

## Recherches sociographiques



Gladys L. SYMONS, *La culture des organisations*

Daniel Mercure

---

Volume 30, Number 1, 1989

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/056422ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/056422ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

### ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this review

Mercure, D. (1989). Review of [Gladys L. SYMONS, *La culture des organisations*]. *Recherches sociographiques*, 30(1), 133–135. <https://doi.org/10.7202/056422ar>

l'auteur blâme, avec raison à mon avis, les gouvernements de trop s'engager en donnant toutes sortes d'aides financières aux entreprises privées, mais il les critique tout autant de se désengager par la privatisation. (P. 405.) Pourtant, ce désengagement réclamé devra bien commencer quelque part et force est d'admettre que la création des sociétés d'État n'a pas toujours été une heureuse trouvaille. Quant à l'acharnement que l'auteur met à dénoncer la Commission trilatérale (il y revient à plusieurs reprises), il ressemble à une obsession et frise, par moments, la fabulation.

Écrire sur un sujet d'actualité, et donc en gestation, présente un double inconvénient du point de vue d'une démarche scientifique : on doit d'abord recourir abondamment à des sources de renseignements qu'on ne s'attend pas à trouver dans une thèse de doctorat, parce qu'elle manque du recul et de la capacité de réflexion nécessaires à une bonne compréhension des événements ; les politiques, faits et comportements sociaux qu'on analyse changent parfois si vite que l'interprétation qu'on en donne peut être remise en cause au moment même où l'étude en est faite.

Je ne peux pas dire que l'argumentation présentée dans l'ouvrage de Guay m'a paru tout à fait convaincante : cette idée d'une vaste complicité de l'État et de la bourgeoisie en vue de réaliser une sorte de grand dessein mondial exige, de part et d'autre, tant de cohésion, tant de cohérence et de rationalité qu'il me semble qu'aucune entité ou groupe de cette taille ne puisse espérer y parvenir autrement que par pur effet du hasard. Mais cela n'affaiblit pas la richesse de l'information que l'étude contient ni l'intelligence avec laquelle son auteur nous présente cette argumentation. En entreprenant de démontrer la mécanique des relations entre les firmes transnationales et l'État-nation, Pierre-Yves Guay a non seulement produit une bonne thèse de doctorat, mais il a indiscutablement enrichi notre patrimoine intellectuel. Que doit-on exiger de plus ?

Bernard BONIN

*Conseil des universités.*

---

Gladys L. SYMONS (dir.), avec la collaboration d'Yves Martin, *La culture des organisations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988, 216 p.

Privilégier la « déréglementation » des organisations, mobiliser les ressources, unifier les efforts pour atteindre les objectifs largement partagés par tous, bref créer une culture d'entreprise qui redynamise le potentiel humain des organisations, tel est le nouveau *leitmotiv* de la dernière chevauchée des gestionnaires d'avant-garde. Dans un contexte de forte concurrence internationale, de fusions et d'acquisitions d'entreprises, de réduction des effectifs, et de restructuration des fonctions de travail, les entreprises performantes — dites du « troisième type » — seraient donc celles qui, dans leur inlassable « quête de l'excellence », sont arrivées à susciter une vision commune dans leur organisation et surtout à encourager la loyauté, la confiance et l'engagement du personnel à l'endroit de l'entreprise et de ses objectifs.

C'est d'abord à un examen critique de ce « nouveau » discours et des pratiques « managériales » qui y sont rattachées que nous convie cet ouvrage collectif sur la culture

organisationnelle. Mais les auteurs n'entendent pas en rester là. Selon une perspective beaucoup plus riche et prometteuse, l'analyse passe en revue les cultures de certaines organisations, ou leurs sous-cultures, sans se limiter à une culture dominante propagée par les gestionnaires. Une telle enquête englobe les multiples aspects de la vie symbolique et matérielle des membres de l'entreprise ; elle prend aussi comme point de départ la diversité des groupes d'appartenance tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

L'ouvrage comporte deux parties. La première tente de répondre à la question : la notion de culture d'entreprise, largement diffusée depuis une décennie, fournit-elle une nouvelle perspective à l'analyse des organisations ou n'est-elle qu'une version moderne des idéologies de gestion antérieures ? D'abord, Symons montre les différences entre le concept de culture d'entreprise (*corporate culture*) et la signification sociologique du mot « culture », la première s'apparentant davantage à une idéologie largement réductrice des perspectives ouvertes par une véritable analyse culturelle des ensembles organisés. L'examen présenté par Smucker des facteurs ayant contribué à l'utilisation de l'idée de culture d'entreprise, de même qu'une revue de la littérature managériale dans le domaine, semblent confirmer une telle interprétation. Comme le note l'auteur : « si l'utilisation de la notion de culture, en tant que concept descriptif et analytique, peut être une excellente démarche pour bien saisir l'importance des schèmes informels d'interaction dans une organisation [...] son emploi en tant que politique de gestion constitue un nouvel élément d'une idéologie managériale ». (P. 62.) Assujettie à un tel emploi, la notion de culture d'entreprise s'inscrit donc, sous un mode particulier, dans la ligne directrice des idéologies de gestion antérieures. Pour l'essentiel, elle est un instrument qui vise à accroître la loyauté et l'engagement des effectifs envers les objectifs des gestionnaires.

