

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

LOUISE CLÉMENT

DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS DES GROUPES INFORMELS EN CONTEXTE  
DE PME: UNE ÉTUDE DE CAS EN CONTEXTE QUÉBECOIS

SEPTEMBRE 1996

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RÉSUMÉ

La présence des groupes informels dans un contexte organisationnel est quasi inévitable. Ils exercent une influence certaine sur un (ou l'ensemble de ces) aspect(s): culture organisationnelle, niveau de production, processus de décision stratégique, etc. Quoique leur existence fut reconnue dès les travaux d'Elton Mayo (1933), les groupes informels n'ont pas fait l'objet de recherches intensives et la connaissance de leur dynamique demeure toujours embryonnaire. L'analyse de la littérature nous amène à conclure que les théories ne forment pas de consensus, qu'elles demeurent sans liens évidents, et qu'elles n'ont pas fait l'objet d'études empiriques.

Notre étude s'attarde plus spécifiquement sur les variables organisationnelles propres aux PME favorisant la formation de groupes informels. Les PME représentent un contexte particulier ayant des éléments distincts des autres types d'organisation susceptibles de favoriser la genèse des groupes informels. Elles ne sont pas des répliques en miniature de la grande entreprise: a contrario, elles affichent une spécificité bien à elles. L'objectif de cette recherche s'inscrit dans une perspective exploratoire en ce sens, nous cherchons à élaborer des propositions afin qu'elles soient validées empiriquement par l'entremise de recherches futures.

Pour ce faire, la méthode de cas intra-site a été utilisée. L'entreprise retenue pour les fins de cette recherche comportait quatre groupes informels. Des entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de deux informateurs-initiaux et de onze informateurs-clés afin de recueillir des données. L'analyse de contenu a permis de mettre en évidence deux déterminants des groupes informels ayant été préalablement recensés dans la documentation: aménagement physique et

architectural et organisation du travail. De plus, le traitement des données a permis de mettre en lumière quatre autres déterminants non recensés dans la documentation: méthode de recrutement, reproduction d'un modèle antérieur, programme salarial et propriétaire-dirigeant. Nous en venons à la conclusion qu'il existe effectivement des particularités des PME engendrant la genèse de groupes informels.

Les résultats provenant des liens entre les variables organisationnelles et la constitution de groupes informels doivent être interprétés avec prudence: l'entreprise étudiée a des variables contextuelles qui lui sont propres, notamment: son secteur d'activités, son âge, sa taille, son propriétaire-dirigeant, son niveau de technologie et son environnement. Ces dernières représentent autant d'éléments à considérer comme une influence possible des résultats. Finalement, nous avons observé que les pratiques peu structurées de recrutement que l'on retrouve au sein des PME revêtent un caractère informel. Cet élément constitue une avenue de recherches à explorer. Également, nous avons remarqué que la présence de relations privilégiées entre le personnel de première heure et le propriétaire-dirigeant constitue un facteur déterminant de la formation des groupes informels. Ce phénomène gagnerait, après avoir été mis en relief lors de cette étude, à être étudier plus en profondeur.

## REMERCIEMENTS

L'auteure tient à exprimer sa reconnaissance à M.Jean Lorrain, directeur de cette recherche et professeur au département des Sciences de la Gestion et de L'Économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour ses précieux conseils, sa patience et ses encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire. Nous tenons à remercier Mme Mona Abbondanza, M.André Belley et M.Richard Pépin également professeurs au département des Sciences de la Gestion et de L'Économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour leurs conseils judicieux. Il va sans dire, que cette recherche n'aurait pu être réalisée sans la participation du propriétaire-dirigeant, des cadres ainsi que des employés de l'entreprise étudiée, et nous tenons à souligner notre gratitude. Nous ne pourrions passer sous silence la précieuse collaboration offerte par Gary Frost, notamment en ce qui a trait à la correction des textes. Finalement, merci aux parents, amis et collègues de travail pour leurs encouragements tout au long de cette démarche.

## TABLE DES MATIERES

	Page
RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRES	
I. CADRE CONCEPTUEL	
Définitions de vocables.....	4
Historique.....	8
Déterminants des groupes informels.....	12
Groupes informels et PME.....	17
Objectifs de recherche.....	37
II. MÉTHODOLOGIE	
Méthode de recherche.....	38
Stratégie de recherche.....	39
Échantillon.....	40
Collecte de données.....	43
Traitement des données.....	50
III. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	
Présentation de l'entreprise.....	53
Présentation des groupes informels.....	59
Groupe 1.....	59
Groupe 2.....	63
Groupe 3.....	64
Groupe 4.....	67
Synthèse des déterminants des groupes informels.....	71
Groupes informels et variables organisationnelles.....	74

CONCLUSION.....	80
RÉFÉRENCES.....	84
ANNEXES	
A.    Grille d'entrevue - informateurs-initiaux.....	91
B.    Grille d'entrevue - informateurs-clés.....	94
C.    Analyse de contenu - groupe 1.....	96
D.    Analyse de contenu - groupe 3.....	97
E.    Analyse de contenu - groupe 4.....	99
F. <i>Verbatim</i> des entrevues.....	101

## LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Page
1. Déterminants des groupes informels.....	16
2. Caractéristiques organisationnelles selon le modèle de Mintzberg (1979; 1983).....	21
3. Caractéristiques organisationnelles des PME.....	30
4. Liens entre les déterminants organisationnels des PME et la constitution de groupes informels.....	36
5. Synthèse de l'analyse de contenu.....	72

## LISTE DES FIGURES

Figures	Page
1. Organigramme de l'entreprise.....	56
2. Organigramme et groupes informels.....	58

## INTRODUCTION

La variable humaine occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise; nombre de recherches sur le sujet ont démontré son impact sur celle-ci. On a qu'à penser aux travaux menés par Mayo (1933), Maslow (1954), McGregor (1960), Likert (1961; 1967), pour n'en nommer que quelques uns; tous ont contribué de près ou de loin, à développer nos connaissances sur le sujet. Néanmoins, maintes études doivent être encore réalisées afin de lever le voile sur certains phénomènes connus mais toujours inexpliqués. Les groupes informels figurent parmi ces derniers. En effet, quoique leur existence fut reconnue dès les travaux d'Elton Mayo (1933) et que, subséquemment d'autres chercheurs s'y soient intéressés (e.g. Homans, 1950; Dalton, 1959; Trist & Bamforth, 1951), les groupes informels n'ont pas fait depuis, l'objet de recherches intensives et la connaissance de leur dynamique demeure toujours obscure (Morey & Luthans, 1991).

Pourquoi est-il important d'insister sur les groupes informels? D'une part, leur présence dans un contexte organisationnel est quasi inévitable (Côté & al., 1986). De plus, l'influence qu'ils exercent sur la culture organisationnelle, la productivité, le processus de décision stratégique, etc. représente une composante majeure, à laquelle nous devons nous attarder. Nous sommes conséquemment intéressés à savoir comment ces groupes se forment, pour en tirer meilleur profit, et ainsi décrire leur fonctionnement. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons non pas aux conséquences des groupes informels, mais bien à leurs déterminants; car il importe avant toutes choses d'analyser le cadre environnemental dans lequel ils évoluent afin de mieux saisir leur dynamique (Blau & Scott, 1962; Levine & Moreland, 1990).

Étudier les déterminants des groupes informels est important sur les plans tant pratique que théorique. Pour les gestionnaires d'entreprises, il leur sera permis d'acquérir une meilleure compréhension du processus de formation des groupes informels et ainsi, en exercer une meilleure gestion. Quant aux chercheurs, ils pourront identifier certaines manifestations internes qui gouvernent leur développement (Moreland, 1987).

Conséquemment, cette recherche consiste à identifier les facteurs environnementaux jouant un rôle prépondérant lors de la formation de groupes informels par le biais d'une analyse de la documentation. Quelques auteurs ont élaboré un cadre théorique identifiant ces déterminants [e.g. l'aménagement physique et architectural (Moreland, 1987; Paulus & Nagar, 1987; Sundstrom, 1986); l'organisation du travail (Woodward, 1965; Blauner, 1964), etc]. Mais, ces théories ne forment pas de consensus et elles demeurent sans liens évidents. Qui plus est, elles n'ont pas fait l'objet d'études empiriques (Moreland, 1987), et elles ne s'appliquent pas spécifiquement aux petites et moyennes entreprises (PME): il appert que la présence de caractéristiques propres aux PME (e.g. faibles spécialisation des tâches et standardisation des comportements, petite taille physique de l'entreprise, etc.) favorise la formation de groupes informels. Cette recherche a ainsi pour but "**d'identifier les facteurs présents dans les PME favorisant la genèse des groupes informels**".

En ce qui a trait à la structure de ce mémoire, le premier chapitre présente le corpus théorique du sujet selon une recension de la documentation. Il permettra d'identifier les déterminants des groupes informels dans un contexte de PME. Le deuxième chapitre décrit la

méthodologie employée lors de la prise de données sur le terrain. Le dernier chapitre porte sur la présentation et l'interprétation des résultats. Nous terminons en élaborant une conclusion qui identifie les limites de cette recherche de même que les avenues de recherches futures.

## CHAPITRE I

### CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente les travaux importants ayant été réalisés sur les groupes informels. Puisque ce mémoire s'appuie sur deux principaux concepts, soit l'informel et le groupe, il apparaît essentiel dans un premier temps, de définir les vocables utilisés. Puis, nous examinons les déterminants des groupes informels. En dernier lieu, nous établissons un ensemble de liens logiques en se basant sur les facteurs identifiés au point précédent et les caractéristiques structurales des PME, ce qui nous amènera à formuler nos objectifs de recherche.

#### Définition de vocables

Ce mémoire s'appuie sur deux concepts, soit l'informel et le groupe. Il apparaît essentiel de les définir afin de bien situer le lecteur.

Suivant une analyse de la documentation, nous observons que les auteurs ont défini le concept de l'informel en l'analysant de pair avec l'aspect formel de l'organisation (e.g., Palazzolo, 1981; Morey & Luthans, 1991). Ainsi, l'organisation formelle se définit comme étant un ensemble de règles prescrites par l'autorité légitime, servant à déterminer les rôles des membres de l'organisation (Tichy & Fombrun, 1979; Wilson, 1978; Palazzolo, 1981; Jacques, 1979).

*A contrario*, le groupe informel émerge spontanément dans un contexte organisationnel (Homans, 1950; Dalton, 1959), et les rôles de ses membres sont moins bien définis (Palazzolo, 1981). Il existe un code de comportement non-écrit, et bien souvent, qui n'est même pas verbalisé (Wilson, 1978). Il en découle que la raison d'être du regroupement n'est pas clairement précisée (Lortie, 1992). Le qualificatif "émergent", c'est-à-dire non-prescrit par l'organisation formelle, semble faire ressortir cette distinction entre l'informel et le formel.

Le concept de l'informel est perçu de différentes façons au sein de l'entreprise par les théoriciens et les praticiens. Ces derniers utilisent tour à tour les expressions suivantes, soit:

"réseaux, groupes, organisation informelle, quasi-groupes, cliques, coalitions, gangs, factions, clans, sous-groupes, groupes informels de travail, groupes naturels" (Laroche, 1991, p.21).

Mais, comme le note Laroche (1991), "le groupe informel est une manifestation particulière de l'informel" (p.21), et c'est sous cet angle que nous avons choisi de l'étudier.

Quant à la définition du vocable "groupe", celle-ci pose quelques difficultés, en ce sens qu'il existe une grande variété de définitions qui ajoute à la confusion de l'objet de recherche, mais elles ne sont que le reflet de différents types de groupes (Cartwright & Zander, 1968). Voici un échantillon, selon trois auteurs différents, de définitions qui abondent dans la documentation.

Selon Jacques (1979),

"un groupe est composé de deux personnes ou plus qui ont nécessairement quelque chose en commun, notamment des objectifs. /.../ il faut que les membres interagissent, qu'il y ait interdépendance et collaboration dans la visée de l'objectif. /.../ il faut que chaque membre se perçoive comme un élément d'un groupe. C'est ce qui les différencie du simple agrégat de personnes" (p.154).

Selon Shaw (1981),

"un groupe se définit comme deux personnes et plus qui interagissent ensemble de telle façon que chaque personne influence et est influencée par chacune des autres personnes" (p.8). [traduction libre]<sup>1</sup>

Tandis que Homans (1950) mentionne

"(qu')un groupe se définit par l'interaction de ses membres. Si nous disons que les individus A, B, C, D et E forment un groupe, cela signifie que ... A interagit plus avec B, C, D et E qu'il le fait avec M, N, O, ... dont nous avons déterminé qu'ils étaient des membres externes ou membres d'autres groupes" (p.84). [traduction libre]<sup>2</sup>

<sup>1</sup> /.../a group is defined as two or more persons who are in interaction with one another in such a manner that each person influences and is influenced by each other person.

<sup>2</sup> a group is defined by the interaction of its members. If we say that individuals A, B, C, D and E form a group, this will mean that ... A interacts more with B, C, D and E than he does with M, N, O ... who we choose to consider outsiders or members of others groups.

L'objet de ce mémoire n'est pas de discuter de la validité du concept. Cependant, de façon à résoudre ce débat, nous utiliserons la définition conceptuelle proposée par Laroche (1991) basée sur deux prémisses. La première fait état de la présence obligatoire d'un processus d'interaction entre les membres. Palazzolo (1981) note en effet, que ce processus constitue un dénominateur commun de la majorité des définitions. En deuxième lieu, que le groupe forme une entité distincte, ce qui permet de différencier les membres des non-membres.

Ainsi, nous avons choisi la définition conceptuelle suivante du groupe informel, soit:

"une collection d'individus entretenant entre eux des relations non-prescrites de sorte qu'ils sont perçus comme formant ensemble une entité sociale qui dépasse la simple juxtaposition des membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation. On peut en discriminer la plupart des membres et des non-membres" (Laroche, 1991, p.26).

Nous désirons, à ce stade-ci, effectuer une distinction entre les concepts de "coalition" et de "groupe informel" malgré l'imprécision de la documentation sur le terme "coalition" (Lortie, 1992). Les coalitions se différencient de par leur formation volontaire, par opposition à la spontanéité de la genèse des groupes informels. Elles sont délibérément créées pour soutenir un point de vue des travailleurs devant la direction de l'entreprise (Stevenson et al., 1985). Elles requièrent une action concertée de ses membres. Ce phénomène peut être lié à une tâche spécifique (comme par exemple, la résolution d'un problème) (Lortie, 1992). Le regroupement se dissout, une fois que la requête a été accordée. Conséquemment, elles ont une existence temporaire (Stevenson & al., 1985).

Les groupes informels peuvent connaître une existence plus longue, puisque leur formation ne résulte pas d'une action concertée de leurs membres. En effet, tel que nous l'avons précédemment mentionné, les individus se regroupent de façon spontanée et cette formation connaît une constante évolution. De plus, différents déterminants sont à l'origine de ce phénomène. Ce point fait l'objet d'une section dans le cadre de ce mémoire.

### Historique

Suite à une analyse de la documentation, nous avons identifié différentes recherches ayant influencé notre conception sur les groupes informels au fil du temps. Plusieurs motifs sont à l'origine de la rédaction de cette partie du travail. Il s'agit d'abord de connaître l'évolution des travaux réalisés sur le sujet. Ceci nous permet de comprendre la conception générale qui s'en dégage, ainsi que le traitement managérial que les gestionnaires ont réservé aux groupes informels. De plus, il est possible de dresser un constat actualisé des recherches, tout en présentant l'importance du sujet pour les intervenants du milieu organisationnel.

Au début du siècle, Taylor (1911) et Fayol (1916; voir 1949) ont été les premiers à identifier les groupes informels. Ils ont toutefois ignoré le rôle joué par ces derniers puisqu'ils n'ont pas considéré les différents facteurs sociaux et psychologiques présents dans les milieux de travail qui influencent la motivation des travailleurs (Blau & Scott, 1962; Reif & al., 1973). Ils jugeaient que les regroupements informels avaient des effets négatifs sur la production, et par

conséquent suggéraient de les proscrire (Laroche, 1991). Les groupes informels n'étaient tout simplement pas l'objet de leur recherche.

Puis, il y a eu les célèbres recherches entreprises par Elton Mayo (1933) et ses collaborateurs. Communément appelées les "recherches de Hawthorne", leur but initial consistait à identifier des conditions de travail idéales qui maximiseraient la production; car à cette époque, les entreprises étaient particulièrement préoccupées par un accroissement de leur productivité et la diminution de leurs coûts de production.(Blum & Naylor, 1968).

Ils réalisèrent une expérience appelée la "Bank Wiring Observation Room" qui s'avère être la recherche la plus significative réalisée sur les groupes informels au cours de ces années de recherches (Muti, 1968; Franke & Kaul, 1978). Elle consista à observer durant près de sept mois, les relations sociales qui affectaient la productivité de 14 travailleurs choisis pour l'occasion. Leur tâche consistait à assembler des interrupteurs de téléphone. Cette étude a démontré l'existence de deux groupes informels au sein de l'équipe de travail où les pressions à la conformité exercées par les travailleurs, permettaient de contrôler la production (Wilson, 1978). Elle a ainsi confirmé l'impact des groupes informels sur le système de travail formel, mais elle a fourni peu de données substantielles sur les déterminants des groupes informels. Les études de Hawthorne ont fait l'objet de maintes critiques en ce qui a trait à leur validité (e.g., Franke & Kaul, 1978). Toutefois, les théoriciens de diverses disciplines académiques admettent néanmoins qu'elles ont eu un impact monumental, historiquement parlant, sur le développement de la connaissance des groupes

informels (Burrell & Morgan, 1979). Ces travaux ne visaient toutefois que les effets du phénomène.

Bien que les travaux de Mayo aient pavé la voie à plusieurs nouveaux courants de recherches, notamment sur la dynamique des groupes (e.g., travaux de Kurt Lewin), peu d'études sur l'aspect informel de l'organisation ont été réalisées avant 1950. Vers cette période, une importante recherche sur les groupes informels a été réalisée par Trist & Bamforth (1951) de l'Institut Tavistock d'Angleterre. Elle avait été mise sur pied afin d'étudier les effets occasionnés sur les groupes informels par la mécanisation d'une mine de charbon. Plusieurs entrevues individuelles et groupales auprès de 20 individus pendant deux années, ont permis de mettre en lumière l'impact d'un changement technologique sur le rendement des travailleurs et la qualité de vie au travail, ce qui avait tendance à influer sur le niveau des relations sociales en milieu de travail. Ainsi, le changement qui est technologiquement avantageux, peut être nuisible pour l'organisation lorsque cette dernière ignore les besoins humains (Siegel & Lane, 1974). Cette conclusion corrobore les découvertes importantes des "recherches de Hawthorne".

Par la suite, il y a bien eu Wilson (1978) qui s'est intéressé au comportement groupal via la théorie des systèmes; Dalton (1959), Muti (1968) et Polsky (1978) qui ont développé chacun une typologie de groupes informels; Davis (1962; voir Certo & Applebaum, 1986), s'est intéressé à la communication informelle; Farris (1979), aux effets des groupes informels sur le processus de décision stratégique; Muti (1968), au type de leadership à adopter face à ceux-ci; et Laroche (1991), à leur structure interne et à leur définition. Néanmoins, la majorité de ces recherches se

sont intéressées au phénomène selon une perspective interne<sup>3</sup>, mais peu d'entre elles ont clairement étudié les facteurs d'émergence de ces groupes, c'est-à-dire suivant une perspective externe. De plus, les groupes informels étaient étudiés dans différents contextes (e.g. groupes sociaux, groupes d'amis, etc.). Leur étude était trop générique, et ne s'attardait pas à la dimension strictement organisationnelle.

Finalement, Crozier (1963) a étudié l'informel en contexte organisationnel sous un angle politique, ce qui constituait une toute nouvelle approche à cette époque. Il a procédé par l'étude d'un cas, soit celui d'une entreprise détenant le monopole dans l'industrie du tabac français, en observant entre autres, les relations de travail entre deux départements. Il a découvert que les employés du département d'entretien possédaient un certain pouvoir sur les travailleurs de la production, puisqu'ils étaient les seuls à posséder les connaissances et les habiletés requises pour réparer les bris et les arrêts de machines souvent imprévisibles; le département de production était dépendant du département d'entretien. Crozier a démontré que la structure formelle d'une organisation était affectée par ces relations de pouvoir informelles. La principale critique que l'on adresse à cette étude, est qu'elle conçoit les groupes informels uniquement sous l'angle politique (Laroche, 1991).

---

<sup>3</sup> Approche qui se préoccupe des intérêts, motivations, valeurs, etc. des individus qui compose un groupe. C'est un domaine normalement conféré à la psychologie. Elle considère les groupes comme le contexte afin d'étudier les comportements des individus. *A contrario*, la perspective externe s'attarde plutôt à l'analyse de l'entité groupale (domaine généralement réservé à la sociologie) (Wilson, 1978).

En somme, deux importantes recherches l'une menée par Mayo (1933) et l'autre, par Trist & Bamforth (1951), ont déterminé l'existence et souligné l'importance des groupes informels. Cette opinion fut d'ailleurs partagée par d'autres chercheurs, tels que Woodward (1965) et Blau & Scott (1962). N'est-il pas surprenant toutefois, que les chercheurs d'aujourd'hui négligent ou omettent de mentionner la réalité informelle dans les organisations, malgré le fait que cette réalité soit reconnue et acceptée par leurs prédecesseurs? Morey & Luthans (1991) observent qu'il a peu d'éléments actuellement connus en regard de la dynamique entourant les groupes informels car les chercheurs ont accordé peu d'intérêt au sujet, et *a fortiori*, identifié les facteurs qui en favorisent l'émergence (Moreland, 1987).

### Déterminants des groupes informels

La genèse des groupes informels est liée à une dynamique tout à fait particulière et complexe. Comment ces groupes se forment-ils? Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de les analyser suivant une perspective écologique, c'est-à-dire d'identifier les facteurs environnementaux affectant les groupes informels (par opposition à l'étude de facteurs internes, tels que: normes, cohésion, taille du groupe, leadership, etc.). Ce choix est conséquent au peu de consensus sur le sujet et à la rareté des études empiriques consacrées au groupe informel (Moreland, 1987).

Bien que la formation d'un groupe et ses stades de développement soient deux phénomènes distincts, la majorité des auteurs n'ont pas mis en relief l'élément fondamental les

distinguant (e.g., Palazzolo, 1981; Wilson, 1981). Cette différenciation est de nature temporelle (Levine & Moreland, 1990). En effet, la formation précède le développement puisqu'elle constitue le début de l'existence du groupe. Quant au développement, il est subséquent à la formation du groupe.

Le premier déterminant que nous examinons, est l'**aménagement physique et architectural**. Les individus travaillant à proximité les uns des autres, seront plus enclins à bavarder et créer des liens de type informel (Moreland, 1987; Paulus & Nagar, 1987; Sundstrom, 1986). Les recherches de Hawthorne, et plus spécifiquement la "Bank Wiring Observation Room", en constituent un exemple. Par ailleurs, la présence d'une enceinte et/ou de sites d'interaction (tels que cafétéria, salle de repos, etc.) peut contribuer au phénomène, puisqu'ils représentent une division symbolique, facilitant la conversation et donnant un sentiment d'intimité aux individus (Sundstrom, 1986). Mais le seul fait de se retrouver dans un même lieu ne déclenchera pas nécessairement ce processus de formation. Le contact doit être suffisamment prolongé pour qu'ils aient la possibilité de reconnaître qu'ils ont des points en commun (Cartwright & Zander, 1968; Palazzolo, 1981). La proximité physique entre les individus est le sujet de recherche le plus cité par les théoriciens en ce qui a trait à la formation des groupes informels (Levine & Moreland, 1990; Paulus & Nagar, 1987).

