



paramètres

Luc Brunet • André Savoie

La face cachée de l'organisation

GROUPES, CLIQUES ET CLANS



Extrait de *Les Presses de l'Université de Montréal*

LA FACE CACHÉE DE L'ORGANISATION

Groupes, cliques et clans

paramètres 

LUC BRUNET et ANDRÉ SAVOIE

LA FACE CACHÉE DE L'ORGANISATION

Groupes, cliques et clans

Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Brunet, Luc, 1953-

La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans
(Paramètres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7606-1866-8

1. Communication dans les organisations.
2. Petits groupes.
3. Comportement organisationnel.
4. Psychologie du travail.
5. Communication dans l'entreprise.

I. Savoie, André, 1946-

II. Titre.

III. Collection.

HD30.3.B79 2003 658.3'145 C2003-940499-4

Dépôt légal : 2^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2003

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

Imprimé au Canada

*À la mémoire de mon père
Lambert Brunet*

Page laissée blanche

AVANT-PROPOS

Ce livre est le résultat de près de 10 années de recherche portant sur le développement naturel de groupes en milieu de travail. Ces études n'auraient pu voir le jour sans les subventions du gouvernement du Québec (FCAR) et du gouvernement du Canada (CRSH), ainsi que l'apport important des étudiants composant nos groupes de recherche. Nous tenons à les remercier chaleureusement. Les études pionnières de Sylvie Jourdain, de Roger Laroche et d'Andrée Spénard, trois chercheurs qui ont formé la première édition de l'équipe de recherche sur les groupes informels (ERGI 93), ont établi des données provisoires sur ceux-ci en ce qui concerne leur taille (cinq membres), leur durée de vie (cinq ans), leur composition (autant intra qu'interdépartemental, autant de même niveau hiérarchique que de niveaux différents). Au plan comportemental, les membres d'un groupe informel semblaient avoir tendance à se fréquenter hors travail et à s'offrir un soutien mutuel en regard du travail ou d'autres problèmes.

Les travaux du deuxième groupe de recherche (ERGI 95) auquel se sont joints Geneviève Lortie, Éveline Marciel-Denault, Sylvain Labrie, François Courcy, Catherine Guertin, Isabelle Tremblay, Charles Perreault

et notre collègue de l'Université de Neuchâtel en Suisse, Michel Rousson, ont mis en lumière l'existence de deux facteurs distincts de l'expérience groupale des membres, c'est-à-dire l'amitié et l'appui au travail. Ainsi, il appert que les membres trouvent dans leur groupe non seulement une compagnie agréable au travail au sein de laquelle ils peuvent exprimer leurs aspirations, leurs émotions et leurs frustrations sans crainte, mais aussi une source fiable d'information, de ressources et de contacts, de même que la disponibilité d'appuis et de soutien sûr. Dispositif naturel de soutien des membres, le groupe informel permettrait à ses membres de combler leurs besoins socioaffectifs laissés en rade par l'organisation formelle, tout comme de mieux connaître les exigences de leur milieu de travail et de mieux y répondre.

Notre troisième équipe de recherche (ERGI 98), à laquelle se sont joints Charles Baron (que nous tenons à remercier chaleureusement pour son aide dans la synthèse des résultats qui a servi de canevas pour la rédaction de ce livre), Vincent Rousseau, Caroline Aubé, Catherine Amiot et Jean-Sébastien Boudrias, a poursuivi la recherche en s'appuyant cette fois sur plus d'une centaine de groupes informels : jusqu'à deux travailleurs sur trois seraient membres d'un groupe informel et ces derniers sont un peu plus souvent des cliques verticales (multihierarchiques) qu'horizontales. Les cliques horizontales ne sont d'aucune manière des groupes de résistance au changement, comme le laissait entendre la documentation. Hors de tout doute, les membres des groupes informels aiment se rencontrer en dehors des heures de travail ; l'amitié est le maître mot pour qualifier leurs relations, même si leurs rapports incluent aussi d'importants échanges instrumentaux.

INTRODUCTION

Nos organisations modernes (industries, commerces, écoles, hôpitaux, etc.) sont des microsystèmes sociaux dans lesquels on retrouve la plupart des composantes ou des champs de force existant dans nos sociétés. Le regroupement des individus en clans, cliques ou autres est l'un de ces phénomènes sociaux que l'on voit apparaître dans une organisation et ce, sans que la direction ou les personnes en poste d'autorité aient nécessairement planifié leur existence.

