

DE LA MÉDIOCRITÉ À L'EXCELLENCE

par Louis Bergeron¹

Introduction

Ce texte révisé en 2004 vise à l'aide d'une métaphore à expliquer comment un individu, un groupe, une organisation et une nation peuvent passer de la médiocrité à l'excellence et inversement, selon leur niveau de motivation, si les autres facteurs de performance ne changent pas.

Ce document est le fruit d'une longue réflexion personnelle théorique et pratique, d'abord au niveau des individus, dont les comportements furent étudiés dans de nombreuses situations². Par la suite, les principes retenus furent étendus aux groupes, aux organisations et aux nations.

De la médiocrité à l'excellence des individus

Au départ, présentons un modèle original de performance au travail. Celle-ci peut se définir par l'équation suivante, selon une adaptation des travaux de Vroom, Lawler et Porter³.

$$\text{Performance} = (\text{habileté} \times \text{motivation})$$

Comme l'habileté vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience), on arrive à l'équation suivante, en effectuant le remplacement⁴.

¹ Le lecteur remarquera plusieurs références à des films, ce qu'on retrouve rarement dans un article. Cependant, les premiers réussissent souvent en quelques heures à présenter une situation de manière claire. Si on suit les tendances, on ne peut omettre un tel média comme source d'information, même quand il s'agit de fiction, et s'en tenir uniquement à ce qui est écrit. Il faut évaluer chaque œuvre individuellement, peu importe sa source.

² L'enseignement se révèle un milieu d'observation passionnant, surtout quand on s'adresse à des clientèles très diversifiées. Aussi, la consultation en organisations apporte beaucoup d'informations sur les limites des interventions de changement. On doit en plus ajouter une curiosité personnelle, face à divers domaines rattachés à la psychologie, à la sociologie et à la politique.

³ Voir entre autres: Vroom, Victor H., **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964, page 203, où l'auteur présente l'équation : Performance = f (ability x motivation).

⁴ Simon, H.A., **Administration et Processus de décision**, Paris, Economica, 1983. Traduction de la 3^e édition de: **Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, New York, The Free Press, 1976. On retrouve ces trois éléments aux pages 37 et 38, si on prend le soin de bien lire le texte. L'auteur les identifie comme limitant la rationalité d'un membre d'une organisation.

$$\text{Performance} = ((\text{aptitude} \times \text{expérience}) \times \text{motivation})$$

Finalement, on peut ajouter l'environnement pour créer une approche systémique.

$$\text{Performance} = (\text{aptitude} \times \text{expérience} \times \text{motivation}) \\ \text{Environnement}$$

L'aptitude représente le potentiel maximal de l'individu. Il s'agit donc de la capacité innée. En général, elle variera durant la vie selon une courbe, dont les points minimaux se situent à la naissance et à la mort et le sommet à quelque part entre les deux. À long terme, elle constitue le seul élément limitatif de l'équation de performance, d'où la nécessité de l'isoler comme constituante de l'habileté.

Souvent, on ne peut connaître son aptitude avant de la tester en pratique. On arrive donc souvent à des situations, où un potentiel énorme demeure inexploité, faute de milieu pour le faire valoir. Cependant, affirmer que n'importe qui peut réussir dans n'importe quoi, s'il le désire, ne correspond nullement à la réalité. Cette utopie sert plus à enrichir ceux qui la colportent que ceux qui y croient.

