveautés. Vous remarquerez aussi que certains titres ont des hyperliens vers **http://www.archambault.ca/** ***C'est que nous voulons développer une commandite pour pouvoir obtenir une valeur d'achat de façon à maintenir la qualité de notre chronique*** ***Cultura Societas.*** ***C'est aussi un service***

de plus à nos lecteurs, car vous pouvez vérifier la disponibilité d'un item chez Archambault et le commander en ligne si vous n'avez pas de librairie près de chez-vous.

C.D.

Shania Twain, Come On Over (International Version), Merecury, 088-170 123-2 Elle brasse la cabane, c'est le moins qu'on puisse dire. Bon! Voir site web: www.universalcanada.com

Zbigniew PREISNER, , Requiem For My Friend, Erato, 3984- 24146 -2. Musique "classique" d'un compositeur qui a fait des musiques de film remarquables (Preisner's music, Virgin 7243 8 41258 2 0 est déjà dans nos musts). Très belles voix. A acheter pour qui aime le classique. A découvrir pour les autres. Voir site web: www.preisner.com et www.erato.com.

Einojuhani Rautavara, Canctus Arcticus, Piano Concerto no. 1, Symphony No. 3, Naxos, 8.554147. Du contemporain intéressant, avec chants d'oiseaux sur Canctus Arctictus.

Eric Clapton blues, 2 CD, Polygram 314 547 178-2, CD 1: Studio Music; CD 2: Live disc). Maître ès blues… casse la baraque! Montez le volume. Ten'tion aux fenêtres! Mettez les écouteurs si vous avez des voisins… à moins qu'ils soient absents! (BLUES: COLLECTOR'S ED. (2 DC)

Genevieve Charest, H2o , ART CD 470 - Artic, Voix de style Opéra avec des chansons populaires. A souligner Les Pauvres de Plume Latraverse, pour son interprétation, et pour la profondeur des paroles. Hymne pour l'organisation des pauvres et de la Société Civile selon moi.

Anne-Marie Gélinas, Le Tango de l'Amor, CPLCDSP - 10, Un des ses titres est Démocratie. Chansons intelligentes**.**

Chloé Sainte-Marie, Je pleure tu pleures , DOC2 - 1169, Elle a su s'entourer de très bons auteurs et elle a une belle voix, un disque qui m'a agréablement surpris.

30e Anniversaire - Festival international de la chanson de Gramby, PGC-CD-9376. Souvenirs inoubliables de la chanson d'ici!

The best of Weber, Naxos 8.556676 pou une pièce entendue à l'OSM: Ouverture to Oberon. Classique entraînant!

Sibelius: Finlandia - Karelia suite - Lemminkäinen suite. Naxos 8.554265 (musique du XXe siècle)

Alan Rawsthorne: Concerto for string Orchestra - Divertimento for Chamber Orchestra. Naxos 8.553567 (musique du XXe siècle)

Einar Englund, Orchestral works: "Blackbird" Symphony - "Nostalgic" Symphony - Piano Concerto No. 1. Naxos 8.553758 (musique du XXe siècle)

Note: La musique du XXe siècle est souvent assimilable au contemporain. C'est un genre que plus je le découvre, plus je l'aime. Je ne peux en faire une critique… mais j'invite les lecteurs à s'y initier.

Isabelle Boulay, Scènes d'amour, SIDCD - 2702: Certains inoubliables réinterprétées de façon intéressantes.

François Cousineau, **François Cousineau,** FCCD-8899. J'ai eu du plaisirs à écouter ce disque, surtout "Eva, William et les autres.

Jean-Pierre Ferland, troisième coffret, PJC 2 1011. On réalise que JP a écrit des classiques qui nous accompagnent depuis des lustres. Sur ce 3e coffret: Le petit roi! En fait les 3 sont à conseiller. **(Ferland, Jean-Pierre)**

Dan Bigras, Le chien, GDBCD 9202. Un album qui a du chien. Paroles anarchistes sur "Le déserteur". Interprétation pas piqué des vers de "Tout c'qu'est dégueulasse". Et que dire du duo et des paroles de "Chez nous ou chez vous (Le petit chaperon rouge).

Livres

Derniers Achats dignes d'une mention

Bertrand de Jouvenel, 1998, DU POUVOIR**, Pluriel**

Tocqueville, Quinze jours dans le désert américain, Mille-et-une-nuits (env. 3$)

Baillargeon, Normand, 2000, ANARCHISME, Montréal:l'île de la tortue, coll. Les élémentaires (12.95$).

Szymkowiak, Mildred, 1999, Autrui, France: GF Flammarion, coll. Corpus

Tocqueville, 1986, De la démocratie en Amérique, 2 vol., France: Gallimard, Folio histoire

Blondel, Éric, 1999, La morale, Paris: GF Flammarion, coll. Corpus.

Morin, Edgar, 1994, COMPLEXITE HUMAINE,LA, Paris: Flammarion - Champs-L'Essentiel

Morin, Edgar et Wulf, Christoph, 1997, Planète: l'aventure inconnue, Italie: mille-et-une-nuits.

Chartrand, Michel, 1997, Les dires d'un homme de parole, Québec: Lanctôt éditeur (Michel Chartrand - Les dires d'un homme de parole)

Barberousse, Anouk, 1999, L'expérience, Paris: GF Flammarion, corpus

Cultura recipere

Ce que les producteurs culturels (livres, CDs) nous ont fait parvenir pour le bénéfice d'informer nos lecteurs:

Serge Tisseron, 1999, **Comment l'esprit vient aux objets**, France: Aubier.

Roberta De Monticelli, 2000, **L'avenir de la phénoménologie** - Méditations sur la connaissance personnelle, France: Aubier Philosophie

Claude Santoy, **Connaître son enfant, Analysez vous-même son dessin et son écriture**, France: Aubier.

Marivaux, 1996, **La double inconstance**, Paris: GF-Flammarion

Bernard Cadoux, 1999, **Écritures de la psychose**, Paris: Aubier - Psychanalyse

Claude Carozzi, 1996, **Apocalypse et salut**, Paris: Aubier - Coll. Historique

Kant, 1995, **Critique de la faculté de juger**, Paris: GF Flammarion

Gilbert Simondon, 1989**, L'individuation psychique et collective**, Paris: Aubier - Res L'invention philosophique

Merci aux éditions Flammarion pour nous avoir fait parvenir ces livres.

http://www.flammarion.qc.ca/

Mann, Jim, 1998, **Tomorrow's global community - How the information deluge is transforming business and government,** Philadelphia: BainBridgeBooks.
Merci à l'éditeur et à l'auteur. En attendant notre revue de ce livre, des informations sont disponibles sur**: http://website.mciworld.com/~social-evolution@mciworld.com/**

Commentaire livresque!

Écologie nordique

Au sujet des livres **l'ÉCOLOGIE POLITIQUE** de Dimitrios I. Roussopoulos (écosociété, Montréal, 1994) et **Abolissons l'hiver!** de Bernard Arcand (Boréal, Québec, 1999)

Ces deux bouquins me semblent complémentaires. D'abord, l'écologie politique fait le tour des courants écologiques pour ensuite présenter l'écologie politique et

l'écologie sociale. J'en ai retenu un parallèle entre l'écologie et tout le courant libertaire, qui favorise l'autogestion et une société à la mesure de l'homme. La Cité idéale devrait être autosuffisante; avoir, par exemple, des terres agricoles autour d'elle. Et ces terres seraient, tout naturellement, fertilisées par les déchets recyclés de la ville. Bref, vivre avec son environnement.

C'est justement l'idée que prône Bernard Arcand: vivre notre climat plutôt que de vouloir faire comme s'il n'existait pas! Ainsi, au lieu de combattre l'hiver… suivons les leçons que nous donne la nature et hibernons. Ainsi, de janvier à mars seraient les vacances… le reste de l'année serait productif… au même titre que la nature qui sommeille au plus fort de l'hiver! En dire plus, serait en dire trop, ce livre étant très court. Mais il est aussi très riche en enseignement sur nous et notre environnement - ce qui n'est pas surprenant l'auteur étant anthropologue. Un livre à lire tout comme le premier.

Michel Handfield

Kant, 1995, ***Critique de la faculté de juger***, Paris: GF Flammarion
http://www.flammarion.qc.ca/

C'est là une brique de plus de 500 pages - et le terme brique est ici utilisé à bon escient, car ce livre est dense. On dit à l'endos du livre que c'est "le couronnement du criticisme en même temps que l'un des plus profonds ouvrages auxquels la réflexion philosophique a donné naissance." Pour ma part, je dois avouer que je ne l'ai pas terminé encore, car ce n'est pas quelque chose qui se lit comme un roman.

