

Récits pour construire une mémoire organisationnelle : les directeurs se souviennent

Accounts for Constructing Organizational Memory: Directors Remember

Gladys L. SYMONS

Volume 29, Number 2, Fall 1997

La mémoire sociale

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/001779ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/001779ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

SYMONS, G. L. (1997). Récits pour construire une mémoire organisationnelle : les directeurs se souviennent. *Sociologie et sociétés*, 29(2), 65–76.
<https://doi.org/10.7202/001779ar>

Article abstract

The objective of this paper is to examine organizational memory as a specific example of social memory. The process of production of organizational memory in a police department (Montreal Police Department) is analyzed. In this 25th anniversary year, the organization is constructing its history and strengthening its organizational culture. Based on accounts by chiefs of police, this essay examines the way in which memory feeds into the organizational culture. The accounts construct a memory which reinforces the values and the culture of the organization as well as the role of police in society.

Récits pour construire une mémoire organisationnelle : les directeurs se souviennent



GLADYS L. SYMONS

« Je me souviens... Je me souviendrai toujours de la journée... »

Ah, les souvenirs ! Quel beau mot, « souvenir ». Mot musical, mot doux. Plein d'émotion... et de menace. Le souvenir, comme processus de la mémoire, constitue un pouvoir magique et mythique, une force pour (re)construire une réalité lointaine. À vrai dire, la mémoire du passé alimente, nourrit et entretient le présent.

Cette capacité qu'a la mémoire sociale de (re)construire la réalité nous incite à l'observer de près. La mémoire, comme « *activité sociale, qui passe par le discours et qui se construit en relation à d'autres individus* » (Billig et Edwards, 1994, p. 742) peut redéfinir une biographie individuelle, ainsi que celle d'un groupe. Autrement dit, la mémoire, inévitablement sélective, fournit la base pour la production de l'identité — identité personnelle, collective, voire organisationnelle. La mémoire est liée inextricablement à la culture : elle la soutient, la nourrit et l'amplifie. La mémoire organisationnelle joue un rôle semblable dans la production et dans le maintien de la culture organisationnelle. Cet essai vise à examiner ce processus.

Le but de cet article est donc d'examiner la mémoire organisationnelle en tant que cas spécifique de mémoire sociale. Nous allons participer au processus de production de la mémoire organisationnelle du Service de police de la communauté urbaine de Montréal (SPCUM). En cette année (1997) du 25^e anniversaire du Service, l'organisation se souvient et, par ce processus, bâtit son histoire et fortifie sa culture organisationnelle. Le SPCUM représente une organisation d'importance dans la ville de Montréal, autant par sa fonction que par sa taille. Responsable du maintien de la paix et de l'ordre dans la cité, le SPCUM se trouve souvent au centre des enjeux locaux. Cette organisation est aussi imposante par sa taille, et constitue le deuxième service de police en importance au Canada, avec (6 627) employées (4 517 hommes et femmes en uniforme) et un budget de 387 666 000 \$¹.

Dans cet essai, c'est à travers les récits des directeurs ainsi que de documents officiels de l'organisation, que nous allons examiner la façon dont la mémoire alimente la culture organisationnelle. Évidemment, une telle approche ne présente que la voix de l'autorité, la perspective

1. Chiffres de 1993 (SPCUM, 1993, p. 16).

de la direction, et la volonté de l'administration face à l'histoire de l'organisation et à sa culture. Mais c'est justement à cette voix qui essaie de façonner et de mouler la culture organisationnelle à sa propre image (Symons, 1988) que nous nous intéressons. Nous allons suivre le processus et démontrer comment la mémoire définit et maintient la culture organisationnelle comme construit de la direction.

1. LA PRODUCTION DE CE DOCUMENT

Explicitons d'abord le statut ontologique de la présente étude. Cette œuvre, qui fournit certains fragments d'une mémoire organisationnelle, implique un processus de travail à plusieurs étapes². D'abord, nous avons examiné la littérature dite scientifique, des documents de l'organisation (SPCUM, 1996 ; (Bissonnette, 1992 ; L'heure juste, 1995), ainsi que des articles de journaux de la période (1972 et 1996³).

L'étape suivante consistait en une série d'entrevues et de transcriptions⁴ qui a fourni les textes cités et analysés dans ces pages. Pour effectuer les entrevues, nous avons contacté le directeur actuel ainsi que quatre de ses prédécesseurs⁵, pour les inviter à participer à l'étude. Soit dans leur bureau, soit dans leur salon, à l'aide du magnétophone, nous avons procédé à des entrevues non directives en posant la simple question : « Racontez-nous, s'il vous plaît, l'histoire du SPCUM. » D'une durée d'environ une heure et trois-quarts, les entrevues ont parfois été une expérience très émouvante pour nos interlocuteurs. Les récits qu'ils ont partagés avec nous étaient transcrits sous forme de *verbatim*. Cet essai s'inspire de ces récits, qui composent les éléments constitutifs de la mémoire.

L'étape pré-ultime du processus comprend l'écriture (de plusieurs versions) du document et sa lecture par les éditeurs de cette revue ainsi que des lecteurs externes⁶. Finalement, le tout prend son sens à l'occasion de votre prise de connaissance en tant que lecteur ou lectrice.