Ensuite, l'impact de la technologie sur la structure sociale des organisations a amené Woodward (1965) à considérer son influence sur les groupes informels. Blauner (1964) est parvenu sensiblement aux mêmes conclusions après avoir étudié trois secteurs d'activités

différenciés par leur niveau de technologie. Il en conclut que la similitude des tâches des travailleurs et la proximité de leurs postes de travail constituent un facteur déterminant des groupes informels dans le cadre d'un niveau de technologie peu sophistiqué, car ces deux éléments réunis pourvoient un sentiment de cohésion et d'appartenance aux individus. A l'opposé, un niveau de technologie plus sophistiqué tend à provoquer une instabilité des équipes de travail résultant d'opérations en série ou encore, leur éparpillement sur de grandes distances. Ceci inhibe le sentiment d'appartenance propre aux groupes informels. Ainsi, l'auteur propose que **l'organisation du travail** constitue un déterminant des groupes informels. Celle-ci se définit comme étant la distance entre les postes de travail, le niveau et le type de bruit, et la mobilité permise pour le travailleur (Grzyb, 1981).

Yukl (1989) propose deux autres déterminants des groupes informels, tous deux liés au leadership du dirigeant. Le premier a trait à la taille de l'unité ou plus précisément, à **l'étendue de contrôle**. L'auteur indique que plus l'étendue de contrôle s'accroît, plus il est difficile pour le dirigeant de pratiquer une gestion participative avec ses employés, étant donné la charge administrative additionnelle qui lui incombe: il a tendance à ne pas déléguer. Conséquemment, il applique plus souvent qu'autrement un leadership autocratique, résultant en une insatisfaction de la part de ses employés: ces derniers ont tendance à se regrouper de façon informelle.

Le deuxième déterminant élaboré par Yukl (1989) s'appuie sur la théorie du leadership de l'appariement vertical de Graen & Cashman (1975; voir Yukl, 1989): le dirigeant établit certains **liens spéciaux** avec quelques individus résultant d'une compatibilité de personnalités et

de la compétence des employés. Une relation de confiance s'établira entre le leader et ces individus, excluant du coup, ceux n'ayant pas collaboré de près avec celui-ci (comme par exemple, lors d'un surcroît de travail). Ces derniers se sentiront délaissés de cette relation privilégiée, et auront tendance à se regrouper de manière informelle.

Par ailleurs, le niveau de **complexité de la tâche** représente un autre déterminant. Grzyb (1981) soutient que plus les tâches de travail seront complexes (mais ne comportant pas nécessairement un niveau de technologie élevé), plus les individus auront tendance à se regrouper de manière informelle. Ces interactions résultent d'un besoin de collaboration entre les travailleurs afin que ces derniers puissent résoudre des problèmes d'ordre technique. Le bénéfice qu'ils en retirent agrémentera leurs relations sociales.

Finalement, Moreland (1987) mentionne qu'un **groupe informel déjà existant** dans l'organisation peut amener deux types de réaction de la part des individus qui n'en font pas partie. D'une part, ils peuvent être tentés de le joindre lorsqu'ils constatent la satisfaction de ses adhérents ou, d'autre part, ils peuvent s'en servir comme modèle pour la création d'un nouveau groupe informel.

Lors de l'analyse de la documentation, nous avons également recensé le **besoin d'interaction sociale** comme étant un autre déterminant des groupes informels (Paulus & Nagar, 1987). Ces auteurs soutiennent que les individus privés d'interaction sociale dans le cours de leur travail, susciteront des contacts de façon à satisfaire leurs besoins sociaux. Cet énoncé repose sur

la prémissse suivante: tous les individus ont besoin d'un niveau optimal d'interaction sociale. Ce besoin origine davantage de l'individu que de l'environnement organisationnel: il fait partie intégrante de chaque individu et il est possible d'inférer son existence en observant les buts visés par les comportements de l'individu (Palazzolo, 1981). Étant donné que l'objet de cette recherche consiste à identifier les déterminants propres au contexte environnemental des entreprises, nous avons volontairement omis de mentionner le besoin d'interaction sociale pour les raisons précitées.

En somme, nous avons présenté un à un les différents facteurs d'émergence environnementaux des groupes informels selon la documentation consultée (voir Tableau 1). L'ensemble de ces facteurs ont fait l'objet de peu d'études empiriques. Les théoriciens ont plutôt utilisé une approche déductive pour supporter leurs propositions. A cet effet, leur validité empirique reste à être démontrée.

Tableau 1

<b>Déterminants des groupes informels</b>	
DÉTERMINANT	AUTEUR(S)
<b>Aménagement physique et architectural</b> - proximité physique entre les travailleurs - présence d'une enceinte et/ou de sites d'interactions	Moreland (1987) Paulus & Nagar (1987) Sundstrom (1986)
<b>Organisation du travail</b> - faible distance entre les postes de travail et faible niveau de bruit résultant d'un niveau de technologie peu sophistiqué	Woodward (1965) Blauner (1964)
<b>Étendue de contrôle</b> - insatisfaction de la part des employés résultant de la pratique d'un leadership autocratique	Yulk (1989)

<b>Déterminants des groupes informels</b>	
<b>Liens spéciaux</b> - employés exclus des relations privilégiées entre le propriétaire-dirigeant et certains employés	Yulk (1989)
<b>Complexité de la tâche</b> - besoin de collaboration entre les travailleurs afin d'effectuer une ou des tâches	Grzyb (1981)
<b>Groupe informel déjà existant</b> - création d'un autre groupe informel en se servant d'un modèle	Moreland (1987)

### Groupes informels et PME

Ayant mis en lumière l'importance des groupes informels ainsi que leurs déterminants, nous discuterons, au cours de cette dernière partie du corpus théorique, de la formation des groupes informels dans le cadre des opérations des PME. Nous avons choisi ce contexte, car celui-ci comporte des éléments distincts des autres types d'organisations susceptibles de favoriser la genèse des groupes informels. Les PME ne sont pas des répliques en miniature de la grande entreprise, mais elles affichent une spécificité bien à elles (D'Amboise, 1989; Gervais, 1978). De plus, tel qu'il a été souligné, les rares études au sujet de la genèse des groupes informels ne forment pas de consensus, et il appert qu'aucune recherche, selon une recension de la documentation, n'a été effectuée auprès des PME.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, soit: "**quels sont les facteurs présents dans les PME favorisant la genèse des groupes informels**", nous procéderons par les trois étapes suivantes: (1) élaboration d'une grille faisant ressortir les différents paramètres d'une organisation afin d'établir une base de comparaison entre les différentes entreprises; (2) identification des caractéristiques organisationnelles des PME, étant donné que ces dernières constituent l'objet de ce mémoire; et (3), présentation d'une série de liens<sup>4</sup> permettant d'établir s'il existe une relation entre les caractéristiques propres aux PME et les facteurs d'émergence des groupes informels.

Quelles sont les caractéristiques inhérentes à toutes entreprises? Dès le début du siècle, les théoriciens ont cherché à définir les dimensions structurelles des organisations afin d'en extraire les éléments similaires et de catégoriser celles-ci en typologies<sup>5</sup>. Quatre principaux courants de pensée concernant la théorie de la contingence émanent de l'ensemble des travaux, identifiant chacun "le" déterminant des structures organisationnelles. Le premier propose que la technologie de production en soit la cause (Woodward, 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967), le second, l'environnement (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence & Lorsh, 1967), le troisième, la taille, en s'appuyant sur les travaux initiaux de Max Weber (Pugh & al., 1963;

<sup>4</sup> Ces liens ne s'appuient pas nécessairement sur la littérature déjà existante. Quoique ces propositions sont hypothétiques et qu'elles doivent être validées empiriquement, il n'en demeure pas moins qu'elles sont importantes (Lorrain & Brunet, 1992).

<sup>5</sup> Les dimensions structurelles réfèrent aux caractéristiques internes de l'entreprise, où elles en constituent la charpente. Elles sont de nature statique, et servent de base pour comparer et mesurer les organisations. *A contrario*, les dimensions contextuelles constituent ses facteurs de contingence (Daft, 1986).

1968; 1969a; 1969b), et le dernier, la personnalité du dirigeant (Miller et al., 1982). Ces théories se basent sur une approche analytique voire réductionniste, ce qui facilite leur traitement méthodologique. Toutefois, l'utilisation d'une approche systémique s'avérerait plus complète, en ce sens qu'elle cernerait la complexité du sujet à l'étude (Prévost, 1983; Contandriopoulos et al., 1990). Ce type d'approche demeure toutefois difficile d'opérationnalisation.

De tous les modèles théoriques consultés, celui de Mintzberg (1979; 1983) apparaît le plus intéressant et le plus valable pour le cadre de la présente étude: ses propositions s'appuient sur l'ensemble de ces déterminants au lieu d'un seul. En effet, quelques théoriciens corroborent l'identification de plus d'une variable indépendante comme déterminant des structures organisationnelles (Ford & Slocum, 1977; Dewar & Hage, 1978; Hsu & al., 1983). De plus, une large part des énoncés du modèle s'appuient sur des études empiriques antérieures (e.g., Woodward, 1965). Quoique Mintzberg n'ait pas validé lui-même son modèle, d'autres auteurs l'ont fait (e.g. Paquin, 1982).

Afin de présenter le modèle de Mintzberg (1979; 1983), il nous faut d'abord définir la structure d'une organisation tel que proposé par l'auteur: "la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches" (p.2). La coordination des tâches représente l'élément clé de toute organisation, c'est-à-dire celle qui cimente l'ensemble des parties d'une organisation. Sans elle, les employés seront désorganisés et incertains de la tâche à accomplir. Elle est représentée par cinq véhicules différents appelés mécanismes de coordination, soit: l'ajustement mutuel, la supervision directe,

la standardisation des procédés, la standardisation des produits, et la standardisation des qualifications.

En résumé, l'ajustement mutuel correspond à la communication informelle. Elle représente la forme la plus simple de coordination<sup>6</sup>. Puis, la supervision directe est présente lorsqu'un individu est garant du travail des autres. La standardisation des procédés constitue le troisième mécanisme de coordination. Il permet de spécifier aux employés le contenu de leur travail. Quant à la standardisation des produits, elle permet de spécifier le résultat ou la performance à atteindre. Finalement, la standardisation des qualifications permet à l'entreprise de s'assurer d'une uniformité des connaissances enseignées et acquises par les employés.

Ces cinq mécanismes de coordination se placent sur un continuum allant de l'ajustement mutuel) à la standardisation des qualifications. Leur utilisation dépend de la complexité du milieu dans lequel ils sont utilisés. Si la complexité est trop grande, on retournera à l'utilisation de l'ajustement mutuel. Toutefois, la plupart des entreprises ne privilégie pas un mécanisme au détriment des autres: elles utilisent plutôt les cinq mécanismes à des degrés différents.

---

<sup>6</sup> Mintzberg souligne que le plus simple mécanisme de coordination, soit l'ajustement mutuel, est présent tant dans les petites que dans les grandes entreprises. En effet, il est essentiel à toute organisation que les employés communiquent entre eux afin de coordonner leurs tâches. Cette adaptation se fera par le biais de la communication informelle. Il faut toutefois prendre note que la communication informelle ne représente pas un déterminant des groupes informels: la recension de la documentation nous a prouvé cet état de faits.

Maintenant que nous avons exposé les mécanismes de coordination constituant les bases du modèle de Mintzberg, nous pouvons présenter les dimensions structurelles qui le composent (voir Tableau 2).

Tableau 2

<b>Caractéristiques organisationnelles selon le modèle de Mintzberg (1979; 1983)</b>	
<b>Spécialisation des tâches</b> nombre de tâches exécutées	
<b>Formalisation des comportements</b> degré d'uniformité dans l'exécution des activités de travail	CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL
<b>Formation</b> processus par lequel les connaissances et les habiletés sont enseignées	
<b>Socialisation</b> processus permettant d'inculquer les valeurs et les normes propres à l'organisation	
<b>Regroupement en unités</b> intégration de la supervision directe déterminant le nombre de sous-systèmes de l'organisation	
<b>Taille de l'unité</b> étendue de contrôle basée selon la standardisation et l'interdépendance des tâches	CONCEPTION DE LA SUPERSTRUCTURE
<b>Système de planification et de contrôle</b> processus permettant de standardiser les résultats et les actions futures	
<b>Mécanismes de liaison</b> processus favorisant l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les unités	CONCEPTION DES LIENS LATÉRAUX
<b>Décentralisations verticale et horizontale</b> élément se référant à la dispersion du pouvoir formel et de la prise de décision	CONCEPTION DU SYSTÈME DE PRISE DE DÉCISION

D'abord, il y a la **spécialisation du travail** qui se définit comme étant la division du travail en un nombre de tâches exécutées et la marge de manoeuvre donnée à l'exécutant. Une entreprise ayant une faible spécialisation des tâches, amènera les employés à exécuter diverses tâches. Il y a également la **formalisation des comportements** qui réfère au degré d'uniformité des activités de travail, des procédés et des rôles des travailleurs. Elle intègre la standardisation des procédés comme mécanisme de coordination. La **formation** et la **socialisation** constituent deux autres caractéristiques; la première, étant le processus par lequel les connaissances et les habiletés requises sont enseignées aux travailleurs, et la seconde, vise à inculquer les valeurs et les normes propres à l'organisation. Elles intègrent respectivement la standardisation des qualifications et la standardisation des normes comme mécanisme de coordination. Selon Mintzberg, ces trois dimensions constituent des véhicules pour la conception des postes de travail.

Puis, l'auteur combine deux autres caractéristiques permettant de concevoir la superstructure de l'organisation, soit le **regroupement en unités** et la **taille de l'unité**. D'une part, le regroupement en unités intègre la supervision directe en tant que mécanisme de coordination. On sépare ainsi la coordination du travail de son exécution. D'autre part, la taille de l'unité fait référence à l'étendue de contrôle déterminée par les mécanismes de coordination utilisés (également appelée éventail de subordination). Ensuite, le **système de planification et de contrôle** voit à standardiser les résultats et les actions futures, tandis que les **mécanismes de liaison** favorisent l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les unités. Ces deux variables représentent la conception des liens latéraux qui vise à assurer la coordination entre les regroupements. Finalement, les deux derniers éléments, la **décentralisation verticale** et la

**décentralisation horizontale**, font référence à la dispersion du pouvoir formel de prise de décision, respectivement à l'autorité hiérarchique et à l'état-major. Ces variables représentent la conception du système de prise de décision.

Relativement au vocable PME, ce dernier fait l'objet de fréquents débats parmi les théoriciens, ce qui explique la panoplie de versions et, du même coup, son manque d'homogénéité (Julien, 1990). Il appert que les PME sont catégorisées selon des critères quantitatifs (nombre d'employés, part du marché, chiffre d'affaires, etc.) et des critères qualitatifs (latitude décisionnelle, nature de la gestion, stades de croissance, etc.) (Julien, 1990; D'Amboise, 1989). Les critères quantitatifs sont facilement accessibles mais souvent controversés relativement à leur détermination numérique. Comme par exemple, le critère "nombre d'employés" varie selon le secteur d'activités dans lequel opère les PME suivant les programmes gouvernementaux offerts. C'est pourquoi "les typologies quantitatives doivent être utilisées comme première approximation" (Julien, 1990, p.415) et, conséquemment, nous devons avoir recours aux seconds types de critères, soit qualitatifs. En ce sens, nous avons choisi la définition suivante selon D'Amboise (1989) qui fait appel à ces deux aspects:

".../ les dirigeants jouissent d'une autonomie décisionnelle (où) les filiales et les franchises sont exclues; l'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés; l'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique (car) son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders" (p.25).

Cette définition est très générale, puisqu'elle englobe la plupart des secteurs d'activités. Dans le cadre de l'échantillonnage de notre plan d'étude, nous déterminerons le secteur d'activités en le choisissant afin de préciser la définition opérationnelle des PME que nous aurons retenue.

En ce qui a trait aux caractéristiques organisationnelles, nous avons déjà élaboré sur les différents facteurs identifiés par certains auteurs, soit: le niveau de technologie, l'environnement, la taille<sup>7</sup> de l'entreprise et son propriétaire-dirigeant. Le modèle de Mintzberg s'appuie non seulement sur l'ensemble des déterminants préalablement énumérés, mais également sur d'autres facteurs, soit: l'âge de l'entreprise, le pouvoir organisationnel, la culture organisationnelle et le secteur d'activités.

Selon D'Amboise & Muldowney (1988), peu de modèles ont été développés sur les caractéristiques organisationnelles des PME. D'après eux, ceci s'explique par l'apparente simplicité et le caractère informel des PME. La spécificité de la PME lui est conférée par ses facteurs de contingence. Au cours des prochaines lignes, nous examinerons les caractéristiques des PME en fonction des facteurs de contingence préalablement énumérés et ce, suivant le modèle de Mintzberg (1979; 1983).

Les PME caractérisées généralement par leur jeune âge, leur petite taille ou un niveau de technologie peu sophistiqué<sup>8</sup>, se distinguent par de faibles **spécialisation des tâches** et

---

<sup>7</sup> La taille réfère ici au nombre d'employés présents dans l'entreprise.

<sup>8</sup> Le secteur d'activités peut influencer le niveau de technologie.

**formalisation des comportements.** D'abord, l'âge de l'entreprise joue un rôle important, en ce sens que lors des débuts de ce type d'organisation, le propriétaire-dirigeant et ses employés réalisent une combinaison importante de tâches et que presque toutes les opérations sont nouvelles et doivent être rodées. Plus tard, le temps contribuera à engrincer leurs comportements et ces derniers deviendront éventuellement plus difficiles à changer (Greiner, 1972). Mintzberg (1979; 1983) remarque que ce comportement est présent peu importe le type d'environnement dans lequel elles opèrent ou le niveau de technologie qu'elles utilisent.

La taille constitue un autre élément clef: les PME de petite taille affichent également de faibles spécialisation des tâches et formalisation des comportements qui se reflètent tant au niveau de la direction, que des employés (Mintzberg, 1979; 1983; Julien, 1990; Hosmer & al., 1977). Ceci s'explique par le peu de travail répétitif et la polyvalence que le dirigeant et les employés doivent démontrer dans l'entreprise (Julien & Morel, 1986). Il faut également souligner que bien souvent le volume de travail ne permet pas la spécialisation et la standardisation des procédés.

Finalement, Woodward (1965) a constaté que la spécialisation des tâches et la formalisation des comportements sont également conséquentes du niveau de technologie. Mintzberg (1979; 1983) observe que les PME se distinguent par un niveau de technologie peu sophistiqué, simple et non-régulateur. Elles opèrent plutôt dans un environnement dynamique (i.e., imprévisible) et simple (technologiquement parlant). A cet effet, D'Amboise (1989) énumère différents facteurs internes et externes à l'entreprise inhérents à cette condition des PME, soit: les coûts de production élevés, la demande pour les produits de qualité supérieure, la nécessité

de suivre l'évolution technologique, la concurrence et le manque de personnel qualifié. Les différentes caractéristiques rattachées aux PME que nous venons d'identifier, ont toutes été validées empiriquement par les travaux de Yi & Kim (1988), hormis la variable "âge de l'entreprise".

Il y a également lieu de croire qu'il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et la **formation** au sein des PME. Généralement, le perfectionnement du personnel s'effectue en cours de travail (par opposition à une formation organisée) et les dirigeants ont recours à leurs propres ressources pour assurer cette formation (au lieu d'utiliser des aides externes telles que: consultants, maisons d'enseignement et fournisseurs d'équipement).

Au sujet de la **socialisation**, Schein (1985) remarque que le propriétaire-dirigeant joue un rôle clef en transmettant et maintenant la culture organisationnelle par l'intermédiaire de mécanismes conscients ou inconscients. Comme par exemple, l'attitude qu'il démontre vis-à-vis des autres et face aux incidents influe sur la perception des travailleurs, et ceux-ci s'en servent comme modèle, ou encore, les comportements qu'il préconise au sein de son entreprise lors de son absence comme l'initiative, la débrouillardise et l'autonomie, démontrent ses attentes envers ses employés. Neiswander & al. (1990) observent que

".../ dans les premiers moments de l'existence de la firme, les valeurs, la compétence et le comportement interpersonnel de l'entrepreneur auront un impact fondamental sur la dimension organisationnelle de l'entreprise, ainsi que sur les tâches de chacun des employés" (p.23).

Les PME affichent également un organigramme de type "plat" avec peu de **différentiation entre les unités**, résultant en une ligne hiérarchique très petite. Cet état de faits s'explique par les besoins de coordination qui sont moins grands (Mintzberg, 1979; 1983). Ceci permet d'assurer une rapidité de décision face aux imprévus, notamment en réponse à l'environnement externe puisque l'entreprise détient une marge d'erreurs limitée (Julien, 1990; D'Amboise, 1989).

Le désir de maîtriser les diverses opérations de l'entreprise par le propriétaire-dirigeant et la petite taille de l'entreprise, nous amènent à déduire que nous serons en présence d'une plus grande **taille de l'unité** (Mintzberg, 1979; 1983). C'est donc dire qu'il y aura le plus grand nombre possible d'employés sous la supervision du propriétaire-dirigeant de façon à ce que ce dernier conserve le pouvoir.

Également, il appert que le propriétaire-dirigeant privilégie généralement un **système de planification et de contrôle** informel. Il semble que le manque de temps et de ressources constituent des obstacles majeurs au développement d'un système formel (Robinson & Pearce 1984), et que ce dernier s'avère superflu lorsqu'il est sous la responsabilité d'un seul individu alors que l'on a pas besoin de coordination entre les regroupements (Mintzberg 1979; 1983). Toutefois, Hosmer & al. (1977) observent qu'il existe quelques exceptions dans la mesure où certains dirigeants, ayant un style de gestion différent, préfèrent formaliser leur système d'information, leurs standards de performance et les politiques écrites de l'entreprise. Ils remarquent également que la succession d'une entreprise peut amener des nouveaux dirigeants peu expérimentés à utiliser des méthodes formelles de contrôle.

Par ailleurs, la communication informelle est largement utilisée comme **mécanisme de liaison** permettant l'échange d'informations, (D'Amboise, 1989; Julien & Morel, 1986; Mintzberg, 1979; 1983) et favorisant du même coup, l'informel dans l'entreprise. D'une part, ceci s'explique par sa petite taille et, d'autre part, par un environnement dynamique et simple. Neilson (1974) et Covin & Slevin (1989) notent en effet, que l'existence d'une interaction interdépartementale facilite les réajustements lorsqu'en présence d'impondérables environnementaux.