Cependant j'y vois des relations avec l'analyse de contenu (cours que j'ai suivi il y a plusieurs années en socio) et l'ethnométhodologie. En effet, la réalité peut être perçue de différentes façons. La perception scientifique en est une (la raison

pure chez Kant); la connaissance de sens commun, qui correspond davantage à la faculté de juger chez Kant, en est une autre. Mais les deux connaissances, s'ils décrivent et comprennent la réalité, ne l'englobent jamais, car la réalité les dépasse. Si la connaissance scientifique est analyse (rationalité), la connaissance de sens commun est, en quelque sorte, perception. Quoi que, même si je ne veux pas m'embarquer dans un débat épistémologique, il y aussi analyse dans le sens commun et perception dans la connaissance scientifique! Kant explique cela en une belle formule quand il parle de la faculté de juger: "Car cette dernière n'est pas seulement un pouvoir de subsumer le particulier sous l'universel (…) mais elle est aussi, à l'inverse, pouvoir de trouver pour le particulier l'universel." (p. 100)

Ce n'est certes pas un livre introductif, mais pour qui s'intéresse à la philo et à la critique de la rationalité, ce livre sera d'intérêts. Si vous voulez un livre de chevet qui vous fera travailler intellectuellement, ce livre est aussi pour vous.

Mais si pour vous la philo était ardue je vous recommande plutôt du même éditeur (GF Flammarion) la série Corpus, qui fait le tour d'un sujet et vous introduit en même temps aux grands textes philosophiques. Cette série n'est pas non plus à dédaigner pour les spécialistes, car elle remonte souvent aux sources philosophiques de questions et de débats contemporains. Personnellement, j'en ai acheté plusieurs titres. En voici quelques-uns pour vous montrer la variété et la richesse de cette collection: L'âme, Autrui, Les mathématiques, Le Pouvoir, La tolérance, La nature, L'État, etc.

Michel Handfield

Marivaux, 1996, ***La double inconstance***, Paris: GF-Flammarion

http://www.flammarion.qc.ca/

Résumé de la pièce

C'est l'histoire d'un prince qui est tombé en amour avec Sylvia et qui tente, par tous les moyens, de la séduire. Mais Sylvia aime Arlequin.

Le premier acte tourne autour des tentatives de séduction du Prince. Il envoie un de ses valets, Trivelin, pour essayer de convaincre Sylvia de prendre goût au luxe qui l'entoure. Trivelin va ensuite voir Arlequin en lui faisant plusieurs propositions: honneurs, richesses... Mais Arlequin ne cédera pas, car le cœur de Sylvia est pour lui "un morceau plus friand" que tout le reste (acte un, scène quatre).

Dans le deuxième acte, Sylvia commence à douter des sentiments qu'elle éprouve pour Arlequin. Elle tombe en amour avec un officier du palais qui, en fait, est le Prince, incognito. Flaminia, autre personnage central de cette pièce, tombe en amour avec Arlequin. L'acte se termine par une discussion entre Sylvia et le Prince (toujours incognito), où l'on peut constater que la fidélité de Sylvia pour Arlequin est fragile.

Finalement, le troisième acte est le moment des aveux... Arlequin se rends compte qu'il aime Flaminia et non Sylvia. Quant à Sylvia, elle est amoureuse de l'officier du palais et celui-ci lui avoue qu'il est le Prince. Deux couples se sont formés: Arlequin et Flaminia d'une part et Sylvia et le Prince d'autre part.

Une critique du livre...

J'ai bien aimé la présentation du livre. L'introduction nous met dans le contexte et résume l'histoire. Viens ensuite la pièce de théâtre... C'est une comédie. Le dénouement était attendu. Malgré cela, le texte m'a plu. Tout au long de la pièce, il y a des petites étoiles suivant les mots ou les expressions avec lesquels nous ne sommes pas familiers. Les étoiles nous renvoient au glossaire qui suit la pièce de théâtre. A la fin du livre, il y a un dossier sur l'auteur (Marivaux) et le Théâtre-

Italien, le marivaudage, la société de cour et le thème de l'inconstance dans d'autres textes.

Je le conseillerai aux amateurs de théâtre.

Audrée Anne Dupont
Étudiante en Science de la parole

Les évènements couverts

Réflexions sociologiques autour de "Triomphes du baroque"

L'architecture en Europe, 1600-1750

(Musée des Beaux-Arts, jusqu'au 9 avril 2000)

Ce numéro de Societas Criticus étant dédié à la Cité, cette exposition se veut dans la même veine. En effet, l'architecture est au centre de la Cité. C'est là une très belle exposition qui n'a qu'un léger défaut. En effet, certains des bâtiments qui ont été construits à partir des plans originaux (l'objet des maquettes de l'exposition) ont subi des modifications en cours de construction ou au cours de l'histoire. Cela est très bien documenté, mais il manque les photos de ces bâtiments tels qu'ils sont aujourd'hui en guise de comparaison avec les maquettes originales.

Un constat. A l'époque la Cité se construisait autour de bâtiments importants et imposants: Palais, églises, etc. La Place était souvent au centre; la Cité ou le quartier se construisant tout autour. Il est vrai que, socialement, la population était plus "homogène", de gré ou de force. La religion était souvent religion d'État. La pression sociale pouvait être très forte, voir violente. Cette pression était aussi "politique" et répressive, imposée par l'État. Pensons à la répression

des huguenots en France. Au Québec, nous pouvons penser à la chasse aux Témoins de Jéhovah par Duplessis, ce qui n'est pas si loin.

Aujourd'hui la population est plus hétérogène. On parle d'ailleurs davantage de droits individuels que collectifs. Cela se voit dans la non-architecture des églises. Elles ne sont plus au centre, ni imposantes, car la religion n'a plus le poids qu'elle a déjà eu dans l'histoire. Ce sont souvent des espaces commerciaux transformés en lieu de rencontre ou de méditation. L'idée est d'être près des gens qui se réunissent. A la frange de cette transformation, il y a les pratiques individuelles, où c'est soi et sa foi… Le lieu de culte est remplacé par la boutique qui offre un éventail de produits s'adressant aux individus qui font une recherche mystique personnelle.

Michel Handfield

Salon International de l'auto de Montréal

Du 16 au 23 janvier 2000 - Place Bonaventure

Le Salon des paradoxes

D'abord, en feuilletant la documentation reçue, il est clair que je n'ai pas tout vu! Il y avait du monde au Salon de l'auto, en ce dimanche enneigé à Montréal. Il est vrai que l'an dernier le Salon n'a pas eu lieu, le "ciel" du stade étant tombé sur la tête des descendants gaulois que nous sommes! (1) Alors cette année la Place fut prise d'assaut par des amateurs en manque. Ils ont été comblés. Et en prime, pour les amateurs, il y avait un salon de la moto!

Mon impression en fut une de "paradoxe". Les véhicules vedettes pour les consommateurs: les utilitaires, c'est-à-dire les 4X4, les pick-up, les mini-fourgonettes. Il y a 20 ans, il me semble, un "truck", comme on disait dans le temps, coûtait moins cher qu'une automobile. Maintenant, c'est l'inverse!

Les entreprises automobiles regardent malgré tout vers de nouveaux concepts de voitures urbaines et de nouveaux utilitaires polyvalents et plus petits - comme si la mode des véhicules utilitaires pouvait subir les contrecoups d'une crise du pétrole, de réglementations environnementales plus sévères, etc. On semble vouloir orienter le marché vers les véhicules urbains et les véhicules hybrides, même si le marché est encore aux gros utilitaires. Pour un aperçu du Salon, vous pouvez visiter le site www.salon-auto.com.

Certains de ces véhicules sont même prêts à la commercialisation d'ici quelques mois. Parmi ceux digne de mention, il y a:

La Toyota Prius, un véhicule hybride à l'essence et à l'électricité. Vous pouvez la trouver sur le site de Toyota (www.toyota.ca) dans la section environnement.

La Honda Insight, une autre voiture hybride à l'essence et à l'électricité. (www.honda2000.com/models/insight/press.html)

La THINK de Ford, une voiture électrique urbaine à 2 places conçue par Pivco Industries de Norvège. (www.ford.ca)

Enfin, le PT Cruiser de Chrysler (www.daimlercrysler.ca), un véhicule utilitaire de taille plus réduite que ce dont on est habitué de voir (il se situe entre la voiture et la fourgonnette), avec un look de camion des années 50. Assez spectaculaire.

Note

1. En effet l'an dernier la toile du stade Olympique de Montréal a cédé sous le poids de la neige et le Salon de l'auto 1999 a dû être annulé avant d'avoir ouvert ses portes. L'occasion était belle de faire ici un clin d'œil à Astérix le Gaulois (www.asterix.tm.fr)et à ses amis qui n'avaient peur que d'une chose: Que le ciel leur tombe sur la tête!

Michel Handfield

Le Salon de L'AMOUR et de la SÉDUCTION

11-12-13 février 2000

Gaétan Chênevert

Une foule record – 25000 personnes selon Radio-Canada – a visité cette année le salon de l'amour et de la séduction qui avait lieu au Palais des Congrès de Montréal les 11, 12 et 13 février 2000 au même moment de la St-Valentin, la fête des amoureux. Ce n'est certainement pas une coïncidence de présenter le salon à ce moment, tant pour les affaires que pour les amours. La St-Valentin offre aux amoureux une occasion en or de démontrer toute l'amour et l'affection qu'il (elle) porte envers l'être chère.

