

GROUPE INFORMEL DANS L'ORGANISATION ET AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Elias NDONG

*Université de Maroua, BP 644 Maroua
ndongelias@yahoo.fr*

Résumé

Le présent travail se propose d'étudier le groupe informel dans l'organisation et l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Dans toutes les organisations, il existe des regroupements spontanés d'individus qui établissent des relations interpersonnelles, hors champs de l'organisation formelle et sans que l'autorité légitime n'en ait planifié l'existence. Le caractère incontournable du groupe informel oriente notre travail à porter un intérêt sur l'impact de la structure informelle sur ses membres et par ricochet sur l'organisation. Fort de ce qui précède, pour établir le lien qui existe entre le groupe informel dans l'organisation et l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés, nous avons soumis aux sujets (800) de notre échantillon un questionnaire. Les résultats obtenus indiquent que l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés est liée aux relations socio-affectives et sentimentales, à la co-construction de la réalité sociale et à l'interdépendance des employés.

Mots-clés : groupe, groupe informel, organisation, co-construction

Abstract

This work aims to study the informal group in organization and the improvement of employees' living and working conditions. In all organizations, there are spontaneous groupings of individuals who establish interpersonal relationships, outside the scope of formal organization without the legitimate authority planning for its existence. The unavoidable nature of informal group has guided the focus of this work on the impact of the informal structure on its members and by extension

on organization. Based on the above, to establish the link that exists between the informal group in the organization and the improvement of the living and working conditions of the employees, we administered questionnaires to a sample of 800 staff working in organizations. The results obtained indicate that the improvement of the living and working conditions of employees is linked to socio-emotional and sentimental relationships, the co-construction of social reality and the interdependence of employees.

Key words: group, informal group, organization, co-construction

Introduction

Le groupe n'est pas une invention moderne. Il a fait son apparition en même temps que les êtres humains (V. Nkelzok, 2010). La société compte généralement le plus grand nombre de groupes jamais vus. Dans cette société pluraliste, les groupes se partagent l'espace social, et il n'est pas rare qu'un individu appartienne à plusieurs groupes. Ils sont également très présents dans les organisations. Même si paradoxalement dit V. Nkelzok (2010), la culture Américaine privilégie si fortement l'individu que de nombreux gestionnaires imaginent ou veulent croire que les organisations sont essentiellement un ensemble d'individus, il a fallu attendre les travaux de E. Mayo (2001) pour que soient reconnues officiellement l'importance et l'inévitabilité de la présence des groupes dans l'organisation. C'est d'ailleurs depuis lors que les théoriciens (M. Huse, 1965) ont reconnu que le comportement des individus dans une organisation est non seulement modifié par les relations officielles décrétées par l'organigramme, mais également par toutes les relations informelles que l'individu entretient avec les membres de l'organisation.

Ainsi, d'après A. Zaremba (1988), dans toute organisation, un certain nombre de relations interpersonnelles émergent spontanément sans avoir été planifiées par l'autorité légitime. 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 la coalition dominante dans l'organisation ou dans ses unités, forment un

réseau informel d'échanges, structure parallèle à la structure officielle de l'organisation (W. R. Scott, 1981). Selon G. K. Strapoli (1975), l'organisation informelle est comme un iceberg souvent invisible de l'extérieur mais habituellement plus puissant que l'organisation formelle. Il s'agit d'une force pouvant aller jusqu'à renverser les buts officiels ou encore pouvant la rendre plus efficace en dépit d'une mauvaise gestion (H. K. Baker, 1981).

En effet, ce n'est qu'après la révolution industrielle, qu'on a commencé à distinguer les notions de formel et informel au sein d'une même organisation. Longtemps, la théorie dominante se focalisait sur l'aspect formel de l'organisation. L'informel quant à lui était négligé. C'est Barnard ainsi que Roethlisberger et Dickson cités respectivement par M. Barabel (2017) et C. Balle (2009) qui développent cet aspect à la fin des années 30. C'est à partir de ce moment que celui-ci a été pris au sérieux par les individus et notamment les gestionnaires des entreprises.

La structure formelle fut alors définie par P. G. Bergeron (1986) comme un ensemble de relations qui existent entre les unités organisationnelles où les membres d'une organisation sont régis par des règles explicites ; contrairement à la structure informelle dont la façon de fonctionner n'est pas régie par des règles explicites mais dépend essentiellement des intérêts et de la personnalité de ses membres. Certes l'informel apparaît être l'antagoniste du formel, pourtant de nombreux travaux ont montré que ces concepts faisaient l'objet d'une complémentarité fondamentale pour appréhender la réalité organisationnelle. L'ambiguïté de ces deux approches pousse la réflexion sur l'incidence de la coexistence de ces notions. L'admission d'un continuum s'avère donc une façon viable de concevoir l'existence relative des groupes informels. En effet, d'après R. Laroche (1991) le groupe informel étant de nature non prescrite et plus spontanée que le groupe de travail formel, sa perception et la délimitation de ses frontières ne sont pas toujours évidentes pour l'observateur externe. Ainsi, l'existence du groupe informel semble devoir être établie sur la base des perceptions individuelles des membres, dont la position privilégiée permet de

reconnaître une signification au système de relations interpersonnelles qu'ils observent (G. Lortie et al., 1995a).