2. LE VIRAGE LINGUISTIQUE EN SCIENCES HUMAINES

La présente étude s'inscrit dans un virage linguistique qui prend de plus en plus d'ampleur dans les études organisationnelles et dans les sciences sociales en général. Inspiré des *cultural studies*, ce virage linguistique s'est développé depuis 25 ans déjà. Il remet en question le statut épistémologique du savoir dit scientifique, conteste la voix autorisée des sciences, et souligne l'importance de l'expression langagière. Ce mouvement intellectuel représente, à mon avis, un des événements les plus prometteurs pour les sciences humaines en général, et pour la mémoire sociale en particulier. Le virage linguistique a réussi à rejoindre presque toutes les branches des sciences humaines, y compris les études organisationnelles (Clark, 1972 ; Cooper, 1990 ; Lyotard, 1979 ; White, 1992). De plus, ce virage se révèle tout à fait approprié à l'espace-temps contemporain. Comme disait Lyotard (1979, p. 32),

[...] dans une société où la composante communicationnelle devient chaque jour plus évidente à la fois comme réalité et comme problème, il est certain que l'aspect langagier prend une nouvelle importance, qu'il serait superficiel de réduire à l'alternative traditionnelle de la parole manipulatrice ou de la transmission unilatérale de message d'un côté, ou bien de la libre expression ou du dialogue de l'autre.

2. Je tiens à remercier sincèrement Mme Caroline Mohr, étudiante au Doctorat à l'École nationale d'administration publique pour sa contribution intellectuelle, technique et morale à la production de ce document.

3. *Le Devoir*, *La Presse*, *The Gazette* et *Le Soleil*.

4. Pour lequel je remercie chaleureusement mes assistantes de recherche Mmes Marjorie Dionne, Geneviève Gilbert et Caroline Mohr. Je remercie également les directeurs du SPCUM d'avoir partagé avec nous leur temps et leurs souvenirs.

5. Il s'agit des directeurs ayant œuvré au SPCUM depuis sa création en 1972, sauf le premier directeur, malheureusement décédé en 1994.

6. Je remercie Mmes Marjorie Dionne, Caroline Mohr, et Isabelle Savard, et M. Danny Pagé qui ont corrigé ce texte. Je remercie également les lecteurs externes et les éditeurs de cette revue pour leurs critiques et leurs commentaires précieux. Pour ce qui est des erreurs qui restent, elles sont les miennes.

Par ailleurs, si le lien social est langagier (Lyotard, 1979), la mémoire sociale l'est davantage !

La sensibilisation au langage a commencé à se manifester en études organisationnelles dans les années 70, lorsque débuté l'examen du langage comme intermédiaire entre le monde et les perceptions du monde (Manning, 1979, p. 661). L'analyse du langage et du discours devient de plus en plus saillante, grâce au choix de la culture organisationnelle comme objet d'étude et de pratique (Martin et Myerson, 1988 ; Pettigrew, 1979 ; Symons, 1988 ; 1992). L'analyse de la culture organisationnelle inclut un intérêt pour la métaphore (Grant et Oswick, 1996 ; Manning, 1979 ; 1992 ; Morgan, 1980 ; 1996), les récits organisationnels (Boje, 1991 ; McConkie et Boss, 1986 ; Mitroff et Kilmann, 1976), les sagas (Clark, 1972) ainsi que l'étude du symbolisme organisationnel (Turner, 1990).

La phénoménologie et l'analyse de discours (Billig et Edwards, 1994, Holdaway, 1996, Hummel, 1994) ont renforcé la place du langage dans les études organisationnelles et plus généralement dans les sciences sociales. On voit, à travers la littérature en gestion, que le virage linguistique a également fait sa marque. La gestion est devenue « une affaire de parole » (Chanlat et Bédard, 1990 ; Weick et Browning, 1986). De plus, le postmodernisme (Cooper et Burrell, 1988 ; Hassard et Parker, 1993) a éclaté dans le champ organisationnel, et la reconnaissance de l'expression langagière ne cesse de prendre de l'ampleur.

2.1. LE SAVOIR NARRATIF ET LES RÉCITS DE LA MÉMOIRE

Le savoir narratif (pour le distinguer du savoir scientifique (Lyotard, 1979) joue un rôle significatif dans la construction sociale de la réalité actuelle autant que de celle qui est plus lointaine. Le récit se retrouve à travers le monde (Barthes, cité dans Bonnycastle, 1991, p. 127), et fait partie de notre communication quotidienne, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Habillé en langage naturel, le récit prend une place importante dans la conscience ainsi que dans la mémoire. Mais pourquoi une telle puissance du récit ?

Le récit, tout comme la métaphore, détient un pouvoir précisément parce qu'il saisit des expériences complexes qui combinent le sens, la raison, l'émotion et l'imagination. Le récit remue tous ces éléments ensemble et conserve leurs interactions dans un résumé succinct qui peut être reconstruit en commençant par n'importe quelle partie (Weick et Browning, 1986, p. 250 traduction libre⁷).

Ou encore,

Les récits [...] déterminent des critères de compétence et/ou en illustrent l'application. Ils définissent ainsi ce qui a le droit de se dire et de se faire dans la culture, et, comme ils sont aussi une partie de celle-ci, ils se trouvent par là même légitimés (Lyotard, 1979, p. 43).

Étant donné le rôle important du savoir narratif dans la socialité, les récits de la mémoire organisationnelle prennent une place significative.

3. MÉMOIRE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE : LE CAS DU SPCUM

Comme nous l'avons constaté plus haut, la mémoire organisationnelle alimente, renforce et peut même changer la culture organisationnelle. Si les individus peuvent refaire leur biographie (Berger, 1967), pourquoi pas les organisations ? Dans le cas à l'étude, les directeurs identifient les événements à travers leurs souvenirs, décrivent les processus et soulignent les époques, tout en construisant une mémoire et une culture organisationnelle ancrées dans le passé et suivant une trajectoire logique jusqu'au moment présent et vers un futur désiré.

7. « Narration, much like metaphor, has power precisely because it captures complex experiences that combine sense, reason, emotion, and imagination. Narration stirs all those elements together and preserves their interactions in a compact summary that can be reconstructed starting from any one of its parts. » (Weick and Browning, 1986, p. 250.)