Samedi le 12 février, j'ai assisté pour la première fois au salon de l'amour et de la séduction. Oui il est vrai, c'est un gros sex-shop mais il y a plus, allons-y voir. Le salon est divisé en trois sections. On retrouve à une extrémité la section pour «adultes avertis» où l'on déniche à peu près tout ce qu'on peut retrouver dans un sex-shop, des films XXX, des accessoires et gadgets sexuels, de la lingerie, des lotions, des magazines etc. La présence de plusieurs ravissantes vedettes du porno telles Anne Sophie (Le Contrat des Anges chez Marc Dorcel) et Cindy

Cunnamon, le modèle du mois chez Québec érotique pour ne mentionner que celles-ci ont crée un véritable embouteillage. Les filles sont présentes pour promouvoir leur dernier film XXX et signer des autographes. On fait la queue, on veut une signature, on bloque l'entrée, on se pile sur les pieds, il est difficile de circuler et de s'arrêter pour prendre le temps de regarder ou de s'informer. De loin la section la plus fréquentée.

Dans la section centrale, les kiosques sont plus petits et spécialisés. On retrouve des agences de voyage, des agences de rencontre, des lingeries, des auberges, des petites boutiques bonbons et chocolats, des journaux, revues etc. Ici aussi, il n'est pas évident de s'arrêter pour ceux et celles qui désireraient contempler le temps qu'il faut la marchandise vu l'achalandage et l'étroitesse des kiosques.

Enfin, à l'autre extrémité, rien de moins que la section réservée aux spectacles. À toutes les heures, un show nous est présenté. Louise-André Saulnier conférencière nous parle de sexualité durant une bonne demi-heure, une foule nombreuse assiste à sa conférence. Elle est suivie de Lili et les Libertines, un numéro où les chanteuses nous fredonnent des chansons très «grivoises», encore une fois il y a foule. Que se passe-t-il ? Une demi-heure avant le prochain numéro, les sièges sont déjà occupés. Extazy, un défilé de lingerie très «sexy» en met plein la vue à un auditoire séduit et excité. Les jeunes filles paradent à travers la fumée et la musique pour le plus grand plaisir des spectateurs, y a pas de doute. Pour clôturer la série de spectacles, US Playmates Canadian men nous présente un spectacle enfumé de danse très «osée» – encore là, il faut s'entendre sur «osée», les filles ne dansent pas les seins nus – contenant quelques chorégraphies explicites et provocantes. À tour de rôle les filles et les hommes dansent sur une musique endiablée et poussée au maximum. On excite, on provoque, on se tient dans les limites du raisonnable – on est loin des bars spécialisés dans ce genre de spectacles – mais on aiguillonne le spectateur. On l'invite à participer en tapant dans les

mains, certaines danseuses vont même s'asseoir sur les genoux de quelques-uns pour divertir et détendre l'atmosphère. Les garçons s'en tirent fort bien et leur spectacle est beaucoup supérieur à celui donné par les filles. D'ailleurs, les spectatrices leur rendent fort bien et sont beaucoup plus tumultueuses à leur égard que les mâles envers les filles. Il semble que les hommes soient plus réservés dans ces moments, je dirais plutôt qu'ils sont plus intimidés. Quant aux filles, courageuses et intrépides, elles ne craignent pas de démontrer leur enthousiasme rendant le spectacle plus intéressant.

Ce qui m'a intrigué dans ce spectacle est la beauté des corps sans distinction des sexes. Ils sont admirables, presque sans faute. Des physiques jeunes, beaux, musclés, sans poil , je me pensais au temps où l'on vénérait la beauté des corps chez les grecs. La recherche de la perfection et de l'éternelle jeunesse du corps ne s'est jamais arrêtée et s'intensifiera encore. Qu'on pense aux supers modèles, les superstars d'Hollywood, les supers danseuses, les étoiles sportives dont on nous vend les vertus et les mérites. Touts ces archétypes nous sont présentés comme un idéal, un mode de vie un but à atteindre. Il n'est pas à la porter de tous de s'y conformer et les sacrifices pour y arriver sont peut-être plus considérables et désavantageux qu'on pense. Est-ce vraiment la condition pour être bien dans sa peau ? Bien sûr, il faut prendre soin de son corps, le développer, l'améliorer, le perfectionner mais, tout doit se faire à l'intérieur de ses limites en respectant ce que notre corps peut prendre. Évitons tout simplement de tomber dans l'insensé et l'inaccessible. Il n'en demeure pas moins qu'ils nous font rêver.

Le "Fil de Presse"

SVP, DIFFUSEZ CE MAIL A TOUT VOTRE CARNET D'ADRESSES

Http://www.ibelgique.com/freeaustria

Http://www.ibelgique.com/freeaustria

Suite à l'arrivée au gouvernement autrichien du parti extrémiste du FPÖ de JÖRG HAIDER, un site internet vient d'être ouvert. Ce site, appelé "5000 Signatures contre HAIDER" permet aux internautes de signer une pétition en ligne contre l'extrême droite en Autriche.

Les visiteurs peuvent également consulter des articles de fond sur ce sujet de société et un agenda des manifestations anti-Haider est présenté.

Le problème autrichien n'est pas un cas isolé. L'Europe entière voit la montée de partis extrémistes. Nous devons donc réagir au plus vite et nous unir de manière démocratique pour lutter contre cette peste brune.

Le boycott n'est pas une solution viable. Tous les Autrichiens n'ont pas voté pour Haider et son parti. Il serait injuste que ceux qui sont contre l'extrême-droite dans leur pays en subissent les conséquences.

Par cette action, nous voulons exprimer notre désaccord avec la montée de l'extrême-droite et soutenir ceux qui s'y opposent, en Autriche, mais aussi ailleurs.

Marquez votre soutien à cet élan démocratique en signant la pétition en ligne sur www.ibelgique.com/freeaustria.

Nous vous remercions de diffuser ce message à l'ensemble des correspondants de votre carnet d'adresses.

For english version see the website:
http://www.ibelgique.com/freeaustria
http://www.ibelgique.com/freeaustria

JEUX DE MOTS, MAUX DU JEU

ÉVALUATION

DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

STÉPHANE HAEFLIGER*

" Sans doute ne faut-il jamais trop attendre du paradis."

in Marc Augé, L'impossible voyage,
Le tourisme et ses images, Un ethnologue à Center Parcs,
Editions Rivages Poche, Collection Petite Bibliothèque, 1997, p. 57

A. Trois fragments du management post-moderne en guise de contexte

1. Des charges aux chartes

Les entreprises restent le lieu prioritaire d'exercice des rapports de force. Et malgré le discours libératoire tenu par les managers à l'égard des collaborateurs -dont celui de l'empowerment[a]-, les travailleurs n'ont jamais été autant enserrés dans les mailles de l'entreprise[b]. En effet le management post-moderne des Ressources humaines[c] ne vise plus à fonctionnariser les individus en précisant le cadre de leur activité (symbolisé par le cahier des charges), mais bien à faire adhérer les travailleurs à des valeurs (inscrites dans les chartes d'entreprise), à des logiques d'organisation, à des projets collectifs ou encore à des idéologies telles la performance, l'excellence, la qualité totale, le client-roi ou encore l'intraprenariat auxquelles ils sont censés s'identifier[d]. Dans ce contexte, les chefs du personnel ont laissé leur place aux drh, les directeurs aux managers et, in fine, les clients aux actionnaires.

2. Du corps aux idées

La post-modernité managériale vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des croyances -qui renvoie à l'univers mental et à l'intériorité de l'individu- - alors que les entreprises tayloriennes, elles, tentaient de dominer les corps, les déplacements inutiles dans les usines contrôlant horaires et respect des ordres, bienfacture et discipline. Comme le relève justement Dassa et Maillard « *mobiliser les ressources humaines* (aujourd'hui) *signifie qu'on ne se contente pas ou plus, de la part du personnel, d'une obéissance passive, obséquieuse ou servile, on veut une adhésion, une fidélité et un engagement spontané dans les orientations, les valeurs et les actions de l'entreprise.»* [e]

3. Du management taylorien au management "anti-téflon"

Ce management "anti-téflon" (servi par des analyses psychométriques visant à vérifier si le collaborateur *colle* au profil-poste, *adhère* aux valeurs de l'entreprise, *s'attache* à ses clients tout en étant *soudé* avec le "team") nécessite une stratégie spécifique de gestion des RH qui n'hésite pas à mobiliser à la fois le psychisme et le corps des collaborateurs[f]. C'est ainsi que des workshops de méditation, de bien-être intérieur, de libération d'énergie, de management de soi-même[g], de PNL (programmation neuro-linguistique), d'AT (analyse transactionnelle), de psychologie de la réussite, de LIFO (life organization) mais également des stages de sport extrême (raft[h] ou saut à l'élastique) et autre raid de survie cohabitent dans les catalogues de formation des entreprises post-modernes. L'empowerment mobilise donc le muscle et la tête -l'imaginaire- des collaborateurs: le prix à payer, pour ces derniers, revient à l'acceptance de la performance comme critère total d'évaluation.