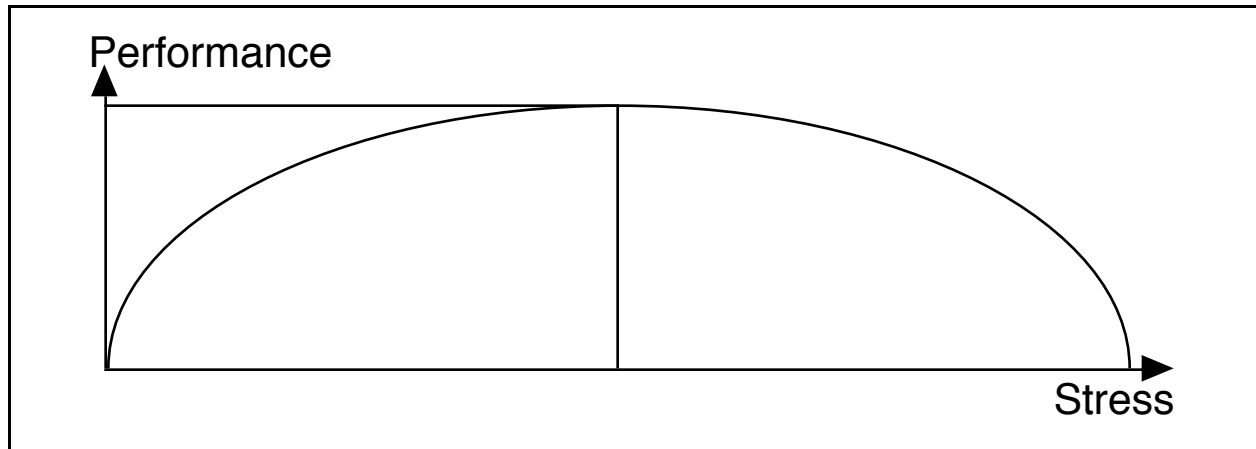
L'expérience se définit dans le sens courant et usuel. On tient compte non seulement des expériences directement liées au poste actuel, mais aussi de celles moins pertinentes. On peut aussi considérer des activités comme étudier ou élever une famille. En effet, l'occupation humaine apporte toujours quelque chose, quand on prend la peine d'en tirer un enseignement.

La motivation représente un cas particulier⁵. En effet, de la façon dont on la définit dans ce texte, si les deux autres variables ne changent pas, toute augmentation de motivation produira un accroissement de performance. Cependant, on doit apporter quelques précisions. Une motivation optimisée s'oriente d'une façon structurée et intelligente vers les objectifs organisationnels. Il ne s'agit donc pas simplement de dépenser de l'énergie sans direction.

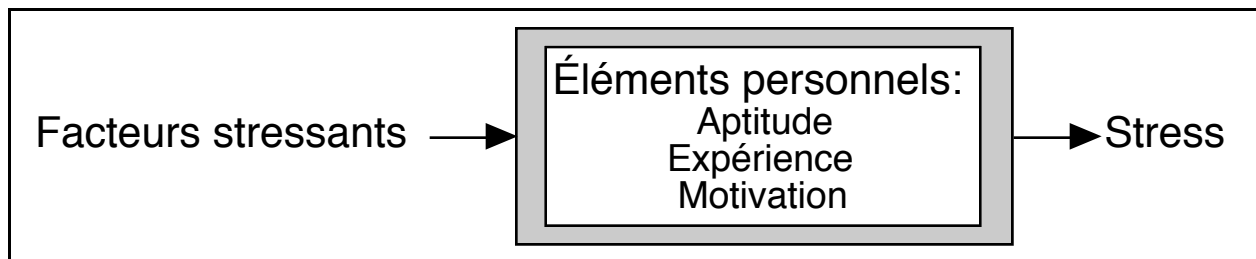
Il s'avère fondamental de saisir le lien entre le degré de stress perçu par un individu et la performance qu'il fournira. On constate que jusqu'à un certain seuil, plus on augmente le stress et plus la performance augmente. Cependant, après

⁵ Vroom, Victor H., **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964, pages 204 à 209.

dépassement de ce point, l'effet devient négatif, car les gens font plus d'erreurs, deviennent anxieux, peuvent se blesser, être malades, devenir agressifs, nuire à la production des autres, créer un mauvais climat de travail, projeter une image négative de l'organisation, etc. On doit noter que la même logique s'applique lorsqu'on se place soi-même en situation de stress.