Le choix des thèmes traités dans cet essai reflète les sujets abordés spontanément par les directeurs lors des entrevues, ainsi qu'une analyse globale du discours de ces entretiens. Ces thèmes illustrent le processus de la construction d'une mémoire organisationnelle. L'analyse commence avec la nature du découpage du réel quant à l'histoire du SPCUM. Les époques sont circonscrites par les mandats des directeurs, ce qui a pour effet, entre autres, de souligner le rôle du leader dans l'organisation. Les récits des directeurs révèlent leur personnalité, et notre deuxième thème dépeint ces personnages de la scène policière, autant comme héros que comme victimes. L'intégration des services de police de la région constitue un troisième sujet à examiner dans la mémoire organisationnelle, représentée dans les discours par le phénomène de la « montréalisation » des forces de police. Le quatrième thème examine la notion de l'histoire comme progrès, une idée tricotée dans plusieurs récits des directeurs. Finalement, le cinquième thème concerne l'articulation du passé dans la perspective du présent (Mead, 1929, Schwartz, 1990). La mémoire dessine une trajectoire de l'histoire de l'organisation à partir de sa constitution jusqu'au projet actuel, c'est-à-dire la police de quartier.

3.1 DÉCOUPAGE DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE : LES ÉPOQUES DES DIRECTEURS

En 1997, le SPCUM célèbre son 25^e anniversaire. Parmi les préparatifs multiples, l'organisation cherche à mettre en évidence des éléments de son histoire. Sa mémoire organisationnelle se construit ! Au quartier général, des photographies des directeurs sont exposées dans le corridor baptisé « rue des Bâtisseurs », qui longe les bureaux de la direction. Pour préparer la fête, le bulletin interne de la direction, *L'heure juste*, a consacré une demi-page à la présentation de chacun des directeurs (les « bâtisseurs » de l'organisation), tout en expliquant son rôle dans l'histoire du SPCUM⁸. Par cette présentation, l'organisation fait un premier découpage de l'histoire/mémoire organisationnelle, ceci en termes des mandats des directeurs.

a) *L'heure juste* et la petite histoire

L'heure juste est la revue interne du SPCUM. Ce bulletin d'information mensuel contient par exemple des nouvelles de l'organisation, des directives, des explications quant aux nouvelles façons de faire. Six numéros de *L'heure juste* en 1995 ont consacré la moitié de leur première page aux « bâtisseurs ». Nous apprenons dans cette chronique, par exemple, que le mandat du premier directeur « n'a pas été de tout repos », et qu'une « atmosphère tendue » régnait à l'époque (*L'heure juste*, 1995, numéro 20, p. 1). Son premier plan d'allocation, fait en 1972, a été rejeté par les maires des villes de la banlieue, et il a dû attendre le mois de mars 1975 pour l'approbation du deuxième plan, présenté en 1974.

Les années 1977 à 1982 ont été celles du mandat du deuxième directeur. « *Il a poursuivi deux grands buts : réaliser la modernisation et la restructuration du Service et préparer la voie au concept de la police communautaire* » (*L'heure juste*, 1995, numéro 21, p. 1). Sa direction a été marquée par l'intégration des gestionnaires civils, l'encouragement de l'embauche de policières, l'implantation de la fonction d'enquêteur-relève, ainsi que par la mise en place du Conseil de direction du Service. Ce directeur a également supervisé la phase finale de l'intégration et la carte policière composée de 24 districts. L'article mentionne également « *des frictions* » entre les parties patronale et syndicale à cause du dossier de « l'horaire 4-3⁹ ».

Le troisième directeur possédait une formation militaire, qui, selon *L'heure juste* (1995, numéro 22, p. 1) a contribué à sa réputation d'« *homme d'action, un homme au franc-parler* ». (Ou, dans les paroles d'un des directeurs : « *C'était à la manière dure, "Calice, tabarnak. C'est de même que ça marche !" Et c'était connu ça ici.* »). Ce directeur a supervisé l'implantation du programme de surveillance de quartier, l'opération Identification des biens, la patrouille dirigée,

8. Les articles donnent aussi quelques détails de leur vie personnelle, tels que leurs loisirs et leurs activités courantes.

9. L'horaire 4-3 réfère à une restructuration des horaires de travail de la police. Les relations avec le syndicat constituent une autre problématique qui mérite d'être traitée séparément.

le programme d'aide au personnel policier, l'embauche d'étudiants pendant l'été, ainsi que la lutte contre la criminalité.

Dans le numéro 23 de *L'heure juste*, la citation ci-dessous se trouve à côté de la photo du bel homme qu'est le quatrième directeur :

À mon avis, le policier a besoin de la collaboration des citoyens pour bien remplir sa mission de gardien de la paix et du bon ordre. D'autre part, j'ai toujours eu le souci de respecter les droits et libertés des citoyens.[...] Le respect des autres, donc la compréhension et le respect de leurs différences, est la seule façon d'assurer l'avenir de nos grandes concentrations urbaines.

C'étaient les paroles qu'il a prononcées en juin 1985 lorsqu'il a dévoilé sa politique de relations avec la communauté et son programme d'action à cet effet. C'était le début de la « police communautaire » au SPCUM. Le quatrième directeur a incorporé dans la pratique policière la prévention communautaire du crime, la création d'une fonction de conseiller en prévention, la création d'une section des relations avec la communauté, les sessions de sensibilisation aux réalités multiculturelles, pour ne nommer que quelques actions. Des initiatives telles que le SITI¹⁰, l'introduction de la patrouille-solo, le système d'appels d'urgence 9-1-1 et le programme Info-Crime témoignent de « sa recherche d'efficacité et d'efficience ».

Le cinquième « bâtisseur » du SPCUM a dirigé l'organisation entre 1989 et 1994. Il a développé le premier plan stratégique quinquennal qui identifiait les principaux défis en matière de sécurité publique et des réponses organisationnelles à long terme. Il a également introduit la fonction de cadet policier, la configuration d'une nouvelle carte policière¹¹ incorporant des postes de police communautaires, le programme d'accès à l'égalité, et fondé le Musée de la police. De plus, il a implanté plusieurs politiques d'intervention concernant notamment les appels d'alarme non fondés, l'usage de la force par les policiers et policières, l'aide aux victimes d'actes criminels, les relations avec les médias, ainsi que le concept de l'approche client (*L'heure juste*, 1995, n° 24, p. 1).