Finalement, la spécificité des PME est également reliée à son propriétaire-dirigeant. Des études ont démontré l'importance de sa personnalité et comment ceci contribue à façonner son entreprise (Curran, 1989). Il y joue un rôle pivot puisque les décisions opérationnelles et stratégiques émanent de lui seul, résultant en une **centralisation de la gestion** tant verticale que horizontale (Gervais, 1978; Mintzberg, 1979; 1983). Mahé de Boislandelle (1988) note en effet, que "le besoin de pouvoir du propriétaire-dirigeant est très important et le conduit à s'identifier à l'entreprise dont il supervise tout" (p.91). Julien (1990) en parle comme une "personnalisation de la gestion": il est en quelque sorte l'"homme-orchestre" de l'entreprise. Il lui est parfois difficile de déléguer, notamment lorsque celui-ci est le propriétaire de l'entreprise et que ses employés ne sont pas membres de sa famille (Geeraerts, 1984). *A contrario*, un professionnel ou une équipe de professionnels qui sont seulement actionnaires minoritaires de l'entreprise, seront plus aptes à déléguer des tâches.

D'autre part, Mintzberg (1979; 1983) remarque que le fait d'oeuvrer dans un environnement dynamique et simple, force les PME à centraliser verticalement leur pouvoir décisionnel car

les fluctuations vis-à-vis l'environnement exigent parfois une rapidité d'exécution. Il suggère également qu'un niveau de technologie plus sophistiqué amène une décentralisation horizontale dans l'entreprise puisque le dirigeant recherchera à être épaulé par des individus pouvant apporter le support logistique nécessaire pour pallier à son manque de connaissances techniques. Il en découlerait une plus grande utilisation de mécanismes de liaison formels.

Nous avons analysé une à une les caractéristiques des PME selon le modèle de Mintzberg (1979; 1983). Ces différentes caractéristiques sont intangibles par nature. Toutefois, nous observons que le modèle omet un aspect tangible pourtant spécifique aux PME: leur petite **taille physique**. Il apparaît que cette perspective est très importante étant donné que la rareté des ressources financières constituent un obstacle majeur pour plusieurs dirigeants et que le souci de fonctionner à des coûts moindres s'avère primordial (D'Amboise, 1989). Il est manifeste que ceux-ci choisissent une superficie physique répondant à leurs besoins, notamment lorsque leur entreprise en est à ses débuts. Il va de soi que cette préoccupation doit correspondre aux besoins logistiques de l'entreprise et au secteur d'activités dans lequel elle oeuvre.

En somme, voici le portrait général qui se dégage de cette analyse présentant les caractéristiques organisationnelles des PME (voir Tableau 3).

Tableau 3

Caractéristiques organisationnelles des PME		
CARACTÉRISTIQUE	DÉTERMINANT(S) / AUTEUR(S)	
<b>Faible spécialisation des tâches</b>	<u>Âge de l'entreprise</u>	Greiner (1972) Mintzberg (1979; 1983)
<b>Faible formalisation des comportements</b>	Taille	Mintzberg (1979; 1983) Julien (1990) Hosmer & al. (1977) Yi & Kim (1988)
	Niveau de technologie	Woodward (1965) Mintzberg (1979; 1983)
<b>Faible niveau de formation</b>	Taille	Benoit & Rousseau (1991)
<b>Influence du propriétaire-dirigeant (socialisation)</b>	<u>Propriétaire-dirigeant / Âge de l'entreprise</u> Neiswander & al. (1990)	
<b>Peu de différenciation entre les unités</b>	Taille	Mintzberg (1979; 1983) Julien (1990) D'Amboise (1989)
<b>Grande taille de l'unité</b>	Taille	Mintzberg (1979; 1983)
<b>Système de planification et de contrôle informel</b>	Propriétaire-dirigeant	Robinson & Pearce (1984) Mintzberg (1979; 1983)
<b>Communication informelle</b>	Taille	D'Amboise (1989) Julien & Morel (1986) Mintzberg (1979; 1983)
	Environnement	Neilson (1974) Covin & Slevin (1989)
<b>Gestion centralisée</b>	Propriétaire-dirigeant	Gervais (1978) Mintzberg (1979; 1983) Julien (1990) Mahé de Boislandelle (1988) Geeraerts (1984)
<b>Petite taille physique</b>	<u>Âge de l'entreprise / Secteur d'activités</u> D'Amboise (1989)	

Nous nous tournons maintenant vers la formulation de liens entre les déterminants des groupes informels que nous avons préalablement cités et les caractéristiques des PME. Ces corrélations ne seront vérifiables qu'*a posteriori*. La question qu'il importe de se poser est la suivante: "**quelles sont les caractéristiques organisationnelles des PME qui engendrent la présence de déterminants des groupes informels?**", car tel est bien l'objet de ce mémoire.

Nous examinons dans un premier temps, les propriétés physiques du lieu de travail des PME déterminées par leurs caractéristiques organisationnelles. Ceci a pour but d'analyser l'**aménagement physique et architectural** puisque tel que nous l'avons déjà souligné, ce déterminant encourage la formation de groupes informels (Moreland, 1987; Paulus & Nagar, 1987; Sundstrom, 1986). D'abord, Sundstrom (1986) remarque qu'une philosophie de gestion axée sur la centralisation prédispose l'utilisation d'aires de travail ouvertes par le gestionnaire, lui permettant une supervision visuelle. Dans les PME, nous avons déjà souligné les raisons motivant les propriétaires-dirigeants à centraliser la gestion de leur entreprise. Compte tenu du fait que le contrôle des opérations exigera une présence physique dû à l'absence de système de contrôle formel et que les PME privilégient l'utilisation de mécanismes de liaisons informels, il appert que les PME, lorsque leur niveau de technologie le permet, utiliseront des aires de travail ouvertes. Ainsi, l'organisation physique de l'entreprise devra permettre de minimiser les déplacements attendu que l'accessibilité requiert la proximité et évite les pertes de temps.

Par ailleurs, Sundstrom (1986) observe également que la superficie physique d'une entreprise se reflète par le nombre d'individus qui y travaillent: si le nombre de travailleurs

augmente, il en résulte que les exigences en termes d'espaces de travail nécessaires pour les individus et l'équipement augmenteront. Il importe toutefois d'ajouter une nuance aux propos de l'auteur: la nature de la technologie d'une entreprise donnée (dépendant de son secteur d'activités) influencera l'espace requis nécessaire pour ses installations et ses équipements. Ainsi, en présumant que l'entreprise utilise une technologie peu sophistiquée, la proximité entre les travailleurs sera conséquente de l'espace physique occupé par les entreprises et ce, plus particulièrement dans le cadre des PME, où la disponibilité des ressources financières limite l'espace physique dont se dotera l'entreprise (sans compter également que le propriétaire-dirigeant cherchera par tous les moyens à utiliser cet espace de façon à maximiser son efficacité). Forcément, les individus seront physiquement près les uns des autres. Cette proximité favorisera la fréquence des interactions entre les individus, et représente un facteur facilitant de la formation des groupes informels dans les PME.

Deuxièmement, nous avons déjà démontré que l'**organisation du travail** influencée par un niveau de technologie peu régulateur représente un déterminant des groupes informels (Woodward, 1965; Blauner, 1964). Il appert que la présence de faibles spécialisation des tâches et formalisation des comportements au sein des PME contribueront à regrouper les postes de travail et non à les épargiller, ce qui intensifiera le niveau d'interaction entre les individus (Ingham, 1970). Ceci s'explique par le peu d'uniformité entre les procédés et la polyvalence que les employés doivent démontrer.

Puis, nous avions mis en évidence qu'un leadership autocratique pratiqué par le dirigeant résultant d'une grande **étendue de contrôle**, susciterait une insatisfaction des individus, et que ces derniers auraient tendance à se regrouper de manière informelle (Yukl, 1989). Est-ce que certaines caractéristiques des PME favorisent ces circonstances? Les propriétaires-dirigeants de PME portent un fardeau énorme relativement à la bonne mise en marche de leur entreprise et ce, pour plusieurs raisons: ils s'attardent considérablement au côté opérationnel de l'entreprise et ils en centralisent la gestion en minimisant la délégation. De plus, la plupart des fonctions managériales ne sont pas formalisées. L'ensemble de ces éléments ajoute à la tâche "normale" d'un dirigeant. Considérant que certains d'entre eux négligent la gestion de leurs ressources humaines soit par faute de temps ou d'absence de compétences interpersonnelles, il appert ainsi, que l'ensemble de ces éléments favorisera un leadership autocratique dû à l'énorme pression de la disponibilité du temps. Conséquemment, les individus insatisfaits se regrouperont informellement. Toutefois, nous croyons que le système de valeurs du dirigeant, c'est-à-dire s'il préconise ou non cette approche, influencera son degré d'application.

La présence de certaines caractéristiques organisationnelles favorise également la création de **liens spéciaux** entre le dirigeant et certains employés, représentant un autre déterminant des groupes informels (Yukl, 1989). Généralement, lors de la création d'une PME, les premiers employés embauchés doivent démontrer leur polyvalence, contrairement aux travailleurs engagés ultérieurement, où les tâches qui leur seront assignées seront plus spécialisées (Neiswander & al., 1990). Les premiers développent des liens d'amitié avec le propriétaire-dirigeant au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise et de la résolution de problèmes qu'ils accomplissent

ensemble, résultant en une atmosphère familiale particulière (Bird, 1990). Lors de leur arrivée dans l'entreprise, les seconds doivent apprendre par eux-mêmes les valeurs et les normes de la firme puisque le propriétaire-dirigeant et les anciens négligent cet important processus d'intégration (Bird, 1990). Ainsi, le faible niveau de spécialisation des tâches et de formalisation des comportements des employés de première heure, combiné au fait que ces derniers connaissent le dirigeant depuis les débuts de l'entreprise et la présence d'une grande taille de l'unité, l'ensemble de ces éléments favoriseront la création de liens spéciaux entre les deux parties. Les nouveaux venus perçoivent ces liens privilégiés et ont tendance à se regrouper informellement puisqu'ils se sentent exclus du groupe de privilégiés (Yukl, 1989). Le petit nombre d'employés au début de l'existence de l'entreprise rend plus facile les interactions avec le propriétaire-dirigeant. Lorsqu'il y a une augmentation significative du personnel, le propriétaire-dirigeant aura à exercer une plus grande étendue de contrôle. En conséquence, il devient plus difficile de maintenir le niveau d'interactions avec le propriétaire-dirigeant.

Par ailleurs, Grzyb (1981) a souligné que la **complexité de la tâche** des employés amène ces derniers à se regrouper de manière informelle. Dans les PME, les employés rencontrent une variété de situations qui exigent bien souvent d'être partagées par leurs collègues de travail. Le faible degré de spécialisation des tâches et de formalisation des comportements ainsi qu'un faible niveau de formation favorisent cet état de faits, ce qui occasionne parfois des circonstances nécessitant un certain degré d'entraide entre les travailleurs.

Finalement, le dernier élément que nous examinerons a trait à la présence d'un (ou des) **groupe(s) informel(s) déjà existant(s)** dans l'entreprise favorisant la création d'un autre groupe informel (Moreland, 1987). Puisque nous venons d'établir une série de liens à partir des traits distinctifs des PME engendrant la présence de groupes informels, nous pourrions croire que chacune de ces caractéristiques favorisent leur formation.

Le Tableau 4 permet au lecteur de constater l'ensemble des liens que nous venons de décrire, et ces liens sont représentés par les cases foncées. En accord avec notre problématique de recherche, il en ressort que chacune de ces caractéristiques, hormis la variable "peu de différenciation entre les unités", suscite la présence de déterminants des groupes informels. Certaines variables à elles seules ne sauraient engendrer de déterminants mais peuvent y contribuer lorsqu'en conjonction avec une ou plusieurs. Comme par exemple, les liens spéciaux entre le propriétaire-dirigeant et les employés de première heure découlent de la faible spécialisation des tâches, de la faible formalisation des comportements, du système de valeurs du propriétaire-dirigeant et de la grande taille de l'unité. De plus, nous observons que ces variables interviennent à des degrés différents, c'est-à-dire certaines à un niveau plus élevé, d'autres à un niveau plus faible.

Tableau 4

Liens entre les déterminants organisationnels des PME et la constitution de groupes informels										
	FAIBLE SPÉCIALISAT. DES TÂCHES	FAIBLE FORMALISAT. DES COMPORTEMENTS	FAIBLE NIVEAU DE FORMATION	INFLUENCE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT (SOCIALISATION)	PEU DE DIFFÉRENCIATION ENTRE LES UNITÉS	GRANDE TAILLE DE L'UNITÉ	SYST. PLANIF. ET CONTRÔLE INFORMEL	COMMUNICAT. INFORMELLE	GESTION CENTRALISÉE	PETITE TAILLE PHYSIQUE
AMÉNAGEMENT PHYSIQUE ET ARCHITECTURAL										
ORGANISATION DU TRAVAIL										
ÉTENDUE DE CONTRÔLE										
LIENS SPÉCIAUX										
COMPLEXITÉ DE LA TÂCHE										
GROUPE INFORMEL DÉJÀ EXISTANT										

Note au lecteur: Les parties ombragées représentent un lien entre les déterminants organisationnels et la constitution de groupes informels.

### Objectifs de recherche

Au cours de la section précédente, nous avons établi un ensemble de liens entre les déterminants des groupes informels et les caractéristiques organisationnelles des PME. Ces liens ont été développés tantôt par déduction, tantôt avec le support de la documentation recensée sur le sujet. L'aspect déductif ayant prédominé, il importe en conséquence de procéder par une approche dite exploratoire, laquelle a pour objectif de valider empiriquement sur le terrain, les éléments émis par hypothèse. Ce processus nous amènera à identifier les facteurs présents dans les PME favorisant la genèse de groupes informels. Tel est l'objet de notre recherche.

Afin d'y parvenir, nous proposons que l'exercice comporte trois objectifs spécifiques qui doivent également être atteints: (1) valider empiriquement les déterminants des groupes informels qui ont été recensés dans la documentation; (2) identifier de nouveaux déterminants organisationnels des groupes informels non recensés dans la documentation; et (3), identifier si d'autres facteurs environnementaux propres aux PME et engendrant la présence de groupes informels.

L'atteinte de ces objectifs nous permettra de formuler des propositions afin qu'elles soient éventuellement validées empiriquement par des recherches futures. Le chapitre suivant élabore la stratégie de recherche ainsi que la planification opérationnelle de la recherche.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a trait à l’élaboration de la méthodologie succédant ainsi à celui portant sur l’identification du problème de recherche et de l’objectif poursuivi par cette recherche. Nous présentons et définissons tour à tour, la méthode de recherche, la stratégie de recherche, l’échantillon, la collecte de données ainsi que le traitement des données.

#### Méthode de recherche

Cette recherche s’inscrit d’abord dans une perspective exploratoire puisqu’elle vise à examiner et à approfondir les déterminants des groupes informels, phénomène très peu étudié jusqu’à maintenant. Nous avons déjà mis l’accent sur le fait que peu de recherches antérieures ont élaboré un cadre théorique pour expliquer le processus de formation des groupes informels, que ces dernières ne forment pas de consensus, qu’elles demeurent sans liens évidents, qu’elles n’ont pas fait l’objet d’études empiriques et qu’elles ne s’appliquent pas spécifiquement aux PME. Une étude de type exploratoire vise à investiguer un phénomène peu connu, à identifier ou découvrir des variables importantes et à générer des hypothèses pour des recherches ultérieures (Marshall & Rossman, 1990; Bordeleau, 1982). La finalité de cette recherche porte sur la compréhension des mécanismes de ce phénomène et non sur son explication.

### Stratégie de recherche

Selon Yin (1989), l'étude de cas s'avère la stratégie de recherche la plus appropriée dans ce cadre et ce, pour plusieurs raisons: (1) aucun contrôle ne peut être exercé sur les variables à l'étude (i.e. les groupes informels); (2) les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas toujours évidentes. En effet, il semble que les gens perçoivent différemment le concept de l'informel dans un milieu organisationnel (Laroche, 1991) et qu'il soit difficile d'isoler les variables à l'étude de l'influence de l'environnement (Lafortune, 1993); (3) son utilisation privilégie de multiples sources d'information afin d'offrir une meilleure validité de construit (nous reviendrons sur ce point plus loin dans le texte); (4) elle est appropriée lors de l'étude d'un phénomène contemporain; et (5), elle s'avère utile afin de saisir le "pourquoi" et le "comment" d'un phénomène (ce qui explique d'ailleurs que cette recherche s'inscrit dans une perspective exploratoire). L'étude de cas se caractérise également par le fait qu'elle réunit des informations aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation (Lessard-Hébert & al., 1990). Elle consiste à étudier et à comparer différents cas, ce qui permet ainsi d'en découvrir les convergences et les divergences entre ces derniers (Yin, 1989). Cette approche s'avère particulièrement pertinente dans le cadre de présente recherche.

Afin d'assurer la fidélité de l'étude de cas, Yin (1989) propose comme stratégie de documenter la procédure de cueillette de données ainsi que la procédure d'analyse des résultats. Conséquemment, ces deux procédures sont décrites dans leur section respective.

## Échantillon

Relativement à la détermination du nombre de cas précis à étudier, nous constatons que dans l'ensemble, la documentation est avare de commentaires à ce sujet. Il nous faut déterminer, d'une part, la taille de l'échantillon, à savoir combien d'entreprises, combien de groupes et combien d'individus par groupe allons-nous étudier. De plus, il nous faut également préciser la méthode d'échantillonnage qui a été retenue pour cette étude.

A première vue, il semble que la taille de l'échantillon n'ait qu'une importance relative: l'objectif n'étant pas de projeter quantitativement à une population quelques caractéristiques, que de découvrir ces dernières et de les mettre à jour (Perrien & al., 1983). Par ailleurs, Deslauriers (1991) souligne que la taille de l'échantillon importe peu, en autant qu'il produise de nouveaux faits. La taille dépend ainsi de l'évolution de la recherche et des informations nécessaires. Ces explications demeurent toutefois insatisfaisantes et complexifient d'autant plus les règles de décision de notre choix.

Concernant les rares auteurs qui ont déterminé un ordre de grandeur relativement à la taille de l'échantillon, il y a Yin (1989) et Huberman & Miles (1991). D'abord, Yin propose l'étude de six à dix cas, ce qui permet de trouver deux à trois cas ayant des éléments convergents, et quatre à sept cas possédant des éléments divergents. Huberman & Miles (1991), quant à eux, observent que 12 études de cas s'avèrent appropriées afin d'assurer une certaine validité externe. Il appert primordial à cette étape-ci d'apporter certaines précisions. Il existe deux types d'étude

de cas selon Huberman & Miles (1991), soit: l'étude cas intra-site et l'étude de cas inter-site. La première se décrit comme l'étude de plusieurs cas à l'intérieur d'un même site et la deuxième comme l'étude de plusieurs cas entre différents sites. Évidemment, cette dernière offre une meilleure validité externe, mais la première, selon ces auteurs, s'avère particulièrement pertinente lorsque la démarche entreprise est de nature exploratoire, ce qui est bien le cas ici. La deuxième perspective nous apparaît essentiellement prescrite dans le cadre de recherches descriptives visant par exemple, à connaître la validité statistique des groupes informels.

Nous avons également considéré l'étude empirique entreprise par Laroche (1991) sur les groupes informels. Son étude décrit très peu les règles de décision relativement au choix du nombre de cas (ce que nous considérons d'ailleurs comme une faille). L'auteur a contacté six organismes gouvernementaux différents. Trois groupes informels furent retenus afin d'être étudiés plus en profondeur. Toutefois, l'auteur ne mentionne pas si les trois groupes se retrouvaient au sein du même organisme.

Nonobstant toutes les ambiguïtés qui viennent d'être soulevées tant dans la théorie que dans la pratique relativement à la détermination de la taille de l'échantillon d'une étude de cas, nous avons choisi d'étudier une seule entreprise ayant de 30 à 45 employés<sup>9</sup> et ce, pour deux raisons: (1) si nous choisissons une entreprise ayant un nombre peu élevé d'employés, nous diminuons nos chances d'identifier et d'étudier plusieurs groupes informels puisque leur présence est proportionnelle à la taille organisationnelle; (2) *a contrario*, l'étude d'une entreprise ayant un

---

<sup>9</sup> Le nombre d'employés de l'entreprise sera retenu comme critère opérationnel.

trop grand nombre d'employés complexifiera notre analyse en raison de la présence d'un grand nombre de relations sociales. Conséquemment, notre choix nous permet de pallier à ces deux obstacles. Ceci correspond à une étude de cas intra-site telle que décrite par Huberman & Miles (1991).

Également, nous avons choisi une entreprise oeuvrant dans le domaine de la transformation de produits (secteur secondaire): nous croyons que, de par sa structure, elle comporte à sa face même, un réseau de relations susceptibles de contenir plusieurs groupes informels.

Puis, il nous faut entrevoir la possibilité d'avoir à étudier plus d'un groupe informel au sein d'une même entreprise. Nous avons déjà mentionné que la présence d'un groupe informel au sein d'une organisation peut constituer un déterminant d'un autre groupe informel. Ce qui représente une raison importante pour ne pas discriminer un groupe informel d'un autre. D'autre part, comment pourrions-nous juger la représentativité ou l'importance d'un tel groupe en faveur d'un autre groupe? Ainsi donc, nous croyons qu'il est primordial d'analyser tous les groupes informels présents dans l'entreprise.

En ce qui a trait à la détermination du nombre d'individus qu'il nous faut approcher au sein d'un groupe informel afin de recueillir des informations, il nous faut d'abord discuter de la méthode d'échantillonnage et de la technique de collecte de données qui sont retenues dans le cadre de cette recherche.

Nous avons choisi un échantillonnage non probabiliste par choix raisonnés (souvent appelé "boule de neige"). Deslauriers (1991) définit cette méthode comme

"une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus, tous ceux qui sont en relation (d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite. Il est alors possible de dégager un système de relations existant dans un groupe, qu'un échantillon probabiliste classique, un échantillon aléatoire simple par exemple, n'aurait pas permis."(p.58)

Il importe de considérer les aspects pratiques que comporte un tel choix. L'identification des groupes informels en milieu organisationnel représente un défi qui se doit d'être relevé. Cette méthode d'échantillonnage répond à cette lacune. Emory & Cooper (1991), de même que Contandriopoulos & al. (1990) observent que cette méthode, grâce à la présence d'un noyau d'individus entretenant des relations entre eux, permet d'identifier adéquatement le phénomène à étudier. De plus, les auteurs constatent que cette méthode est particulièrement utile afin d'analyser des systèmes de relations. Mayer & Ouellet (1991) précisent que cette technique vise la compréhension en profondeur d'un phénomène plutôt que sa seule distribution statistique.

### Collecte de données

Nous avons retenu la méthode employée par Laroche (1991) puisque le principal objectif de cette recherche consistait à développer une méthodologie pour la cueillette de données sur les groupes informels. Cette méthode consiste, dans un premier temps, à tirer profit de la collaboration d'**informateurs-initiaux** au sein d'une entreprise. Ces derniers doivent connaître assez bien

l'entreprise et avoir une bonne idée de la structure informelle de l'entreprise. La rencontre avec les informateurs-initiaux permet de:

1. Repérer tous les groupes informels de l'entreprise selon des critères opérationnels;
2. Trouver des points de repère de chaque groupe informel;
3. Recueillir de l'information additionnelle sur chaque groupe informel;
4. Discuter de la manière d'entrer en contact avec certains membres du groupe afin d'obtenir leur collaboration;
5. Connaître le contexte organisationnel au moment de la formation du groupe informel et situer les dimensions organisationnelles selon un continuum.