B. L'évaluation des performances

1. Un dispositif managérial post-moderne

Une des pierres angulaires du management post-moderne est l'évaluation des performances, dispositif qui instaure de nouvelles règles du *jeu* (la prise de risques et d'initiatives systématiques) et de nouveaux rituels (le relevé régulier des "faits significatifs", l'entretien d'évaluation)[i].

C'est ainsi qu'au début de l'année, le supérieur réunit habituellement ses collaborateurs et leur explique:

- la stratégie de l'entreprise et la planification des actions annuelles
- la volonté de la Direction générale
- les priorités de l’unité de gestion

Au terme de cette réunion, le supérieur invite ses collaborateurs à se préparer pour un entretien individuel fixé quelques jours plus tard. Il leur demande en particulier de réfléchir aux actions qu'ils comptent entreprendre dans les huit "domaines de performance" suivant : client, équipe compétence, qualité, rentabilité, productivité, processus, développement.

Au terme de l'entretien individuel, sur la base des exigences de la fonction et des objectifs du domaine d'activité, le supérieur définit avec son collaborateur les deux ou trois valeurs prioritaires sur lesquelles ce dernier devra concentrer ses efforts.

Puis tout au long de l'année, le collaborateur est censé relever les faits significatifs qu'il a réalisé, c'est-à-dire toutes contributions, initiatives, actions, suggestions ou résultats obtenus qu'il estime importants. De son côté, le supérieur recense les faits significatifs, positifs ou négatifs, qu'il a observés chez son collaborateur.

En objectivant les contributions sous forme de faits significatifs[j], la méthode devrait permettre d'éviter les impressions, les a priori et les préjugés qui parasitent -au dire des spécialistes RH- une réelle évaluation. Elle consiste à « factualiser pour objectiver»: il s'agira pour l'évalué de recenser les faits dont il est l'initiateur et qui contribuent au succès de l'entreprise.

En fin d'année, le collaborateur et son supérieur dressent le bilan des contributions majeures du collaborateur réalisées en rapport avec l'ensemble des huit valeurs et, plus particulièrement, avec les deux ou trois valeurs définies comme prioritaires. Ils analysent également si les engagements contractés en début d'année ont été respectés. La tenue de la fonction ainsi que le respect des engagements conduisent au code de contribution 3 (conformité ou ce qui est attendu).

À l’aide d’un formulaire pédagogique, le collaborateur et le chef œuvrent alors, chacun à leur tour, à l’évaluation des performances et donnent pour cinq domaines de performances un code de contribution (perlaboration). Le code de contribution final sera la moyenne arithmétique du code attribué par le supérieur et par le collaborateur, la marge de manœuvre du supérieur étant sauvegardée par l’octroi possible d’un bonus.

Ce bilan d’activités sera consigné dans une formule co-rédigée par le chef et le collaborateur. Cet acte de management permettra de co-définir (collaborateur et chef) un triple contrat destiné au collaborateur : un contrat d’initiatives (je m’engage à prendre des initiatives dans tels domaines), un contrat de réalisation (je m’engage à réaliser tels projets ou actions), un contrat de résultat (je m’engage à obtenir tel résultat). Tout au long de l’année, le supérieur observera son collaborateur sur les engagements que celui-ci à pris. Cette démarche inspirée des travaux de Mayo et permet

- pour le collaborateur, de mettre en évidence les actions entreprises, les services rendus, les opportunités saisies, les suggestions faites, les résultats obtenus.
- pour le chef, de reconnaître les contributions de son collaborateur ainsi que la qualité de son engagement tout au long de l’année
- pour les deux, de planifier des actions de développement.

2. Le je et le jeu

Avec ces nouvelles règles du *jeu* apparaissent -à l'intérieur de l'entreprise- des nouveaux micro-conflits (pour la règle, contre la règle) et des frontières nouvelles entre l'implicite et l'explicite, entre le su et l'insu, entre le dit et le non dit. Encore faut-il s'interroger sur la l'aptitude des collaborateurs à intégrer cette nouvelle contrainte. Si l'organisation "communique" le bien-fondé de l'évaluation par la

publication de guides, de vade mecum, de recommandations, de séminaires et de conférences, qu'en est-il de l'appropriation[k] de ce nouvel outil managérial par les collaborateurs ? Perçoivent-il réellement l'évaluation des performances comme une opportunité de transformer leurs conditions de travailleur ou -au contraire-- l'entendent-il comme une tentative manipulatrice de la Direction[l]?

3. Être évalué sur ses performances

Si certains collaborateurs sont convaincus de la pertinence de la démarche d'évaluation des performances, d'autres montrent un scepticisme radical ou encore croient "sans y croire", position ambivalente qui leur permet de gérer l'incertitude et la nouveauté.

Notre enquête qualitative (menée au sein d'un Institut financier helvétique) nous incite à mobiliser la notion descriptive de *jeu*[m] et examiner les capacités des collaborateurs à négocier l'évaluation des performances, à développer une marge de manœuvre à l'aide de cet outil managérial (avoir du *jeu*), à se l'approprier sur le mode ludique (ce n'est qu'un *jeu*) ou ironique (c'est *joué* d'avance), bref à savoir jouer le *jeu (jeu* de mots*)* sans être "game over" (maux du *jeu* : jusqu'à quel point l'évaluation des performances influe le plan de relève, donc le *hors-jeu*).

4. "En avant la musique" ou la métaphore du concours musical

La métaphore du concours musical peut nous aider à percevoir les difficultés et les enjeux inhérents à l'évaluation des performances.

Willener, sociologue de la musique, rapporte l'observation suivante d'un de ses terrains: "*Pendant notre recherche cette corniste et un de ses collègues passèrent l'épreuve de virtuosité. Assistant à la dernière répétition, avec orchestre, avec les deux cornistes, je me trouve assis près de la scène et puis*

entendre les commentaires des instrumentistes. Le problème est l'accord des instruments. On passe à divers essais rapides, cette répétition ayant du retard sur l'horaire. Notre corniste se force à garder sa bonne humeur : « La justesse, le matin, c'est l'horreur»... et se demande si elle n'est pas « trop basse » (à mon avis, c'est lui qui est trop haut). Elle s'accorde sur lui -une femme s'accorde sur l'instrument d'un homme… mais il me semble qu'elle a tort, car lui est trop haut par rapport au hautbois, référence de tous pour l'accord de l'orchestre qui va maintenant se faire entendre. C'est le corniste qui intervient en premier. Je ne m'étais pas trompé, il joue trop haut. Sa collègue doit désormais choisir, ou bien elle écoute son collègue, ou bien elle écoute l'orchestre. Lorsqu'arrive son tour de jouer elle rate plusieurs notes. Elle a donc écouté l'orchestre. Vu le conflit entre son oreille, son « réglage intérieur » (réglé sur l'orchestre) et son instrument (réglé trop haut) elle fait quelques couacs. Ce n'est pas grave, on est en répétition. On parle de trac, mais cet incident permet de mieux en définir le processus. Oui, c'est le trac dans ce sens qu'elle a eu moins confiance en elle lors de l'accord. Elle aurait dû obliger son collègue à s'accorder plus bas, plutôt que de le suivre ; les « fusibles » sautent du côté du genre qui se trouve en moindre confiance."[n]

Cette anecdote, rapportée d'un terrain ethnographique (les orchestres et leurs rites), relate les difficultés rencontrées par les acteurs de l'entreprise -supérieurs hiérarchiques comme collaborateurs- au moment de l'évaluation de leur performance, c'est-à-dire au moment de l'examen annuel de leur virtuosité professionnelle.

Ne pas s'auto-évaluer "trop bas" (un scénario d'autant plus fréquent que fréquemment occulté) ou "trop haut", s'étalonner sur le groupe (l'orchestre) ou sur son supérieur (le corniste masculin), assumer ses "couacs" (se permettre des erreurs, *« La justesse, le matin, c'est l'horreur »*), s'adapter à la situation le mieux possible quitte à donner une image de soi "molle" ("*ce n'est pas un dur, un fonceur, un battant*"), être mis dans la position du "fusible" sans vraiment

comprendre les en*jeu*x de l'entretien... voilà ce que le dispositif de l'évaluation des performances risque d'induire.