Cette forme de présentation de l'histoire du SPCUM en termes de courtes vignettes des bâtisseurs nous fournit une histoire/mémoire organisationnelle nécessairement très partielle des 25 premières années du SPCUM. C'est aussi une histoire aseptisée, difficilement comparable aux récits de nos interlocuteurs ou des journaux de l'époque.

Il est intéressant de noter que les récits des directeurs suivent une logique semblable à celle suivie par *L'heure juste* en terme d'identification des moments de rupture dans le passé. Les directeurs classent également les époques de l'organisation en fonction des mandats des directeurs. De plus, les discours des cinq directeurs sont remarquablement similaires en ce qui concerne leurs analyses du passé, autant sur le plan des événements et de leur évaluation, qu'au sujet de leurs confrères.

3.2 LES HÉROS ET LES VICTIMES

Si une organisation désire posséder un passé glorieux, elle a besoin, entre autres, de héros, de victimes, de vilains. Par exemple, en les nommant « bâtisseurs », *L'heure Juste* fait de tous les directeurs des héros, de grands hommes qui ont relevé un défi aussi significatif que la construction d'une organisation telle que le SPCUM.

De plus, les directeurs eux-mêmes identifient des héros parmi les leurs. Ils décrivent des personnages qui sont tantôt héros, tantôt victimes, tantôt sauveurs, tantôt visionnaires. On trouve dans ces récits des portraits assez colorés de ces « bâtisseurs » du SPCUM. Prenons le cas du premier directeur de l'organisation. Les journaux de l'époque (Bernard, 1988) expliquent la difficulté qu'a eue l'organisation à trouver un premier chef, mais cet événement peu digne ne figure pas dans la petite histoire.

10. Système intégré de télécommunication informatisé.

11. La nouvelle carte policière contient la nouvelle répartition des postes de police sur le territoire de la Communauté Urbaine de Montréal.

Si *L'heure juste* explique qu'une « *atmosphère tendue régnait à l'époque* », nos interlocuteurs sont plus explicites pour décrire le conflit entre la nouvelle organisation et son environnement (Bissonnette, 1993). La « montréalisation » des forces de police de la région a fait du premier directeur, selon ses confrères, à la fois un héros et une victime. Solidaires avec leurs collègues, les directeurs nous dressent un portrait du « maître d'œuvre de l'intégration des forces policières sur l'île ».

Il a été vraiment le maître d'œuvre de tout ça, et je regarde le passé et je regarde le bonhomme comme tel, imposant en stature, c'est un gars qui à mon point de vue imposait beaucoup de respect, quelqu'un d'expérience aussi. Parce que c'est incroyable comme ç'a été difficile ce dossier-là et je pense que ça prenait lui pour pouvoir l'amener à terme. Parce que c'est impossible, c'est incroyable ! Ce monsieur a été à contre-vent tout le temps ! Les maires, c'était toujours pour dire des choses qui ne fonctionnaient pas... À mon point de vue, le directeur était l'homme de la situation. C'était un dossier extrêmement difficile.

Mais, ce héros était aussi une victime... Un directeur réfléchit sur son sort :

Moi, j'aurais jamais été capable de passer à travers tout ça, j'ai pas ce caractère-là de me plier, et de recevoir des coups continuellement et de pas me défendre, de pas dire un mot et de continuer à faire mon travail quand même. Il faisait son travail pareil, comme si l'autre existait pas. Mais c'est épouvantable ce qu'il a vécu. À un point tel que je pense que c'est ce qui l'a rendu malade.

[...] Il s'est fait humilier, il s'est fait attaquer personnellement. Alors, ç'a été un moment difficile.

Or, si le premier directeur était la victime, le deuxième est devenu le sauveur. Un de nos interlocuteurs nous en a parlé en ces termes :

Il est arrivé comme deuxième directeur, un peu comme étant l'espoir de nous sortir de ce guêpier-là, de cette difficulté-là. Lui aussi, on l'a, dans les documents, baptisé le « gestionnaire moderne ». Il est arrivé avec des idées nouvelles. Déjà en 1977, avec son idée de la police de l'an 2000, ce qu'on devrait être, changer, se rapprocher de la population... Il a été, comme je vous dis, un peu le sauveur.

Nous trouvons aussi parmi les directeurs des visionnaires et des innovateurs.

(II) a été, selon moi, un excellent directeur qui a sorti des tumultes qu'avaient connus les directeurs précédents. Il nous a réellement enlignés. Je pense que c'est le premier qui, malgré ce qu'on dit des autres, Je pense que c'est le premier qui est arrivé avec une vision. Il s'était signalé comme étant quelqu'un qui innove beaucoup, quelqu'un qui a vraiment une préoccupation de l'approche communautaire.

Les organisations ont des épreuves à surmonter et leurs « héros » sont souvent confrontés aux « vilains » qui rendent leur tâche difficile. Dans le cas d'un corps de police, le syndicat joue très bien le rôle du « méchant », car la culture manageriale et la culture des policiers (« *cop culture* ») se confrontent quotidiennement (Reuss-Iannis, 1984).

Chaque directeur a eu, si on fait une rétrospective, des problèmes avec les syndicats. [Le premier directeur], avec l'intégration... Le syndicat a mis des bâtons dans les roues pour faire de l'allocation des ressources humaines qu'on avait prévue dans le plan du premier directeur. Le deuxième directeur s'est chicané avec la fraternité à cause de l'horaire 4-3. [Un autre directeur], lui, c'est avec les moyens de pression. À un moment donné, il avait suspendu un tas d'officiers et de policiers et la direction de la Communauté ne l'a pas appuyé. Il s'est confronté au syndicat la-dessus. Il y a eu une pétition contre lui. [Pour un autre directeur] ça a été la fameuse marche qu'on a eue sur la rue de la part de près de 1 5000 policiers, et il l'a encore de travers dans la bouche.