Ainsi, dans toute organisation, un certain nombre de relations interpersonnelles apparaissent sans que l'autorité légitime en ait planifié l'émergence. Ces relations informelles s'organisent spontanément et prennent souvent la forme de *psychogroupes* bien distincts de l'organigramme officiel. Qui n'a jamais entendu parler de clans ou de cliques au travail? Bien que parfois difficiles à circonscrire, ces petits groupes ont des incidences sur le fonctionnement organisationnel qui sont multiples et bien réelles. En fait, leur capacité à façonner les attitudes et les comportements des travailleurs suscite l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs depuis plusieurs décennies. En effet, plus de 8 000 articles, recherches ou études ont été publiés à ce sujet depuis 1945. Les théories

des organisations s'intéressent de plus en plus à la notion de groupe, surtout depuis la publication des recherches conduites par Elton Mayo dans les années 1930. Cette étude célèbre a eu une influence déterminante sur l'évolution des sciences du comportement organisationnel et a démontré l'existence des groupes informels et leur impact sur la vie organisationnelle, en particulier sur la productivité des travailleurs et la résistance aux changements. En effet, les résultats de la célèbre expérience de la Bank Wiring Room, à laquelle participaient 14 travailleurs dans les années 1930, ont révélé l'existence de deux cliques entourées de quelques personnes gravitant autour d'elles. Les membres de ces groupes informels entretenaient les uns avec les autres des relations privilégiées et avaient, de plus, développé une série de normes de groupe, ainsi qu'une hiérarchie accordant à chacun des membres un statut social particulier du groupe et ce, sans tenir compte de sa position dans l'organisation formelle. Selon Roethlisberger et Dickson (1947), les chercheurs engagés dans cette expérience ont démontré que les employés de cette unité de travail n'entretenaient pas de relations avec l'administration en tant qu'individus mais plutôt en tant que membres d'un groupe informel, en ce sens que le groupe jouait un rôle de médiation dans la relation gestionnaires-travailleurs. Ainsi, cet intérêt prononcé pour les petits groupes ne semble toutefois pas innocent, mais plutôt attribuable à leur impact déterminant dans le façonnement des attitudes et des comportements des travailleurs (Sayles, 1963). En effet, les études sur la dynamique des groupes restreints révèlent que les façons d'être et d'agir des membres ne relèvent pas toujours de leur psychologie individuelle. Ainsi, lorsque soumis à l'influence et aux normes du groupe, ils agiraient davantage en tant que membres du groupe qu'en tant qu'employés. En ce sens, les normes informelles débordent souvent le contrôle de la gestion et entrent parfois même en compétition avec les règles formelles.

Parmi ces regroupements, les groupes informels apparaissent particulièrement dignes d'intérêt et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, ce type de groupe est très répandu dans nos organisations. En effet, son effectif compterait, selon certaines statistiques, plus des deux tiers des travailleurs québécois.

Ensuite les groupes informels ont souvent mauvaise presse auprès des gestionnaires, tout comme auprès de certains chercheurs et théoriciens de l'organisation. D'une part, plusieurs gestionnaires leur attribuent une influence délétère. Ils craignent qu'ils ne créent des problèmes dans l'organisation, en mettant sur pied des syndicats, par exemple, ou pire, en notre ère de mondialisation des marchés, qu'ils ne soient au service d'une volonté de résistance aux changements. D'autre part, les chercheurs et théoriciens des organisations esquissent souvent un sombre portrait du groupe informel. L'école bureaucratique classique, entre autres, l'accuse d'être au service de l'irrationalité des travailleurs et de contrer les efforts d'efficacité du management, alors que l'école politique le considère comme un foyer autonome de discord. Outre ces descriptions peu reluisantes du groupe informel, l'ensemble de la documentation scientifique reconnaît à celui-ci un pouvoir d'influence considérable sur le fonctionnement organisationnel et l'expérience des membres au travail.