Un système d'après L. V. Bertalanffy (1968) est considéré comme un ensemble d'éléments en interaction les uns les autres. Plusieurs éléments constituent le système à l'instar des sous-systèmes. A cet effet, par rapport à l'organisation formelle, le groupe informel apparaît comme un sous-système organisationnel et permet ainsi de tenir compte de sa relation avec son environnement. Partie intégrante de l'organisation, le groupe informel entretient des relations empreintes d'interdépendance et de déterminisme avec chacun des autres sous-systèmes. À cet égard, l'étude empirique réalisée par l'Institut Tavistock à la fin des années 1940 révèle bien l'irréductibilité des phénomènes informels et l'interdépendance qui se dessine entre l'organisation formelle et informelle. Les groupes informels, par exemple, voient leur nature et leurs fonctions façonnées par l'organisation, tout comme ceux-ci peuvent influencer ou changer ce système plus vaste qui leur a donné naissance (G. C. Homans, 1950 ; cité par E. O. Wilson, 1978). Plusieurs chercheurs de l'approche systémique croient d'ailleurs que les groupes informels ont un rôle crucial à jouer au sein des organisations (G. B. Shaw, 1981 ; cité par A. Maillet, 1988 ; Katz et Kahn, cités par C. Levy-Leboyer, 1974).

Le travail apparaît comme le fondement du groupe informel. Ainsi, pendant longtemps, il a été considéré par les salariés comme un simple gagne-pain, un moyen de subvenir à ses besoins sans aucune considération relative au bien-être. Aujourd'hui, le travail a pris une place considérable dans la société et les salariés cherchent à s'y sentir bien. Après la famille, le travail est l'une des composantes essentielles de notre identité. Plus qu'une manière de subvenir à nos besoins, le travail est désormais un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi. La question du bien-être et de la qualité de vie au travail prend donc tout son sens. C'est ce qui justifie en quelque sorte l'intérêt de cette étude qui vise à montrer en quoi le groupe informel contribuerait-il à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés en milieu de travail.

Selon l'OMS, le bien-être sur les lieux de travail consiste en un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part. Se sentir bien au travail passe donc par plusieurs facteurs : la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'ergonomie, l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec sa hiérarchie.

A cet effet, l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés passe nécessairement par la prise en compte d'un certains nombres de facteurs de motivation. Ainsi, à partir des facteurs de motivation développés par F. Herzberg et al. (1959) on peut comprendre que pour se sentir épanoui au travail, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont utiles à leur entreprise et qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. Le besoin de reconnaissance est essentiel pour encourager les salariés : il passe par le salaire, particulièrement important, mais également par des encouragements verbaux. Des relations de travail apaisées sont également le gage d'une qualité de vie au travail. Un cadre de travail bien défini, des valeurs propres à l'entreprise et des managers responsables sont le gage d'un mieux-vivre au travail. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues est également important. Aussi, pouvons-nous nous rendre compte qu'à travers les besoins physiologiques tels que développés par A. Maslow (1954) qu'un environnement de travail propice, un espace de travail aéré et confortable, un éclairage adapté et une bonne ventilation sont autant de facteurs qui permettent de lutter contre le stress au travail et d'améliorer la santé des travailleurs.

Étant donné que la recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute organisation, les conditions de travail jouent un grand rôle au rendement ou à l'amélioration de la qualité de service rendu. La performance de l'organisation repose essentiellement sur la performance des employés. Mais, il se trouve que ces employés très souvent éprouvent beaucoup de difficultés à atteindre les objectifs assignés à leurs postes de travail du simple fait des relations formelles

établies par l'organisation. Ils ont souvent besoin d'autres piliers sur lesquels s'appuyer pour y parvenir. C'est ce qui expliquerait l'existence de cette autre forme de regroupement appelée groupe informel. Ces groupes dans le cas général sont fréquemment identifiés à partir d'appellations diverses. Ces regroupements ont ceci de particulier que leur émergence au sein de l'organisation n'a jamais été planifiée ni même souhaitée par la direction de l'entreprise (J. Maisonneuve, 1999). Ainsi, comme le dit G. F. Farris (1979), les mécanismes d'influence existant à l'intérieur de ces groupes semblent intimement liés à sa capacité de satisfaire les besoins et les intérêts des membres. Ces besoins tourneraient certainement autour des relations socio-affectives et sentimentales qu'entreprendraient les uns et les autres, la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle qui favoriserait le développement de l'estime de soi et l'interdépendance des employés. À travers le groupe en général et le groupe informel en particulier, il arrive parfois de remarquer que certains individus parviennent souvent à obtenir ce qu'ils veulent au travail grâce aux liens qu'ils entretiennent avec d'autres employés au sein de l'entreprise. D'autres encore, sont particulièrement bien informés des choses qui se passent dans l'entreprise sans que cela ne les concerne vraiment. Ce type de regroupement, qu'il est possible de qualifier de groupe informel en milieu de travail, apparaît alors comme une réalité incontournable de la réalité organisationnelle.

Ainsi, Selon A. Zaremba (1988 ; voir J. Lorrain et L. Brunet, 1993), l'informel fait nécessairement partie des organisations, et G. F. Farris (1979) ajoute qu'aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Plusieurs chercheurs (N. Tichy, 1973 ; H. W. Polsky, 1978 ; W. B. Stevenson *et al*, 1985 ; G. F. Farris, 1979) déplorent le peu de recherche sur l'émergence et le fonctionnement des groupes informels en milieu organisationnel.