L'information recueillie permet l'identification d'un ou de plusieurs groupes informels de même que les noms des individus qui les composent ainsi que toute information additionnelle sur leur genèse, leur historique, leur comportement au sein de l'entreprise, etc. La présence de ces groupes a été confirmée par le biais des cinq critères opérationnels tels que proposés par Laroche (1991), soit:

1. Qu'il y ait présence de relations privilégiées entre les membres du groupe informel;
2. Qu'il y ait au minimum, trois individus qui composent le groupe;
3. Que le groupe revêt un caractère informel (il faut s'assurer que ce n'est pas une unité de travail formelle; ils peuvent appartenir à la même unité pourvu qu'ils n'en forment pas plus de la moitié);

4. Que les individus qui composent le groupe aient eux-mêmes l'impression de former un groupe informel;
5. Que le groupe existe depuis au moins un an.

Lors de la prise de données, trois rencontres ont été nécessaires avec deux informateurs-initiaux différents. Le premier étant le propriétaire-dirigeant et le second, le directeur de la production. La durée moyenne de chacune des rencontres a été de 90 minutes. L'information a été enregistrée sur cassette audio avec la permission des personnes concernées afin de faciliter la prise de données. De plus, nous avons visité les lieux ce qui a permis de rencontrer formellement les employés lors de leur pause-café. Nous leur avons expliqué le but de notre démarche et la collaboration recherchée de certains employés qui était essentielle. Quelques documents ont été demandés, à savoir: la liste du personnel avec leur ancienneté, l'organigramme de l'entreprise ainsi qu'un plan d'aménagement de l'usine. C'est également à ce moment que nous avons précisé avec la direction le lieu des rencontres avec certains membres du groupe ainsi que le meilleur moment pour leur réalisation. Nous avons choisi de rencontrer une personne à la fois, à raison d'une fois par semaine, soit le vendredi après-midi dès 15 h 15, la production y est interrompue puisque les employés procèdent au nettoyage et au rangement de leur poste de travail. Les rencontres avaient lieu dans une salle attenante aux bureaux administratifs (salle de réunion) afin d'assurer la confidentialité des propos recueillis. Un des informateurs-initiaux agissait aussi à titre d'intermédiaire afin de désigner chacun des répondants et d'obtenir leur collaboration.

Les individus qui composent le groupe informel sont désignés sous le vocable **informateurs-clés** qui se définissent comme étant "les personnes qui représentent un groupe ou un sous-groupe d'une communauté et qui sont considérées comme ayant une bonne connaissance de celle-ci" (Mayer & Ouellet, 1991, p.78). Il s'agit, dans un deuxième temps, de contacter ces informateurs-clés faisant partie du groupe informel identifiés préalablement par les informateurs-initiaux afin de recueillir des informations sur les points suivants:

1. Amener le répondant à se créer un cadre référent du groupe informel en question;
2. Connaître le profil des membres du groupe informel;
3. Recueillir de l'information sur la genèse du groupe informel;
4. Recueillir de l'information sur l'historique du groupe informel;
5. Identifier le type de relations existant entre le propriétaire-dirigeant et ses employés;
6. Identifier les aspects organisationnels influencés par le groupe informel;
7. Recueillir de l'information sur les activités du groupe informel.

L'ensemble de ces informations vise à mettre en relief le profil du groupe, sa raison d'être, sa genèse, son historique (événements marquants, nouveaux arrivés et anciens membres, conflits antérieurs, etc.) ainsi que son comportement au sein de l'entreprise (activités et sujets de discussion). Ces objectifs dépassent largement le cadre d'analyse prédéterminé par le cadre conceptuel. Toutefois, puisque nous nous situons dans une démarche exploratoire et afin d'en assurer la meilleure validité, nous préférons analyser chaque groupe en profondeur.

Dans les deux cas, c'est-à-dire autant pour les informateurs-initiaux que les informateurs-clés, la cueillette de données s'est faite par le biais d'entrevues. Contrairement à tout autre mode de cueillette de données (c'est-à-dire questionnaire, observation, etc.), les entrevues constituent un moyen privilégié afin de découvrir des interrelations complexes dans les relations sociales (Lacasse, 1990). L'entrevue se définit comme étant "un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès des personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche" (Mace, 1988, p.81).

Tremblay (1991) mentionne que l'utilisation d'entrevues de type semi-structuré est plus appropriée dans un tel cas, c'est-à-dire lorsque il s'agit d'obtenir des informations sur un champ que l'on connaît mal et dans un cadre exploratoire. Cet auteur mentionne de plus, que des entretiens de type non structuré sont plus adéquats lors de la construction d'outils d'enquête. Nous avons déjà mentionné que cette recherche s'inscrivait dans la foulée de travaux déjà entrepris par un groupe de recherche sur le sujet, c'est donc dire qu'elle s'appuie sur une méthodologie qui a été développée et expérimentée (Laroche, 1991). De plus, un cadre d'entrevue plus formel serait inapproprié pour cette recherche puisqu'il ne fournirait pas les éléments pertinents recherchés à savoir, l'informel présent dans l'organisation.

Les entrevues semi-structurées se caractérisent par la présence d'un guide d'enquête (appelé également guide d'entrevue) où ce dernier sert de point de référence afin de vérifier que tous les sujets ont été touchés. Il permet également d'assurer une fidélité des résultats (voir Annexes A et B). Aucune question n'a été formalisée. Chaque entrevue a été différente en ce sens

que la formulation et la séquence des questions ont été adaptées selon chaque individu. Toutefois, il faut s'assurer que tous les mêmes thèmes aient été abordés (Patton, 1986; Tremblay, 1991). Il importe également que le chercheur respecte la façon dont le participant structure ses réponses et qu'il comprenne sa perspective, sa vision des choses et non l'interpréter à la façon d'un chercheur (Marshall & Rossman, 1990). *A fortiori*, cette consigne s'applique lors de la transcription des enregistrements audio sur papier. De plus, il est préférable, lors de la collecte de données, de transcrire sur papier le plus rapidement possible l'entrevue réalisée grâce à l'enregistrement audio. Étant donné que nous rencontrions un répondant par semaine, et que deux répondants consécutifs pouvaient quelquefois faire partie du même groupe informel, il était impératif d'avoir les données du premier répondant afin de les valider avec le second et ainsi de suite.

Au début de chaque rencontre, nous avons pris la peine de nous identifier, d'expliquer les buts de la recherche, d'assurer la confidentialité ainsi que l'anonymat des propos recueillis, et finalement, d'obtenir l'autorisation de chaque répondant relativement à l'enregistrement audio. En deuxième lieu, nous avons expliqué au répondant la différence entre les concepts du formel et de l'informel avec l'aide de l'organigramme de l'entreprise. Par la suite, nous demandions au répondant de corroborer les informations que nous détenions au sujet du groupe informel dont il faisait partie. Nous procédions ensuite avec la grille d'entrevue en nous assurant d'obtenir une réponse à chacune de nos questions.

En ce qui a trait au nombre d'individus à contacter par groupe, nous constatons encore une fois que la documentation est avare de commentaires à ce sujet. Mayer & Ouellet (1991) suggèrent que dix à 15 personnes peut s'avérer un nombre pertinent pour un petit territoire. Toutefois, ces derniers ne mentionnent pas si ce nombre s'applique aux informateurs-initiaux et/ou aux informateurs-clés. En ce qui a trait à la recherche de Laroche (1991), l'étude ne précise pas s'il a contacté tous les membres des trois groupes informels ayant été mis en lumière (le groupe 1 comportait quatre membres, le groupe 2, sept à dix membres et le groupe 3, cinq à huit membres). Mayer & Ouellet (1991) observent que le principe de saturation théorique prévaut lors de la détermination de l'échantillon; "l'échantillon est constitué de façon finale lorsque la collecte d'informations n'apporte plus aucune idée nouvelle comparativement à celles qui ont déjà été trouvées" (p.393). Afin d'assurer une meilleure validité des informations, nous avons rencontré un minimum de trois individus par groupe. Ceci nous permettait de vérifier que les informations obtenues étaient convergentes.

Nous avons ainsi rencontré 11 répondants faisant partie de quatre groupes informels. Parmi ces 11 individus, trois faisaient (ou on déjà fait) partie de deux groupes informels à la fois. Un des deux informateurs-initiaux fait également partie d'un des groupes informels. La majorité des entrevues ont duré 45 minutes. Toutes les conversations ont été enregistrées avec l'accord des participants.

### Traitement des données

En ce qui a trait à l'étude des résultats, l'analyse de contenu a été retenue comme outil de travail et, plus particulièrement, la méthode de L'Écuyer (1987; 1990) qui décrit de manière exhaustive ses différentes étapes. Elle se définit comme une technique d'analyse des données visant à décrire objectivement et à interpréter de manière systématique le contenu d'entretiens (Mace, 1988). Elle a pour objectif de produire des inférences valides et reproductibles à partir de textes analysés (Landry, 1992).

Avant de débuter, il peut s'avérer très utile pour le chercheur, une fois les enregistrements d'entrevues mis sur papier, d'identifier chaque répondant par un numéro et d'identifier chaque paragraphe du texte. Le tout a pour but de faciliter la codification artisanale (Deslauriers, 1991). Au besoin, il sera possible de relire l'extrait et de le situer dans son contexte. D'autre part, il ne faut pas oublier de prendre des notes théoriques tout au long du processus afin de relever les ambiguïtés et de soulever les questionnements pertinents pour la rédaction du rapport final.

Les six étapes de l'analyse de contenu selon L'Écuyer (1987; 1990) consistent, en premier lieu, à rassembler tous les éléments pertinents (enregistrements d'entrevues, journal de bord du chercheur, notes de terrain, etc.) et de lire à plusieurs reprises les enregistrements d'entrevues mis sur papier, désignés sous le vocable de *verbatim*. Ceci permet de s'imprégner en quelque sorte du contenu des entrevues et de pressentir les informations essentielles (représente en quelque sorte une préanalyse).

En deuxième lieu, il s'agit de choisir les unités de sens (ces unités représentent soit, des mots, des phrases ou des thèmes) qui seront ultérieurement classifiées dans diverses catégories, et qui font l'objet de la troisième étape. Cette dernière classifie le matériel retenu selon un modèle. Selon cet auteur, il existe trois modèles: (1) le modèle ouvert (i.e aucune catégorie préexistante); (2) le modèle fermé (toutes les catégories sont prédéterminées); et (3), le modèle mixte (i.e. un certain nombre de catégories sont préexistantes et il faut envisager la possibilité de découvrir de nouvelles catégories). C'est, d'une part, ce dernier qui a été retenu pour les fins de cette recherche, compte tenu que nous avons déjà recensé les déterminants des groupes informels à savoir, **aménagement physique et architectural, organisation du travail, étendue de contrôle, liens spéciaux, complexité de la tâche et groupe informel déjà existant** (voir Tableau 1)<sup>10</sup>. D'autre part, l'un des objectifs spécifiques de cette recherche consiste justement en la découverte de nouveaux déterminants. C'est pourquoi, nous avons arrêté notre choix sur le modèle mixte.

Dans le cadre de l'étape suivante, la quatrième, il s'agit de procéder au traitement statistique des données en termes de fréquence. Cette dernière correspond au nombre d'informateurs qui ont validé la même information sur le nombre total d'informateurs-clés d'un même groupe. La cinquième étape consiste à décrire scientifiquement le phénomène observé, d'une part, selon une analyse quantitative et, d'autre part, selon une analyse qualitative.

---

<sup>10</sup> L'Écuyer (1987; 1990) mentionne que ces catégories doivent être exhaustives et en nombre limité, pertinentes, objectives et clairement définies, homogènes, productives et mutuellement exclusives.

Finalement, la dernière étape consiste à interpréter les résultats obtenus en comparaison avec les catégories conceptuelles afin d'en signaler les convergences et les divergences.

## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous abordons maintenant la dernière partie de cette étude. Cette section s'avère importante puisque nous proposons une réponse à notre question de recherche. Afin d'y parvenir, nous allons présenter dans un premier temps, l'entreprise étudiée ainsi que sa structure formelle. Puis, nous présenterons chacun des groupes informels et leur(s) déterminant(s). Notre réflexion finale porte sur les variables organisationnelles au moment de la formation de chacun des groupes informels.

#### Présentation de l'entreprise

Cette entreprise familiale, située dans la région administrative 04, a débuté ses opérations à la fin des années trente. Trois générations se sont passé le flambeau: le grand-père a fondé une entreprise oeuvrant dans le secteur de la transformation. Fort de son expérience au sein de l'entreprise de son père, son fils démarre sa propre entreprise dans les années cinquante. Cette dernière oeuvre également dans le même secteur d'activités. En 1973, l'aîné des cinq petits-fils décide de regrouper les deux entreprises artisanales afin d'élargir son champ d'action au niveau provincial. La nouvelle entreprise ainsi formée débute ses opérations avec dix employés et une production de 10 000 unités dès la première année d'exploitation. Compte tenu qu'après quatre années d'opérations, la bâisse ne convient plus à la production de l'entreprise qui se situe au cinquième rang du marché québécois, celle-ci déménage dans les locaux actuels. De plus, des travaux d'agrandissement se sont avérés nécessaires en 1986 afin d'augmenter l'espace d'entreposage.

sage et de production. Dès 1993, l'entreprise s'apprête à entrer en compétition sur l'échiquier du marché canadien. Pour ce faire, elle se dote d'équipements plus modernes assistés par ordinateur et fait l'acquisition d'un important manufacturier concernant le même domaine d'activités.

Au moment de la prise de données, c'est-à-dire à l'automne 1995, 45 travailleurs étaient à l'emploi de l'entreprise. L'usine était au plus fort de sa production: sa capacité maximale étant de 2 000 unités par semaine. En d'autres temps, elle emploie 30 individus. Les 15 travailleurs additionnels représentent l'équipe de travail du soir: celle-ci est présente d'avril à septembre environ. Neuf individus travaillant actuellement pour la compagnie, componaient l'équipe de 1973. L'aîné des petit-fils est toujours à la tête de l'entreprise et deux de ses frères occupent des postes de direction. Il y a également des arrières-petits-fils qui sont quelquefois embauchés durant la période estivale, sans compter le père du directeur, lui-même ancien dirigeant, qui continue sporadiquement de fréquenter l'usine.

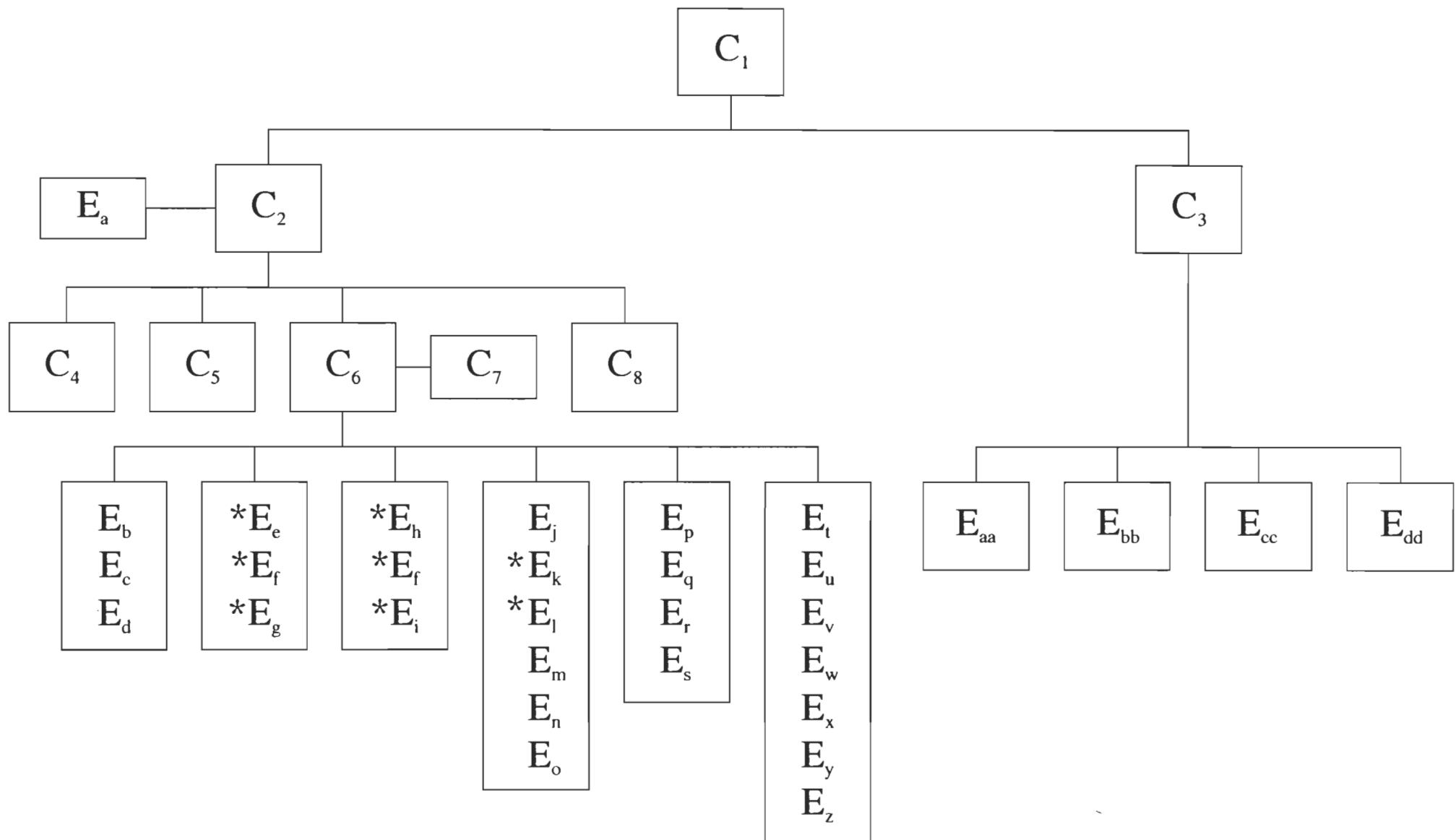
Il existe quelques traditions au sein de l'organisation à savoir, le souper des fêtes ainsi que le repas traditionnel avant la fermeture de l'usine pour les deux semaines de vacances du domaine de la construction. L'usine est syndiquée depuis 1979. L'implantation du syndicat est principalement liée à la volonté manifestée par les employés de voir appliquer un système établissant la reconnaissance de l'ancienneté. Ce facteur permettait l'allocation équitable et objective des périodes de vacances et des heures supplémentaires sans compter tout l'aspect des promotions. La venue du syndicat ne semble pas avoir envenimé ou même refroidi les relations entre les dirigeants et les employés. En effet, depuis la syndicalisation de l'entreprise, quelques conventions

collectives ont été négociées et un seul conflit de travail a conduit les employés à opter pour un arrêt de travail. Cette grève n'a en outre duré qu'une journée.

L'organigramme de l'entreprise, au moment de la prise de données, est présenté à la page suivante (voir Figure 1). Afin de conserver son anonymat, nous avons volontairement omis d'identifier les départements et le nom des cadres<sup>11</sup> et des employés. D'autre part, il est à noter que C<sub>5</sub> a 15 employés à gérer: ces derniers représentent l'équipe de travail du soir. Étant donné qu'aucun d'entre eux ne fait partie d'un groupe informel, nous avons décidé de ne pas les représenter graphiquement afin de ne pas alourdir inutilement la figure. De plus, cette équipe de travail est présente seulement que quelques mois par année, c'est-à-dire lorsque la production de l'entreprise le nécessite. En d'autres temps, C<sub>5</sub> est responsable de la recherche et développement et ne gère pas d'employés. Il est à noter également que E<sub>a</sub> est un chargé de projet et que E<sub>f</sub> occupe deux postes de travail. Hormis quelques employés rémunérés à la pièce, tous les autres sont rémunérés à l'heure.

---

<sup>11</sup> C<sub>1</sub> est le propriétaire-dirigeant; C<sub>2</sub> est le directeur de la production; C<sub>3</sub> est la directrice des opérations et de l'administration; C<sub>4</sub> est responsable des achats de la production et du calcul du prix de revient; C<sub>5</sub> est coordonnateur du soir et responsable de la recherche et développement; C<sub>6</sub> est coordonnateur du jour; C<sub>7</sub> est responsable du département de l'expédition; et C<sub>8</sub>, est responsable de la planification de l'entrée et de la réception des achats.



C : cadre

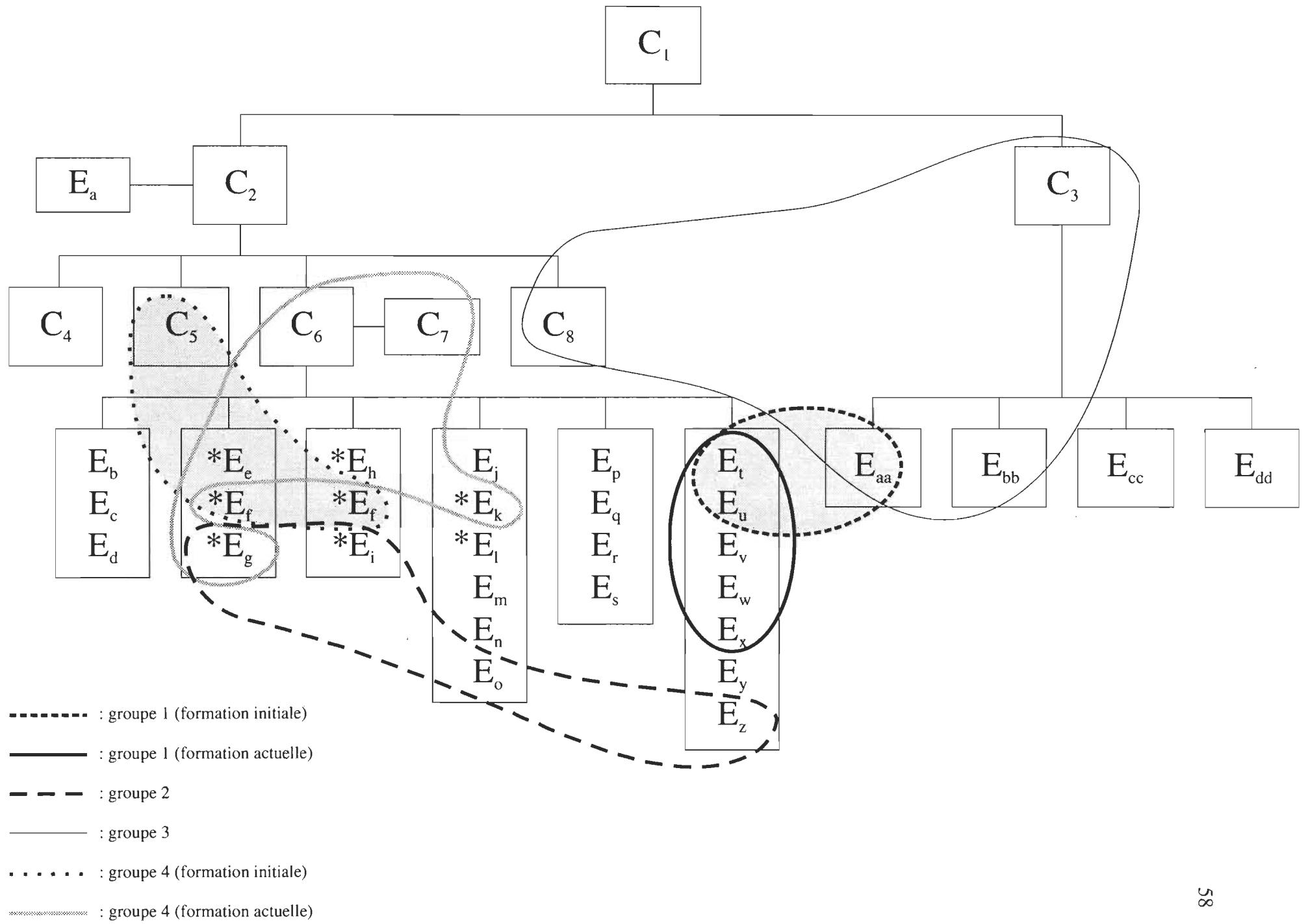
E : employé

\* : employé rémunéré à la pièce

**Figure 1.** Organigramme de l'entreprise

L'analyse des données, selon les informations recueillies au cours des entrevues avec les informateurs-initiaux et les informateurs-clés, a permis de mettre en lumière quatre groupes informels (voir Figure 2). Nous avons déjà précisé que l'organigramme qui est présenté est celui au moment de la prise de données. Parmi les quatre groupes recensés, il en existe deux, soit les groupes 1 et 4, dont la formation remonte à plus de 15 ans. En un sens, ils ont tout de même connu une certaine évolution: certains membres du groupe présents lors de la formation ne travaillent plus au sein de l'entreprise ou encore, certains membres du groupe original n'en font plus partie. Ainsi, la figure 2 fait la distinction entre les membres de la formation initiale et les membres de la formation actuelle. Il n'a pas été possible d'obtenir un organigramme au moment de la formation de ces deux groupes, puisque l'entreprise a jugé non pertinente la conservation de telles données.