On rapporte notamment que les membres des groupes informels s'échangent des informations privilégiées (ex. : promotion à venir, façon d'obtenir des ressources, trucs) dont ils privent les autres travailleurs. De même, leurs échanges de services leur permettraient de contourner et de court-circuiter les contrôles formels, ou bien encore de faire valoir leur point de vue là où, formellement, ils n'auraient pas eu voix au chapitre. Plus encore, les membres de groupes informels réinterpréteraient la réalité organisationnelle, de sorte qu'ils prendraient davantage position — pour, contre ou en neutralité — par rapport aux volontés managériales. Par exemple, citons l'étude réalisée par l'Institut Tavistock de Londres sur l'organisation du travail dans les mines de charbon britanniques dans les années 1950, sans oublier l'étude que Crozier (1963) a menée dans une entreprise française, publiée dans l'ouvrage intitulé *Le phénomène bureaucratique*, où cet auteur décrit les mécanismes par lesquels un groupe informel de travailleurs exerçait son emprise sur un second groupe d'employés. En somme, ces diverses recherches démontrent de toute évidence l'importance de s'intéresser, en tant que chercheur en psychologie du travail, à l'existence des groupes informels dans les organisations et à leurs effets organisationnels et individuels.

Cependant, selon Stevenson *et al.*, (1985), il y a une tendance chez les théoriciens en management à négliger l'existence, à l'intérieur des organisations, des buts multiples, possiblement conflictuels et ambigus qui résultent en des coalitions partielles. Cameron (1978) souligne l'importance des coalitions, surtout dominantes, dans l'efficacité organisationnelle. Quinn et Rohbraugh (1981) vont plus loin en affirmant que l'efficacité organisationnelle est à l'image du bon vouloir des nombreux groupes et coalitions qui composent une organisation.

Les premières observations et les témoignages recensés par notre équipe de recherche présentent un portrait différent de l'impact des groupes informels sur l'efficacité et le bien-être individuel.

En effet, les membres affirment souvent que l'adhésion à leur groupe a été une étape décisive dans leur intégration sociale au travail, de sorte qu'ils ont pu s'y sentir davantage « chez eux ». Désormais, ils ont accès à la « réalité informelle » de l'organisation, en ce sens qu'ils sont en mesure de comprendre et de prévoir les événements qui s'y déroulent, de saisir les non-dits et d'être au fait des quelques règles informelles à respecter au travail (ex. : toujours tutoyer ses collègues ou son supérieur immédiat, mais jamais les cadres supérieurs de l'organisation). Par-dessus tout, les membres se tournent toujours vers leur groupe pour valider leurs perceptions ou demander un conseil lorsqu'ils éprouvent de la difficulté à composer avec des situations complexes, ambiguës ou stressantes au travail. Les membres de groupes informels disent avoir confiance en leurs pairs, ces personnes disponibles qui savent et comprennent mieux que quiconque la réalité quotidienne de leur travail : ce sont pour eux de véritables amis qui les aident à composer avec les exigences de leur travail.

Qui plus est, la part informelle des organisations et les groupes informels constituent des phénomènes organisationnels dont les incidences sur le fonctionnement organisationnel, notamment la productivité et le changement, ont déjà été observées par Roethlisberger et Dickson (1939/1967) et Trist et Bamforth (1951).

Dès lors, on comprend mal que la part informelle de l'organisation et le groupe informel en particulier aient fait l'objet de si peu de

recherches empiriques. Présupposé connu, le groupe informel a essentiellement suscité des écrits théoriques et, dans quelques cas, des observations qui relèvent davantage du domaine de l'anecdote que d'une démarche scientifique intégrée. Cette rareté empirique présente toutefois le danger de généraliser des faits anecdotiques et de reléguer dans l'ombre d'autres éléments de compréhension pertinents à l'étude des phénomènes informels. Ainsi, à l'instar de Miles et Huberman (1984), nous croyons que les connaissances actuelles sur les groupes informels se fondent sur des recherches populaires peut-être peu représentatives de l'ensemble du phénomène.

VISÉES DE CET OUVRAGE

Ce livre constitue l'aboutissement de maintes études empiriques qui ont nécessité le concours de nombreux travailleurs et gestionnaires. C'est donc animés du désir de leur exprimer notre gratitude, de leur rendre les fruits de leur précieuse collaboration, et surtout de mettre notre science au service de la *praxis* que nous avons écrit ce livre (une phase essentielle de la recherche trop souvent reléguée au second plan à notre avis).

Par conséquent, si cette monographie présente une synthèse des connaissances empiriques acquises par l'entremise de l'effervescente activité de notre équipe — l'Équipe de recherche sur les groupes informels (ERGI)¹ —, elle n'en demeure pas moins aussi destinée aux gestionnaires de tous horizons, aux individus œuvrant en ressources humaines, aux consultants en développement organisationnel, bref, aux praticiens. Nous pensons aussi que cet ouvrage interpellera et intéressera tout autant les universitaires, chercheurs comme étudiants.