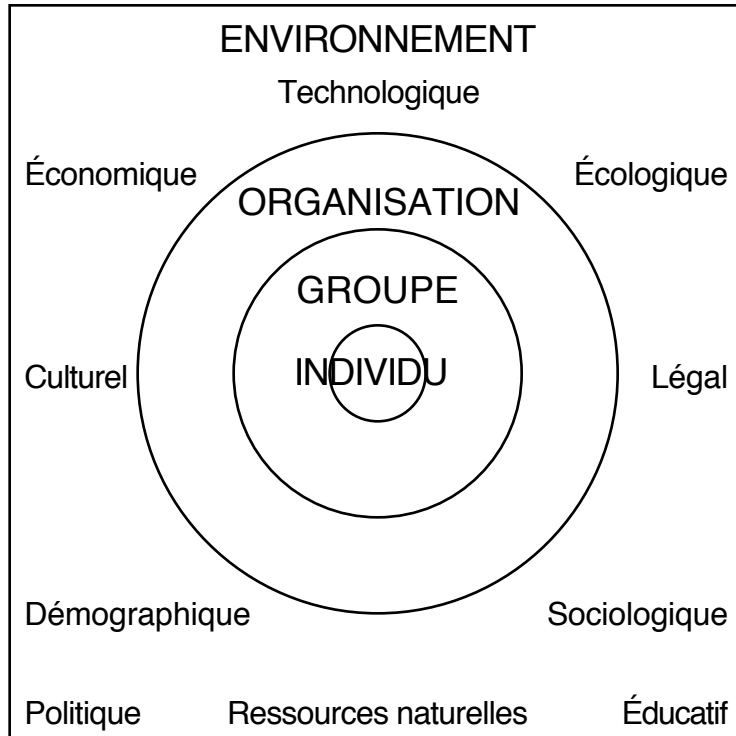


Par contre, on doit aussi examiner la relation entre les facteurs stressants et le stress en découlant, mais celle-ci est passablement complexe, à cause des éléments personnels qui jouent. Donc, les mêmes facteurs ne produiront pas nécessairement un résultat similaire, ce qui ne facilite pas la tâche du gestionnaire.



Finalement, l'environnement vient encadrer l'équation de deux manières. Premièrement, il place la performance en perspective. Par exemple, un certain résultat, en période économique difficile, équivaut à un autre en apparence supérieur, obtenu dans des conditions d'expansion. De même, il permet une comparaison avec la concurrence. Deuxièmement, il influence évidemment la performance au travail. Si on se retrouve au sein d'une équipe gagnante, on améliore ses chances d'atteindre ses objectifs. Il s'agit entre autres des appuis de son supérieur, de ses collègues et de ses subordonnés. Il ne faut pas oublier non plus les autres systèmes qui influencent l'individu comme sa famille entre autres.

Représentation d'une organisation à l'aide de l'approche systémique



Pour bien saisir cette notion vitale de performance, le sport professionnel s'avère un terrain idéal. Examinons attentivement ceux qui réussissent relativement aux joueurs marginaux et l'on comprendra la logique du modèle présenté.

Pour une personne qui se donne la peine d'observer son entourage, les raisons des succès ou des échecs des autres et d'elle-même s'expliquent logiquement. La même performance s'obtient de plusieurs manières, mais rappelons que l'aptitude limitera malheureusement le maximum.

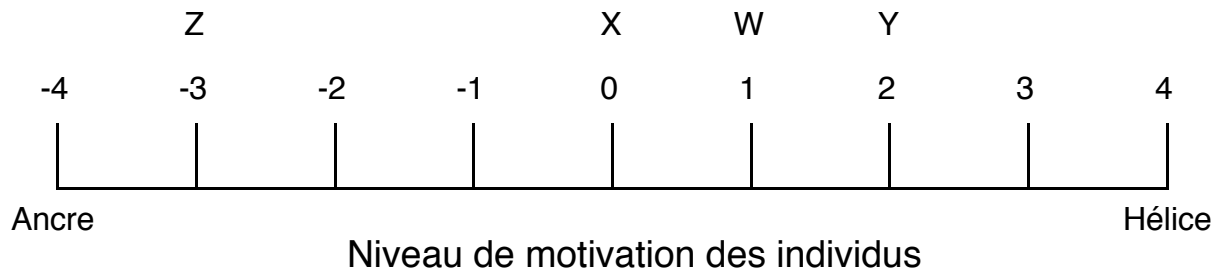
Le niveau minimal de performance requis devient souvent le critère fondamental pour choisir un secteur d'activités. Cela implique des choix personnels orientés logiquement selon cette réalité, pour éviter des déceptions. Souvent, quand on désire tenir le coup et compenser pour un manque d'aptitudes important, cela produit un stress considérable chez l'individu.

Aptitude	Motivation	Expérience	Performance
10	10	10	1000
10	6	8	480
6	10	8	480
8	6	10	480
5	10	10	500
10	5	10	500
10	10	5	500

Dans ce texte, on s'intéresse principalement à la variable «motivation» en faisant l'hypothèse que les deux autres composantes de l'équation ne changent pas, alors que dans la réalité, elles s'influencent.