Il est à noter également qu'un cinquième groupe, le groupe de travailleurs du soir, avait été préalablement identifié par un des informateurs-initiaux. Toutefois, après avoir réalisé une entrevue avec deux de ses membres, nous avons constaté que le groupe ne respectait pas trois des cinq critères opérationnels élaborés par Laroche (1991): (1) il existe seulement depuis six mois (le critère exige que le groupe existe depuis plus d'un an); (2) même si certains sont appelés à travailler de jour par la suite lorsqu'il n'y a plus de production de soir, ils ne se tiennent pas ensemble de façon plus particulière. Conséquemment, nous ne sommes pas en présence de relations privilégiées; et (3), il n'y a pas de conscience de membership.



**Figure 2. Organigramme et groupes informels**

## Présentation des groupes informels

Afin d'établir le(s) facteur(s) qui a (ont) engendré la genèse de ces quatre groupes informels, nous décrivons ces derniers à tour de rôle, en présentant leur profil selon les critères opérationnels élaborés par Laroche (1991), leur historique, le but recherché par ses membres ainsi que leurs comportements au sein de l'entreprise.

### Groupe 1

Ce groupe informel a été formé il y a 17 ans. Il était composé à l'époque de trois femmes: E<sub>aa</sub>, E<sub>t</sub> et E<sub>u</sub>. Elles étaient (et elles sont toujours) conscientes d'avoir fait partie de ce groupe: il y a effectivement présence de relations privilégiées. Ces individus faisaient partie de la même unité de travail. Toutefois, les interactions entre les membres du groupe n'étaient pas induites par l'organisation ce qui aurait fait en sorte que les échanges auraient revêtu un caractère plutôt formel. Étant donné que ce n'était pas le cas, ce groupe respecte ainsi le critère opérationnel "caractère informel" tel que développé par Laroche (1991). Le groupe initial a connu un conflit majeur opposant deux des trois membres (E<sub>aa</sub> et E<sub>t</sub>): il a persisté pendant cinq ans et sa raison d'être était liée à la rémunération. Ce conflit a nécessité l'intervention d'un professionnel externe. Les sujets de discussion avaient trait principalement à la vie privée des membres ainsi que d'autres sujets, tels que: politique, actualité, etc.

Ces femmes étaient les seules présentes au sein de l'entreprise au moment de la formation du groupe qui n'a pas connu de modifications durant plus de quatre années avant qu'un nouveau membre (A) ne s'ajoute à la formation initiale. Toutes leurs pauses-café étaient prises ensemble. A aucun moment, elles n'ont tenté de s'associer à des hommes. Néanmoins, E<sub>aa</sub> prenait ses pauses (seulement après avoir travaillé un certain temps dans l'entreprise) avec les hommes lorsqu'elle se retrouvait seule de sexe féminin à travailler dans l'usine tandis que les deux autres (E<sub>t</sub> et E<sub>u</sub>) étaient mises à pied temporairement dû à une baisse de la production. Mais, lorsque ces dernières étaient réembauchées (cela est arrivé à quelques reprises), elles recommençaient, toutes les trois, à prendre leurs pauses ensemble. Ce n'est que quatre années plus tard que le quatrième membre précité s'est joint au groupe. C'était le seul moment où elles se côtoyaient, puisqu'elles allaient dîner chacune à domicile et ne se voyaient pas en dehors des heures de travail. Le fait qu'elles sont des femmes représente la seule particularité les distinguants des autres employés (variable biologique). En effet, elles étaient les seules personnes de sexe féminin parmi un vingtaine d'employés. Les propos de E<sub>aa</sub> résument la situation: "Au début, même lorsque j'étais seule, je ne parlais pas avec les hommes de toute façon".

Il semble que même si le groupe initial n'est plus le même<sup>12</sup>, hormis deux membres (E<sub>t</sub> et E<sub>u</sub>), la formation actuelle composée de cinq femmes<sup>13</sup> a perpétué les mêmes comportements. En effet, elles se côtoient seulement lors des pauses-café et elles s'assoient toujours à la même place à la cafétéria autour de la table, comme il y a 17 ans. Nous ouvrons une parenthèse afin

<sup>12</sup> E<sub>aa</sub> travaille maintenant dans un autre département.

<sup>13</sup> Le groupe actuel est composé de: E<sub>t</sub>, E<sub>u</sub>, E<sub>v</sub>, E<sub>w</sub> et E<sub>x</sub>.

de parler des normes présentes à la cafétéria. Pendant la prise de données, un changement important est survenu dans l'usine. En effet, la direction, en collaboration avec des employés bénévoles, a conçu et bâti une nouvelle cafétéria. Lorsque le moment est venu de s'asseoir aux pauses-café à ce nouvel emplacement, certains (en fait les plus jeunes) ont tenté de changer d'endroit et ce, sans succès. Car il faut dire que les employés s'assoient toujours au même endroit et rien ne pourrait faire déroger à une telle norme, même un changement de cafétéria. E<sub>z</sub> mentionne d'ailleurs à cet effet:

" Les gens s'assoient toujours au même endroit et ce, malgré le changement de cafétéria. Comme par exemple, moi et C<sub>7</sub>, nous nous sommes assis au break de ce matin, au bout complètement. Quand nous sommes revenus le midi, il y avait quelqu'un qui avait mis sa boîte à lunch. Alors j'ai déplacé ma boîte à lunch".

Tandis que E<sub>t</sub> mentionne: "A la cantine, on a une table de femmes. Puis les autres, c'est des tables d'hommes. ../../ Nous sommes toujours assises à la même table, toujours au même endroit. On a chacune notre place". En outre, le groupe 1 actuel s'assoit toujours au même endroit, malgré l'introduction de nouvelles membres. Ces dernières peuvent s'asseoir sur un siège laissé vacant, mais ne peuvent prendre le siège occupé par une ancienne. Selon E<sub>v</sub>, il semble qu'il soit très difficile de s'intégrer au groupe et que, pour sa part, cela lui a pris quelques années. Conséquemment, elle tient à apporter un soutien aux nouvelles arrivantes dans le département.

Selon les propos recueillis dans le cadre des entrevues (voir Annexe G)<sup>14</sup> et après en avoir analysé leur contenu (voir Annexe C) selon la méthode de L'Écuyer (1987; 1990), nous sommes parvenus à la conclusion que l'**aménagement physique et architectural** est à l'origine de ce groupe informel. L'aménagement physique et architectural se définit comme la proximité physique entre les travailleurs (Moreland, 1987; Paulus & Nagar, 1987; Sundstrom, 1986). De plus, il est à noter, selon ces auteurs, que la présence d'une enceinte et/ou de sites d'interaction peut également contribuer au phénomène. Il existe un mur entre le département occupé par les femmes et celui du reste de la production. Ce mur a toujours été présent et semble tenir de mur de soutien de la bâtie. En somme, il représentait une barrière psychologique pour ces dernières, puisque toutes leurs pauses étaient prises dans leur département près de leur poste de travail même s'il existait déjà une cafétéria. Elles sont demeurées dans le périmètre du département jusqu'à ce que les dirigeants interdisent aux employés de fumer dans l'usine sauf à la cafétéria. A ce moment-là, elles ont commencé à fréquenter celle-ci.

Il existe également un deuxième déterminant lié à ce groupe: l'**organisation du travail**. Woodward (1965) et Blauner (1964) ont mentionné que la présence d'un groupe informel peut résulter de la faible distance entre les postes de travail ainsi que d'un faible niveau de bruit résultant d'un niveau de technologie peu sophistiqué. Cette conclusion auquelle nous sommes parvenus ne s'appuie pas sur les propos recueillis, mais plutôt sur nos observations du milieu de travail. En effet, les postes de travail de ces individus sont essentiellement regroupés à proximité

---

<sup>14</sup> Les *verbatim* qui se retrouvent à la fin de ce document ont été quelque peu modifiés par rapport à leur version originale afin de préserver l'anonymat des répondants et de l'entreprise.

les uns des autres en raison de la nature de leurs tâches de travail. Cette situation a également contribué à la formation de ce groupe informel.

### Groupe 2

Ce groupe existe depuis un an. Il était composé à l'origine de quatre hommes qui sont d'ailleurs toujours présents au sein du groupe actuel: E<sub>g</sub>, E<sub>i</sub>, E<sub>o</sub> et E<sub>z</sub>. Depuis, un cinquième s'est ajouté à la formation initiale (E<sub>y</sub>). Il existe également des graviteurs, c'est-à-dire des gens qui ne sont ni des non-membres, ni des membres à part entière (Laroche, 1991). Selon deux répondants interrogés (E<sub>g</sub> et E<sub>z</sub>), il y aurait quatre graviteurs puisqu'ils participent de manière sporadique aux activités du groupe: E<sub>f</sub>, E<sub>k</sub>, E<sub>m</sub> et E<sub>n</sub>. L'analyse de ce groupe démontre que nous sommes en présence de relations privilégiées, que tous ces membres sont conscients d'en faire partie et que le caractère informel de sa formation ne fait pas de doutes. Les membres de ce groupe se côtoient en général lors d'activités sportives, telles que: hockey, base-ball, etc. Il est à noter également qu'ils s'assoient toujours ensemble à la cafétéria durant les pauses-café. Leurs sujets de discussion sont variés et il leur arrive occasionnellement de discuter du contexte de travail après une activité sportive. Aucun conflit n'est survenu depuis la formation du groupe.

Quant à l'identification du déterminant lié à ce groupe informel, nous avons d'abord remarqué que la majorité des membres se connaissaient depuis longtemps, tel que le décrit E<sub>z</sub>: "E<sub>i</sub>, c'est parent avec moi mais de loin. E<sub>g</sub>, je l'ai coaché au hockey. Ça fait longtemps que je le connais. Puis il y a E<sub>o</sub>, mon frère. Et E<sub>y</sub>, on s'est tenu avec son frère quand nous étions

jeunes". En constatant que certains individus avaient déjà établi des liens antérieurs à l'emploi qu'ils occupent présentement, nous avons cru nécessaire d'examiner la situation d'un peu plus près. Nous avons d'ailleurs validé notre supposition auprès de la direction de l'entreprise, à savoir que certains membres du personnel occupent présentement un emploi au sein de l'entreprise grâce à la présence de relations préexistantes parmi eux. De façon générale, les PME se caractérisent par un manque de planification des effectifs et par l'absence de formalisme dans la gestion des ressources humaines. C'est donc souvent en catastrophe, lorsqu'il y a une surcharge de travail, que l'on procède à l'embauche de personnel supplémentaire. Ne pouvant compter sur une banque de candidats potentiels, il arrive souvent que la direction consulte ses propres employés afin d'obtenir des suggestions de noms de candidats. Conséquemment, il est fréquent de retrouver au sein des PME, plusieurs membres d'une même famille ou des amis, des connaissances de longue date comme c'est le cas ici. C'est la raison d'ailleurs pourquoi nous en concluons que la **méthode de recrutement** est à l'origine de ce groupe informel puisque parmi les quatres individus qui ont formé le groupe, trois sont membres de la même famille et un autre est un ami de longue date de ceux-ci. Ainsi, leur réseau personnel de relations représente une pratique de recrutement. Ce déterminant représente un nouveau facteur qui n'a pas été recensé dans la documentation.

### Groupe 3

Ce groupe a été formé il y a un an et il était composé de cinq femmes à l'origine, dont une n'est plus à l'emploi de l'entreprise<sup>15</sup>. Ces personnes sont conscientes de faire partie de ce

---

<sup>15</sup> Les quatres personnes toujours à l'emploi sont: E<sub>aa</sub>, E<sub>bb</sub>, C<sub>3</sub> et C<sub>8</sub>.

groupe et il y a effectivement des relations privilégiées entre elles. Il existe deux graveurs qui participent sporadiquement aux activités du groupe initial ( $E_{cc}$  et  $C_2$ ). Parmi les cinq membres d'origine, trois d'entre elles ( $E_{aa}$ ,  $E_{bb}$ ,  $C_3$ ) travaillent au sein du même département. Toutefois, il n'y a pas d'interactions induites par l'organisation du travail, conférant ainsi au groupe un caractère informel. Ces personnes se rencontrent en dehors des heures de travail et ces rencontres se déroulent à l'occasion d'un repas (dîner ou souper). D'autres activités ont été proposées par quelques membres, mais n'ont pas encore été réalisées (e.g. sorties de plein-air). Depuis la formation du groupe, aucun conflit n'est survenu parmi ses membres. Leurs sujets de discussion ont trait à leur vie privée, à leurs relations de travail ainsi qu'au contexte de travail. Selon l'analyse de contenu des *verbatim* (voir Annexe D), trois déterminants sont à l'origine de la formation du groupe: **méthode de recrutement, reproduction d'un modèle antérieur et aménagement physique et architectural.**

Parmi les cinq membres du groupe, deux individus ( $E_{bb}$  et  $C_3$ ) se connaissaient déjà dans un autre milieu de travail. Nous avons déjà élaboré, dans le cadre de la présentation du groupe 2, notre hypothèse relativement au déterminant méthode de recrutement. Afin d'en expliquer une des causes de l'origine de ce groupe, la même interprétation s'applique ici: à la différence près que nous pouvons valider cette prémissse par le biais des propos de  $E_{bb}$ : " $C_3$  est arrivé ici avant moi et c'est elle qui est venue me chercher pour que je travaille ici". D'autre part, il faut souligner que  $E_{bb}$  et  $C_3$  pratiquaient une certaine activité, à savoir, rencontrer des collègues de travail en dehors des heures de bureau dans le cadre d'un repas. Ces activités ont eu lieu durant cinq à six ans:  $E_{bb}$  a même qualifié ces rencontres de "familiales". Elles se sont intégrées petit à

petit dans l'entreprise et elles ont reproduit un modèle antérieur dans lequel elles se sentaient à l'aise et qu'elles aimaient. Cet état de faits représente un nouveau déterminant qui n'a pas été identifié préalablement dans notre cadre conceptuel. En effet, il ne constitue pas le même déterminant identifié par Moreland (1987), à savoir, un groupe informel déjà existant dans l'entreprise. Ce dernier est constitué lorsque des non-membres sont tentés d'en former un nouveau puisqu'ils constatent que les membres du groupe informel qu'ils envient, s'y sentent bien. *A contrario*, C<sub>3</sub> et E<sub>bb</sub> ont reproduit un modèle qu'elles ont connu dans une autre entreprise et non qui existait déjà dans l'entreprise actuelle.

Puis, parmi les membres de la formation initiale il y a deux personnes qui travaillent à la production (C<sub>8</sub> est un cadre et E<sub>a</sub> était une chargée de projet<sup>16</sup>). De par leurs fonctions, elles ont été amenées à côtoyer les gens de l'administration et ce, en dépit du fait que les employés de la production et les employés de l'administration ne se fréquentent normalement pas. Ils sont en effet physiquement séparés et ni les uns ni les autres ne savent ce qui se passent chez l'autre. Cette séparation est imputable à deux raisons majeures: (1) les bruits occasionnés par la production (les personnes de l'administration en sont isolés); et (2), les différentes tâches accomplies par chacun ne sont pas directement liées. E<sub>aa</sub> qui est là depuis longtemps, a mentionné qu'il n'en a pas toujours été ainsi: "Avant, il y avait deux personnes (dont la femme à C<sub>4</sub>) qui allaient à l'arrière et jasaient souvent avec les employés de la production". E<sub>bb</sub> a mentionné que le même clivage est reproduit lorsque l'entreprise organise des activités communes. Autrement dit, deux groupes distincts émergent: celui de la production et celui de l'administration.

---

<sup>16</sup> C'est cette dernière qui ne travaille plus pour l'entreprise.

Finalement, la perception des travailleurs face au gens de l'administration est plutôt négative tel que le rapporte E<sub>aa</sub>: "Les gens à l'arrière croient qu'elles (les personnes à l'avant) sont assises à rien faire. C'est d'ailleurs ce que je croyais lorsque j'étais à la production". Jugeant ces derniers peu productifs et peu efficaces, ils leur témoignent peu de respect. Le fait d'être physiquement séparés, de ne pas prendre leurs pauses au même moment, ainsi que d'avoir des heures de travail différentes<sup>17</sup>, ne favorisent sûrement pas les échanges entre les gens de la production et de l'administration. Compte tenu de ces éléments, l'aménagement physique et architectural représente un autre déterminant de ce groupe.

#### Groupe 4

*A priori*, ce groupe semblait facile à identifier et à cerner, tant par un des informateurs-initiaux que par les quatre informateurs-clés. Toutefois, la réalité est tout autre telle que nous l'avons constatée dans le cadre de cette analyse. L'historique du groupe est complexe à établir puisque plusieurs acteurs ne travaillent plus au sein de l'entreprise. Une analyse plus approfondie fut nécessaire afin de cerner les bons déterminants de ce groupe informel. Nous savions d'ailleurs avant même de commencer les entrevues, qu'il nous faudrait rencontrer ce groupe en dernier lieu: certains liens seraient plus faciles à établir une fois que nous nous serions imprégnés du plan d'ensemble de l'entreprise, de sa culture, de sa vision, etc.

---

<sup>17</sup> Les employés de la production travaillent de 7 h à 16 h, tandis que ceux de l'administration travaillent de 8 h à 17 h.

La formation originale du groupe remonte à plus de 16 ans, c'est-à-dire lors de la venue du syndicat, car ce groupe est identifié aux activités syndicales de l'entreprise. A prime abord, tout peut laisser croire que le syndicat est un des déterminants de ce groupe, et c'est d'ailleurs l'opinion d'un répondant, E<sub>h</sub>, lorsque nous lui avons demandé si le groupe existait avant la venue du syndicat: "Non. Je ne suis pas prêt à dire cela. Parce que les deux premières années où je suis rentré ici, il n'y avait pas de syndicat". Nous lui avons par la suite demandé si la formation du groupe était liée à la venue du syndicat et il a répondu par l'affirmative. Toutefois, il faut sonder un peu plus afin de bien intégrer ce cas. Nous avons pu déterminer que sept à huit hommes ont formé le groupe initial et que seulement trois d'entre eux travaillent encore pour l'entreprise (C<sub>5</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>f</sub>), E<sub>e</sub> faisant toujours partie du groupe actuel. Il existait des relations privilégiées entre eux et ils étaient conscients de former un groupe. Les interactions entre les individus n'étaient pas prescrites par l'organisation, faisant en sorte, encore une fois, que le critère opérationnel "caractère informel" est respecté. Il faut ajouter que les membres du comité exécutif syndical ont toujours fait partie de ce groupe informel (que ce soit dans le cadre de la formation initiale comme de la formation actuelle). Le comité exécutif actuel est composé de C<sub>6</sub>, E<sub>g</sub> et E<sub>k</sub>.

Selon l'analyse de contenu (voir Annexe E) couplée aux diverses informations obtenues de l'ensemble des répondants, il nous est permis de déduire que le **programme salarial**, **l'aménagement physique et architectural** et le **propriétaire-dirigeant** représentent les déterminants de ce groupe.

D'abord, il existe au sein de l'entreprise, depuis ses tous débuts, deux systèmes de rémunération: à l'heure et à la pièce. Les postes de travail rémunérés à la pièce exigent davantage physiquement de la part des travailleurs. En termes de comparaison, ces postes paient actuellement de trois à sept dollars de l'heure de plus que ceux rémunérés à l'heure. Présentement, ce groupe informel est majoritairement composé d'employés rémunérés à la pièce: la création d'un nouveau produit influence directement leur paie hebdomadaire<sup>18</sup>. D'ailleurs, E<sub>h</sub> affirme à cet effet: "Nous autres, on se tient plus ensemble, étant donné que le travail que l'on fait est rémunéré à la pièce". C'est pourquoi nous avons établi que le programme salarial constitue un des déterminants de ce groupe informel. Même si certains d'entre eux ne sont pas rémunérés à la pièce, ils sont quand même membres de ce groupe puisqu'ils font partie intégrante du système de rémunération à la pièce: leurs postes de travail représentent la pierre angulaire de la chaîne de production puisque ce sont des postes décisionnels. La réalisation technique du produit (selon les exigences de la clientèle) est intimement liée au savoir des employés: elle est toujours au coeur des discussions et celles-ci ont souvent lieu sur les lieux de travail selon l'urgence du problème à régler. La direction a cru aux vertus que recèle l'implication des employés dans le processus décisionnel. Certains individus rémunérés à la pièce, notamment, E<sub>f</sub>, E<sub>i</sub> et E<sub>l</sub> ne font pas partie de ce groupe informel. Puisque ce groupe a été formé il y a une quinzaine d'années, il présente un historique chargé: des conflits interpersonnels ont surgi faisant en sorte que certains membres (e.g. E<sub>j</sub>) ont été exclus du groupe ou ont volontairement mis fin à la relation avec le groupe.

---

<sup>18</sup> Le groupe actuel est composé de C<sub>6</sub>, C<sub>7</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>g</sub>, E<sub>h</sub> et E<sub>k</sub>. Tous ces employés, hormis les deux cadres, sont rémunérés à la pièce.

Puis, nous proposons également que l'aménagement physique et architectural représente un autre déterminant. Nous avons observé que les postes de travail des membres de ce groupe sont regroupés assez près les uns des autres. Les explications de E<sub>h</sub> nous aidant à illustrer nos propos: "E<sub>z</sub> avant il était dans notre département. Maintenant, il n'en fait plus partie. /../ E<sub>z</sub> n'occupe pas un poste très important pour nous autres (présentement). Quand il travaillait sur notre côté, on travaillait constamment avec. Par la force des choses, il était quasiment obligé de s'intégrer en ce qui a trait uniquement à une question de travail. Il était impliqué."