Cet ouvrage se veut un apport original dans l'état des connaissances et de la recherche sur les groupes informels, mais aussi sur la part informelle de l'organisation et sur les groupes restreints. En effet, en dégageant

1. ERGI : Équipe de recherche sur les groupes informels, Département de psychologie, Université de Montréal.

la culture et les processus dynamiques des groupes informels, nous avons l'espoir d'aider à saisir la signification de certains comportements organisationnels posés par des membres qui nous apparaîtraient autrement difficiles, voire impossibles à comprendre. De plus, nous croyons que nos recherches sauront intéresser ceux qui étudient les groupes restreints ou interviennent auprès d'eux. En effet, nous nous comptons parmi les rares équipes de recherche à avoir étudié des groupes restreints dans leur environnement, de sorte que nous croyons répondre en partie à l'appel lancé par Simone Landry en 1988, selon qui «la recherche [auprès des groupes restreints] sera d'autant plus fructueuse qu'elle permettra d'intégrer les phénomènes et les processus groupaux en une vision globale, nécessairement systémique».

1

LA RÉALITÉ INFORMELLE DES ORGANISATIONS

Objectifs du chapitre

L'objectif de ce chapitre est d'amener le lecteur à distinguer la structure formelle de la structure informelle dans les organisations et de situer la notion de groupe informel à l'intérieur du développement de la psychologie du travail et des théories de l'organisation.

LA PART INFORMELLE DES ORGANISATIONS

Des observateurs font, depuis des siècles, la distinction entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement inattendu des organisations. Que cette distinction soit faite, encore et toujours, sous une variété de noms différents, suggère qu'il y a là un phénomène universel qui avait déjà été identifié à l'époque de Jules César (-50 avant J.-C.), comme l'atteste l'emploi des termes *de jure* (*de droit*; légal, officiel) et *de facto* (*de fait*; réel mais non officiel) (Dalton, 1959, p. 219, traduction de Mintzberg, 1979/1982).

À toute organisation formelle se greffe inévitablement une contrepartie informelle (Sayles, 1963). En effet, des relations interpersonnelles

non prescrites par l'autorité légitime émergent inmanquablement dans les organisations et outrepassent, par le fait même, ce qui aurait pu être planifié ou attendu de la part des employés (Zaremba, 1988). Ce type de relations relève de la sphère informelle et incarne aux yeux de Scott (1981) une véritable structure parallèle à la structure formelle de l'organisation. Baker (1981) et Strapoli (1975) attribuent à la part informelle de l'organisation une influence suffisamment puissante pour moduler, à la hausse ou à la baisse, le fonctionnement de l'organisation.

Structures formelle et informelle

Considérer l'organisation selon une approche rationnelle où le jeu des forces répondrait à une dynamique logique selon une conception de génie physique nous amène à négliger un aspect important basé sur les interrelations humaines et le fonctionnement psychosocial. Les liens que les membres de l'organisation établissent entre eux, sur la base de sentiments et d'intérêts personnels, en conformité, en neutralité ou en opposition aux objectifs de l'organisation ou de ses unités, forment un réseau informel d'échanges. Ce réseau informel comprend des centres d'influence, des circuits de communication et des processus de décision plus ou moins indépendants des centres d'autorité.

Structure formelle

La structure formelle d'une organisation peut se définir (Bergeron, 1986) comme l'ensemble des relations qui existent entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation. Mintzberg (1982), pour sa part, définit la structure d'une organisation comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Ce même auteur postule que cinq mécanismes de coordination peuvent expliquer la structuration du travail; ce sont : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des qualifications et la standardisation des résultats.