Aussi, au lieu de recourir à une échelle de 0 à 10, on utilise une présentation dichotomique, où d'un côté on retrouve une personnalité dite «ancre», donc avec une motivation négative; tandis que de l'autre, on fait face à une «hélice» ou à un «moteur»⁶, donc une personne avec une motivation positive.

Théoriquement, les gens devraient se distribuer selon une courbe normale, ce qui signifie une majorité de ceux-ci dans la moyenne avec un pourcentage d'autant plus faible qu'on s'éloigne du centre. En pratique, on retrouvera cependant différentes situations selon les groupes et les organisations. Illustrons le système en plaçant quatre individus sur l'échelle.



⁶ Dans ce texte, on utilisera ces deux mots comme synonymes, car c'est un moteur qui fait tourner l'hélice.

Conservons toujours à l'esprit que ces jugements, portés sur des personnes, ne posséderont jamais une valeur absolue. Le domaine des perceptions est lui-même un objet d'étude fort complexe⁷.

On comprendra l'utilité de cette nouvelle échelle dans le reste de ce texte. Celle utilisée originalement, qui allait de 0 à 10, permettait de voir la personne face à elle-même, dans une situation, où les contingences l'influençaient. Elle devenait donc la variable dépendante.

Par contre, à partir de maintenant, on verra un individu comme agissant lui aussi sur ce qui l'entoure, d'où la possibilité d'avoir une influence négative et la création de cette nouvelle échelle symétrique.

De la médiocrité à l'excellence des groupes

On utilisera maintenant la métaphore d'un navire, qui devrait permettre de visualiser facilement ce qui se passe en pratique, en mettant en relation plusieurs personnes⁸. «Ancre» et «Hélice» agissant sur le bateau selon leur force respective, de cette interaction découle un résultat.

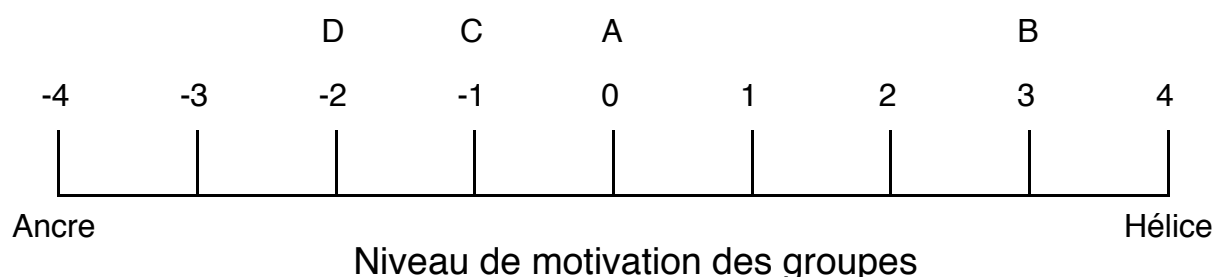
On calcule simplement la moyenne des motivations individuelles et si le total dépasse zéro, on se retrouve face à un groupe positif. Par contre, tout total inférieur ou égal à zéro, nous indique une situation défavorable.

Il est important de remarquer que la note zéro n'est pas neutre, mais négative. Si on poursuit avec la métaphore du bateau, l'évidence suggère que même si le moteur pousse à fond, il ne vaincra pas une bonne ancre solidement plantée. On demeure au statu quo. Il se produira une surchauffe du moteur et finalement un arrêt de la tentative de faire bouger le bateau. Entre les individus, on retrouve mutatis mutandis la même dynamique.

Voyons un exemple très simple de l'évaluation de quatre groupes composant une petite organisation. Le groupe A comprend les quatre personnes, déjà représentées dans la section précédente, avec des notes de -3, 0, 1 et 2. La moyenne donne 0. Les groupes B, C et D obtiennent respectivement +3, -1 et -2.

⁷ Bergeron, Louis, *Obstacles courants à la perception d'autrui, Notes de cours en comportement organisationnel*, 1996. On y traite des obstacles suivants: préjugés, discrimination, jugements généralement trop négatifs ou positifs, tendance centrale, première impression, effet de contraste, effet de halo, recherche d'un stéréotype et dissonance cognitive.