La gestion individuelle de ces situations ne va pas de soi : elle renvoie à des qualités, des aptitudes, bref à un habitus[o] qui met en œuvre des comportements intériorisés et non également distribués. C'est que le *jeu* de l'évaluation des performances est un exercice de style fort subtil qui *met en jeu* une variété quasi-infinie de compétences culturelles : séduction, conviction, argumentation, préparation, relation, communication, information, récitation, négociation, anticipation, théâtralisation, etc... Comme le relève Aubert et de Gaulejac, *"... il existe une sorte de congruence entre les formes d'organisation qui s'élaborent et les structures psychiques des cadres dirigeants qui les investissent ou qui les créent: la recherche de l'excellence au niveau de l'organisation induit au niveau des individus une sollicitation et un défi permanent à l'élever et à se dépasser sans cesse, auxquels répondent ceux que leur histoire personnelle et les processus de constitution de leur structure psychique rendent accessibles à cette tentation de l'excellence. Le rôle de l'idéal du moi comme instance de changement, de déplacement au sens où elle incite l'individu à se situer ailleurs, à rechercher d'autres places que celles qui lui sont assignées par son héritage, est ici déterminant."*[p] Nous avons l'intuition que beaucoup de collaborateurs risquent le hors-*jeu*: soit ils ne sauront jouer par déficit de codes, soit ils ne voudront jouer par méfiance, soit il ne pourront pas jouer, s'interdisant à eux-mêmes le droit de s'ériger joueur.

5. Modélisation de quatre idéal types

Fort de la procédure d'évaluation des performances, des attentes des managers vis-à-vis de leur collaborateur ainsi que de l'idéologie de l'excellence, nous brosserons quatre portraits modèles qui contiennent à la fois les qualités requises et les préalables psychologiques nécessaires pour "performer" lors de l'exercice

d'évaluation: le "ménageur", le séducteur, le combatif, le négociateur. Relevons que ces stratégies gagnantes peuvent évidemment se combiner.

Le JOUEUR DE GO, le stratège qui ménage son supérieur

- Le joueur de Go a intériorisé les règles subtiles du savoir "être à la bonne distance". Il a identifié les en*jeu*x de l'évaluation des performances, se permettant ainsi de s'y préparer, en manageant / ménageant ?[q] son supérieur hiérarchique, à l'instar des qualités requises pour le Go : synchronicité des postures, reformulation du discours de son interlocuteur, capacité négociatrice développée.

Ces qualités, qui s'origine principalement dans le capital scolaire -comme Bourdieu l'a maintes fois démontré- (mais également dans la trajectoire individuelle), permet de dégager une marge de manœuvre non-négligeable puisqu'elle autorise une planification intelligente et négociée des différents engagements constitutifs de l'année de travail.

L'ACTEUR, le vendeur qui séduit son supérieur

- L'acteur a travaillé sa force de séduction et de conviction : il maîtrise les effets de la rhétorique et la met au service de la mise en scène de sa propre histoire professionnelle.

Avocat de sa propre condition, il sait présenter ses réalisations professionnelles en valorisant sa position : par la mobilisation d'un arsenal de techniques (raisonnement, rhétorique, stratégie de communication...), il parvient à faire accepter à son interlocuteur sa propre vision de son propre travail.

Soit dans la préparation de son entretien, soit durant le déroulement du colloque singulier avec son supérieur hiérarchique, la capacité de verbalisation et de formulation lui permet de se positionner aisément

dans la relation d'évaluation, mais également dans la phase délicate d'auto-évaluation dans laquelle sa sur-évaluation volontaire deviendra le challenge à emporter.

L'EPÉISTE, le duelliste qui affronte son supérieur

- L'épéiste apprécie le duel et considère le *jeu* de l'évaluation comme une épreuve de force; sa capacité d'adaptabilité au *jeu* entrepreneurial favorise une communication respectueuse des schèmes managériaux, ce qui facilite l'échange supérieur hiérarchique-collaborateur. Coutumier du langage d'action, il a intégré le langage hiérarchique : présentation de bref scénarios, obsession des résultats, présentation d'axes de développement, connaissance de l'offre en formation, faculté à dire non et à contrer, qualité de "relationnelle" qui n'attend pas l'entretien annuel des performances pour séduire son supérieur mais qui "pré-vend" ses projets en cours d'exercice. Son sens aigu du pragmatisme ne l'empêche par de jouer l'attendu en prévoyant l'inattendu : un bon mot, une plaisanterie, un proverbe chinois ou même un petit présent symbolique en guise de remerciement.

Le TOREROS qui négocie avec son supérieur

- Diplomate et déterminé, le Toreros maîtrise une multitude de figures relationnelles dont la "lidia" qui permet au collaborateur expert dans cet art de "*tirer intelligemment parti de toutes les réactions spontanées du toro, sans oublier celles que provoquent les toreros*" [r] Cette qualité communicationnelle, qui renvoie principalement à la trajectoire individuelle et au roman familial, autorise le collaborateur à gérer les dimensions symboliques paralysantes telles que le colloque singulier avec son supérieur hiérarchique : gestion du stress, de l'angoisse, aptitude à oser contredire finement et intelligemment, capacité à accepter les critiques et à les positiver en axes de développement.

Les subtilités relationnelles lui permettent surtout de *jouer* des tours rhétoriques en attirant le supérieur hiérarchique dans sa propre aire de *jeux* ou encore à mettre en *jeu* des stratégies de détournement du système sans que ce dernier puisse en retour le sanctionner.

L'entretien d'évaluation des contributions				
	Qualités exigées	**Outillage socio-mental**	**Sources**	**Type de jeu**
.	**Aptitude à identifier les enjeux** **Capacités de formulation orale et écrite**	• capital scolaire • capacité analytique • sens de l'expertise • clinique du pouvoir	• diplômes • intuition • vision stratégique • distance au rôle	**Le jeu de Go**
.	**Force de séduction et de conviction**	• savoir faire pratique • sûreté intérieure • confiance en soi • savoir-être	• cours de management • historique professionnel • réputation, capital symbolique	**Le jeu d'acteur théâtre**

	Adaptabilité au jeu entrapreneurial	• parler action • planifier les axes • orienter résultats • rester pragmatique, • ne pas présenter plus de trois scénarios • caricaturer la complexité • jouer l'attendu en prévoyant l'inattendu • rester "low profil" mais savoir laisser entrevoir le potentiel • faire et faire savoir en cours d'année • savoir et oser détourner le système	• expérience • dimension auteur-acteur	**Le duel**

.	**Adaptabilité au jeu relationnel**	• gérer le stress et l'angoisse • gérer la relation hiérarchique de façon conviviale et entendue • oser contredire, exiger • savoir accepter les critiques et les remerciements • communiquer intelligemment	• roman familial • trajectoire individuelle	**La tauro-machie**

C. Et les collaborateurs, qu'en pensent-ils ?

Se reconnaissent-ils dans ces profils psychologiques de joueur de Go, d'acteur, d'épéiste, de toreros? Bénéficient-ils des qualités requises pour participer au jeu de l'évaluation ? Savent-ils "ménager", séduire, combattre et négocier ? Que ressentent-ils dans les *jeux* obligés par l'évaluation des performances ? Comment habitent-ils les rôles imposés ? Quelles stratégies (évitement, démission, implication...) développent-ils pour assumer les nouvelles exigences ? Il est bien difficile de répondre à ces questions, car les collaborateurs donnent des réponses différenciées aux sollicitations des règles du *jeu*, chacun dégageant -à leur manière- des marges de manœuvre...

C'est ainsi que l'entreprise devient le siège de plusieurs *jeu*x, de natures différentes. Nous examinerons avec Caillois[s] les différentes possibilités de jouer - dans l'entreprise observée- à l'intrapreneur. Dans son ouvrage "Les jeux et les hommes" Caillois distingue quatre catégories fondamentales de *jeu*x : Mimicry (*jeux* de simulacre), Alea (*jeux* de hasard), Agôn (*jeux* de compétition) et

Ilinx (*jeux* de vertige). A ces catégories correspondent une typologie d'acteurs (le faussaire, le perdant, l'intrapreneur, l'impliqué) -mise en évidence par notre enquête qualitative- de comportements et de souffrance au travail.

LE FAUSSAIRE

Routinier des modes managériales, il maîtrise l'art du camouflage et sait préserver sa marge de manœuvre quelles que soient les invocations managériales. Spécialiste des missions aux objectifs flous ou mal définis, fréquemment surchargé de travail, il parvient -consciemment ou non- à simuler (Mimicry) le *jeu* de la performance tout en maintenant un confort de "vie au travail" dans la droite ligne du fonctionnariat classique.

La participation à des projets stratégiques de l'entreprise -sans prise de responsabilité- est l'une des tactiques les plus courantes pour multiplier les séances inutiles, construire des stratégies d'alliance relationnelle, prendre du pouvoir et ménager du temps non directement productif mais librement investi. S'arrangeant volontiers pour cumuler plusieurs liaisons hiérarchiques auxquelles il se doit rendre des comptes, ses multiples missions lui rapportent autant de capital symbolique que ses multiples supérieurs sont élevés dans la hiérarchie.

LE PERDANT

C'est le battant qui suspecte une perte de son autonomie professionnelle et de sa marge de manœuvre : il doute ainsi de l'évolution de son cadre de *jeu*: il sait qu'il est l'objet du *jeu* du système d'évaluation des performances. Il redoute que le "management" modifie ses habitudes de travail. Il puise sa force de travail non seulement dans la reconnaissance hiérarchique, mais aussi dans le "plaisir" et dans la capacité d'investissement auto-générée (auto-exploitée[t] dirait Bourdieu). Collaborateur de base ou intégré dans le middle management, il est "*beau joueur*", mais il se sent malgré tout "*joué*" par l'entreprise qui change les règles du *jeu*.... Résigné[u], il restreint naturellement son engagement lorsqu'il a l'impression

que les stratégies obéissent plus au hasard des modes managériales qu'au "bon sens" professionnel.