Mintzberg ajoute même que :

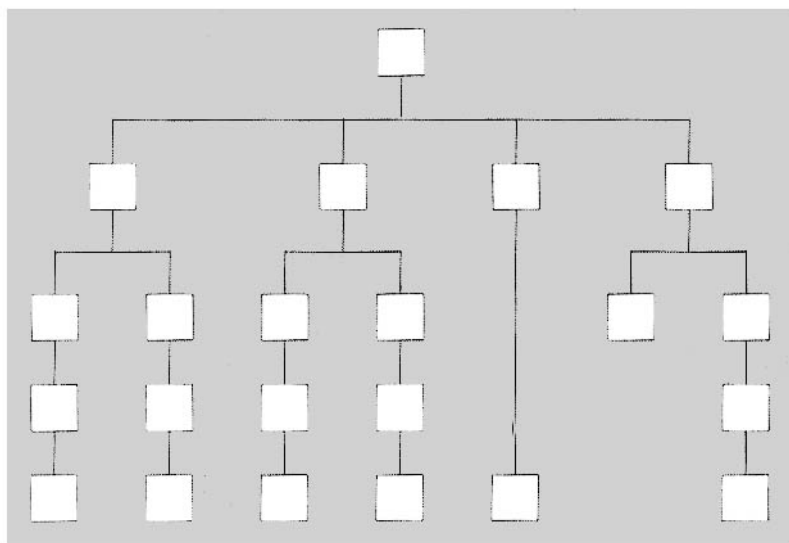
L'organigramme est une description discutable de la structure. La plupart des organisations le trouvent toujours indispensable, et inévitablement, le donnent avant tout autre élément quand elles veulent décrire la structure. Mais de nombreux spécialistes d'organisation le rejettent, le considérant comme une description inexacte de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. Il est clair que dans chaque organisation, il y a des relations de pouvoir et de communication qui sont importantes et qui ne font pas l'objet d'un document écrit (1982; p. 52).

Selon Bergeron (1986), au niveau de la structure organisationnelle, on peut considérer une organisation selon l'angle vertical, soit les différents paliers où œuvrent les gestionnaires (employés, cadres inférieurs, cadres intermédiaires, cadres supérieurs, etc.) ou selon l'angle horizontal (spécialisation par fonction). La figure 1 présente l'agencement possible de la structure formelle dans sa forme traditionnelle.

Finalement, Rousseau (1990) soutient aussi que les conflits organisationnels se caractérisent essentiellement par une forme d'opposition

FIGURE 1

Exemple de structure organisationnelle typique : l'organigramme



entre l'organisation formelle et l'organisation informelle, saisie dans la personnalité ou les relations primaires des individus qui la composent et la remise en cause des rapports hiérarchiques, d'autorité et de pouvoir.

Structure informelle

Toute structure formelle favorise l'apparition d'une structure informelle composée de groupes d'acteurs, membres de l'organisation, qui développent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elles. Selon Zaremba (1988 ; voir Lorrain et Brunet, 1993), l'informel fait nécessairement partie des organisations, et Farris (1979) ajoute qu'aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Plusieurs chercheurs (Tichy, 1973 ; Polsky, 1978 ; Stevenson *et al.*, 1985 ; Farris, 1979) déplorent le peu de recherche sur l'émergence et le fonctionnement des groupes informels en milieu organisationnel.

Pourtant, dès 1938, Barnard (voir Tichy, 1973) discutait déjà des effets de la structure formelle sur la structure informelle. Depuis, il est reconnu, comme le rapportent Blackburn et Cumming (1982), Farris (1979), Fennell et Sandefur (1983) et Scott (1981), qu'à toute structure formelle se greffe une structure informelle composée de groupes divers d'acteurs organisationnels. Et, tel que le mentionne Tichy (1973), ce regroupement n'est pas accidentel, il répond aux besoins et objectifs des membres d'un système, bien que la dynamique à la base de ce regroupement ne soit pas encore pleinement connue. Tannenbaum (1967) avance que l'organisation formelle ne se trouve jamais pleinement réalisée dans le comportement de ses membres. Il semble que des organisations informelles apparaissent dans toutes organisations formelles. Pour cet auteur, l'enquête de Hawthorne a révélé l'universalité et l'importance de l'organisation informelle sous-jacente à la structure formelle, la première se créant parallèlement à la dernière et souvent à partir d'elle.

Ainsi, l'organisation informelle n'est pas préétablie, elle résulte de la formation de liens qui se constituent infailliblement dans tout système social. Elle peut répondre à des besoins psychologiques, tels les besoins d'affiliation et de socialisation, par exemple, mais ne s'analyse

pas seulement en ces termes, car elle est tributaire des conditions formelles. À cause de cela, l'appréhension de l'organisation réelle ne peut se faire que par l'étude de l'un de ces systèmes, formel ou informel, en fonction de l'autre et vice-versa.