⁸ Dans cette analyse des groupes, on portera une attention particulière aux dyades, qui possèdent une importance primordiale, quand on constate combien les humains favorisent ce mode d'organisation. On les retrouve partout: famille, travail, loisirs, études, etc. On connaît plusieurs duos célèbres dans le monde du spectacle.



Rappelons qu'on énonce ici un principe général, sans essayer de créer une logique mathématique inébranlable, puisqu'au départ, les évaluations des motivations individuelles demeurent subjectives. Conséquemment, tout traitement subséquent, qu'on fait subir aux chiffres, ne leur donne pas un caractère absolu.

En pratique, on verra bien des exceptions aux règles générales énoncées avant. Mais, l'expérience de l'auteur du présent document lui révèle que le modèle correspond à la réalité dans les domaines, où des humains interagissent, si on tient compte d'une période suffisamment longue, pour que les vrais comportements apparaissent.

En effet, on constate qu'une «hélice» peut temporairement faire avancer le navire pendant qu'une «ancre» racle le fond. Mais, une telle stratégie mènera irrémédiablement à l'échec par épuisement.

On doit maintenant faire une parenthèse sur le comportement à adopter dans une dyade. Insistons sur la recherche des «hélices», pour qui veut réussir et qui est aussi une «hélice», et la fuite des «ancres». Mais, travailler avec une «hélice» n'indique nullement qu'on va se laisser porter, car en général, en combinant deux «hélices», l'effet de synergie augmentera le résultat, mais aussi l'effort des personnes impliquées. Elles se pousseront réciproquement.

On remarquera qu'on se soucie ici très peu de donner des conseils aux «ancres». Cela tient aux idées fondamentales du rédacteur de ce texte, qui pense qu'on se préoccupe beaucoup trop des perdants. On s'interroge sur tous leurs problèmes et l'on suggère maintes solutions pour les régler. En adoptant des valeurs profondément humanistes, reposant sur une foi inébranlable dans la nature intrinsèquement bonne de l'être humain, on pense réussir à faire bouger des perdants. Pendant ce temps, on délaisse les gagnants qui s'ennuient.

Examinons entre autres le système scolaire, conçu plutôt en fonction des derniers de la classe que des premiers, où l'on nivelle par le bas et ce à tous les niveaux.

Les institutions d'enseignement ne sombrent-elles pas dans le mercantilisme pour conserver à tout prix leur clientèle. Ne deviennent-elles pas de simples commerces comme bien d'autres, plus soucieuses de se maintenir elles-mêmes que d'assumer pleinement leur rôle?

Il ne s'agit pas ici de tomber un élitisme pédant, mais simplement d'adopter une vision réaliste des faits. Voyons une autre métaphore de deux nageurs qui veulent traverser un grand lac. Si un de ceux-ci s'accroche à l'autre, parce qu'il s'est lancé aveuglément dans une aventure le dépassant, ils se noieront éventuellement tous les deux. À ce moment, le bon nageur doit-il absolument périr, en faisant preuve d'un altruisme démesuré, envers quelqu'un qui n'aurait jamais du quitter la rive?

Il faut poser une mise en garde de toujours se placer dans une perspective temporelle. En effet, autrement on en arrive souvent à des jugements hâtifs, désastreux à long terme. Si une personne suit une session de formation de deux jours, elle devrait avant à la fin de la première demi-journée tenter de cibler les «hélices», si on doit travailler en équipes. Par contre, si on entre dans un groupe pour plus longtemps, il faut adopter une attitude ouverte et éviter de classer les personnes trop rapidement.

La tâche des «hélices» se complique du fait que les «ancres» dissimulent souvent bien leur jeu. Le faible apprend rapidement à survivre en valorisant le fort. Ce dernier, gonflé d'orgueil comme le corbeau de Jean de La Fontaine, se battra pour défendre celui qui le flatte ainsi. Il faut aussi ajouter que bien des «hélices» possèdent une énergie exceptionnelle, se permettant de la gaspiller. Le jour où ces derniers craquent, les «ancres» opteront pour un autre protecteur et laisseront tomber ce dernier sans remords. Ils ne survivent pas autrement, vautours organisationnels, vivant au crochet des autres.