L'importance du groupe informel n'étant plus à démontrer, il convient alors de s'interroger sur la viabilité de l'organisation sans le développement parallèle d'un groupe informel. Son caractère incontournable nous amène à porter un intérêt sur l'impact du groupe

informel sur ses membres et par ricochet sur l'organisation, autrement dit l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

A partir du moment où dans une organisation, l'informel correspond aux relations interpersonnelles qui ne sont pas mandatées en vertu des règles de l'organisation formelle, mais qui émergent naturellement de manière à satisfaire les besoins des individus (G. F. Farris, 1979), la question principale qui se pose ici est de savoir en quoi celles-ci peuvent-elles influencer le fonctionnement de l'organisation et par ricochet améliorer la qualité de vie et de travail des employés ? Autrement dit, le groupe informel dans l'organisation contribue-t-il à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ? Plus concrètement les questions spécifiques qui en découlent sont les suivantes :

- Les relations socio-affectives et sentimentales contribuent-elles à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ?
- La co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle favorise-t-elles l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ?
- L'interdépendance des employés favorise-t-elle l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ?

En réponse à la question principale ainsi posée, l'hypothèse générale qui se dégage est la suivante : le groupe informel dans l'organisation contribue à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés.

Cette hypothèse générale a généré trois hypothèses de recherche.

- les relations socio-affectives et sentimentales contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ;
- la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ;
- l'interdépendance des employés favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail de ceux-ci.

Étant donné que l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés dépend de plusieurs facteurs, l'objectif principal de cette étude est de montrer que le groupe informel dans l'organisation contribue à

l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Plus spécifiquement, il s'agit de montrer que:

- les relations socio-affectives et sentimentales des membres contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés ;
- la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés
- l'interdépendance des employés favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail de ceux-ci.

Le groupe informel tout comme les conditions de vie et de travail ont fait l'objet de nombreuses recherches. Nous en évoquons ici un certain nombre en rapport avec la problématique de notre étude.

1. Approches théoriques et conceptuelles de l'étude

Généralement, on observe en milieu organisationnel l'apparition de regroupements spontanés et souvent permanents d'individus au travail. Ces personnes, regroupées en fonction d'affinités personnelles ou professionnelles, participent de leur plein gré à différents types d'activités, que ce soit pendant ou après les heures de travail. Les théories marxiste et psychanalytique nous expliquent à propos ce qui amène les êtres humains à se constituer en groupe. Ainsi, d'après les théories proches du marxisme, ce sont essentiellement les multiples besoins que l'homme doit satisfaire notamment : se vêtir, boire, manger, se loger, etc. qui seraient à l'origine de la constitution des groupes humains. (H. Lefebvre, 2012)

En effet, la nature étant hostile, un individu isolé ne pourra seul subvenir aux multiples besoins qu'il doit satisfaire : d'où la nécessité pour les individus de se regrouper en famille, en groupe de classe, en groupe de production agricole et récemment en groupe artisanal et en groupe d'usine. Le gain d'un tel regroupement est une meilleure production et aussi la possibilité de s'accorder un temps de repos. S'y ajoute aussi le sentiment d'une protection assurée et d'une certaine assurance devant l'avenir (H. Lefebvre, 2012).

Par ailleurs, Selon G. C. Homans (1950), les comportements adoptés par les membres d'un groupe informel peuvent être compris à la lumière de la structure interne qui y émerge tant en continuité qu'en réaction à l'environnement organisationnel.

D'après L. V. Bertalanffy (1968) un système existe à partir du moment où l'ensemble de ses éléments sont interdépendants et sont coordonnés pour atteindre un objectif. Un système comprend plusieurs éléments structuraux : un environnement, des intrants « input », des extrants « output », des sous-systèmes, des mécanismes de contrôle et des frontières. Le système a pour finalité de transformer les intrants en extrants.

À cet effet, le groupe informel apparaît comme un véritable système social qui se situe à l'intérieur d'un environnement organisationnel. Formé sur une base volontaire, il répond vraisemblablement à certains besoins ou intérêts de ses membres (intrants) qui ne sauraient être comblés autrement. Ces besoins peuvent prendre plusieurs formes : être aimé, être reconnu, pouvoir compter sur l'appui d'autrui, pouvoir s'affirmer, etc.

Ainsi, dans une organisation, le groupe informel occupe une place importante et joue de nombreux rôles dans l'optique de l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. J. R. Hackman (1993) a d'ailleurs à cet effet montré dans ses travaux que les membres trouvent dans le groupe informel un soutien social qui les aide à mieux gérer le stress lié au travail et le sentiment d'aliénation qu'ils peuvent parfois y vivre. E. L. Trist et K. W. Bamfort (1951) ont observé un lien entre le degré d'adaptation, la satisfaction au travail et l'appartenance au groupe informel. Pour ceux-ci, le groupe informel semble favoriser le bien-être de ses membres, lequel caractérise un état d'adaptation optimale. De même, A. S. Tannenbaum (1967) affirme que le fait d'entretenir plusieurs relations informelles favorise l'adaptation et le bien-être des travailleurs. Toute chose qui concoure à l'amélioration des conditions de vie et de travail dont les employés ont besoin pour leur épanouissement.

La reconstruction de la réalité organisationnelle est susceptible de mieux faire comprendre le pouvoir d'influence des groupes informels sur leurs membres. Selon un certain nombre d'auteurs dont N. Tichy (1973), H.