Le fait se sentir "joué" par l'entreprise (même si le *jeu* tourne à l'avantage du collaborateur) peut conduire à des situations de tensions extrêmes, à l'instar de celle qu'a vécue Marie-Thérèse, collaboratrice dans une entreprise française: "*Au moment de la reprise, peu avant 13h30, [Marie-Thérèse] s'est pendue près de son poste de travail. Marie-Thérèse Guillon vernissait du mobiliser scolaire pour l'entreprise Rupin, à Vitré, depuis trente et un ans. De l'avis général, elle « aimait son travail ». «Pendant plus de vingt ans, tout allait bien, témoigne son époux, jusqu'à l'arrivée du nouveau chef d'atelier, Patrick Hirbec. » Dans le service, la guerre des nerfs durait depuis huit ans. D'après son entourage, Marie Thérèse avait fini par « en rêver la nuit ». (...) L'atelier s'était engagé dans une démarche qualité.*" [v]

L'INTRAPRENEUR

C'est un type d'acteur particulier, celui que le système d'évaluation des performances a pris tacitement pour modèle, puisqu'il incarne -sans véritablement le savoir- l'intrapreneuriat. Il joue le *jeu* certes, mais il induit sur le système organisationnel de façon à créer une marge de manœuvre suffisamment forte et protégée pour lui permettre d'agir à sa guise. Compétiteur, c'est le modèle de l'Agon qu'il affectionne : sa capacité au duel rhétorique ou -dans un autre registre- sa persévérance à mener des projets et des missions font de lui un acteur non complètement soumis à la hiérarchie: sa relation au travail ne lui est pas perçue comme aliénante. Nous retrouvons plutôt des collaborateurs masculins et jeunes dans cette catégorie qui ont tendance à épouser les valeurs de l'entreprise tout en obtenant des résultats qui leur confèrent le contraire de la "misère de position" telle que définie par Bourdieu. Cette catégorie (schématique au demeurant) d'acteurs souffrent d'auto-exploitation car les entretiens montrent une difficulté à maîtriser leur investissement affectif et professionnel dans

l'entreprise. Ils sont capables de se mettre eux-mêmes hors du *jeu*[w] et par là, de maîtriser partiellement leurs champs d'investissement. "*Je suis content que l'on rémunère enfin à la performance mes efforts : ça fait dix ans que je bosse comme un fou pour cette entreprise, alors que je vis entouré de culs-de-plomb qui arrivent à 08h00 précise pour quitter le travail à 17h00 après avoir fait une pause de deux heures à midi. Ce sont de véritables comptables qui vérifient chaque jour s'ils n'ont pas donné à l'entreprise une minute en trop. Ca me rend malade de les voir consulter chaque matin les bornes électroniques pour checker leurs horaires et mesurer leur implication...*" (Jean, 28 ans).

Ce type de joueur se rencontre plus fréquemment dans les cadres et les cadres supérieurs, ce qui ne signifie pas qu'ils ne souffrent pas de l'idéologie de la performance érigée en principe entreprenerial: "*les cadres supérieurs n'ont pas le droit de se plaindre...*" raconte Germain, 47 ans, cadre sup. Non que les doléances soient interdites, mais plutôt -à l'instar d'un mécanisme psychosociologique bien étudié chez les journalistes- qu'ils s'interdisent eux-mêmes de se plaindre : l'auto-exploitation[x] convoque ainsi l'auto-censure.

L'IMPLIQUÉ DÉÇU

Il s'agit d'un acteur de l'entreprise qui a intégré des expériences professionnelle perçues comme fortement négatives. Les différentes fusions que l'entreprise observée a vécues ont traumatisé une certaine frange de la population de ses collaborateurs, particulièrement celle des "fusionnés". "*J'ai perdu 20 ans de ma vie avec toutes ces fusions et ces conneries*" exprime René, 53 ans, ancien responsable de service, devenu collaborateur sans responsabilité avec un salaire de collaborateur sans responsabilité et des perspectives d'avenir sombre. "*On ne me l'a fait plus: j'ai donné... Les institutions sont ingrates vis-à-vis de ceux qui les servent...*" rajoute un de ses collègues... Ayant dépassé la souffrance inhérente à ce type d'expérience professionnelle, René tente de "se refaire" dans la nouvelle équipe qui l'a accueilli... Pas si simple à l'entendre : "*Il faut repartir à zéro... Les*

gens ne vous accordent aucun crédit, aucune confiance... Il faut beaucoup d'énergie... je ne sais pas si j'ai vraiment envie de m'engager pour les années qu'il me reste à tirer."

La peur de ne pas pouvoir s'intégrer, la difficulté d'assumer la faillite de sa position professionnelle imaginaire, la crainte de devoir revivre encore une fois une situation de ce type perturbent passablement les acteurs de l'entreprise. Cette position délicate -faite de douleur (j'ai perdu mon emploi), de joie (j'ai un emploi), de souci (jusqu'à quand vais-je pouvoir travailler ici) - induit des comportements étonnants qui vise à prouver à la hiérarchie leur adaptation à la culture de la performance : ainsi à plusieurs reprises nous avons rencontré des collaborateurs qui cherchaient à gommer leurs heures supplémentaires par crainte de passer pour des employés lents, donc non correspondants aux canons de la productivité qu'impose la culture de la performance. "*C'est difficile actuellement, parce qu'on exige la qualité, la justesse mais le tout s'inscrit dans un concours de vitesse*."

Nous retrouvons dans cette catégorie des collaborateurs qui sont au bénéfice d'une expérience professionnelle significative, donc qui ont intériorisé des règles de travail comprises comme des repères signifiants : la difficulté d'abandonner les attitudes qui leur ont permis de s'intégrer dans le marché du travail au bénéfice d'autres schèmes comportementaux les angoissent : "*Les gens qui ont dépassé le cap de la trentaine souffrent particulièrement. Ils sont bileux... Quand t'es plus jeune, tu te dis, « j'ai l'avenir devant moi » et après tu te dis... « bon ce n'est pas évident»... et alors quand tu passes le cap de 45 ans.... alors là c'est la panique à bord... Tu sens qu'ils ont de la peine à avaler ces histoires de management... On sent bien qu'il faut peu pour que les gens craquent complètement... ça nous est arrivé de nous retrouver dans des situations vraiment délicates : on était presque à pleurer trois dans le bureau tant la personne qui était venue nous voir était émouvante... Et puis pour nous c'était*

pas évident à répondre à ses interrogations... Il y a aussi la crainte que ça se sache... qu'elle craque."

Idéal types	Discours	Perception du changement	Nature du jeu
LE FAUSSAIRE	*"C'est tout vu!"*	**Confiance dans la perdurance du présent :** *"On fera semblant... et ça marchera très bien."*	Mimicry **jeux de simulacre**
LE PERDANT	*"On verra bien, mais..."*	**Regret d'un passé déchu :** *"Ce n'est plus comme avant..."*	Alea **jeux de hasard**
L'INTRAPRENEUR	*"C'est le moment et on verra ce qu'on verra !"*	**Espoir d'un changement attendu :** *"Enfin... on commence à travailler sérieusement..."*	Agôn **jeux de compétition**
L'IMPLIQUÉ	*"On voit bien ce qui se passe... c'est toujours la même chose"*	**Regret d'un passé qui se répète :** *"J'y crois plus..."*	Ilinx **jeux de vertige**

D. Trois enseignements provisoires en guise de fausse synthèse

1. Des ordres aux règles: une adaptation douloureuse

Comme l'a montré Foucault dans le champ disciplinaire, ainsi que Gaulejac dans le champ managérial, l'histoire du management contemporain revient à retracer

le "*passage du gouvernement par les ordres au gouvernement par les règles [qui] est une caractéristique fondamentale des nouvelles formes de pouvoir. On passe ainsi de l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique."*[y] Or le gouvernement managinaire impose de reconsidérer le rapport que les collaborateurs ont tissé avec le travail salarié. Cette remise en question de représentations stables affecte véritablement de nombreux collaborateurs (ne dit-on d'ailleurs pas "être affecté à un poste ?") qui se retrouvent emprisonnés dans un paradoxe : celui d'obéir à des injonctions managériales que l'organisation interdisait hier encore; en effet, il y a moins de vingt ans, les procédures hiérarchico-tayloriennes exigeaient d'un fonctionnaire qu'il exécute seul et avec précision la tâche attribuée dans un temps pré-défini. Aujourd'hui, les modèles d'organisation réticulaire imposent au fonctionnaire de travailler en équipe, de penser aux objectifs globaux des unités, de s'adapter aux changements d'activités -donc de se former en permanence-, de prendre des initiatives, enfin de se soumettre avec enthousiasme à une évaluation de ses contributions.