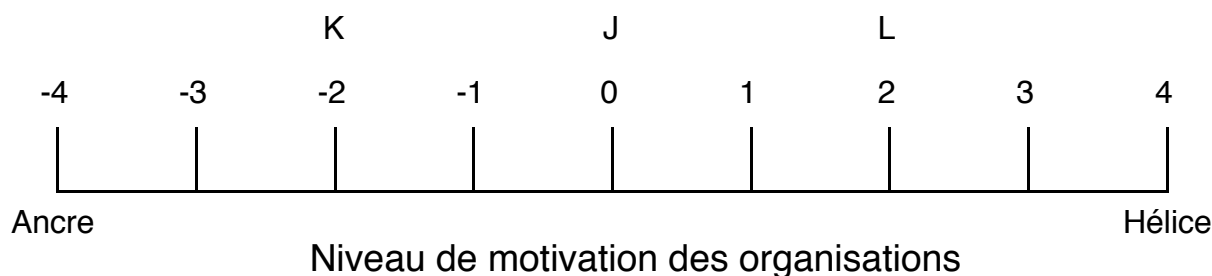
On constate l'impact majeur de cela sur la gestion des ressources humaines, en particulier pour le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement et la rémunération de la main-d'œuvre.

De la médiocrité à l'excellence des organisations

Les principes proposés avant vont s'appliquer à l'organisation exactement de la même manière. Par le biais de l'approche systémique, le groupe devient par rapport à l'organisation ce qu'est l'individu par rapport aux groupes. Donc, on doit retrouver une domination des groupes motivés, pour que les choses avancent.

Autrement, toutes ces «ancres» qui traînent au fond de l'eau vont brûler les «moteurs» les uns après les autres.

Si on reprend l'exemple de la section précédente, avec les quatre groupes à -2, -1, 0 et +3, on obtient une moyenne organisationnelle de 0, pour l'organisation que nous nommerons J. On la compare ici à d'autres soit ici K et L.



Au plan mathématique, la situation se complique, si on tient compte de la taille des groupes, donc de leur poids relatif. Donc, un groupe à -1 avec 4 membres aurait le même impact qu'un groupe à +2 avec 2 membres et ils s'annuleraient.

Il est possible aussi faire un bilan de la motivation de l'organisation, qui omettrait les groupes pour procéder uniquement au niveau des individus, dont on additionnerait les notes. On ne s'intéresse pas ici à une méthode de calcul indiscutable, mais plutôt à évaluer une tendance générale.

On remarque dans le cas de l'organisation J, que finalement un groupe tente de la faire avancer (celui à +3), qu'un autre ne bouge pas (celui à 0), mais que les deux autres la freinent (ceux à -2 et -1). Donc, les gens qui tirent vont s'épuiser face aux trois autres groupes et même actuellement, ils n'arrivent pas à faire avancer les choses, puisque la moyenne se situe à 0°. S'ils sont de grande valeur, ils vont aller dans d'autres organisations, possiblement concurrentes de J, et on les remplacera par des personnes semblables à celles des trois autres groupes. On se retrouvera donc avec un navire totalement immobile que plus rien ne réussira à faire avancer, jusqu'à ce qu'il sombre.

On constate la tâche herculéenne qui attend la haute direction dans une organisation perdante comme K. Il existe au plan du sport professionnel de nombreux exemples de telles situations, où les entraîneurs craquent en succession. On cherche le problème en haut, alors qu'il se trouve en bas.

⁹ On peut citer de nouveau la Loi de Pareto, qui dit que 20% des gens font 80% des réalisations.

À un certain point, une organisation devient irrécupérable et il faut faire table rase et repartir de zéro. Donc, les gestionnaires vont s'épuiser à essayer de motiver les «ancres», vont abdiquer et aller ailleurs. Finalement, on en arrivera à retrouver de bas en haut seulement des «ancres», qui se plaisent bien ensemble, se protégeant habilement de l'environnement, en étant de connivence.

Dans le secteur privé, les impératifs de rentabilité permettront souvent d'éliminer les organisations de ce type, mais dans des situations monopolistiques, comme l'enseignement, la santé, les services comme l'électricité, le gaz, l'eau, etc., on peut s'enfoncer de plus en plus.