K. Baker (1981), R. Muchielli (1989), une fonction clé des groupes informels consiste à tester et à définir la réalité sociale de ses membres. Ceux-ci partagent leurs perceptions et leurs sentiments et chercheraient à valider leurs opinions, de façon à interpréter une réalité organisationnelle toujours ambiguë.

Selon S. Labrie (2000), le groupe informel permet de consolider la personnalité de l'individu. L'appartenance au groupe a un impact sur l'estime de soi et répond ainsi au besoin d'affiliation de l'individu.

La fonction du groupe informel la plus fréquemment documentée est celle de la protection de ses membres contre des forces auxquelles ces derniers, s'ils étaient seuls, ne pourraient résister. D'après A. Maslow (1954) les besoins de sécurité sont associés aux besoins généraux de se protéger contre les menaces tant présentes que futures : le fait de se sentir à l'abri des dangers, de pouvoir vivre sans peurs dans un milieu structuré, ordonné, stable et prévisible. À cet effet, on peut constater que les membres des groupes informels ont tendance à se protéger les uns les autres contre les injustices ou lors de conflits qui peuvent survenir au travail. Par ailleurs, du fait des besoins d'existence et d'amour suivant la pyramide des besoins de Maslow, lors des problèmes organisationnels importants, des groupes vont fréquemment se former afin de se protéger contre un environnement perçu comme dangereux. Ainsi, le fait d'appartenir à un groupe et de partager ses appréhensions créent un sentiment de sécurité chez les membres de ces groupes.

D'après L. Sékiou et al. (1986) les conditions de travail sont un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur situation de vie et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation sociale, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. Ainsi, pour Manzi (2008), si les conditions de travail sont bonnes, on remarque moins d'absences, moins de fatigue physique ou nerveuse, moins de risques d'accidents ou de maladies, un accroissement de la production et de bonnes relations subordonnés - supérieurs.

2. Méthodologie

2.1. Sujets

La présente étude vise à établir le lien qui existe entre le groupe informel dans l'organisation et l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. La méthode que nous avons utilisée pour cette étude est la méthode quantitative doublée d'une approche hypothético-déductive. En effet, après avoir constaté les faits, nous nous sommes attelés à émettre des hypothèses ; la collecte des données a suivi et enfin leur analyse. Toute cette démarche est dans le souci d'éprouver les hypothèses afin de les confirmer ou les infirmer. Le choix de la population a été effectué suivant la considération théorique qu'« une population statistique est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance et sur lesquels portent les observations » (M. Grawitz, 1976). Notre population cible est donc constituée de tous les employés travaillant dans des organisations (entreprises publiques et privées du Cameroun). Elle est caractéristique de son lieu géographique qui est l'entreprise, de son genre (hommes et femmes confondus) et de leur statut socio-économique. L'accès dans certaines entreprises étant si difficile, nous nous sommes intéressés à celles qui nous ont facilité la tâche. Pour cela nous avons choisi comme stratégie d'échantillonnage, l'échantillonnage probabiliste et plus précisément l'échantillonnage aléatoire simple. Ainsi, sur la base d'un questionnaire administré, nous avons pu avoir un effectif total de 800 enquêtés. Une enquête ne pouvant être menée sans un certain dispositif, il est temps d'énoncer le matériel qui a été utilisé pour la réalisation de ce travail.

2.2. Matériel

Pour établir le lien qui existe entre le groupe informel dans l'organisation et l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés, nous avons soumis les sujets de notre échantillon à un questionnaire constitué de trois thèmes en rapport direct avec la problématique de la recherche et surtout les hypothèses qu'elle nous a suggérées. Il s'agit des thèmes portant sur les relations socio-affectives et

sentimentales, la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle et l'interdépendance des employés. Du fait des échelles nominales dans lesquelles se déploient les variables, nous avons jugé utile de concevoir des grilles de réponses arrêtées pour les sujets soumis à l'enquête. Ce choix nous paraît judicieux dans la mesure où les opinions des répondants varieraient dans une quantité de modalités infinies. Nous avons tiré les items des trois thèmes principaux de l'étude. Pour respecter la procédure de construction d'un questionnaire, nous y avons ajouté l'un des items les plus importants, l'identification du répondant pour mesurer la pertinence du problème posé ou mieux l'ampleur du phénomène étudié.

L'outil de traitement des données utilisé dans le cadre de cette recherche est le Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 20.0). Notre étude portant sur des variables qualitatives et à une échelle de valeur statistique nominale, nous avons utilisé le test du khi-deux (X^2). Rappelons que le test de Khi-deux est utilisé pour vérifier s'il existe une relation significative entre les variables « cause » et la variable « effet » selon la relation de causalité. Par ailleurs, nous avons utilisé le coefficient de corrélation (R) de Pearson pour analyser la nature de la relation linéaire entre les variables mises ensemble. Le matériel ainsi présenté, qu'en est-il des résultats de l'enquête ?