Scott (1981), quant à lui, parle de la structure sociale d'une organisation qui serait composée de la structure formelle et de la structure informelle. La structure informelle serait, selon cet auteur, beaucoup plus ordonnée qu'on ne le croit. Les membres d'une organisation formelle génèrent des normes informelles et des modèles de comportements, de statuts, de pouvoir, des réseaux de communication, des structures sociométriques et des modes de travail qui leur sont propres. La structure formelle d'une institution généralement conçue pour réguler le comportement des membres vers l'atteinte d'objectifs spécifiques est fortement touchée par l'émergence d'une structure informelle.

La structure informelle peut accentuer les fonctions positives de la structure formelle, en facilitant la communication, en suscitant la confiance et en corrigeant les insuffisances du système formel. En général, une structure fortement centralisée et formalisée peut être inefficace et irrationnelle, dans le sens qu'elle peut vider une organisation de ses ressources précieuses, telles que l'intelligence et l'initiative de ses participants. Scott (1981), décrit l'organisation informelle comme des modèles d'interactions humaines qui ne sont pas représentés dans l'organisation formelle.

À cet égard, Scott (1981) voit des similitudes entre la structure informelle de l'organisation et la partie submergée d'un iceberg : invisible pour l'observateur externe, elle revêt une importance déterminante sur les attitudes, les valeurs, les sentiments et les normes partagés par les travailleurs. Plus encore, Strapoli (1975) lui reconnaît une force pouvant aller jusqu'à renverser les buts de l'autorité officielle, alors qu'à l'opposé, Baker (1981) la croit susceptible de rendre l'organisation plus efficace en dépit d'une gestion déficiente. Bref, si la gestion désire atteindre ses propres objectifs et être efficace, elle semble contrainte à prendre en considération le pouvoir d'influence de l'organisation informelle, souhaitable ou indésirable selon la situation (Strapoli, 1975; Farris, 1979).

Autres titres disponibles dans la collection Paramètres

Agrippine, Arthur et compagnie

Sous la direction de MARIO PROULX,

NICOLE CARDINAL et LORRAINE

CAMERLAIN

En collaboration avec les Belles Soirées
de la Faculté d'éducation permanente
de l'Université de Montréal et la chaîne
culturelle de Radio-Canada

Alimentation et vieillissement

GUYLAINE FERLAND

L'autoformation

Pour apprendre autrement

NICOLE ANNE TREMBLAY

Éléments de logique contemporaine

Deuxième édition

FRANÇOIS LEPAGE

L'éthique de la recherche

*Guide pour le chercheur
en sciences de la santé*

HUBERT DOUCET

Éthique de l'information

*Fondements et pratiques
au Québec depuis 1960*

ARMANDE SAINT-JEAN

Faire dire

L'interview à la radio-télévision

CLAUDE SAUVÉ

En collaboration avec

JACQUES BEAUCHESNE

La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques

LOUISE LEMIRE et YVES-C. GAGNON

Immigration et diversité à l'école

*Le débat québécois dans
une perspective comparative*

MARIE Mc ANDREW

Introduction aux relations internationales

DIANE ÉTHIER et MARIE-JOËLLE ZAHAR

Le modèle ludique

*Le jeu, l'enfant avec déficience
physique et l'ergothérapie*

Troisième édition

FRANCINE FERLAND

Pour comprendre le nationalisme au Québec et ailleurs

DENIS MONIÈRE

La psychocriminologie

*Apports psychanalytiques
et applications cliniques*

DIANNE CASONI et LOUIS BRUNET

La radio à l'ère de la convergence

*Textes présentés lors du colloque tenu à
l'Université d'Ottawa le 11 octobre 2000*

En collaboration avec la chaîne culturelle
de Radio-Canada

Le régime monétaire canadien

Institutions, théories et politiques

Nouvelle édition

BERNARD ÉLIE

Savoir entreprendre

Douze modèles de réussite

Études de cas

LOUIS JACQUES FILION

Séduire par les mots

*Pour des communications publiques
efficaces*

JEAN DUMAS

Le système politique américain

Nouvelle édition

Sous la direction d'EDMOND ORBAN et
MICHEL FORTMANN

Les temps du paysage

Sous la direction de PHILIPPE

POULLAOUEC-GONIDEC, SYLVAIN PAQUETTE
et GÉRALD DOMON

Les visages de la police

Pratiques et perceptions

JEAN-PAUL BRODEUR

 **AGMV Marquis**
MEMBRE DE SCABRINI MEDIA
Québec, Canada
2003

Extrait de la publication