Puis moi, là, j'attends... Je suis sûr que ça s'en vient. Avec la période de restrictions budgétaires qu'on vit et qu'on va vivre pour la période qui s'en vient, immanquablement, on

[l'administration et le syndicat] ne peut pas être sur la même longueur d'onde. Alors, quand est-ce que le coup de bâton de baseball va m'arriver entre les deux yeux, je ne le sais pas. Mais on vit sur du temps emprunté dans cette chaise-là.

3.3 LA « MONTRÉALISATION » DES FORCES DE POLICE

Le SPCUM a vu le jour le 1^{er} janvier 1972, lors de l'intégration (« sur papier ») du corps de police de Montréal avec ceux des 24 services de banlieue. L'entreprise fut remplie de complications, de conflits et de résistances. Les récits des directeurs démontrent comment « le plus fort » s'impose lors d'une fusion organisationnelle. Pour caractériser le processus, officiellement nommé « l'intégration », les directeurs ont trouvé le mot juste : C'est de la « montréalisation » de la police dont ils parlent. De plus, ils s'entendent pour dire que la façon dont l'intégration était menée était, pour le moins, problématique.

L'intégration des forces policières était faite sur papier avec toutes sortes de chicanes politiques [...] Les directeurs de police (de banlieue) [...] avaient de la misère et acceptaient difficilement d'être à un moment donné sous la responsabilité du grand chef ! Ils acceptaient difficilement parce qu'en fait il ne faut pas le cacher, on a pas intégré les corps policiers. On a « montréalisé » les corps policiers de l'île.

C'est une erreur dans le sens où on n'a pas créé un nouveau service de police. On a élargi le service de police de Montréal.

a) *Pas des gars de relations publiques*

Les directeurs décrivent les événements de l'intégration avec des métaphores et des images colorées. On voit juxtaposé le portrait d'un « gars de relations publiques », (cet homme organisationnel capable de vendre ses idées, de les faire accepter, de séduire les autres, de rendre le tout comestible) et celui du militaire qui écrase tout sur son chemin avec « ses grosses bottines ».

Le directeur avait une équipe qui allait de poste en poste dans les postes de banlieue pour « montréaliser », pour apporter nos formules et notre savoir-faire. Les bonhommes qui allaient là, c'étaient pas des gars de relations publiques ! Après, quand on a commencé à travailler avec les gars de banlieue et qu'on les a réellement intégrés, on a su une foule de choses. Nos policiers de Montréal qui sont entrés dans les postes de banlieues pour l'intégration sont entrés avec leurs grosses bottines, ils ont tout écrasé en passant. Il faut quand même penser que quand vous rentrez dans la maison du voisin, même s'il y a une loi qui dit que vous pouvez y aller, vous pouvez pas rentrer là avec les bottines pleines de boue et tout chambarder. En fait, c'est ce qu'on a été faire dans les postes de banlieue à ce moment-là... tout chambarder du jour au lendemain.

b) « On a tout détruit l'historique ! »

La « montréalisation » des services de police de la région a été critiquée avec éloquence par les gens qui l'ont vécu. Un des reproches concerne la destruction de la mémoire organisationnelle, de « l'historique ». En cette année des souvenirs, l'ironie du processus de montréalisation des services de police n'échappe pas à un directeur qui y a assisté.

Et une autre chose qui a été mal acceptée, c'est qu'on a tout détruit dans ces villes, tout ce qui était historique. Photos, tout... pis je blâme pas les officiers, ils avaient un mandat... Dans les postes de Montréal, il n'y a pas de photos d'archives, y a rien de ça. S'il y a des archives c'est au quartier général, sûrement pas dans les postes...

Il y a eu véritablement destruction physique des photos et autres souvenirs. Oui, absolument ! Et d'ailleurs, on prépare le 25^e anniversaire et on retrouve rien ! C'est sûr qu'on retrouve rien, tout a été détruit. On fait appel aux gens personnellement, on fait appel à nous pour fournir des choses de l'époque parce que tout a été détruit.

3.4 HISTOIRE ORGANISATIONNELLE COMME PROGRÈS

Un thème courant du discours organisationnel qui est, en fait, un thème intégrant de la modernité et de ses organisations, concerne la perspective de l'histoire comme progrès. Cette formulation du passé organisationnel ressort des récits des directeurs. La police avant l'ère du SPCUM est dépeinte comme malhonnête, mal formée et mal organisée. Depuis l'intégration des 25 services de police sur le territoire, l'organisation s'est prise en charge. Elle a restructuré son fonctionnement ; elle a professionnalisé sa main-d'œuvre. Elle a perfectionné sa formation, augmenté son efficacité et amélioré son service à la clientèle. Les discours portent à croire que le SPCUM, comme police moderne, s'oriente vers un avenir de plus en plus noble.

a) L'image de la police avant l'ère du SPCUM

Avant la naissance du SPCUM, il y avait bel et bien une police à Montréal. Un des directeurs se souvient de son expérience de jeune policier montréalais dans les années 50. « *C'était une époque très différente* », nous explique-t-il.

Il faut dire je suis entré dans une période assez difficile. C'était en 52 pendant les enquêtes de la moralité... la police passait pour être un peu croche et malhonnête. Je me souviens, j'étais jeune policier, et on se promenait en transport en commun, dans ce temps-là. C'était des tramways. T'étais quasiment gêné de te promener en uniforme à travers tout ce beau monde-là parce que t'étais pas bien perçu !