3. Résultats

Pour mieux apprécier l'impact du groupe informel dans l'organisation sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés, nous avons opté pour l'analyse différentielle. C'est une procédure de l'analyse quantitative qui procède par inférence et permet la vérification des hypothèses. Ainsi, pour éprouver nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour le croisement entre relations socio-affectives et sentimentales, co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle et interdépendance des employés avec l'amélioration des conditions de vie et de travail. Les résultats de ces croisements sont les suivant :

Tableau 1 : Croisement entre relations socio-affectives et sentimentales et amélioration des conditions de vie et de travail des employés

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	19,727 ^a	1	0,000		
Correction pour la continuité ^b	18,345	1	0,000		
Rapport de vraisemblance	17,067	1	0,000		
Test exact de Fisher				0,000	0,000
Nombre d'observations valides	800				

Source : résultats de l'enquête

Au regard des résultats du test du khi-deux de Pearson contenus dans le tableau de contingence ci-dessus, nous constatons que pour un degré de liberté égale à 1, le khi-deux calculé est égale à 19,727. En outre, à la lecture de la table standardisée du khi-deux et ce au seuil de signification égal à 0,05 et au degré de liberté égale à 1, il en ressort un khi-deux lu (χ^2_{lu}) égale à 3,841 largement inférieur au khi-deux calculé.

En plus, le seuil asymptotique de signification est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0.05$ (Asymp sig = 0.000 < $\alpha = 0.05$). Ce qui montre que les écarts constatés entre les modalités sont trop faibles pour être dus au simple fait du hasard. Donc, le test est statistiquement significatif à un seuil de confiance de 5%.

α

Tableau 2 : Tableau de corrélation

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,767			,000
	V de Cramer	,443			,000
	Coefficient de contingence	,609			,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,630	,038	11,573	,000 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,646	,041	12,065	,000 ^c
Nombre d'observations valides		800			

Source : résultats de l'enquête

En plus de ce qui précède, le tableau de corrélation ci-dessus nous présente un coefficient de corrélation de Pearson R égale à 0,630 qui est proche de 1. Ce qui traduit l'existence d'une forte relation linéaire positive entre nos deux variables mises ensemble.

Par conséquent, il se trouve que les relations socio-affectives et sentimentales contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'une des raisons majeures qui justifierait la présence d'un employé au travail serait la satisfaction d'un certain nombre de besoins. En effet, de même que les organisations diffèrent par les produits qu'elles fabriquent, les services qu'elles rendent, les Hommes également diffèrent par ce qui motive leur présence au travail. En fait, en milieu de travail chaque employé sait pourquoi il est là. Il a un besoin personnel qu'il voudrait résoudre. Certains viennent au travail pour se faire de l'argent, d'autres pour trouver de la compagnie, d'autres encore pour le plaisir que le travail leur procure. Plusieurs facteurs parmi lesquels les relations interpersonnelles spontanées qui se développent au sein de l'organisation contribuent efficacement à l'atteinte de cet objectif. C'est ce qui explique en quelque sorte qu'en dépit de l'existence du groupe formel en milieu organisationnel, on retrouve à côté de lui une autre forme de

regroupement spontané et parfois périodique connu sous la dénomination de groupe informel. Celui-ci de par son caractère existe pour répondre aux besoins spécifiques de ses membres. Il leur offre amitié et entraide et facilite leur adaptation aux nouvelles exigences introduites au travail. En fait, les besoins d'existence et d'amour se traduisent chez tout individu par le besoin de faire parti du groupe où l'on est accueilli à bras ouverts et de ne pas être seul, oublié ou rejeté. C'est aussi le besoin d'établir et de rétablir les relations affectives positives ; le désir d'être aimé, accepté et admiré par les autres. Ce besoin grégaire pousse donc l'employé à rechercher des amis qui le supportent et le comprennent. En milieu de travail, dans l'entreprise, les phénomènes associés à l'apparition de groupes informels (cliques ou clans) constituent sans doute la manifestation la plus concrète de ce besoin et des différentes façons de le combler. Le groupe informel du fait de son appartenance aiderait à cet effet l'employé à s'épanouir au travail à travers les relations d'amitié, d'entraide qu'il aurait avec les autres. C'est ce qui a d'ailleurs fait dire à D. V. Summers (1986) que le rôle premier de certains groupes informels se situe au niveau du développement de liens affectifs positifs entre les membres. La préoccupation principale de ces regroupements consiste à faire en sorte que la vie sociale au travail soit stimulante, que les individus se sentent bien au travail grâce à leur appartenance au groupe.

Tableau 3 : croisement entre co-construction de la réalité sociale et amélioration des conditions de vie et de travail

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,007 ^a	1	0,002		
Correction pour la continuité ^b	9,030	1	0,003		
Rapport de vraisemblance	12,684		0,000		
Test exact de Fisher				0,001	0,000
Nombre d'observations valides	800				

Source : résultats de l'enquête

Des résultats du test du khi-deux de Pearson contenus dans le tableau de contingence n°2, il ressort une valeur du khi-deux calculé égale à 10,007 et à une signification asymptotique bilatérale égale à zéro pour un degré de liberté de 1. Cette valeur (ainsi que celle de la probabilité de signification) traduit l'existence d'une relation significative entre les variables en présence. Par ailleurs, à la lecture de la table standardisée du khi-deux et ce au seuil de signification égal à 0,05 et au degré de liberté égal à 1, il ressort un khi-deux lu (χ^2_{lu}) égal à 3,841 inférieur au khi-deux calculé.

En plus, le seuil asymptotique de signification est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0.05$ (Asymp sig = 0.002 < $\alpha = 0.05$). Ce qui montre que les écarts constatés entre les modalités sont trop faibles pour être dus au simple fait du hasard. Donc, le test est statistiquement significatif à un seuil de confiance de 5%. Par conséquent, il existerait un lien significatif entre les deux variables mises ensemble.