Et finalement, le propriétaire-dirigeant représente un autre déterminant du groupe 4. Il s'agit d'un nouveau déterminant inexistant dans la documentation recensée. Nous citons les propos de E<sub>e</sub> qui résument bien la situation:

"/../ je déplore de ne plus être au courant de la compagnie comme je l'ai déjà été. Avant j'étais au courant de tout, même des moindres détails, jusqu'aux vendeurs. /../ (je suis) très loin de C<sub>1</sub> comparé à avant. On était près. On se parlait assez souvent. /../ avant je m'assoyais souvent dans le bureau de C<sub>1</sub>. /../ On se sentait impliqué. Il nous demandait notre opinion. Lorsqu'ils ont déménagé, j'étais chef d'équipe. Et en étant chef d'équipe, je m'impliquais automatiquement. Lorsqu'ils ont acheté ici, on a passé une après-midi dans les locaux vides à planifier la disposition des équipements. Ça, c'est très valorisant."

Il importe de souligner que ce nouveau déterminant s'apparente à celui de Yulk (1989) mais ne constitue pas le même phénomène. En effet, Yulk (1989) émet la proposition que le dirigeant établit certains liens spéciaux avec quelques individus résultant d'une compatibilité de personnalités et de la compétence des employés. Une relation de confiance s'établira entre le

dirigeant et ces individus, excluant du coup ceux n'ayant pas collaboré de près avec celui-ci aux premiers pas de l'entreprise. Ces derniers, se sentiront délaissés de cette relation privilégiée, et auront tendance à se regrouper de manière informelle. Ainsi, force nous est de constater que ce groupe informel origine d'une relation spéciale entre le propriétaire-dirigeant et quelques employés. Ce sont ces derniers qui composent le groupe et non des individus exclus de la relation tel que proposé par Yulk (1989).

#### Synthèse des déterminants des groupes informels

L'analyse de chacun des groupes informels a permis de révéler différents déterminants reliés à leur genèse. Nous les avons regroupés sous forme de tableau (voir Tableau 5). Ce dernier met en relief les déterminants de chaque groupe ainsi que leur fréquence, soit la proportion d'informateurs-clés ayant fait cette affirmation. Lorsqu'il n'y a aucune mention de fréquence (notamment, l'organisation du travail du groupe 1 ainsi que la méthode de recrutement du groupe 2), nous nous sommes appuyés sur les observations du milieu de travail afin de parvenir à ces hypothèses. Nous avons déjà souligné, toutefois, que nous avions validé auprès de la direction l'hypothèse reliée à la méthode de recrutement.

Tableau 5

<b>Synthèse de l'analyse de contenu</b>		
GROUPE	DÉTERMINANT	FRÉQUENCE
1	<b>Aménagement physique et architectural</b>	2 / 3
	<b>Organisation du travail</b>	-
2	<b>Méthode de recrutement</b>	-
3	<b>Méthode de recrutement</b>	1 / 3
	<b>Reproduction d'un modèle antérieur</b>	1 / 3
	<b>Aménagement physique et architectural</b>	3 / 3
4	<b>Programme salarial</b>	1 / 4
	<b>Aménagement physique et architectural</b>	1 / 4
	<b>Propriétaire-dirigeant</b>	3 / 4

Ce tableau suggère dans un premier temps qu'il peut exister plus d'un déterminant à la formation d'un groupe informel. Comme en font foi les résultats des groupes 1 (deux déterminants), 3 (trois déterminants) et 4 (trois déterminants): le groupe 2 n'ayant qu'un seul déterminant. En dépit

du fait que la documentation consultée n'ait pas fait mention de la présence de plus d'un déterminant comme facteurs possibles de la formation des groupes informels, il nous apparaît manifeste que cette possibilité existe telle que le démontre cette étude. Lorrain & Brunet (1992) mentionnent que l'objectif d'une meilleure compréhension de la genèse des groupes informels a exigé que chaque déterminant soit analysé isolément.

Nous serions en mesure également de regrouper ces déterminants de manière différente en les catégorisant selon deux dimensions organisationnelles telles que proposées par Lorrain & Brunet (1992): l'environnement physique et l'environnement social. Ainsi, nous pourrions catégoriser ces déterminants de la façon suivante: l'environnement physique serait composé de l'aménagement physique et architectural et de l'organisation du travail. Tandis que la méthode de recrutement, la reproduction d'un modèle antérieur, le programme salarial ainsi que le propriétaire-dirigeant feraient partie de l'environnement social.

En outre, le tableau 5 fait ressortir que l'aménagement physique et architectural constitue un des déterminants des groupes 1, 3 et 4. Il y a également la méthode de recrutement faisant partie des groupes 2 et 3. Quatre autres déterminants ont également été mis en lumière: organisation du travail (groupe 1), reproduction d'un modèle antérieur (groupe 3), programme salarial (groupe 4) et propriétaire-dirigeant (groupe 4). Parmi tous ces déterminants, la méthode de recrutement, la reproduction d'un modèle antérieur, le programme salarial ainsi que le propriétaire-dirigeant constituent des facteurs de la formation des groupes informels dont la documentation n'a pas traités: ils représentent une contribution de cette recherche.

## Groupes informels et variables organisationnelles

Il s'agit maintenant dans cette dernière section de l'analyse de répondre à notre question de recherche: "**quelles sont les caractéristiques organisationnelles des PME favorisant la présence de groupes informels?**". Puisque la section précédente a permis de mettre en relief les déterminants des groupes informels, il nous faut établir les variables contextuelles de l'entreprise au moment de la formation de chacun des groupes. Nous avons déjà établi un ensemble de liens dans le cadre conceptuel de cette recherche. Face à la synthèse que nous venons de faire (voir Tableau 5), nous allons reprendre chacun de ces déterminants et analyser leur présence en fonction des caractéristiques de l'organisation.

En premier lieu, nous avions soumis deux propositions au sujet de l'**aménagement physique et architectural** au titre de déterminant des groupes 1, 3 et 4. La première suppose que les PME, lorsque leur niveau de technologie le permet, utiliseront des aires de travail ouvertes afin de minimiser les déplacements. Cet état de faits résulterait d'une gestion centralisée, de l'absence d'un système de contrôle formel et de mécanismes de liaisons formels provoquant une proximité des travailleurs et favorisant du même coup, la formation d'un groupe informel. La deuxième proposition présume que la petite taille de l'organisation (si celle-ci a un niveau de technologie peu sophistiqué) accentuera également la proximité des employés d'où la possibilité de la constitution d'un groupe informel. Dans le cadre de cette recherche, ni l'une ni l'autre de ces propositions préalablement élaborées dans notre cadre conceptuel ne s'applique puisque nous avons déjà précisé que la présence d'une enceinte physique est à l'origine de la formation des

groupes 1 et 3. Quant au groupe 4, la proximité des postes de travail est liée non pas à la petite taille de l'organisation, mais plutôt à la maximisation de l'efficacité de la chaîne de production. Autrement dit, rien ne permet de croire que la genèse de ces groupes est liée à la présence de caractéristiques propres à cette PME: nous aurions pu assister à leur formation dans le cadre d'une grande entreprise.

Nous avions présumé, en deuxième lieu, que le peu d'uniformité entre les procédés et la polyvalence que les employés doivent démontrer au sein des PME étaient favorisés par la présence de faibles niveaux de spécialisation des tâches et de formalisation des comportements. Cet état de faits contribuerait à regrouper les postes de travail et non à les éparpiller, ce qui intensifierait le niveau d'interaction entre les individus (Ingham, 1970). Nous avions suggéré que l'ensemble de ces éléments reliés à l'**organisation du travail** (si celle-ci est influencée par un niveau de technologie peu sophistiqué) constituait un élément déclencheur de la formation des groupes informels. Nous avons déjà établi que l'organisation du travail était un des déterminants du groupe 1. Malgré le fait que les tâches étaient peu complexes et que les comportements n'étaient pas formalisés au moment de la formation du groupe, nous ne pouvons affirmer que les employés devaient démontrer une certaine polyvalence. *A contrario*, l'implantation actuelle des normes ISO (International Standards Organization) démontre que la direction tente d'augmenter la polyvalence des employés. Ces derniers peuvent difficilement occuper un autre poste de travail que le leur. Dans ce département, les postes de travail sont regroupés non pas à cause du peu d'uniformité entre les procédés, mais plutôt parce que chacun a une place importante au sein de

la chaîne de production. Leur emplacement physique a résulté d'une étude visant à minimiser les déplacements. Conséquemment, notre hypothèse est rejetée.

Quant aux nouveaux déterminants ayant été mis en lumière, méthode de recrutement, reproduction d'un modèle antérieur, programme salarial et propriétaire-dirigeant, ils n'ont évidemment pas été l'objet de liens dans notre cadre conceptuel puisqu'ils étaient inexistant lors de la recension documentaire. Nous allons cependant discuter de leur présence en contexte de PME afin de vérifier si certaines variables contextuelles ont favorisé leur constitution.

Nous avons déjà souligné que la **méthode de recrutement** constituait un déterminant de la genèse des groupes informels 2 et 3, et spécialement dans le cadre des PME. En effet, nous avons mis en relief que les PME utilisent une méthode de recrutement différente des autres types d'organisations, phénomène que l'on peut attribuer à des carences au chapitre de la planification des effectifs. Conséquemment, il est courant, de retrouver des groupes informels composés d'individus de la même famille ou de connaissances de longue date comme dans le cas de ces deux groupes. Compte tenu de ces résultats, la méthode de recrutement utilisée dans les PME représente un déterminant des groupes informels.

Nous concluons également que les résultats obtenus concernant la **reproduction d'un modèle antérieur** auraient pu être identiques dans la grande entreprise: la formation de ce groupe n'est aucunement liée à une caractéristique organisationnelle. En effet, les groupes informels existent dans la grande entreprise comme dans la PME: les membres d'un groupe formé dans

l'une ou l'autre de celles-ci qui se retrouveraient ultérieurement dans une autre entreprise, reproduiraient ce modèle quelque soit le type d'entreprise au sein de laquelle ils se retrouveraient.

Puis, nous avons établi que l'entreprise est caractérisée par un **programme salarial** et que ce dernier représente un déterminant du groupe 4. Il appert que ce système de rémunération n'est pas spécifique aux PME: les organisations utilisent différents systèmes de rémunération répondant à leurs besoins ainsi qu'à ceux des employés. Cette proposition nous amène à conclure que ce déterminant n'est pas lié aux PME.

Finalement, relativement au déterminant **propriétaire-dirigeant**, nous observons que cette variable est propre aux PME. Le contraire eut été surprenant: on ne saurait étudier les PME sans parler de leur propriétaire-dirigeant. Ce dernier représente la cheville maîtresse de l'organisation, d'où l'importance prévisible de son impact sur la formation des groupes informels. Nous avons déjà souligné que cette entreprise familiale associait ses employés dans le processus de détermination de la fabrication de nouveaux produits. Lors des débuts de l'organisation, le propriétaire-dirigeant exerçait une supervision directe: il existait un ensemble de liens étroits entre celui-ci et les membres de ce groupe informel. Par exemple, lors de la fusion des deux entreprises, les nouveaux aménagements à réaliser ont fait l'objet de consultations auprès de ces individus. Aujourd'hui, C<sub>1</sub> exerce plutôt une supervision indirecte: son remplaçant, C<sub>2</sub>, n'intègre pas les employés dans le processus décisionnel et d'ailleurs, ces derniers le déplorent.

Ces résultats confirment en quelque sorte les conclusions auxquelles sont parvenus Neiswander & al. (1990): les propriétaires-dirigeants ont tendance à confier aux premiers arrivés un éventail plus grand de responsabilités qu'aux employés engagés ultérieurement. Ainsi, les anciens employés auront tendance à développer des liens particuliers entre eux-même ainsi qu'avec le propriétaire-dirigeant. De plus, Neiswander & al. (1990) notent que "les premiers moments de l'existence de la firme, les valeurs, la compétence et le comportement interpersonnel de l'entrepreneur auront un impact fondamental sur la dimension organisationnelle de l'entreprise, ainsi que sur les tâches de chacun des employés" (p.23).

Ceci complète l'analyse de chaque déterminant du Tableau 5 en rapport avec les caractéristiques de l'entreprise au moment de la formation des quatres groupes informels ayant été recensés. En somme, les résultats de notre étude suggèrent qu'il existe des facteurs engendrant la formation des groupes informels et que ces facteurs peuvent être regroupés de la façon suivante: (1) facteurs environnementaux physiques (aménagement physique et architectural et organisation du travail); et (2), facteurs propres à l'environnement social (méthode de recrutement, reproduction d'un modèle antérieur, programme salarial et propriétaire-dirigeant). Nous pourrions désigner "l'environnement social" par l'appellation "gestion des ressources humaines" puisque la méthode de recrutement fait référence à une notion de recrutement, le programme salarial à la rémunération et le propriétaire-dirigeant à la mobilisation des employés. Toutefois, nous préférons utiliser le terme "l'environnement social" puisque ce dernier s'inspire de la catégorisation proposée par Lorrain & Brunet (1992). Lorsque nous avons tenté d'établir des liens entre les variables organisationnelles propres aux PME et la constitution de groupes

informels, nous avons constaté que la méthode de recrutement et le propriétaire-dirigeant représentent des déterminants de leur genèse. Étant donné le contexte exploratoire de cette étude, il n'est pas surprenant d'avoir identifié de nouveaux éléments, cela conforte l'atteinte de nos objectifs spécifiques. De plus, toutes les autres propositions de notre cadre conceptuel concernant les déterminants non mentionnés à savoir, étendue de contrôle, liens spéciaux, complexité de la tâche et groupe informel déjà existant, ne peuvent être ni infirmées, ni confirmées: leur présence n'ayant pas été validée. Ceci représente une piste pour des recherches futures.

## CONCLUSION

Les groupes informels représentent une réalité organisationnelle importante car ils peuvent exercer une influence sur différentes composantes de l'entreprise. Lors de l'établissement d'un diagnostic organisationnel, il apparaît ainsi essentiel de tenir compte de la présence des deux systèmes: formel et informel. Cette étude s'est attardée à l'informel dans la perspective de la spécificité des PME. Pour ce faire, la méthode de cas intra-site a été utilisée et l'entreprise retenue pour les fins de cette recherche comportait quatre groupes informels. Des entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de deux informateurs-initiaux et de onze informateurs-clés afin de recueillir des données.

L'analyse de contenu a permis de mettre en évidence deux déterminants des groupes informels qui ont été mentionnés dans la documentation recensée, à savoir aménagement physique et architectural et organisation du travail. Nous avons également identifié quatre autres déterminants non recensés dans la documentation: méthode de recrutement, reproduction d'un modèle antérieur, programme salarial et propriétaire-dirigeant. Par ailleurs, lorsque nous avons tenté d'établir si certaines de ces variables sont propres aux PME, nous avons constaté que c'est le cas pour les variables méthode de recrutement et propriétaire-dirigeant: ils représentent des déterminants de la genèse des groupes informels.

Les résultats provenant des liens entre les variables organisationnelles et la constitution de groupes informels doivent être interprétés avec prudence: l'entreprise étudiée a des variables contextuelles qui lui sont propres, notamment: son secteur d'activités, son âge, sa taille, son

propriétaire-dirigeant, son niveau de technologie et son environnement. Ces variables représentent autant d'éléments à considérer comme une influence possible des résultats.

Dans un même ordre d'idées, nous croyons qu'il est sage de préciser certaines limites que comporte ce type de recherche. La première a trait à l'information transmise par les répondants: ont-ils censuré ou masqué certaines informations? Il ne faut pas oublier que les PME ont une caractéristique particulière soit, leur petit nombre d'employés. Il est possible que certains d'entre eux aient subi une pression afin de ne pas divulguer des informations spécifiques. Ceci représente un élément hors de notre contrôle. A cet effet, nous nous questionnons sur la méthodologie employée: aurait-il été mieux de rencontrer les répondants en dehors des heures de travail et en dehors du contexte de travail afin qu'il ne soit pas possible pour les employés et la direction d'identifier les informateurs de l'enquête? Tout nous laisse croire qu'une telle démarche serait effectivement souhaitable, quoique nous doutons de sa faisabilité. Cette méthode exigerait une collaboration accrue des participants.

D'autre part, il a été difficile pour certains groupes d'identifier leurs déterminants puisqu'à certains moments, l'analyse de contenu seule n'a pas suffi. Dès lors, il s'est avéré essentiel que les résultats soient analysés et discutés par un minimum de deux individus afin d'assurer une meilleure validité. Nous avons également déjà souligné le caractère exploratoire de cette recherche, compte tenu de l'état embryonnaire des recherches sur le sujet des groupes informels. Elle comporte une limite importante telle que le souligne Savoie (1982):

"Si la recherche exploratoire respecte l'intégrité du problème et, en ce sens, permet de vérifier la faisabilité ultérieure de recherche descriptive ou explicative, elle demeure très limitée quant aux réponses définitives à apporter à un problème et est totalement inopérante quant à l'établissement fiable de relations de cause à effet" (p.38).

Une étude *a posteriori* comme celle-ci, ne peut exercer aucun contrôle sur les variables de l'étude. Le chercheur, dans ce contexte, doit éviter à tout prix les biais tels qu'influencer les répondants ou amener sa propre opinion. Les entrevues ont également certaines limites notamment en ce qui a trait à la sélection des informations données par le répondant. Quant à l'analyse de contenu, Mayer & Ouellet (1991) mentionnent "(qu')elle ne permettra jamais de restituer la totalité des significations possibles d'un matériel; (puisqu')elle implique nécessairement un choix" (p.495). Également, il y a lieu de se demander, lorsque nous avons établi la fréquence des déterminants (soit le nombre d'informateurs-clés ayant fait une telle affirmation), quel est le degré d'importance que les participants ont accordé à leur réponse. En d'autres mots, est-ce que deux émetteurs du même message ont accordé le même poids ou le même sens aux mots ou termes qu'ils ont prononcés? La constance démontrée par le chercheur lorsqu'il utilise cette méthode de codification est cruciale, surtout si cette étape s'étale dans le temps, pour assurer la fiabilité des résultats (Lacasse, 1991). Certains résultats obtenus dans le cadre de cette recherche ne sont corroborés que par un seul répondant: il y a lieu de se demander si le principe de saturation théorique a été respecté. Le fait qu'un seul individu amène un fait se rapportant au groupe et que les deux autres répondants n'y fassent aucune mention ne signifie pas nécessairement que le principe n'a pas été respecté. Ce fait mentionné par un seul individu constitue tout de même un

élément dont il faut tenir compte lors de l'analyse. A plus forte raison lorsqu'il correspond à la découverte d'un élément nouveau.

En outre, cette recherche ouvre la porte à quelques perspectives de recherches. Puisque cette étude a mis en évidence de nouveaux déterminants qui n'ont pas été recensés dans la documentation et qu'elle a porté sur une entreprise oeuvrant dans un secteur d'activités précis, il y a lieu de suggérer que des recherches soient entreprises sur le même sujet mais dans des secteurs d'activités différents afin d'identifier de nouveaux déterminants des groupes informels. Par ailleurs, tous les groupes informels n'ont pas les mêmes effets sur les variables organisationnelles. Nous avons constaté que les études empiriques à ce sujet sont rares en dépit du fait qu'il est généralement admis que ces types de groupes ont une influence dans les entreprises. Des études sur leurs impacts (processus décisionnel, niveau de production, climat de travail) sont à souhaiter.

La présence des groupes informels dans les PME est quasi inévitable. Les chercheurs doivent faire face toutefois à certaines difficultés, ce qui explique sans doute le peu de recherches entreprises jusqu'à maintenant sur le sujet. Il n'en demeure pas moins que ces études devront être réalisées afin de lever le voile sur ce phénomène existant au sein des organisations.

## RÉFÉRENCES

- Benoit, C., & Rousseau, M.-D. (1991, septembre). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. Notes pour une communication présentée au Symposium International RIFREP 1991, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Qc.
- Bird, B.J. (1990). Entrepreneurial behavior. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and company.
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (1962). Formal organization. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Blauner, R. (1964). Alienation and freedom: The factory worker and his industry. Chicago: The University of Chicago Press.
- Blum, M.L., & Naylor, J.C. (1968). Industrial psychology: Its theoretical and social foundations. New York: Harper & Row, Publishers.
- Bordeleau, Y. (1982). La problématique générale de la recherche en milieu organisationnel. In Y.Bordeleau, L.Brunet, R.R.Haccoun, A.-J.Rigny & A.Savoie (eds.), Comprendre l'organisation: approches de recherche (pp.5-29). Montréal: Les Éditions Agence D'Arc inc.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). The management of innovation. London: Tavistock Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Aldershot, Angleterre: Gower.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Groups and group membership: introduction. In D.Cartwright & A. Zander (eds.), Group dynamics: Research and theory (3rd ed.) (pp. 45-62). New York: Harper & Row Publishers.
- Certo, S.C., & Applebaum, S.H. (1986). Principles of modern management: A Canadian perspective (2nd ed.). Dubuque, Iowa: WCB Publishers.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-P., & Boyle, P. (1990). Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal.
- Côté, N., Abravanel, H., Jacques, J., & Bélanger, L. (1986). Individu, groupe et organisation. Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10 (1), 75-87.

- Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris: Éditions du Seuil.
- Curran, J. (1989). The width and the depth: small enterprise research in Britain 1971-1986. In P.Rosa (ed.), The role and contribution of small business research (pp. 3-36). Aldershot, Angleterre: Avebury.
- D'Amboise, G. (1989). La PME canadienne: situation et défis. Québec: Presses de L'Université Laval.
- D'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. Academy of Management Review, 13 (2), 226-240.
- Daft, R. (1986). Organization theory and design (2nd ed). New York: West Publishing Company.
- Dalton, M. (1959). Men who manage. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Deslauriers, J.-P. (1991). Recherche qualitative: guide pratique. Montréal: McGraw-Hill.
- Dewar, R., & Hage, J. (1978). Size, technology, complexity, and structural differentiation: Toward a theoretical synthesis. Administrative Science Quarterly, 23 (1), 111-136.
- Emory, C.W., & Cooper, D.R. (1991). Business research methods (4th ed.). Homewood, Illinois: Irwin.
- Farris, G.F. (1979). The informal organization in strategic decision-making. International Studies of Management & Organizations, 9 (4), 37-62.
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Ford, J.D., & Slocum, J.W. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. Academy of Management Review, 2 (4), 561-575.
- Franke, R.H., & Kaul, J.D. (1978). The Hawthorne experiments: First statiscal interpretation. American Sociological Review, 43 (5), 623-643.
- Geeraerts, G. (1984). The effect of ownership on the organization structure in small firms. Administrative Science Quaterly, 29 (2), 232-237.
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation P.M.E. Revue Française de Gestion, (15), 37-49.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organization grow. Harvard Business Review, 50 (4), 37-46.