Ce portrait d'une police corrompue et d'un jeune policier gêné aurait pu sortir d'un roman de l'époque ou d'un film de gangsters. Romantique d'une certaine façon, mais peu flatteur pour une image et une culture organisationnelle. Cette police d'autrefois devait réformer, et se reformer, elle l'a fait ! Se transformer en police moderne, c'était le projet, et le progrès.

b) La police moderne

Le premier pas vers « la police moderne » s'est fait avec l'amalgame des services de police de la région de Montréal. À travers les récits des directeurs, l'image de la police s'est transformée en partant d'une force corrompue, peu instruite et mal organisée en un service moderne, sophistiqué et bien équipé. Selon certains directeurs, la police possède aujourd'hui, contrairement à ce qui avait cours en 1972, au moment de l'intégration, une main-d'œuvre pourvue d'une formation appropriée aux demandes d'une société urbaine, moderne et pluraliste. Le SPCUM est une organisation de service, et la clientèle devient son premier souci.

Selon nos interlocuteurs (et *L'heure juste*), c'est avec l'arrivée du deuxième directeur, en 1977, que la modernisation de la police s'est mise en marche. On parle d'une nouvelle ère pour la police, de la police moderne et du gestionnaire moderne à la tête de l'organisation. Un directeur nous explique :

Je dirais que c'est peut-être le début de la police moderne. Mon souvenir à moi c'est qu'il a été le premier directeur à donner le premier coup de barre vers ce qu'on appelle « la police proche des citoyens », la police qui travaille pour les citoyens. Alors, il était le premier qui a vraiment forcé l'ouverture du service vers l'approche des citoyens.

c) Spécialistes de la sécurité

Au fil du temps et des récits, une nouvelle image de la police se dégage. Ce portrait reflète le nouveau discours managérial axé sur « le service » et « le client » (Barbeau, 1992 ; Franc et Hogg, 1994). La police devient alors spécialiste de la sécurité, et de « la communauté », sa cliente. Un directeur explique sa vision du travail policier dans la communauté en invoquant la métaphore du menuisier.

Pour moi, c'était toujours travailler avec la communauté de la même façon que vous embauchez un menuisier pour faire du travail chez vous. Ben, il va faire ce que vous voulez qu'il fasse. Mais si vous voulez y faire poser des clous de quatre pouces au lieu des clous de deux pouces, son expertise va vous dire : « Oui, mais ça n'a pas d'allure, tu sais ! »

Alors, le policier, c'est le spécialiste de la sécurité. Mais le client, c'est la communauté en général ! Donc, tenant compte de la sorte de communauté qu'on a, on voyait que le policier ne peut pas faire de la police, ne peut pas faire de sécurité sans être en contact avec son client... Toute notre affaire était basée sur l'ensemble, et l'idée aussi de développer chez les policiers une habitude de service.

3.5. VERS LA POLICE DE QUARTIER

Enfin, l'aboutissement de l'histoire du SPCUM (jusqu'en 1996) se trouve dans une restructuration totale de l'organisation, y compris l'implantation, dès janvier 1997, de la nouvelle façon de faire : la « police de quartier¹² ». L'histoire du SPCUM est réinterprétée en fonction du présent projet à travers la mémoire des directeurs.

Je résumerai ça en disant que les cinq directeurs avant moi m'ont permis de faire des changements importants qu'on va amener avec la police de quartier. Je pense que ça a poursuivi un cheminement qui a pu être chaotique, mais qui a été quand même nécessaire.

Le nouveau modèle de police de quartier du SPCUM n'est pas sans rappeler les « *English neighborhood Bobbies* », ces agents anglais déambulant dans les quartiers de Londres. Il exige, entre autres, la formation d'un partenariat entre la police et les citoyens. Cette nouvelle alliance vise à prévenir le crime en s'attaquant à ses causes plutôt qu'uniquement à ses effets. Le partenariat police/communauté implique que la police devienne co-productrice de la sécurité du quartier et que la collectivité joue un rôle actif dans les prises de décision, car le principal atout de la police de quartier est « l'intelligence collective » (Chalom, 1994, p. 351). Les composantes du nouveau modèle de police incluent « *l'approche de résolution des problèmes, la responsabilité géographique, l'approche-service, le partenariat et la valorisation du personnel* » (SPCUM, 1996). Mais pourquoi la police de quartier à Montréal en 1997 ? L'architecte du projet l'explique :

C'est pour ça qu'on est arrivés avec notre police de quartier, pour donner une saveur beaucoup plus locale à un gros service qui était rendu complètement inhumain, sans odeur, sans couleur et sans saveur. Là, il faut lui donner une dimension plus humaine, c'est pour ça qu'on retourne vers une police de quartier, donc, des gendarmeries locales avec des services spécialisés au niveau régional.

a) Un changement de culture énorme

La « police de quartier » exige non seulement un changement structurel du service, mais aussi une transformation de la culture organisationnelle. Ceci représente un défi de taille pour une organisation, et la direction a bien compris l'importance de la socialisation dans le processus. À des coûts organisationnels assez importants, les commandants de postes de quartier sont dégagés des opérations pour suivre une formation de 10 mois à temps plein. L'objectif visé comprend à la fois un apprentissage des nouvelles techniques et des nouvelles façons de faire, et toute une resocialisation visant à intérioriser une nouvelle philosophie, voire une nouvelle culture organisationnelle. Afin d'expliquer la procédure, notre interlocuteur invoque une métaphore assez puissante, celle du processus de cristallisation.