Tableau 4 : Tableau de corrélation

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,516			,000
	V de Cramer	,516			,000
	Coefficient de contingence	,459			,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,516	,037	8,591	,000 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,516	,037	8,591	,000 ^c
Nombre d'observations valides		800			

Source : résultats de l'enquête

En plus de ce qui précède et à la lumière du tableau de corrélation ci-dessus nous constatons que le coefficient de corrélation de Pearson R est égale à 0,516 qui est proche de 1. Ce qui traduit l'existence d'une forte relation linéaire positive entre nos deux variables mises ensemble. De façon conclusive, la co-construction de la réalité sociale et de l'identité

personnelle favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés.

En effet, tout travailleur pour donner le meilleur de lui-même a besoin d'un certain équilibre mais le plus souvent, cet équilibre se trouve menacé par la manière dont l'organisation est structurée. Ce qui rend les conditions de vie et de travail des employés assez difficiles. Ainsi, pour agir sur les conditions insatisfaisantes mises en place par l'organisation, l'informel représente la solution accessible aux employés. Le groupe informel joue un rôle fondamental à travers la co-construction des employés étant donné qu'il leur permet de mutualiser les efforts pour atteindre un certain nombre d'objectifs assignés à leurs postes de travail et parfois personnels. Pour cela, on va observer au sein du groupe des effets tels que : l'amitié entre les membres du groupe, l'aide et le support au travail qu'ils s'accordent mutuellement dans la réalisation de leurs tâches, l'effort collectif consenti afin de satisfaire aux besoins auxquels l'organisation ne peut répondre. En effet, l'organisation en général présente une structure telle que chaque employé à son poste de travail a des missions à accomplir, des objectifs à atteindre. Pour y parvenir, certains employés éprouvent beaucoup de difficultés. Du moment où très souvent l'organisation n'envisage pas des stratégies pour faciliter l'atteinte desdits objectifs, les employés sont parfois obligés de compter sur l'appui des autres collègues de service. L'appartenance au groupe informel à travers la co-construction (l'entraide, l'effort collectif...) aiderait les uns et les autres à parvenir à leurs fins.

En fait, dans la vie nul ne se suffit. On a toujours besoin des autres pour la satisfaction de ses besoins. C'est probablement la raison d'être du groupe informel en milieu de travail qui permettrait aux uns et aux autres de s'entraider et faciliter leur épanouissement.

Tableau 5 : croisement entre interdépendance des employés et amélioration des conditions de vie et de travail des employés.

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,866 ^a	2	,003
Rapport de vraisemblance	15,923	2	,000
Nombre d'observations valides	800		

Source : résultats de l'enquête

Au regard des résultats du test du khi-deux de Pearson contenus dans le tableau de contingence ci-dessus, nous constatons que pour un degré de liberté de 2, le khi-deux calculé est égale à 11,866. En outre, à la lecture de la table standardisée du khi-deux et ce au seuil de signification égal à 0,05 et au degré de liberté égal à 2, il ressort un khi-deux lu (X^2_{lu}) égale à 5,991 largement inférieur au khi-deux calculé.

En plus, le seuil asymptotique est inférieur au seuil de signification $\alpha = 0.05$ (Asymp sig = 0.003 < $\alpha = 0.05$). Ce qui montre que les écarts constatés entre les modalités sont trop faibles pour être dus au simple fait du hasard. Donc, le test est statistiquement significatif à un seuil de confiance de 5%.

Tableau 6 : Tableau de corrélation

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,693			,000
	V de Cramer	,400			,000
	Coefficient de contingence	,570			,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,602	,046	10,738	,000 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,569	,045	9,865	,000 ^c
Nombre d'observations valides		800			

Source : résultats de l'enquête

En plus de ce qui précède, le tableau de corrélation ci-dessus nous présente un coefficient de corrélation de Pearson R égale à 0,602 qui est proche de 1. Ce qui traduit l'existence d'une forte relation linéaire positive entre nos deux variables mises ensemble. Par conséquent,

l'interdépendance des employés favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés.

En effet, du fait de la poursuite d'objectifs communs, l'interdépendance contribue efficacement au développement relationnel des membres du groupe. À ce titre, collectivement, un certain nombre de tâches sont réalisées de même que certains problèmes nécessitant une compétence collective sont résolus. De même, devant des conditions de travail continuellement changeantes, souvent dangereuses et surtout dans la mesure où l'appartenance au groupe constitue un des mécanismes de défense contre l'anxiété et le stress causés par le sentiment d'impuissance, les membres d'un groupe informel se soutiennent au travail les uns les autres. Le groupe informel agit donc comme un dispositif d'adaptation au travail par le soutien que ses membres y retrouvent. Ce soutien s'actualise par l'amitié qui existe entre les membres du groupe, la coopération fructueuse entre les collègues et le support au travail qu'ils s'accordent.

Au regard des résultats qui précèdent et des déductions qui s'en suivent, il se trouve que les relations socio-affectives et sentimentales, la co-construction de la réalité sociale et l'interdépendance des employés contribuent efficacement à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. En fait, l'efficacité du groupe informel est en quelque sorte un fait et celle-ci se perçoit au travers de nombreux éléments impactant la vie des employés de même que leur rendement au sein de l'organisation. Ainsi, du moment où les travailleurs établissent entre eux des règles permettant de recadrer les éventuels débordements, on se rendra compte que les liens interpersonnels qui se créent entre ceux-ci contribuent à garantir le soutien social entre les membres et aussi à prévenir les conflits au sein de l'organisation. De même, en poursuivant des objectifs communs, l'interdépendance assure au sein du groupe un bon développement relationnel et instrumental. Et enfin, au travers des groupes informels, l'individu acquiert une forte estime de soi et une confiance en soi renforçant de ce fait son identité.