- Grzyb, G.J. (1981). Decollectivization and recollectivization in the workplace: The impact of technology on informal work groups and work culture. Economic and Industrial Democracy, 2 (4), 455-482.
- Homans, G.C. (1950). The human group. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hosmer, L.T., Vesper, K.H., & Cooper, A.C. (1977). The entrepreneurial function: Text and cases on smaller firms. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hsu, C.-K., Marsh, R.M., & Mannari, H. (1983). An examination of the determinants of organizational structure. American Journal of Sociology, 88 (5), 975-996.
- Huberman, M.A., & Miles, M.B. (1991). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Ingham, G.K. (1970). Size of industrial organization and worker behaviour. London: Cambridge University Press.
- Jacques, J. (1979). Le groupe: sa nature. In J.L. Bergeron, N. Côté-Léger, J. Jacques, & L. Bélanger (eds.), Les aspects humains de l'organisation (pp. 153-169). Chicoutimi: Gaétan Morin Éditeur.
- Julien, P.A. (1990). Notes de lecture: vers une typologie multi-critère de la PME. Revue Internationale de la PME, 3 (3-4), 411-425.
- Julien, P.A., & Morel, B. (1986). La Belle entreprise. Montréal: Les Éditions du Boréal Express.
- Lacasse, J. (1991). Introduction à la méthodologie utilisée en Sciences Humaines. Montréal: Éditions Études Vivantes.
- Lafortune, L. (1993, octobre). La recherche qualitative: ses définitions, ses caractéristiques, ses applications. Document présenté dans le cadre d'un séminaire de l'Association pour la Recherche au Collégial (ARC), CÉGEP André-Laurendeau, Montréal, Qc.
- Landry, R. (1992). L'analyse de contenu. In B.Gauthier (ed.), Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données (2e éd.). Québec: Presses l'Université du Québec.
- Laroche, R. (1991). La structure interne du groupe informel dans l'organisation: synthèse théorique et conception d'une méthodologie. Mémoire de maîtrise non-publié, Université de Montréal, Montréal, Qc.
- Lawrence, P.R., & Lorsh, J.W. (1967). Organization and environment. Homewood, Ill.: Richard D.Irwin.

- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu: notions et étapes. In J.-P.Deslauriers (ed.), Les méthodes de la recherche qualitative (pp.49-65). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- L'Écuyer, R. (1990). Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: méthode GPS et concept de soi. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). Recherche qualitative: fondements pratiques. Montréal: Éditions Agence d'Arc inc.
- Levine, J.M., & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology, 41, 585-634.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.
- Lorrain, J., & Brunet, L. (1992, juillet). L'émergence des groupes informels: un modèle écologique. Document présenté à l'Association de la Psychologie du Travail de la Langue Française (APTLF), Strasbourg, France.
- Lortie, G. (1992, mai). Buts individuels et buts de groupes dans les regroupements informels. Document présenté au 60e congrès de l'ACFAS, Université de Montréal, Montréal, Qc.
- Mace, G. (1988). Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). Gestion des ressources humaines dans les PME. Paris: Economica.
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1990). Designing qualitative research. Newbury Park, California: Sage Publications, inc.
- Maslow, A.H. (1954). Motivation & personnalité. New York: Harper & Row publishers.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux. Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: MacMillan.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw Hill.

- Miller, D., Kets de Vries, M.F.R., & Toulouse, J.M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. Academy of Management Journal, 25 (2), 237-253.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Moreland, R.L. (1987). The formation of small groups. In C. Hendrick (ed.), Group processes (vol.8) (pp. 80-110). Newbury Park: Sage Publications.
- Morey, N.C., & Luthans, F. (1991). The use of dyadic alliances in informal organization: An ethnographic study. Human Relations, 44 (6), 597-618.
- Muti, R.S. (1968). The informal group: What it is and how it can be controlled. Personnel Journal, 47, 563-570.
- Neilson, E.H. (1974). Contingency theory applied to small business organizations. Human Relations, 27 (4), 357-379.
- Neiswander, D.K., Bird, B.J., & Young, P.L. (1990). Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise. Revue Internationale PME, 3 (1), 7-25.
- Palazzolo, C.S. (1981). Small groups. New York: Nostrand Company.
- Patton, M.Q. (1986). Qualitative evaluation methods (7th ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications, inc.
- Paulus, P.B., & Nagar, D. (1987). Environmental influences on social interaction and group development. In C. Hendrick (ed.), Group processes and intergroup relations (vol.9) (pp. 68-90). Newbury Park: Sage Publications.
- Paquin, M. (1982). L'intégration d'unités administratives dispersées géographiquement: le pouvoir des administrateurs publics en région. Thèse de doctorat non-publiée, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Qc.
- Perrien, J., Chéron, E.J., & Zins, M. (1983). Recherche en marketing: méthodes et décisions. Boucherville: Les Éditions Gaétan Morin.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review, 32 (2), 194-208.

- Polksy, H.W. (1978). From clques to factions: Subgroups in organizations. Social Work, 23 (2), 94-98.
- Prévost, P. (1983). Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche (Cahier du LEER, P-1600, 12-06, d-161). Chicoutimi: Université du Québec à Chicoutimi.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K.M, Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. Administrative Science Quaterly, 8 (3), 289-315.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. Administrative Science Quaterly, 13 (1), 65-105.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., & Turner, C. (1969a). The context of organization structures. Administrative Science Quaterly, 14 (1), 91-114.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., & Hinings, C.R. (1969b). An empirical taxonomy of structures of work organizations. Administrative Science Quaterly, 14 (1), 115-126.
- Robinson, R.B., & Pearce, J.A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. Academy of Management Review, 9 (1), 128-137.
- Reif, W.E., Monczka, R.M., & Newstrom, J.W. (1973). Perceptions of the formal and the informal organizations: Objective measurement through the semantic differential technique. Academy of Management Journal, 16 (3), 389-403.
- Savoie, A. (1982). La recherche exploratoire sur le terrain. In Y.Bordeleau, L.Brunet, R.R.Haccoun, A.-J.Rigny & A.Savoie (eds.), Comprendre l'organisation: approches de recherche (pp.31-45). Montréal: Les Éditions Agence D'Arc inc.
- Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Shaw, M.E. (1981). Group dynamics: The psychology of small group behavior (3rd ed.). Montréal: McGraw-Hill.
- Siegel, L., & Lane, I.M. (1974). Psychology in industrial organizations (3rd ed.). Homewood, Illinois: Richard D.Irwinc, Inc.
- Stevenson, W.B, Pearce, J.L., & Porter, L.W. (1985). The concept of "coalition" in organization theory and research. Academy of Management Review, 10 (2), 256-268.

- Sundstrom, E. (1986). Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, F.W. (1911). The principle of scientific management. New York: Harper Brothers publishing.
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N., & Fombrun, C. (1979). Network analysis in organizational settings. Human Relations, 32 (11), 923-965.
- Tremblay, A. (1991). Sondages: histoires, pratique & analyse. Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.
- Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting. Human Relations, 4, 3-38.
- Wilson, S. (1978). Informal groups: An introduction. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press.
- Yi, H., & Kim, L. (1988). Determinants of organizational structure of small business enterprises: Evidence in a rapidly developing country. International Small Business Journal, 6 (4), 45-56.
- Yin, R.K. (1989). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations (2nd ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall inc.

## ANNEXE A

### Grille d'entrevue - informateurs-initiaux

OBJECTIF	QUESTION	CRITERE RECHERCHÉ	NOTE
Repérer un groupe informel selon cinq critères opérationnels	<p>1. Dans votre milieu de travail, connaissez-vous des groupes de personnes qui se fréquentent ou qui se tiennent ensemble?</p> <p>2. Parmi ces groupes, y en a-t-il dont les membres semblent entretenir des relations plus fréquentes et/ou intenses par rapport aux autres groupes?</p> <p>3. Combien de groupes de personnes avez-vous en tête?  Selon vous, lequel parmi eux est le mieux connu et le plus solidaire?</p> <p>4. Combien y a-t-il de personnes dans ce groupe?  Est-ce qu'il y a des personnes qui semblent faire partie du groupe mais que vous n'êtes pas certain qu'ils sont membres?</p> <p>5. Ces (nb) personnes, font-elles partie de la même unité de travail?  Si oui, forment-elles une unité de travail?  Si non, sont-elles du même département?</p> <p>6. Croyez-vous que ces gens ont eux-mêmes l'impression de former une sorte de groupe? (oui ou non)</p> <p>7. Depuis combien de temps ce groupe existe-t-il selon vous?</p>	RELATIONS PRIVILÉGIÉES  3 MEMBRES ET PLUS  CARACTÈRE INFORMEL  CONSCIENCE DU MEMBERSHIP  EXISTENCE MINIMALE D'UN AN	Donner des exemples de regroupements

OBJECTIF	QUESTION	NOTE
Trouver des points de repère du groupe	<p>8. A votre avis, lorsque les gens pensent à ce groupe, à quoi est-ce qu'ils l'associent spontanément? une façon de penser? une façon de faire? un événement? une particularité? une personne?</p> <p>9. Si nous voulons parler de ce groupe à d'autres employés, comment devrons-nous l'appeler pour qu'ils sachent de qui nous parlons? (surnom?)</p> <p>10. Pour pouvoir dire qu'une personne fait partie ou non de ce groupe, les membres ont-ils des caractéristiques particulières? Lesquels?</p> <p>11. (reformulation des propos du répondant - cadre référent pour reconnaître le groupe)</p>	Donner des exemples Nombre = ... Surnom = ... Particularité = ...
Recueillir de l'information additionnelle sur le groupe	12. Avez-vous des informations additionnelles pertinentes que nous devrions connaître?	L'informateur-initial peut devenir informateur-clé
Discuter de la manière d'entrer en contact avec les informateurs-clés afin d'obtenir leur collaboration	<p>13. Croyez-vous qu'il pourrait être difficile d'obtenir la collaboration des membres du groupe que vous venez d'identifier?</p> <p>Connaissez-vous des membres du groupe qui d'après vous accepteraient d'en parler?</p> <p>Auriez-vous des conseils à suggérer pour faciliter notre démarche?</p>	

OBJECTIF	QUESTION	CRITERE RECHERCHÉ	NOTE
Connaître le contexte organisationnel au moment de la formation du groupe informel et situer les dimensions structurelles selon un continuum	14. Est-ce que les employés exécutent des tâches de nature variée? Élaborez.  15. Les employés qui exécutent un travail doivent-ils le faire selon des règlements (encadrement strict) ou leur laisse-t-on une certaine marge de manœuvre?  16. a. Quelle est la formation de base exigée pour ce type de travail?  b. Combien d'heures de formation l'entreprise consacre-t-elle à ses employés?  17. Est-ce que l'entreprise, dans le cadre de la formation, s'en tient uniquement aux aspects techniques ou consacre-t-elle également du temps à inculquer sa philosophie de gestion, ses normes, etc.? (e.g. gestion participative, cercles de qualité, etc.)	SPÉCIALISATION DU TRAVAIL  FORMALISATION DU COMPORTEMENT  FORMATION  SOCIALISATION	
	18. Pourriez-vous dresser l'organigramme de votre entreprise et dire combien d'individus font partie de chaque sous-système? (e.g. département)	REGROUPEMENT EN UNITÉS ET TAILLE DES UNITÉS	a. continue ou de base? b. heures/mois ou années?
	19. Existe-t-il des comités (temporaires ou permanents) dans votre organisation?	MÉCANISMES DE LIAISON	
	20. D'après l'organigramme que vous avez dessiné, à quel niveau hiérarchique se situe le(s) centre(s) de décision?	DÉCENTRALISATION	Attention au type de décisions (routine vs stratégique)

NOTE: En terminant, est-ce qu'il a d'autres éléments que vous aimeriez souligner?

## ANNEXE B

Grille d'entrevue - informateurs-clés

OBJECTIF	QUESTION	ÉLÉMENTS A PRÉCISER
Amener le répondant à se créer un cadre référent du groupe informel en question	<p>1. Notre étude porte sur les groupes informels. Nous avons déjà quelques éléments de réponse et nous aimerions en discuter avec vous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surnom du groupe:</li> <li>- Particularité du groupe:</li> <li>- Membres font partie d'une même unité de travail ou département:</li> <li>- Groupe existe depuis:</li> <li>- Nombre d'individus:</li> </ul>	Le répondant doit corroborer les faits ou les rectifier.
Connaitre le profil des membres du groupe informel	<p>2. Les membres du groupe ont-ils des points en commun? Lesquels?</p> <p>3. Les membres du groupe sont-ils du même sexe? Sinon, quelles en sont les proportions?</p>	
Recueillir de l'information sur la genèse du groupe informel	<p>4. Comment s'est formé le groupe à l'origine? Comment les membres se sont-ils connus? Élaborez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement physique et architectural</li> <li>- Organisation du travail</li> <li>- Étendue de contrôle du dirigeant</li> <li>- Présence de liens spéciaux entre le dirigeant et certains employés</li> <li>- Complexité de la tâche</li> <li>- Besoin d'interaction sociale</li> <li>- Présence d'un groupe informel déjà existant</li> </ul>
Recueillir de l'information sur l'historique du groupe informel	<p>5. Est-ce qu'il y a des événements marquants ou des transformations dans la vie du groupe depuis ses débuts? Élaborez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux arrivés?</li> <li>- Anciens membres?</li> <li>- Difficultés rencontrées?</li> </ul>
Identifier le type de relations existant entre le propriétaire-dirigeant et ses employés	<p>6. Quel type de relations existe-t-il entre les employés et le propriétaire-dirigeant? Élaborez.</p>	Amicales / d'affaires Bonnes/moyennes/ médiocres
Identifier les aspects organisationnels influencés par le groupe informel	<p>7. Est-ce que le groupe exerce une certaine influence sur l'organisation? Élaborez.</p> <p>8. Est-ce que le groupe a déjà été impliqué dans un conflit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions stratégiques?</li> <li>Productivité?</li> <li>Climat de travail?</li> <li>Créativité?</li> <li>Employés?</li> </ul>
		Préciser: enjeux, acteurs, gravité, déroulement

OBJECTIF	QUESTION	NOTE
Recueillir de l'information sur les activités du groupe informel	<p>9. Est-ce que les membres font des activités communes?</p> <p>Repas du midi ou pause café? Repas en dehors des heures de travail? Projets liés au travail? Sorties? Autres?</p> <p>10. Vous avez nommé (nb) activités du groupe.</p> <p>Pour chacune d'entre elles, dites si la majorité des membres y participent ou seulement quelques uns.</p> <p>Identifiez également si certaines personnes ne faisant pas partie du groupe y participent.</p> <p>11. Est-ce qu'il y a des activités qui reviennent régulièrement et qui sont devenues des sortes de traditions pour le groupe? Lesquelles?</p> <p>12. Quels sont les sujets de discussion entre les membres?</p> <p>Général, actualité, indifférencié? Travail? (positif ou négatif) Stratégies (positif ou négatif) Rumeurs? Vie privée? Autres?</p>	<p>S'assurer que ce sont des activités de groupe. T = tous Q = quelques uns Inscrire le nombre de personnes de l'extérieur qui y participent.</p>

Note: Avez-vous des questions / commentaires?

## ANNEXE C

Analyse de contenu - groupe 1Déterminant: aménagement physique et architectural

E<sub>t</sub>: On (les femmes) travaille dans notre coin. Puis, eux autres (les hommes) travaillent dans leur coin. /../ Même dans le temps, on demeurait dans le département pour prendre nos break. On ne rejoignait pas les hommes. On restait dans le département. /../ Le mur a toujours été là. Même au début.

E<sub>aa</sub>: Il (le mur) a toujours été là. Et le département était où il est maintenant. Même chose pour la production. /../ Nous étions les femmes ensemble et les hommes ensemble. On n'allait pas avec les hommes pour prendre nos breaks. On prenait nos breaks juste les femmes ensemble. /../ Nous sommes demeurées dans le département jusqu'à ce que les dirigeants interdisent de fumer dans l'usine (sauf à la cafétéria). A ce moment-là, nous avons commencé à y aller (à la cafétéria).

## ANNEXE D

### Analyse de contenu - groupe 3

#### Déterminant: méthode de recrutement

E<sub>bb</sub>: C<sub>3</sub> est arrivée ici avant moi et c'est elle qui est venue me chercher pour que je travaille ici.

#### Déterminant: reproduction d'un modèle antérieur

E<sub>bb</sub>: C<sub>3</sub>, et moi avons déjà travaillé ensemble dans une autre entreprise (environ durant cinq à six ans) et nous faisions également des soupers de ce genre dans l'autre entreprise. Nous faisions également des partys. /../ Dans l'autre entreprise, il n'y avait pas de liens de parenté entre nous (les membres de ce groupe), mais sauf que nous étions "familial".

#### Déterminant: aménagement physique et architectural

C<sub>2</sub>: Ils sont physiquement séparés. Ils (les gens à l'arrière) ne savent pas ce qui se passent dans l'autre groupe (les gens à l'avant).

E<sub>bb</sub>: On parlait tout à l'heure de la différenciation entre les gens d'en avant et ceux de l'arrière, eh bien, le modèle est reproduit lors de ce genre de sortie (i.e. activités organisées par l'entreprise, soit: cabane à sucre, party de Noël). /../ On ne les connaît pas

les gens d'en arrière, et ça me fait quelque chose. Je les vois lorsqu'ils viennent chercher leur cessation d'emploi.

E<sub>aa</sub>: Ça ne se mêle pas. Ça n'a pas toujours été comme ça. Avant, il y avait deux personnes (dont la femme à C<sub>4</sub>) qui allaient à l'arrière et jasaient souvent avec les employés de la production. Les gens à l'arrière croient qu'elles (les personnes à l'avant) sont assises à rien faire. C'est d'ailleurs ce que je croyais lorsque j'étais à la production.

## ANNEXE E

### Analyse de contenu - groupe 4

#### Déterminant: programme salarial

E<sub>h</sub>: Nous autres, on se tient plus ensemble, étant donné que le travail que l'on fait est rémunéré à la pièce. /../ Si j'avais une suggestion à faire, c'est celle-là (i.e. de rémunérer tous les employés à l'heure). Parmi ceux rémunérés à la pièce, ça amène des frictions à la journée longue. Parce que tu travailles presque toujours sur une tension. Quand ça va bien O.K., tout va bien. Mais lorsqu'il y en a un qui va mal, toute la gang va mal.

#### Déterminant: aménagement physique et architectural

E<sub>h</sub>: E<sub>z</sub> avant il était dans notre département. Maintenant, il n'en fait plus partie. /../ E<sub>z</sub> n'occupe pas un poste très important pour nous autres. Quand il travaillait sur notre côté, on travaillait constamment avec. Par la force des choses, il était quasiment obligé de s'intégrer en ce qui a trait uniquement à une question de travail. Il était impliqué.

Déterminant: propriétaire-dirigeant

E<sub>h</sub>: Ils (la direction) nous réunissaient une fois par mois et nous amenaient au restaurant. Ça n'arrivait pas à tous les mois. Ça dépendait des recettes qu'ils avaient faites au bout du mois. J'en ai eu connaissance souvent. C'était comme une façon de nous remercier et en même temps ça nous réunissait.

E<sub>e</sub>: ../../ je déplore de ne plus être au courant de la compagnie comme je l'ai toujours été. Avant, j'étais au courant de tout, même des moindres détails, jusqu'aux vendeurs. ../../ tu es très loin de C<sub>1</sub> comparé à avant. On était près. On se parlait assez souvent. ../../ avant je m'assoyais souvent dans le bureau de C<sub>1</sub>. ../../ On se sentait impliqué. Il nous demandait notre opinion. Lorsqu'ils ont déménagé, j'étais chef d'équipe. Et en étant chef d'équipe, je m'impliquais automatiquement. Lorsqu'ils ont acheté ici, on a passé une après-midi dans les locaux vides à planifier la disposition des équipements. Ça, c'est très valorisant.

E<sub>g</sub>: On a déjà fait partie des décisions.

## ANNEXE F

*Verbatim des entrevues*Entrevue 1

Date: Vendredi, le 16 juin 1995  
 Heure: 9h00 à 10h15  
 Étaient présents: Louise Clément, Jean Lorrain et C<sub>1</sub> (propriétaire-dirigeant et informateur-initial)

Il faut remonter à la fin des années trente, en fait au début de la deuxième guerre mondiale, pour voir un premier membre de la famille se lancer dans le domaine. Mon grand-père débute un longue tradition familiale et dès les débuts, son entreprise se forgea une réputation régionale. Mon père, après avoir travaillé dans l'entreprise familiale, démarre sa propre usine de fabrication (même secteur d'activités). Donc, en 1950, il y a une deuxième génération qui fait sa marque dans le domaine. En 1973, j'ai décidé de regrouper les deux entreprises malgré le fait qu'elles jouissaient d'une bonne réputation: une unification s'imposait afin de conquérir le marché provincial. Petit à petit, la nouvelle structure s'impose et l'entreprise emménage dans ses premiers locaux. L'immeuble accueille les équipements des deux entreprises. Il y avait alors dix employés et la production annuelle était de 10 000 unités.

Après quatre années d'opération, l'immeuble ne convient plus à la production accrue de l'usine. Avec un chiffre d'affaires de trois millions de dollars, l'entreprise détient alors le cinquième rang du marché provincial. Afin de poursuivre notre expansion et de mieux desservir la clientèle, l'entreprise déménage dans les locaux actuels, plus vastes et mieux localisés. En 1985, mon père a pris sa retraite après avoir oeuvré plus de 35 ans dans la fabrication et de la vente des unités. En 1986, le directeur général de l'époque ainsi que le directeur des ventes et un des acheteurs partent en affaires à leur compte en achetant une entreprise concurrente. La même année, nous entreprenons des travaux d agrandissements.

En 1993, après avoir passé une année d'étude en France, je décide d'amorcer la phase d'expansion de l'entreprise. Nous avons identifiés trois objectifs: (1) abandonner les secteurs moins rentables et faire croître l'entreprise; (2) signer une convention collective de longue durée avec les employés; et (3), entrer en compétition avec les grands du marché canadien et intégrer le réseau international. Pour ce faire, nous nous départissons des équipements désuets et nous les vendons à un manufacturier coréen. La production se dote d'équipements plus modernes assistés par ordinateur. Nous signons, en 1994, une convention collective de cinq ans permettant un planification à long terme.

Puis, nous faisons l'acquisition d'une coopérative oeuvrant dans le même secteur d'activités et qui est établit dans les marchés de l'est, du centre et de l'ouest du pays. Le produit que nous fabriquons ne peut voyager. Bien que léger, il est volumineux. Comparé à des téléviseurs couleurs, le prix de revient du transport par unité est plus coûteux. D'où la nécessité d'avoir des usines de production près des zones de livraison. Notre principal objectif est de continuer à faire un des meilleurs produits. Afin de conserver un rôle de chef de file dans le domaine, nous consacrons également beaucoup d'énergie au développement de nouveaux produits. Nous sommes devenus le premier manufacturier de ces unités au Québec, et le quatrième au Canada. Tous les matériaux qui entrent dans la confection de notre produit sont manufacturés au Québec.

## Entrevue 2

Date:	Jeudi, 22 juin 1995
Heure:	10h30 à 12h00
Étaient présents:	Louise Clément, Jean Lorrain et C <sub>2</sub> (directeur des opérations et informateur-initial)

L'usine est partie avec le regroupement de deux usines artisanales, celle de mon père et de mon oncle. Mon frère a décidé de les regrouper et de partir à son compte. En partant, il y avait cinq actionnaires au début. L'édifice initial était de trois étages. Au fil des années, les actionnaires se sont éclipsés et il n'est resté que mon père et mon frère. L'entreprise actuelle a 20 années d'existence. Les 15 premières années a été une progression normale lente avec en moyenne, entre 20 à 30 employés à la production. Ils sont syndiqués depuis 1979. Nous sommes installés ici depuis environ 15 ans. L'entreprise a progressé jusqu'à un chiffre d'affaires d'environ de cinq millions (de dollars). Mon frère est parti en Europe pour une année. Moi, je n'ai jamais été en entreprise. Je suis un ancien chef cuisinier restaurateur. Je me suis recyclé en techniques de génie industriel, la même année où mon frère est allé en Europe. Nous avons commencé à travailler dans l'entreprise en même temps et depuis ce temps, le chiffre d'affaires est rendu maintenant à neuf millions (de dollars) en l'espace de trois ans.