Notre job, c'est de les sortir des opérations, parce que c'est tous les gens qui ont entre 10 et 25 ans de service. Il faut décristalliser une façon de penser acquise au fil des années, rendre ça à l'état liquide et recristalliser ça selon un nouveau modèle. Et le seul moyen de faire ça, selon les gens qu'on a consultés, c'est de les retirer des opérations. C'est énorme ! On en a 50 qui sont en formation pour un an et on va en avoir 50 autres pour

12. Cette façon de faire porte plusieurs noms, par exemple, la police communautaire, la police de proximité ou la police de quartier. Le concept ainsi que le processus ont suscité bien des commentaires (Chacko et Nancoo, 1993 ; Chalom, 1994 ; Leighton, 1991 ; Loree et Murphy, 1987 ; Normendeau et Leighton, 1990).

l'année 1997. C'est un coup énorme ! Mais sans ça, on ne change pas les mentalités. Parce que « police de quartier », ce n'est pas de mettre des boîtes, des bâtisses un peu partout. C'est une nouvelle philosophie de travail. Et ça, ce n'est pas évident ! Ils vont être chefs de police de leur secteur, pis ils vont avoir juste deux barres sur les épaules. Il va falloir qu'il soit important avec juste deux barres sur les épaules. Ça c'est un changement de culture énorme.

b) La loi du balancier

Même une transformation aussi bouleversante qu'une restructuration organisationnelle peut trouver des liens avec le passé, et découvrir son sens dans la mémoire organisationnelle. Apparemment, « plus ça change, plus c'est pareil », et quelques directeurs soulèvent la question de ce qu'un d'entre eux qualifie de loi du balancier.

Quand j'ai été nommé directeur, au mois de septembre 1977... il y avait 37 postes de police, 37 districts policier sur l'île de Montréal en incluant les corps de police de banlieue qui étaient des postes de police en soi. Et puis le 37, on a ramené ça à 24. Et puis chose curieuse, c'est que cette année, dans les projets du [directeur actuel]... il veut ramener des postes de police communautaire, qui revient un peu à la formule qui existait avant 1977, c'est la loi du balancier.

4. CONCLUSION

Au fil des années, nourrie de souvenirs, une organisation moderne se bâtit. Les récits présentés ici construisent une mémoire qui renforce les valeurs du service de la police, sa culture organisationnelle, ainsi que l'identité policière. Les souvenirs des directeurs alimentent la mémoire organisationnelle, qui, à son tour, définit et redéfinit la culture policière, l'image et le rôle de la police dans la société montréalaise.

Nous voyons, par exemple, comment l'histoire peut servir de leçon organisationnelle (Bon et Ourset, 1988). En explicitant les erreurs du cas de l'intégration du SPCUM, la mémoire organisationnelle offre des suggestions pour une nouvelle approche et un nouveau style de gestion. En fournissant des récits intrigants sur la vie de l'organisation, la mémoire organisationnelle construit des héros, des vilains, des victimes et des sauveurs. Elle nourrit la culture organisationnelle et offre aux membres de l'organisation des modèles de comportement à imiter ou à éviter.

À travers des récits, l'image de la police s'est transformée en partant d'une force corrompue, peu instruite et mal organisée en un service moderne, sophistiqué, bien formé, bien équipé, et capable de répondre aux demandes d'une société urbaine, complexe et pluraliste. C'est une organisation de service, et la clientèle devient son premier souci.

Avec cet essai, nous avons assisté au processus de production de la mémoire organisationnelle du SPCUM. Nous avons voulu être fidèles aux réflexions des directeurs avec qui nous avons discuté, tout en démontrant l'importance de l'expression langagière ainsi que la puissance de la mémoire pour la construction sociale d'une organisation et de sa culture.

Gladys L. SYMONS

École nationale d'administration publique
1001, Sherbrooke Est, Montréal (Québec) H2L 4Z1

RÉSUMÉ

Le but de cet article est d'examiner la mémoire organisationnelle en tant que cas spécifique de mémoire sociale. On analyse le processus de la production de la mémoire organisationnelle d'un service de police (SPCUM). En cette année de son 25^e anniversaire, l'organisation bâtit son histoire et fortifie sa culture organisationnelle. À travers les récits des directeurs ainsi que de documents officiels de l'organisation, cet essai examine la façon dont la mémoire alimente la culture organisationnelle. Les récits construisent une mémoire qui renforce les valeurs et la culture de l'organisation ainsi que le rôle de la police dans la société.