En pratique, on conseille encore ici le réalisme et d'éviter d'investir en vain dans de coûteuses études, pour sauver des organisations perdantes. L'auteur de ce texte possède maintenant un certain recul face à ces opérations désespérées, auxquelles il participa lui-même activement dans certains cas, pour essayer de faire avancer des bateaux enlisés. On doit disposer de beaucoup plus que d'un minimum de motivation ou de quelques champions du changement pour faire bouger les choses, surtout de manière permanente.

On comprendra cela facilement en examinant le modèle de Kurt Lewin sur le changement¹⁰. Ce processus en trois étapes s'applique de manière universelle aux individus, aux groupes et aux organisations.

Dans le dégel, l'organisation cerne ses problèmes, pose un diagnostic, réfléchit face à son avenir et s'ouvre au renouvellement. Cette phase s'avère généralement la plus difficile, à cause du phénomène de résistance au changement. On doit prendre le temps de la faire soigneusement, car autrement les phases subséquentes avorteront et l'on reviendra à la case de départ.

Dans le mouvement, l'organisation étudie les nouveaux modèles par le biais de différentes techniques, dont les classiques sessions de formation. Elle met progressivement en application les éléments appris.

Dans le regel, l'organisation intègre les nouveautés à sa culture d'une manière définitive. Parfois, les initiateurs du changement se reposeront un peu trop à ce moment et cesseront de le supporter et progressivement, on reviendra à la situation initiale. On doit généralement éviter de crier victoire trop tôt.

¹⁰ Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper, 1951.

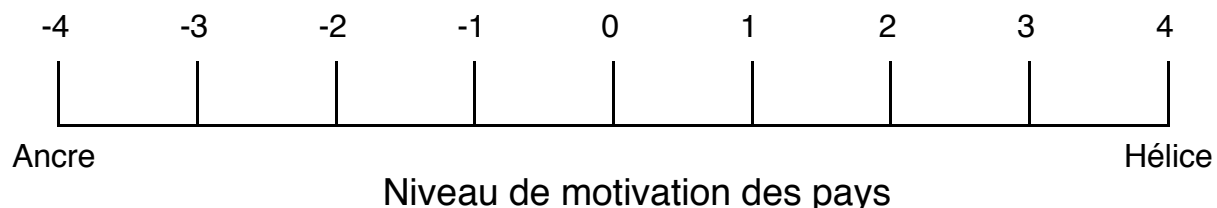
Donc, encore une fois, insistons sur la force de l'inertie qu'on doit vaincre pour avancer. Le dégel demeure incontestablement la phase cruciale qui déterminera l'échec ou le succès de tout projet.

De la médiocrité à l'excellence des nations

Si on poursuit la discussion et qu'on se demande quelles nations disposent du plus bel avenir, on doit répondre à celles qui comptent le plus d'«hélices», qu'il s'agisse d'individus, de groupes ou d'organisations.

Fondamentalement, on doit centrer le problème au niveau individuel. Hors, chronologiquement, l'individu se développe d'abord par le biais de sa famille, dont ses parents, et ensuite, des institutions d'enseignement. Les organisations ne joueront leur rôle que plus tard, quand le caractère se trouve déjà formé, surtout lorsqu'on étudie longtemps¹¹.

Mais, comme il existe des liens entre famille, école et autres systèmes de la société, les parents peuvent difficilement produire des «hélices» dans une société en chute libre, dominée par les «ancres». On ne peut à un certain point renverser la vapeur. Le tableau suivant permettra au lecteur d'établir son propre classement de certaines nations au moment actuel.



Est-ce que le pays des États-Unis se dirige vers un rôle mondial moins important que celui qu'il joue au moment d'écrire ces lignes. Si on examine l'histoire, on constate que des nations qui connurent leur heure de gloire, ne pèsent plus très lourd dans l'équilibre mondial. On pense à plusieurs états européens.

¹¹ On touche ici les autres variables de l'équation de performance, puisque la famille et l'école permettent le développement des aptitudes et l'acquisition d'expérience. Cependant, on réfléchira surtout ici à leur impact sur la motivation d'une personne, surtout pendant son processus d'évolution vers l'état d'adulte.

Plusieurs prédisent le déclin des États-Unis, une puissance exceptionnelle à son apogée¹², dont les historiens parleront pendant encore bien des siècles. Mais, il en fut de même pour d'autres avant. Ce qui précède s'applique malheureusement dans une certaine mesure au Canada, très fortement influencé par son voisin du sud.