Difficile d'imaginer que ce changement de paradigme -passer de la fonction à la mission-- laisse indifférent et ne sécrète pas de résistance : une culture de conquête et de performance ne va pas sans revers, une culture de l'anxiété.

"Dans un monde qui change de règle du jeu, beaucoup se trouvent trompés"[z] écrit le sociologue Demuth. Notre recherche tend à montrer que le Faussaire, le Perdant et l'Impliqué peinent à adhérer au management post-moderne dont les principes tendent à mettent en péril la perception de leur cadre professionnel. C'est qu' « *une entreprise n'est pas un ensemble de bâtiments, de machines, d'hommes et de femmes au travail. Ce n'est pas un objet du monde physique. C'est une identité métaphysique à laquelle on attribue des caractéristiques. (...) Une entreprise est un corps constitué de croyances que des entrepreneurs ont un jour su rassembler et auquel un corps de spécialistes -les managers- cherchent à conserver un minimum de cohérence et de vraisemblance afin*

d'entretenir la confiance de partenaires dont ils attendent quelques contributions»[aa]*.* Il convient donc de porter une attention particulière au décalage entre les transformations organisationnelles imposées par les managers au nom des impératifs de rentabilité et les habitus[bb] et visions du monde des salariés[cc].

2. Est-ce la poule qui fait l'œuf ou l'œuf qui fait la poule?

Les fonctionnaires de cette entreprise passent -injustement d'ailleurs- pour les gardiens du temple de la conformité aux yeux des managers réformistes. Ces derniers imaginent volontiers "transformer" ces collaborateurs de la conformité par des actions de formation ("formation" et "performance" partagent les mêmes racines étymologiques), par des discours mobilisateurs ou enfin par des dispositifs telles l'évaluation des performances. Ces stratégies s'appuient sur un vice de raisonnement qui vise à faire croire qu'il suffit de transformer l'homme pour changer l'institution.

Peut-être serait-il intéressant d'examiner -non pas la "résistance des collaborateurs au changement"- mais bien la capacité de l'organisation à bloquer le transfert de pouvoir des collaborateurs au sein de l'organisation. Car les collaborateurs sont motivés -dans leur grande majorité- par le sens du travail qu'ils accomplissent.

Refuser de motiver aveuglément les collaborateurs qui "pététouillent"[dd] permet alors de réfléchir froidement au fonctionnement de l'organisation qui induit ces comportements: "l'organidrame" et les petits chefs, le règne des procédures, les incessants discours sur le changement perçus comme un changement de discours supplémentaire, l'entretien "bétonné" de la structure organisationnelle au détriment de l'activité de terrain, les blocages administratifs, le découpage du travail, les pertes de statuts et de privilège perçus comme une régression, le management déficient qui démotive et qui participe à créer une résignation collective galopante, une créativité bridée ainsi qu'une immobilité

professionnelle... Ce déplacement de l'analyse a d'ailleurs bien été identifié par Dassa et Maillard : "*On veut changer les structures mentales sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont.*"[ee]

3. L'évaluation des performances perçue comme une procédure disciplinaire démotivante

Le management post-moderne "*correspond (...) à un modèle de personnalité fondé sur le désir de réussite, d'être un battant, d'aimer la compétition et le challenge, le goût de la performance, la réalisation de soi-même dans le travail, l'envie de faire carrière... mais aussi le goût de la communication, la capacité à résoudre les problèmes complexes, à écouter les autres, à animer une équipe, à négocier dans des situations conflictuelles, à se situer dans l'inter-fonction, l'inter-métier, l'inter-national, l'inter-culturel.*"[ff] Chacun doit alors savoir "*négocier son travail, s'auto-évaluer, se vendre*"[gg]

Notre recherche tend à montrer que la classe des fonctionnaires ne correspond pas totalement à ce portrait phantasmatique. Et les prérequis psychologiques (le "ménagement", la séduction, l'affrontement et la négociation) ne semblent pas être ni suffisamment intégrés, ni équitablement distribués. L'entretien d'évaluation des performances restent donc un *jeu* qui sera difficile à habiter : il risque d'être perçu comme un espace de théâtralisation des rapports hiérarchiques dans lequel se joue masquée la dimension du contrôle total qui tend à s'approprier l'intériorité du collaborateur.

Dans ce contexte, les gens de peu[hh], pour reprendre l'expression de Sansot, ont la fâcheuse impression d'être des gens en trop : "*Au sentiment d'indignité sociale des [petits collaborateurs] sont venus s'ajouter, avec les techniques du management participatif, la peur de ne pas être à la hauteur de ce qui est demandé et le sentiment de devenir incompétent. (...) En introduisant l'évaluation*

permanente dans une situation de forte concurrence à tous les niveaux de la production, avec des consultants, des experts et des audits, tout en maintenant les formes classiques d'augmentation de la productivité, mais en brisant les solidarités, notamment par l'introduction de primes, le patronat a produit du surinvestissement et des formes nouvelles de travail dans l'urgence, non seulement dans les postes à responsabilité, mais aussi dans les postes subalternes."[ii]

Notes

[*] L'auteur de cet article est sociologue, titulaire de 4 diplômes universitaires dont un post-grade en psycho-sociologie du travail obtenu à l'université Paris VII. Il mobilise dans ce texte les résultats d'une recherche qu'il a conduite au sein du département des ressources humaines d'un institut financier suisse.

[a]Pour les cadres, il s'agit de diriger leurs unités comme si c'était leurs propres entreprises... Pour les collaborateurs, de créer, de prendre des initiatives, d'être responsable et d'être reconnus pour leurs performances.

[b]Des maillages Homme-Organisation peut naître la « souffrance des membres » de cette dernière, in Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, p. 3.

[c]Désormais, à croire une certaine presse, « *nous sommes tous des ressources humaines* ». Se référer au numéro spécial Emploi du Matin, 27 avril, 1999.

[d]Lire, à cet égard, le compte-rendu d'une grand-messe managériale : « *En nommant récemment à la tête de son réseau de succursales un spécialiste des ressources humaines connu pour être un grand communicateur, la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) a fait un choix audacieux. L'homme n'a rien d'un comptable aux lunettes carrées, c'est un visionnaire qui lance une idée à la seconde, une personnalité vraiment atypique dans le monde bancaire, disent ceux qui l'apprécient. Aujourd'hui, pourtant, la BCV se demande s'il ne l'est pas décidément un peu trop, atypique. Toute la banque ne parle plus que de la soirée de motivation que le directeur a organisée la semaine dernière pour les collaborateurs des 83 points de vente de l'établissement. Tout le personnel réseau, soit environ 550 personnes, le quart des effectifs de la banque, avait été convoqué au Forum de Savigny. Les fidèles employés de la banque pensaient assister à une soirée conventionnelle et un brin ennuyeuse où l'on parlerait positionnement et enjeux du marché. Ils se sont retrouvés, à leur grande surprise, plongés dans ce qui tenait plutôt du show d'évangélisation à l'américaine. Apparition théâtrale du grand motivateur à travers un brouillard artificiel, musique céleste, applaudissements préenregistrés pour souligner les objectifs à atteindre et renforcer la claque, lumière laser (d'autres disent feux d'artifice, à moins que ce ne soit les deux), Securitas pour garder les issues, tout*

y était. La soirée a culminé lorsque l'assemblée, du chef d'agence à l'apprenti, s'est retrouvée debout, à l'invitation du maître, à danser et chanter en chœur «We are the champions». Mais ces transes ont laissé à certains un goût amer, malgré le demi-jour de congé octroyé en compensation. Les collaborateurs entraînés à leur corps défendant dans cet exercice d'endoctrinement ont dit leur malaise. Dérapage, dérive sectaire, les rumeurs vont bon train. Embarrassée, la direction générale de la banque n'a pas encore trouvé les mots pour y répondre. » in le Temps, 3 septembre 1999, p. 1.

[e]in Sami Dassa, Dominique Maillard, « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II,* Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27.

[f]Lire à cet égard l'article de Stéphane Benoit-Godet intitulé: « Un séminaire zen sème la zizanie chez LEM » in *Le Temps*, Rubrique Economie, 2 mars 1999, p. 25. Les employés de cette entreprise ont reçu une invitation signée le comité DO, dont ils n'avaient jamais entendu parler. Ce Comité les convie à « une première vague d'énergie ». Ce tract qui émane de la direction de l'entreprise ne donne pas plus d'explication. Ne figurent que des indications pratiques comme la tenue qu'il faudra porter ce jour-là (décontractée. Prévoyez linge et savonnette). Citons, pour illustration, ce passage: *« Quand les employés ont été reçus à une réunion d'information par leur patron en kimono et pieds nus accompagné d'un maître en aïkido, les interrogations n'ont fait que grandir. Mais le PDG a préféré garder le suspense, voire même l'entretenir. Dans une note interne, il précise : « Changer. Nous en avons souvent parlé. C'est une réalité incontournable de notre vie et de toute organisation. Changer, c'est la vie elle-même, c'est l'énergie qui nous porte vers de nouveaux horizons.* » Le mémo se termine ainsi : *« Bon voyage et beaucoup de passion dans cette nouvelle aventure. » (...).*». Le PDG de l'entreprise LEM, Patrick de Bruyne, estime que ce séminaire de développement personnel permettra de restaurer la communication entre les équipes, détériorée par des années de fortes croissances.