La seconde partie du livre scrute les fondements de la vie symbolique dans les organisations des différents secteurs (public, parapublic et privé). Ainsi, Aktouf donne des exemples et des contre-exemples de « communautés de vision » élaborées par les nouveaux ingénieurs de la culture, alors que Firsirotu met en relief les facteurs de contingence qui ont présidé à l'édification de la culture d'entreprise chez Canadian national. Pour sa part, Latouche brosse un tableau de la culture du pouvoir au cabinet du Premier ministre. L'ouvrage se referme sur l'étude de Ouellet, Poupard et Simard portant sur l'expérience des C.L.S.C. À l'aide d'une grille d'analyse détaillée, les auteurs montrent notamment de quelle façon la société québécoise se reproduit à travers ses organisations, celles-ci ne constituant pas « un univers clos doté de processus largement différents de ceux qui gouvernent la société ». (P. 176.)

Cet ouvrage est de bonne venue. Les textes théoriques sont pertinents et les contributions empiriques, fort instructives. La plupart des monographies font notamment ressortir les écarts entre la vision managériale de la culture d'entreprise et les sous-cultures des divers groupes d'intérêts dans une organisation. En outre, la plupart des études empiriques nous proposent d'utiles grilles d'analyse pour comprendre les dynamiques culturelles des organisations.

On reprochera toutefois au recueil de ne pas avoir suffisamment exploré certains aspects des pratiques managériales de la « nouvelle » philosophie organisationnelle axée sur la gestion — voire la manipulation — de la culture d'entreprise. Nous pensons à la déréglementation administrative, à la réduction des paliers hiérarchiques, à la refonte des réseaux formels de communication interne et à la participation aux profits qui accompagnent

dans bien des cas la mise en place d'une telle philosophie de gestion. Si l'analyse de Cascades-Kingsey Falls (Aktouf) illustre bien ces phénomènes, on ne trouve pas pour autant dans les chapitres théoriques une réflexion de fond sur la notion et la conception de participation, à mon sens, l'un des principaux éléments de légitimation des nouveaux principes organisationnels par les gestionnaires. Elle aurait peut-être permis de pousser un peu plus loin la mise en perspective de leurs présupposés idéologiques.

D'autre part, l'absence de certains terrains d'observation est pour le moins étonnante. Par exemple, aucune étude ne porte sur le mouvement coopératif, pas même sur le mouvement Desjardins. Rien non plus sur Hydro-Québec. Dans un cas comme dans l'autre, il n'est pas nécessaire d'insister sur l'importance de ces organisations dans notre société, ni sur le riche univers symbolique qui les associe si intimement à notre culture. Aussi, pareille carence, si elle n'entache en rien la qualité des travaux empiriques réunis ici, limite cependant quelque peu la portée générale de l'ouvrage.

Malgré ces réserves, le recueil dirigé par Gladys Symons est à la fois pertinent et de très bonne qualité. Plus qu'une synthèse sur le sujet, il nous livre des perspectives fort enrichissantes pour la recherche en sociologie des organisations.

Daniel MERCURE

*Département de sociologie,  
Université Laval.*

---

Arnaud SALES et Noël BÉLANGER, *Décideurs et gestionnaires. Étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privé et public*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1985, 421 p.

Disons d'abord que le titre ne cerne pas tellement bien le contenu des études du livre et qu'il prête même un peu à confusion. Je m'attendais à y trouver une différenciation de direction et d'encadrement entre secteur privé et secteur public. On tombe plutôt sur un ensemble de données propres aux décideurs et gestionnaires de chaque secteur, données qui les différencient sous un angle plus sociologique qu'administratif.

Après une brève distinction entre ce qu'on appelle « le privé » et « le public », et entre encadrement et direction, les auteurs nous livrent les résultats d'une série d'études assez disparates. La première porte sur les traits sociaux des décideurs et des gestionnaires (âge, sexe, lieu de naissance, langue maternelle, religion, situation familiale, origine sociale, formation scolaire, etc.).

Trois autres études gravitent autour de la question linguistique. Une première nous renseigne sur le pourcentage de francophones, d'anglophones et d'allophones dans les postes de cadres ; la deuxième poursuit sur la langue de travail ; la troisième passe en revue les opinions des administrateurs sur la politique linguistique, le statut des langues officielles et les normes de recrutement en fonction de l'appartenance linguistique. Ces chapitres ont encore un caractère d'actualité, car « comme des poussées de fièvre plus ou moins régulières, le problème de la langue vient affecter périodiquement la société québécoise qui y trouve d'ailleurs une partie de sa dynamique ». (P. 235.)