Etant donné que l'individu vit dans plusieurs milieux à la fois, son équilibre psychosociologique dépendrait aussi en partie de l'appartenance

au groupe informel. Ainsi, en partageant le quotidien avec les autres au sein du groupe informel en milieu de travail, il y a échange, partage d'expériences, entraide mutuelle. En plus lorsqu'on parle de l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés, on voit du coup un des éléments clés sinon fondamental du groupe à savoir l'intégration. En fait, intégrer une organisation passe nécessairement entre autres par l'un des facteurs les plus importants sinon déterminant de l'intégration notamment l'imitation. En effet, dans une organisation, l'appartenance à un groupe informel ferait en sorte que : en regardant les autres faire et en les imitant, en écoutant les conseils et en les mettant en pratique, cela aiderait l'employé non seulement à être efficace dans son travail mais aussi et surtout à se sentir mieux à la fois dans le cadre de son travail et dans sa vie privée.

En somme, de tout ce qui précède, le groupe informel à travers des relations socio-affectives et sentimentales, une certaine co-construction de la réalité sociale et organisationnelle et une interdépendance des employés joue un rôle déterminant pour l'équilibre psychosociologique des employés et partant l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail.

4. Discussion des résultats

Notre étude de type exploratoire et explicative se situe dans une perspective corrélationnelle. L'effet est ici l'amélioration des conditions de vie et de travail. En effet, il était question pour nous de montrer que le groupe informel dans une organisation contribue à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Après l'analyse et la vérification des données recueillies auprès des employés travaillant dans les organisations publiques et privées du Cameroun, nous nous sommes rendu compte que les relations socio-affectives et sentimentales, la co-construction de la réalité sociale et organisationnelle et l'interdépendance des employés sont autant de facteurs qui favorisent dans l'organisation l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés.

Ainsi, les résultats de cette étude attestent que les relations socio-affectives et sentimentales contribuent à l'amélioration des conditions de

vie et de travail des employés. Cela s'explique par le fait que comme le dit si bien D. V. Summers (1986) le rôle premier de certains groupes informels se situe au niveau du développement de liens affectifs positifs entre les membres. Or étant donné que l'Homme est ondoyant et divers, changeant et mouvant (M. Montaigne, 1997), il est assez difficile de le connaître, de le comprendre et de savoir ce qu'il représente véritablement. Ainsi, de par la personnalité des uns et des autres, du fait que chaque être humain est unique en son genre, on pourrait retrouver en milieu de travail des employés capables de travailler sereinement et sans trop se gêner malgré les relations d'inimitié qu'ils entretiennent au sein du groupe.

En outre, les résultats de cette étude ont également démontré que la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. En fait, l'appartenance au groupe informel permet non seulement de consolider la personnalité de l'individu mais aussi de développer et de renforcer son identité surtout lorsqu'il est confronté à un environnement incertain. Seulement, au-delà de l'entraide, du soutien que les uns et les autres s'accordent mutuellement, la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle pourrait du fait de l'appartenance au groupe informel engendrer une certaine déconstruction de la perception et des sentiments qu'un employé avait à l'entrée dans l'organisation et le rendre comme cela dissonant. Toute chose qui nécessiterait un retour à l'équilibre pour le bien-être de l'employé.

Par ailleurs, ces mêmes résultats montrent que l'interdépendance des employés favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail de ceux-ci. En effet, il est difficile de penser à un travail dans lequel vous seriez seul. Presque toutes les entreprises ont besoin que leurs employés travaillent ensemble. Les employés peuvent avoir différentes tâches, mais tous travaillent dans un but collectif. Cependant, l'être humain étant unique en son genre, la collaboration avec les autres employés pourrait être nuisible pour un certain nombre d'employés. En effet, il y a une catégorie d'employés qui aiment travailler seuls et qui se sentent plus à l'aise quand ils ne dépendent pas des autres.

Conclusion

Pour faire face aux changements rapides qui ne cessent de ponctuer le marché du travail, la capacité de s'adapter vite et bien aux nouvelles conjonctures est devenue une condition de survie tant pour les organisations que pour leurs employés, surtout face à l'évolution technologique et à la poursuite de la performance.

En effet, le point de départ de cette étude consistait à établir une corrélation entre le groupe informel dans l'organisation et l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Pour y parvenir, nous avons émis l'hypothèse que le groupe informel dans l'organisation contribue à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Au moment où elle s'achève et surtout au regard de l'exploration des résultats de notre enquête, et des déductions conséquentes, il ressort que les relations socio-affectives et sentimentales contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Ensuite, la co-construction de la réalité sociale et de l'identité personnelle favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Enfin, l'interdépendance des employés favorise l'amélioration des conditions de vie et de travail de ceux-ci. Pour cela, il est important que les dirigeants d'organisation posent un regard critique sur les groupes informels qui émergent dans leurs organisations. En tout état de cause, une gestion efficace des ressources humaines impliquerait de tirer profit de ces dispositifs naturels de soutien qui apportent beaucoup d'effets positifs aux membres qui en font partie. À cet égard, le groupe informel apparaît comme un précieux secours à ses membres en facilitant leur épanouissement.