[g]Même l'Etat succombe aux sirènes du « new public management post-moderne » : lire à cet égard l'article étonnant de Fati Mansour « Corde et discorde à la fonction publique » in *Le Temps*, 24 mars 1999, p. 1. Il y est rapporté que des fonctionnaires du Département de l'intérieur de l'Etat de Genève ont été conviés à un séminaire destiné à améliorer l'esprit de cohésion. Ainsi, le 18 mars 1999, aux abords de la Treille une dizaine de fonctionnaires aux yeux bandés ont tenté de former un carré à l'aide d'une corde jaune.

[h]Ainsi nous ne fûmes pas étonnés d'observer la couverture de l'ouvrage de Glen Peters (édité par Price Waterhouse), *Riding the wave, imagining your future*: il s'agit évidemment d'une spectaculaire image de raft montrant l'équipage en plein effort, bravant une vague quasi-surnaturelle. Il suffit de retourner l'ouvrage pour observer que la moitié de l'équipage est à la mer, les galériens-rescapés tentant de s'agripper désespérément à la ligne de vie du bateau... Nous laisserons le soin au lecteur la responsabilité de tirer la morale de cette histoire.

[i]Nous pouvons distinguer les rituels d'accès ou de passage, de confirmation, de réparation. Se référer à Van Gennep A. « Carnaval, Carême, Pâques » dans

Manuel de folklore français contemporain, tome 1, 3, Editions Picard, Paris, 1947, cité in Molet Louis « L'année sacrale, la fête et les rythmes du temps », Sous la dir. de Poirier Jean, *Histoire de mœurs*, tome 1, Editions La Pléiade, 1990, p. 324.
Sur l'évaluation des performances telles qu'elles sont pratiquées en Suisse, se référer à Jean-Philippe Chenaux, *Salaire au mérite : la compétence prime*, Editions Centre patronal, Collection Etudes et Enquêtes, no 26, juillet 1998, 175 p.
[j]La méthode est explicitée in Jean-Pascal Lapra, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, 1993, 138 p.
[k]Sur cette notion ainsi que sur le détournement, les tactiques de résistance, le bricolage, se référer à Michel de Certeau, *L'invention du quotidien, Arts de faire*, Editions Gallimard, 1990, p. 43.
[l]Lire à cet égard « Un séminaire participatif comme dispositif de manipulation du personnel de l'entreprise » in Alex Mucchielli, *Douze cas et exercices sur la communication*, Collection Sciences de la communication, Editions Armand Colin, 1998, p. 38.
[m]Aubert et Gaulejac indiquent que « la réalisation des activités productives doit rencontrer le « plaisir de jouer » parce que c'est dans ce plaisir qu'on trouve « l'énergie qui rend actif, infatigable, intelligent et efficace» » in Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 91. Nous développerons dans cette section la métaphore du jeu.
[n]In Alfred Willener, *La pyramide symphonique, Exécuter, créer ? Une sociologie des instrumentistes d'orchestre*, Editions Seismo, 1997, p. 408.
[o]L'habitus est un système de dispositions durables acquis par l'individu au cours du processus de socialisation. Les dispositions sont des attitudes, des inclinations à percevoir, sentir, faire et penser, intériorisées par les individus du fait de leurs conditions objectives d'existence, et qui fonctionnent alors comme des principes inconscients d'action, de perception et de réflexion. Sur ce point, se référer à Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980, Paris, p. 88-89. Pour un approfondissement de cette notion, consulter *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, dettes et critiques*, sous la direction de Bernard Lahire, Editions la Découverte, Collection Textes à l'appui, 1999, particulièrement de la page 95 à 175.
[p] in Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 15.
[q]Dans le mot « management » est contenu le vieux mot français, passé en anglais, « masnage » ou « mesnage » (la maisonnée), donc ceux qui font ménage, les parents avec les enfants. Lire à cet égard Pierre Legendre, *La fabrique de l'homme occidental*, Editions Mille et une Nuit, 1996, p. 28.
[r]« *Tirer intelligemment parti de toutes les réactions spontanées du toro, sans oublier celles que provoquent les toreros, voilà ce que signifie la lidia.* » in José Antonio del Moral, *Comment voir une corrida*, Editions La Presqu'île, 1994, p. 88. Lire également le chapitre intitulé La Tauromachie, in « Les spectacles de

participation », *Histoire des spectacles*, sous la direction de Guy Dumur, Editions La Pléiade, 1965, p. 340.

[s]Roger Caillois, *Les Jeux et les Hommes*, Editions Gallimard, 1967, p. 67

[t]Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Collection Liber, 1997, p. 243.

[u]Stéphane Haefliger, en collaboration avec Arnold Jaccoud, "Résistance et collaboration: influence sur l'image de l'entreprise" in *Persorama*, no 3, 1998, p. 57.

[v]in Martine Valo, « Le suicide d'une ouvrière à Vitré à son poste de travail » in *Le Monde*, 22-23 juin 1997, p. 11

[w]« *L'envie de jouer, elle-même marquée de jeu, instaure le jouable. Jouer, c'est décoller de son moi pour tenter de rejoindre l'espace du possible et en revenir avec "autre chose" dans son jeu ; une histoire, une impulsion. L'essentiel du jeu, c'est que des gens s'y engagent, s'en dégagent, y prennent ou pas du plaisir, sachant que le plaisir n'est pas seulement la chute d'une excitation mais le fait, une fois décollé, de se plaire sous l'effet d'un plus-de-jeu, un afflux d'air frais.* » in Daniel Sibony, *Le jeu et la passe, Identité et théâtre*, Editions du Seuil, 1997, p. 36.

[x]Sibony exprime l'implication dans le jeu de la façon suivante : *« Parfois, il faut s'enfoncer dans le jeu, et cela fait perdre la distance; mais cela donne parfois une autre distance, une autre liberté, celle d'être lié à l'être par des lois plus profondes, des complicités. Sinon, c'est la distance des gens distants qui restent libres à condition de ne rien faire, rien de marquant ; qui boudent le jeu par le mépris. L'envie du jeu, c'est, à travers un jeu, de se rapprocher du jeu de la vie qui fait jouer tout ce qu'elle produit, pour que ça puisse vivre* » in Daniel Sibony, *Le jeu et la passe, Identité et théâtre*, Editions du Seuil, 1997, p. 36.

[y]Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, p. 51.

[z]in Gérard Demuth, *Rien n'est plus pareil et ça n'est pas un drame*, Editions Stock, 1997, p. 143

[aa]in Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, p. 161.

[bb] « *La logique spécifique d'un champ s'institue à l'état incorporé sous la forme d'un habitus spécifique, ou, plus précisément, d'un sens du jeu, ordinairement désigné comme un « esprit » ou un « sens » (...) qui n'est pratiquement jamais posé ni imposé de façon implicite. (...) Si les implications de l'inclusion dans un champ sont vouées à rester implicites, c'est en effet qu'elle n'a rien d'un engagement conscient et délibéré, d'un contrat volontaire. L'investissement originaire n'a pas d'origine, parce qu'il se précède toujours lui-même et que, quand nous délibérons sur l'entrée dans le jeu, les jeux sont déjà plus ou moins faits. «Nous sommes embarqués » comme dit Pascal. Parler d'une décision de « s'engager » dans la vie scientifique, ou artistique [ou de l'intrapreneuriat pourrions-nous rajouter] (comme dans tel ou tel autres investissements fondamentaux de la vie -vocations, passions, dévotions, adhésions), est à peu près aussi absurde, Pascal lui-même le sait bien, que d'évoquer une décision de*

croire, comme il le fait, sans grande illusion, avec l'argument du pari : pour espérer que l'incroyant pourra être déterminé à décider de croire, parce qu'on lui aura démontré par des raisons coercitives que celui qui mise sur l'existence de Dieu hasarde un investissement fini pour gagner des profits infinis, il faudrait croire qu'il est disposé à croire suffisamment en la raison pour être sensible aux raisons de cette démonstration. Or, comme Pascal lui-même le dit très bien, «[...] nous sommes automates autant qu'esprit (...) » ». Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Collection Liber, 1997, p. 23

[cc]Lire Gabrielle Balazs, Michel Pialoux, « Crise du travail et crise du politique » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I,* Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 4.

[dd]Cette expression malheureuse est de Norbert Alter, Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, p. 103.

[ee]In Sami Dassa, Dominique Maillard, « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II,* Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27

[ff]Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 22.

[gg]Gabrielle Balazs, Jean-Pierre Faguer, « Une nouvelle forme de management, l'évaluation » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I,* Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 68.

[hh]Pierre Sansot, *Les gens de peu*, Editions Presses Universitaires de France, 1991, 223 p.

[ii]Gabrielle Balazs, Michel Pialoux, « Crise du travail et crise du politique » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I,* Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 4.