Dans l'histoire des États-Unis, la guerre du Vietnam joua un rôle démobilisateur considérable. Si on examine l'abondante documentation disponible sur le conflit vietnamien, on constate que la nation qui triompha, malgré des pertes plusieurs fois supérieures à celles de l'ennemi et disposant de moyens plus modestes, était simplement plus motivée. Elle avait résisté avant à d'autres nations, dont la France. Le délabrement vestimentaire progressif de l'armée américaine et l'usage important de drogues indiquaient bien le problème. De l'autre côté, Hô Chi Minh réussit à maintenir le moral de ses troupes et à les conduire à la victoire¹³.

Au niveau économique, nous assistons en Amérique du nord à une invasion de produits asiatiques dans divers domaines, incluant la haute technologie comme les véhicules ou l'électronique? Le secteur de la moto illustre bien le phénomène, puisque le Japon domine partout d'une manière incroyable¹⁴.

Quand des gens ne font plus confiance à des produits manufacturés par leurs concitoyens, il faut s'interroger longuement. Pourtant, comme consommateurs, ils ont parfaitement raison et votent avec leur argent pour le meilleur produit, même quand il est vendu plus cher. Que veut-on de mieux comme preuve du déclin d'un pays et comme référendum non officiel sur son devenir?

Comment se motiver à travailler pour le bien d'une collectivité dont on se méfie? En termes figurés, comment avancer dans une organisation, si on marche dos aux murs, parce qu'on craint d'être «poignardé»? Comment ne pas se soupçonner tout le monde, quand on a vécu en dyades, de mauvaises expériences de traîner des paresseux, qui réussissent à avancer uniquement en s'accrochant aux autres?

¹² Référons ici à deux excellents films sur la question, soit **Le déclin de l'empire américain** du Québécois Denys Arcand ainsi que **Short Cuts** de l'Américain Robert Altman.

¹³ Il ne s'agit pas ici de déterminer qui avait raison ou tort, mais simplement d'examiner froidement la réalité. On doit ajouter que cette victoire fut payée extrêmement cher, puisque le Vietnam n'en est pas encore remis. Aussi, défendre son pays donne au départ une motivation supplémentaire.

Soulignons particulièrement **Platoon** et **Born on the Forth of July**, de l'Américain Oliver Stone, comme films qui expliquent les différences de motivation des deux belligérants.

¹⁴ Le seul grand fabricant de motos en Amérique du Nord est Harley Davidson, qui vit grâce à sa légende plutôt que sa technologie dépassée. En Europe, la situation semble un peu mieux, mais on doit souligner que c'est l'industrie britannique de la moto, qui a souffert le plus de l'invasion japonaise. L'auteur de ce texte s'intéressait de très près à ce secteur industriel au moment de la percée japonaise en Amérique du Nord.

Pourquoi perdre sa santé à travailler, quand on voit des gens qui se la coulent douce et vivent au crochet de la société? Pourquoi vouloir aider des personnes qui semblent se fiche du sort des autres ?

On entre donc dans un cercle vicieux. Quand la confiance est absente, la motivation décroît, puisqu'on n'a plus de but vers lequel aller, sauf le sien propre de survivre. N'est-ce pas cette mentalité qui anime maintenant trop de gens en Amérique du Nord.

Conclusion

Dans ce texte, on visait, à partir d'une métaphore tournant autour du déplacement d'un navire, à démontrer que des forces s'affrontent au sein de groupes, d'organisations ou des nations, soit une négative symbolisée par une «ancrage» et une positive représentée par une «hélice». Mais, à valeur égale, elles ne s'annulent pas, puisque le résultat net est une inertie, donc une situation négative.

Donc, on doit disposer d'un bilan net positif de la motivation pour avancer, ce qui devient difficile, quand on retrouve un noyau dur négatif, toujours prêt à freiner.

Selon plusieurs signaux, il semble que l'Amérique du Nord va vers son déclin. Pour un Canadien, il est certainement triste de constater une telle réalité. Des tendances aussi lourdes deviennent presque impossibles à faire dévier. On peut se consoler en pensant que l'on continuera à vivre dans l'abondance, pendant plusieurs années, dans les cocons que sont devenues nos demeures, entourés de ces merveilleux produits venus de l'étranger, qui contribuent à notre bonheur matériel.