SUMMARY

The objective of this paper is to examine organizational memory as a specific example of social memory. The process of production of organizational memory in a police department (Montreal Police Department) is analyzed. In this 25th anniversary year, the organization is constructing its history and strengthening its organizational culture. Based on accounts by chiefs of police, this essay examines the way in which memory feeds into the organizational culture. The accounts construct a memory which reinforces the values and the culture of the organization as well as the role of police in society.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es examinar la memoria organizacional como caso específico de memoria social. Se analiza el proceso de la producción de la memoria organizacional de un servicio de policía (SPCUM). En este año de su vigésimo quinto aniversario, la organización construye su historia y fortifica su cultura organizacional. A través de los relatos de los directores así como de los documentos oficiales de la organización, este ensayo examina la manera en la cual la memoria alimenta la cultura organizacional. Los relatos construyen una memoria que refuerza los valores y la cultura de la organización así como el rol de la policía en la sociedad.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBEAU, Serge (1992), *Vers un processus permanent de consultation de la clientèle à la Sûreté du Québec*. Projet d'intervention de la maîtrise en administration publique, Montréal : École nationale d'administration publique.
- BERGER, Peter (1967), *Invitation to Sociology*. New York : Doubleday.
- BERNARD, Florian (1988), « Le directeur de police de la CUM est assis sur un siège éjectable », *La Presse*, 30 juillet, B1.
- BILLIG, Michael et Derek EDWARDS (1994), « La construction sociale de la mémoire », *La recherche*, vol. 25, n° 267, pp. 742-745.
- BISSONNETTE, Sylvain (1992), « La grande et la petite histoire de notre Service », *La Relève*, vol. 11, numéros 2, 3, 5, 6, 8.
- BISSONNETTE, Sylvain (1993), *L'intégration des forces policières sur le territoire de la communauté urbaine de Montréal, genèse et évolution*. Thèse de maîtrise, Département d'Histoire, Université de Montréal.
- BOJE, D. M. (1991), « The storytelling organization : A study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 106-126.
- BON, Jérôme et Roger OURSET (1988), « L'entreprise amnésique », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 70, pp. 178-183.
- BONNYCASTLE, Stephen (1991), *In Search of Authority*. Peterborough, Ontario : Broadview Press.
- CHACKO, James and Stephen E. NANCOO (1993), *Community Policing in Canada*. Toronto : Canadian Scholars' Press, inc.
- CHALOM, Maurice (1994), « L'organisation policière de proximité », *Revue internationale de criminologie et de police technique*, n° 3, pp. 339-354.
- CHANLAT, Alain et Renée BÉDARD (1990), « La gestion, une affaire de parole », dans J.-F. CHANLAT (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec et Montréal : Les Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA, pp. 77-99.
- CLARK, Burton R. (1972), « The organizational saga in higher education », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 178-184.
- CLARK, H. H. (1985), « Language use and language users », in G. Lindzey et E. Aronson (eds) *Handbook of Social Psychology*. New York, Random House.
- COOPER, Robert (1990), « Organization/disorganization », dans John Hassard et Denis Pym (dirs), *The Theory and Philosophy of Organizations*, London, Routledge, pp. 167-197.
- COOPER, R. et G. BURRELL (1988), « Modernism, postmodernism and organisational analysis, An Introduction », *Organisation Studies*, vol. 9, n° 1, pp. 91-112.
- FRANC, Pierre-Étienne et Christopher HOGG (1994), *Le management du client, Marketing de la gestion et de la clientèle*, Paris, Eyrolles.
- GRANT, David et Cliff OSWICK (dirs) (1996), *Metaphor and Organizations*, London, Sage.
- HASSARD, J. et M. PARKER (dirs) (1993), *Postmodernism and Organizations*, London, Sage.
- HOLDAWAY, Simon (1996), *The Racialisation of British Policing*, New York, St. Martin's Press.
- HUMMEL, Ralph (1994), *The Bureaucratic Experience*. 4^e édition, New York, St. Martin's Press.
- L'HEURE JUSTE (1995), « La rue des Bâisseurs », vol. 2, n° 19-24, p. 1.
- LEIGHTON, Barry N. (1991), « Visions of community policing : Rhetoric and reality in Canada », *Canadian Journal of Criminology*, vol. 33, n° 3-4, pp. 485-522.
- LOREE, Donald J. et Chris MURPHY (dirs) (1987), *Community Policing in the 1990's : Recent Advances in Police Programs*. Ottawa : Ministry of the Solicitor General of Canada and Ministry of Supply and Services Canada.
- LYOTARD, J.-F. (1979), *La condition postmoderne*, Paris : Minuit.
- MANNING, Peter (1979), « Metaphors of the field : Varieties of Organizational discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (oct.), pp. 660-671.
- MANNING, Peter (1992), *Organizational Communication*. New York, Aldine de Gruyter.

- MARTIN, J. et D. MEYERSON (1988), « Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgment of ambiguity », in L. R. Pondy, R. J. Boland et H. Thomas (éds). *Managing Ambiguity and Change*, New York, Wiley, pp. 93-125.
- MCCONKIE, M. L. et W. R. BOSS (1986), « Organizational stories : One means of moving the informal organization during change efforts » *Public Administration Quarterly*, vol. 10, n° 2, pp. 189-205.
- MEAD, George Hebert (1929), « The nature of the past », pp. 235-242 in John Coss (éd), *Essays in Honor of John Dewey*, New York, Henry Holt.
- MITROFF, I. I. et R. H. KILMANN (1976), « On organization stories : An approach to the design and analysis of organizations through myth and stories », in R. H. Kilmann, L. R. Pondy et D. P. Slevin (éds), *The Management of Organization Design*, New York, North-Holland.
- MORGAN, Gareth (1980), « Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, pp. 605-622.
- MORGAN, Gareth (1996), *Images of Organization*, 2nd edition, Newbury Park, Sage.
- NORMANDEAU, André et Barry LEIGHTEN (1990), *A Vision of the Future of Policing in Canada : Police Challenge 2000*. Ottawa : Ministry of the Solicitor General Canada.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979), « On studying organizational cultures » *Administrative Science Quarterly*, vol. 24(déc.), pp. 570-580.
- REUSS-IANNI, Elizabeth (1984), *Two Cultures of Policing — Street Cops and Management Cops*, New Brunswick, USA, London, UK, Transaction Books.
- SCHWARTZ, Barry (1990), « The reconstruction of Abraham Lincoln », in David Middleton and Derek Edwards (eds) *Collective Remembering*, London, Sage, pp. 81-107.
- SPCUM (1993), *Rapport annuel*. Montréal : Service de police de la Communauté Urbaine de Montréal.
- SPCUM (1996), *La police de quartier*, Montréal, Service de police de la Communauté Urbaine de Montréal.
- SYMONS, Gladys L.(dir.) (1988), *La Culture des Organisations*. n° 14 de Questions de Culture. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- SYMONS, Gladys L. (1992), « Déconstruction de la culture organisationnelle : Symbolisme et pouvoir dans la fonction publique fédérale » dans R. Parenteau et al. (dir.), *Le management public*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 97-114.
- TURNER, Barry (1990), *Organizational Symbolism*,. Berlin, New York : Walter de Gruyter.
- WEICK, Karl E. et Larry D. BROWNING (1986), « Argument and narration in organizational communication », *Journal of Management*, vol. 12, n° 2, pp. 243-259.
- WHITE, Jay D. (1992), « Knowledge development and use in public administration : Views from postpositivism, poststructuralism and postmodernism », dans M. T. Bailey et R. Jayer (dirs). *Public Management : An Interconnected World*, New York, Greenwood, pp. 159-176.