Références bibliographiques

- Baker H. K., 1981: « Tapping into the Power of Informal Groups », *Supervisory Management*, vol. 2, pp. 18-25.
- Barabel M., 2017 : I. Chester I. Barnard « L'organisation formelle ou l'art de la coopération » in Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management.*, France: EMS Editions. pp. 146-275.

- Bergeron P. G., 1986 : *La gestion dynamique : concepts, méthodes et application*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Bertalanffy L. V., (1968): *General System theory: Foundations, Development, Applications*, New York, George Braziller.
- Brunet L. et Savoie, A., 2003 : « La face cachée de l'organisation Groupes, cliques et clans ». in *Les Presses de l'Université de Montréal*. Collection paramètres. p.157.
- Brunet L., 1995 : « Structure et fonctionnement des groupes informels : premiers résultats empiriques », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, pp. 63-80.
- Brunet L., Labrie, S., 1998: « L'influence des membres de groupes informels en milieu de travail : la fin d'un mythe ? » in A. Savoie (Ed) « *Gestion des paradoxes dans les organisations : leadership et pouvoir, équipes et groupes* », 4, pp. 217-229.
- Dunnette G., 1987: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychology Press.
- Farris G. F., 1979: «The informal organization in strategic decision making», *International Studies in Management and Organization*, n° 9, pp. 37-62.
- Grawitz M., 1976 : *Lexique des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Hackman J. R., 1993: « Group Influence on Individuals », dans L. M. Hough et M. D. *International Studies in Management and Organization* pp. 256-318.
- Herzberg F, Mausner B. et Snyderman, B.B., 1959: *The Motivation to Work*, John Wiley New York.
- Homans G. C., 1950: *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace and World.
- Labrie S., 2000 : *Étude exploratoire du rôle politique du groupe informel en milieu de travail*, thèse de doctorat inédite, Département d'administration et d'éducation, Université de Montréal.
- Laroche R, 1991: *La structure interne du groupe informel dans l'organisation : Synthèse théorique et conception d'une*

- méthodologie*, mémoire de maîtrise, Département de psychologie, Université de Montréal.
- Le plat J., 1997 : *Source du travail*. Édition hères, pp. 130-131.
- Lefebvre H., 2012 : *Le marxisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? / Philosophie » (n° 300), 24^e éd. (1^{re} éd. 1948).
- Levy-Leboyer C., 1974: psychologie des organisations, Paris, PUF.
- LORRAIN J. et BRUNET L., 1993 : « L'émergence des groupes informels : un modèle écologique », dans P. Goguelin et M. Moulin (dir.). *La psychologie du travail à l'aube du XX^e siècle*, Paris, Éditions EAP, 619-627.
- Lortie G., Brunet, L. et Savoie A., 1995a : « Le groupe informel en milieu de travail : dispositif social de soutien de ses membres. » *Revue Québécoise de Psychologie*, 16 (1), pp. 81-97.
- Maisonneuve J, 1999 « La dynamique des groupes », Ed. PUF, Paris.
- Manzi, 2008 : *Cours de gestion des ressources humaines, licence 2 /SA*, ULK.
- Maslow A., 1954 : *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, édition Eyrolles.
- Mayo E., 2001: *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge.
- Montaigne M., 1997 : *Les Essais*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade ».
- Morin E, Savoie A., et Beaudin G., 1994 : *L'efficacité organisationnelle : théories, représentations et mesures*. Chicoutimi. Gaétan Morin.
- Muchielli R., 1989 : *La dynamique des groupes*, Paris, ESF, Librairies techniques.
- Nkelzok V., 2010 : cours de psychosociologie des organisations, ENSET, Douala.
- POLSKY, H. W., (1978): «From Claques to Factions: Subgroups in Organizations», *Social Work*, n° 23, PP. 94-98.
- Rolle P., 1985 à 1989 : *une introduction à la sociologie du travail*, Paris : PUF.

- Savoie A. et Brunet L., 2000 : « Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues », in Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine (Eds). « *Traité de psychologie du travail et des organisations* », Paris, Dunod, pp. 171-203.
- Savoie A., 1987 : *Le perfectionnement des ressources humaines en organisation*, Montréal, Agence d'ARC.
- Scott W. R., 1981: *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Sekiou L. et Blondin L., 1986 : *Gestion du personnel*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Strapoli G. K., 1975: «Can organizational developpement help data processing? », *Data Management*, n° 13, pp. 23-25.
- Summers D. V., 1986: *Organizing in Middle Management: A Politic-Structural Model of Coalition Formation in Complex Organizations*, thèse de doctorat, New Haven (CT), Yale University.
- Tanembaum A. S., 1967 : *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.
- TICHY N., 1973: «An analysis of clique formation and structure in organizations», *Administrative Science Quarterly*, n° 18, pp. 194-208.
- Trist E. L. et BAMFORTH K. W., 1951: « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coalgetting », *Human Relations*, vol. 4, pp. 3-38.
- Wilson E. O., 1978: *On Human Nature*, Harvard, University Press.
- Zaremba A., 1988: «Working with the Organizational Grapevine», *Personnel Journal*, n° 67, New Haven, pp. 38-42.