Je suis en train d'implanter actuellement la norme ISO-9002 qui pour moi est très importante. C'est un outil de travail. C'est une norme d'assurance qualité... A chaque poste de travail, les gens sont conscients qu'il faut qu'ils vérifient leur qualité, qu'ils ne passent pas ce qui n'est pas correct pour assurer au client que le produit qui sort d'ici est correct. Ça responsabilise beaucoup les gens. C'est une nouvelle mentalité qui est carrément différente d'une mentalité d'un syndiqué qui se dégage de toutes responsabilités et qui laisse tout ça au boss. Ça, c'est beaucoup plus difficile. Depuis que je suis ici, c'est très difficile de changer la mentalité des gens quand ça fait 15 ans qu'ils sont habitués que le boss décide et qui a le problème quand il y a un problème et non eux autres.

Et c'est ça que je suis en train de changer et c'est long, c'est très long. Je pensais y arriver plus vite que ça, mais c'est pas évident. Mais ces gens savent qu'il y a une norme qui est en train de se mettre en application, ils savent que c'est ça, que la direction le veut et on s'en va là dedans. Ils ne pourront pas passer à côté. Il faut qu'ils changent de mentalité comme tout le monde l'a fait depuis les dernières années.

On a un bon syndicat ... Ils savent qu'ils sont très bien traités, ils sont les gens les mieux payés dans toute l'industrie au Québec et qu'ils ont de bonnes conditions de travail.

Moi, lorsque je suis entré ici, je leur ai dit que je n'étais pas un boss pour être une police, j'étais un boss avec une fonction précise et que le vrai boss c'était le client. Si le client demande quelque chose, il faut lui donner. Je n'ai pas à jouer à la police. Je pense que les gens sont capables à l'âge qu'ils ont et les expériences qu'ils ont, de décider par eux-mêmes des décisions qui peuvent se prendre. Quand c'est plus grave, ils montent en haut.

En parlant du syndicat, nous venons de signer une entente de cinq ans avec eux. C'est très bon. Il n'y a eu aucune perte de salaires. Ils ont de très bonnes conditions.

*(Existe-t-il des événements qui auraient marqué l'histoire de l'entreprise? )*

Il y a une grève qui a brassé pas mal. Ensuite, lorsque mon père a cédé ses parts à ses enfants, il s'est retiré. Il y a eu beaucoup de changement depuis que mon frère et moi sommes (re)venus dans l'entreprise. On se tient à la fine pointe de la technologie. Nous avons acquis de la nouvelle machinerie. Il y aussi, l'abandon de la fabrication d'une unité (qui entraînait dans la production du produit final). On a vendu l'équipement à une entreprise régionale qui nous fournit maintenant et le restant de la machinerie a été vendu à une entreprise coréenne. Évidemment, il y a un département complet qui a disparu. La panique a pogné. Nous avons réintégré ces employés dans l'usine. Le syndicat a fini par accepter et les gens sont très heureux. Il n'y a eu aucune mise à pied. Au contraire, il y a eu une augmentation des employés. Et les gens qui étaient là, ont plus ou moins perdu leurs salaires. Ils ont été longtemps sceptiques qu'on ne fabrique plus cette unité.

*(implantation de la norme ISO-9002? )*

Il y a eu quatre ingénieurs industriels ont été engagés tour à tour et mis à pied depuis les débuts. Lorsque je suis entré ici, ce n'était pas ma job. J'étais directeur de la qualité pendant un an. A un moment donné, il a fallu que je prenne la direction de l'usine. J'ai été six mois à faire les deux jobs. A un moment donné, je n'en pouvais plus. Présentement, nous sommes dans la pire phase: l'implantation. Ça fait déjà deux ans qu'ils savent et il y a beaucoup de choses. Il y a eu des

ralentissements. Les gens n'y croyaient plus... puis ça revient... changer les mentalités... que le syndicat et le patron marchent ensemble... c'est pas supposé. Parce que je leur ai toujours dit que ça sert à rien de se battre à l'intérieur. Il faut se battre contre nos compétiteurs. Tant qu'on va se battre ici, on n'avancera pas. Mais les gens finissent toujours par comprendre.

#### *(identification des groupes informels )*

Le groupe 4 est composé de: C<sub>6</sub>, E<sub>k</sub>, E<sub>g</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>h</sub>, C<sub>7</sub> et E<sub>z</sub>. Il y en a qui sont payés à la pièce et d'autres sont payés à l'heure (deux postes de cadre).

Le groupe 1 qui ne parle pas. Elles suivent tout simplement. Elles ne s'en mêlent pas. Elles sont moins nombreuses.

Le groupe des nouveaux et le groupe des anciens<sup>19</sup>. Depuis l'arrivée des nouveaux, il y a un changement car ils (les anciens) s'aperçoivent qu'ils ne sont plus tous seuls. Avant ils n'étaient que 30, maintenant ils sont 45. Donc, il y a autant de nouveaux que d'anciens. Les nouveaux arrivés parlent beaucoup plus que le groupe 1. Ces dernières ne parlent pas et ne comprennent pas toujours les décisions qui sont prises.

Il y a aussi un changement important qui est arrivé. C<sub>5</sub> qui avec l'entreprise depuis ses tous débuts, a été remplacé par moi.

J'ai une bonne relation, d'individu à individu, grâce à une bonne communication avec chacun des employés. De plus, je sais que les employés ne vont pas aux réunions syndicales... que ça donne à rien... que ce n'est pas démocratique.

#### Entrevue 2 (suite)

Date: Mardi, le 27 juin 1995

Heure: 14h15 à 15h30

Étaient présents: Louise Clément, Jean Lorrain et C<sub>2</sub> (directeur des opérations et informateur-initial)

#### *(groupe 1 ? )*

---

<sup>19</sup> Nous n'avons pas retenu ces groupes pour fins d'analyse. Il s'est avéré qu'ils n'étaient pas des groupes informels.

Même si elles disent quoi que ce soit, elles savent qu'il ne se passera rien (i.e. elles n'ont pas d'influence sur le syndicat). Elles se parlent entre elles. Même s'il n'y a pas de conflits entre elles et la production, elles entretiennent des liens entre elles uniquement car physiquement, elles sont séparées de la production. Ainsi, elles travaillent ensemble et les femmes jasent entre elles. Ce sont d'ailleurs les seules sur le plancher. Tandis que les trois hommes de ce département se mêlent aux autres gens de la production. Il y a actuellement quatre anciennes. Normalement, il y en a cinq, mais une est en congé de maladie.

Il y a eu un conflit dans le passé qui a nécessité l'intervention d'une aide externe (psychologue industriel). Le problème se retrouvait au sein du groupe même. Ce problème a été résolu avant mon arrivée.

Le groupe est composé (présentement) de: E<sub>v</sub>, E<sub>w</sub>, E<sub>t</sub>, E<sub>u</sub> et E<sub>x</sub>.

#### *(groupe 4 ?)*

Le groupe de gens étant rémunérés à la pièce est composé de neuf individus dont un individu qui travaille avec l'équipe du soir.

Ces gens sont rémunérés à la pièce et influencent fortement le processus décisionnel: E<sub>k</sub>, E<sub>g</sub>, E<sub>e</sub> et E<sub>h</sub>.

Tandis que ceux-ci ne sont pas rémunérés à la pièce mais font partie du groupe quand même: C<sub>6</sub>, C<sub>7</sub> et E<sub>z</sub>.

#### *(groupe de l'horaire du soir ?)<sup>20</sup>*

L'équipe du jour commence à 7h et finit à 4h (16 heures). Celle du soir, 4h (16 heures) à 1 h. Il y a 35 individus de jour et dix individus de soir. Ces dix individus sont les derniers arrivés dans l'entreprise et ils pensent distinctement du groupe 4. Ils possèdent une motivation très forte concernant le travail. Il existe une rivalité entre les deux. Ils demandent des choses quelquefois qui n'est pas nécessairement en accord avec le groupe 4. Par le passé, ils ont fait signer tous les individus de l'équipe du soir pour une requête (horaire, flexibilité du syndicat, formation). Seule porte de sortie afin de changer ce qu'il y a dans la convention par rapport à la formation et flexibilité... car il est impossible dans l'ancien système de remplacer un tel poste par un autre (par exemple). Notre objectif

<sup>20</sup> Nous n'avons pas retenu ce groupe pour fins d'analyse. Il s'est avéré qu'il n'était pas un groupe informel.

est d'augmenter la polyvalence des employés. Les employés du soir sont plus polyvalents et plus flexibles que ceux du jour étant donné qu'ils sont nouveaux.

*⟨depuis quand existe-t-il une équipe du soir?⟩*

En 1993, ça duré deux semaines. Puis, en 1994, deux mois et demi à trois mois. En 1995 (cette année), ça va durer cinq mois.

*⟨quelle est la capacité maximale de l'entreprise?⟩*

2 000 morceaux par semaine, mais il y aurait possibilité d'aller jusqu'à 3000 par semaine.

*⟨groupe 2 ?⟩*

Le groupe est composé (présentement) de: E<sub>z</sub>, E<sub>o</sub>, E<sub>y</sub>, E<sub>r</sub> et E<sub>m</sub>. Les trois premiers sont les plus associés à toutes les activités sportives.

*⟨groupe 3 ?⟩*

Elles vont souvent dîner ensemble. Il y en a quatre (E<sub>bb</sub>, E<sub>aa</sub>, E<sub>dd</sub>, E<sub>cc</sub>). Lorsqu'on parle des gens à l'avant, on fait référence aux cadres administratifs à l'avant (de la bâisse). Les gens à l'arrière, ce sont les cadres de la production à l'arrière. Ils sont physiquement séparés. Ils (les gens à l'arrière) ne savent pas ce qui se passent dans l'autre groupe (les gens à l'avant) (toutefois C<sub>8</sub> est le lien avec les gens d'en avant. Elle s'occupe de la planification des entrées d'achats et des réceptions. Elle est cadre).

### Entrevue 3

Date: Vendredi, le 1er septembre 1995  
 Heure: 15h15 à 15h40  
 Étaient présents: Louise Clément, Jean Lorrain et E<sub>v</sub> (informateur-clé du groupe 1)

Quand on s'assoit à la cantine, il y a comme on dit, une table de femmes. Ça toujours été comme ça. Il y a des fois où E<sub>x</sub> s'assoit à une autre table. A la cantine, on a choisi nos places et on est toujours à la même place. E<sub>t</sub> est à côté de moi, E<sub>w</sub> est en face de moi de biais. On est une table de femmes. Quand ben même que je voudrais changer de place, les autres tables sont pleines. Chacun a leur place.

*⟨ se rencontrent-elles à l'extérieur de l'entreprise? ⟩*

Nous ne nous rencontrons pas en dehors des heures de travail. Des fois, on se rencontre au centre d'achats et on se jase un peu. Les seules fois où l'on se réunit, c'est lorsqu'il y a une activité organisée.

*⟨ la répondante hésite beaucoup à affirmer qu'elle fait partie d'un groupe informel ⟩*

Là, on est plusieurs dans les femmes. Il y a plusieurs jeunes. Il y a une plus jeune qui s'assoit avec nous autres. Elle s'assoit en face de moi. Elle est toujours en face de moi. Les autres plus jeunes s'assoient à d'autres tables. C'est parce qu'on dirait que les plus vieilles, qu'on s'assoit ensemble. C'est pas parce que l'on se voisine. A notre table, il y a normalement A<sup>21</sup>, mais là elle n'y est pas, elle est malade en ce moment, donc A, E<sub>w</sub>, E<sub>t</sub>, E<sub>w</sub>, moi, B (une nouvelle). Et il y a une autre nouvelle, D. Elle s'assoit à la place de A. Parce qu'elle prenait toujours son dîner dans son auto, et je lui ai dit de venir s'asseoir avec nous autres. Ça fait pas longtemps qu'elle est ici. Ça fait six mois. Elle travaillait de soir. Là, elle est de jour. Et là je l'ai invité à venir s'asseoir avec nous autres. Les nouvelles je les aide. Je les rends à l'aise avec moi. C'est parce que j'ai déjà été nouvelle.

*⟨ E<sub>x</sub> n'a pas été mentionnée et je lui ai fait remarqué ⟩*

C'est parce qu'elle se promène d'une table à l'autre.

<sup>21</sup> Certains employés, notamment A à P, ne figurent pas sur l'organigramme de l'entreprise (voir Figures 1 et 2). Plusieurs raisons expliquent cet état de faits: l'employé ne travaille plus au sein de l'entreprise; l'employé est considéré comme ayant un emploi temporaire; l'employé est en congé de maladie; ou l'employé fait partie de l'équipe du soir.

*⟨ On cherche à savoir depuis quand le groupe existe-t-il? ⟩*

Quand je suis entrée, il y a neuf ans, je ne faisais pas tellement partie... j'étais complètement en dehors d'eux autres... Les plus vieilles sont... Quand je suis arrivé ici, c'était difficile comme on dit de rentrer avec eux autres. L'atmosphère était froide quand je suis entrée ici. Ça a pris du temps avant que je sois acceptée.

*⟨ depuis quand se sent-elle acceptée parmi le groupe? ⟩*

Depuis cinq à six ans. Il y a toujours eu du tiraillage entre les femmes. Malgré qu'entre les femmes, c'est pas comme les hommes. On est pas comme ça. Moi, je vais être comme ça avec les plus jeunes pour les aider. Avec les plus vieilles, c'est pas pareil. Mais avec A, je l'ai aidée beaucoup. A chaque fois qu'elle avait besoin, j'ai toujours été là pour l'aider. Et avec E<sub>v</sub>, je serai toujours prête à l'aider, mais... elle est plutôt avec E<sub>w</sub>. Tous les deux, elles arrivent le matin, elles s'en vont dans le département toutes les deux seules. Elles vont s'asseoir à la cantine. Elles arrivent le midi, c'est pareil. Elles viennent à la cantine seulement à l'heure du break. Elles s'en vont toutes les deux dans leur petit coin. Ce sont de bonnes amies. Elles demeurent près l'une de l'autre, mais elles ne se voisinent pas. Elles vont travailler plus souvent ensemble. Le travail est organisé de façon à ce qu'elles travaillent ensemble. Ça adonne comme ça. Parce que qu'on est supposé de faire toutes les jobs.

*⟨ événements marquants du groupe? ⟩*

Il y a eu dans le temps que je travaillais avec E<sub>aa</sub> (maintenant elle est rendue dans le bureau en avant), ... moi j'étais entre deux feux... elle ça ne marchait pas avec E<sub>t</sub> et A. Et là, ça adonné que pour le travail, j'ai toujours travaillé avec E<sub>aa</sub>. Et puis moi, le travail qu'elle faisait j'ai toujours aimé ça. Comme en ce moment, je remplace A et j'aime ça. J'étais entre deux feux. Ça s'est boudé pendant cinq ans de temps.

*⟨ raison de la dispute? ⟩*

C'est des niaiseries, c'est une question d'overtime sur une job. Des niaiseries, de l'enfantillage. Ça commencé tranquillement de même, puis quand ça fait longtemps que ça se parle pas, ça grossit. Aujourd'hui, il n'y en a plus et puis j'espère de ne plus en avoir. Même si, supposons que j'aimerai pas quelqu'un, je le dirai pas. Je vais faire mon ouvrage pareil. Puis, je suis pas obligée de l'embrasser. A mon ouvrage, je vais leur parler. En dehors de l'ouvrage, je ne les voisine pas.

*⟨ relations avec la direction? ⟩*

Bonnes. Je m'entends bien avec lui (C<sub>2</sub>). Le groupe aussi.

*⟨ loisirs? ⟩*

Il y a un souper des Fêtes et un dîner organisé avant la semaine de vacances (estivales). Supposons qu'il y a un dîner d'organisé à l'extérieur de l'usine, je vais y aller. Mais, eux autres (les femmes), elles vont rester.

*⟨ influence au sein du syndicat? ⟩*

Moi et C<sub>6</sub>, ça déjà marché, mais c'est plus comme avant. J'ai déjà parlé il y a trois ans, mais maintenant je ne parle plus.

*⟨ attitude fermée de la répondante. Nous rappelons à la répondante que tous ses propos demeureront confidentiels. ⟩*

De toute façon, j'ai rien contre personne. J'aime ça travailler ici. Ça sera jamais parfait, il y a toutes sortes de caractères. On ne peut s'entendre avec tout le monde.

*⟨ conflits antérieurs? ⟩*

Oui, il y en a eu un entre les femmes: E<sub>aa</sub>, E<sub>t</sub> et A. Moi, j'étais prise entre les deux. Puis ça s'est réglé avant que E<sub>aa</sub> vienne travailler au bureau (à l'avant). Elle a décidé elle-même de faire la paix. J'avais essayé plusieurs fois et ça rien donné. Mais là, elle a décidé elle-même. Elle s'est mise à leur parler. Et elle n'est pas revenue sur le sujet, car ça duré cinq ans de temps sans se parler.

*⟨ raison du conflit? ⟩*

C'est une sorte d'unité que l'on faisait. Et elle, E<sub>aa</sub>, était payée plus chère pour les faire. Et puis là E<sub>t</sub>, je pense que c'est elle... je ne sais pas si elle était restée pour l'over(time)...Ça fait longtemps de ça...je ne me souviens pas tellement. C'était à propos d'une niaiserie. C'est pas grand chose.

*⟨ existe-t-il encore une différence salariale? ⟩*

Il y a moi qui est payée 82 € plus cher parce que je fais les produits spéciaux. Puis les autres sont toutes au même salaire. Quand A va revenir (congé maladie: tendinite à l'épaule et crise cardiaque),

je vais revenir au salaire des autres. Parce que je la remplace en ce moment. Parce que les unités que je fais sont plus pesantes /.../. Physiquement oui, c'est plus dur. C'est un poste qui a été affiché. Et actuellement, je suis seulement temporaire. Normalement, c'est A qui l'a.

*(La répondante ne sait pas actuellement comment A s'en sort. Ce qui laisse croire qu'elle ne l'a pas visité malgré les événements récents (i.e. crise cardiaque). Sujets de discussions du groupe informel? )*

Recettes de cuisine et vie privée (ex. petits enfants, magasinage, etc.).

#### Entrevue 4

Date : Vendredi, le 8 septembre 1995

Heure : 15h15 à 15h50

Étaient présentes : Louise Clément et E<sub>t</sub> (informateur-clé du groupe 1)

*< Répondante doit corroborer ou non les faits. >*

Moi et E<sub>w</sub>, c'est normal, on voyage ensemble. On demeure sur la même rue. On est pas mal dans le même âge. E<sub>v</sub> aussi, on demeure pas dans le même coin, mais elle reste assez souvent à dîner le midi. Moi et E<sub>w</sub>, on va toujours dîner chez nous. E<sub>x</sub> est beaucoup plus jeune que nous autres. On s'entend bien ensemble, on a du plaisir, mais pas plus que ça. E<sub>u</sub> je la connais ... nos enfants ont été élevés ensemble et elle demeure la rue voisine. On est, en plus, dans les plus vieilles. Comme moi, je suis la plus vieille du département dans le moment. Puis, il y a E<sub>v</sub>, E<sub>w</sub> et E<sub>x</sub> est entrée, ça fait sept ans je crois. Nous sommes des femmes qui travaillent de jour ensemble. On se connaît plus que celles de soir. Celles de soir, on les voit comme je te vois là : «bonjour», «bonjour», mais on les connaît pas plus que ça.

*< Mur qui sépare les femmes de la production ? >*

On travaille dans notre coin. Puis eux autres (les hommes) travaillent dans leur coin. Mais ça empêche pas que quand on les voit les hommes, on leur parle quand même. Mais là, lui (C<sub>2</sub>), je vois pas dans quel sens il pourrait voir ça parce qu'on était toujours ensemble ? Je trouve que c'est normal. On est des femmes, on travaille dans le même département. Puis, on est pas mal toutes de la même âge, sauf E<sub>x</sub> qui est pas mal plus jeune. E<sub>x</sub> est drôle, elle nous conte toutes sortes de jokes. Ça fait qu'on a pas mal de fun avec. Moi, je trouve qu'on agit normalement. En-dehors de notre ouvrage, on ne se voit pas.

*< Je cherche à connaître le groupe informel d'origine. >*

Moi, ça fait 17 ans, ça s'en va sur 18. E<sub>u</sub>, elle a rentré six mois après moi. Elle, ça fait 17 ans au mois de juillet (1995). Et puis moi, ça fait 17 ans au mois de janvier (1995). Ça va faire 18 ans au mois de janvier (1996). Et puis on se connaissait avant car nos enfants allaient à la même école et on demeure à deux rues (l'une de l'autre).

*< Groupe informel d'origine : E<sub>aa</sub> (18 ans d'ancienneté), E<sub>t</sub> (17 ans), E<sub>u</sub> (17 ans) ? >*

Les femmes, on se tenait ensemble. C'est normal. On était les seules trois (femmes) à ce moment-là. Là aujourd'hui, il y en a plus parce qu'il y a un deuxième shift. Puis, l'affaire a grossi, donc automatiquement, ils ont été obligés d'en engager plus.

*< A-t-elle connu le premier emplacement de l'entreprise avant celui-ci ? >*

Pas moi. Moi, j'ai rentré ici lorsqu'ils ont déménagé ici. Ils ont déménagé dans le mois de décembre et je suis rentré une couple de jours dans le mois de décembre. Et après ça, je suis entré pour de bon au mois de janvier. E<sub>aa</sub> a travaillé à cet endroit. Même dans le temps, on demeurait dans le département pour prendre notre break. On ne rejoignait pas les hommes. On restait dans le département.

*< Autres femmes qui se sont jointes au groupe initial avant l'arrivée de A ? >*

Entre A et nous autres, il y en a eu quelques unes, mais elles n'ont pas demeuré ... Moi, E<sub>aa</sub> et A, il y a presque quatre ans et demi de différence (en ancienneté) ... On fait presque partie des meubles. Je connais l'histoire de l'entreprise depuis que je suis entré ici. Avant, il y avait l'autre emplacement et avant ça, le père de C<sub>1</sub>, lorsqu'il a commencé au tout début ... Quand je suis entré ici au début, le père de C<sub>1</sub> était là . Là, on le voit encore, mais c'est surtout avec C<sub>1</sub> qu'on fait affaire.

*< La répondante ramène le sujet du groupe informel dont elle semble faire partie. >*

À la cantine, on a une table de femmes. Puis les autres, c'est des tables d'hommes. Mais on se parle quand même. Nous sommes toujours assises à la même table, toujours au même endroit. On a chacune notre place. Quand A était là, elle est au bout, après c'est moi, E<sub>v</sub>. En face de moi, c'est E<sub>w</sub>, là c'est E<sub>u</sub> puis là ça dépend qui ...

*<Est-ce que ce sont des tables de six ?>*

C'est des grandes tables qu'on a à la cantine. Quand il n'y a pas assez de places ... comme E<sub>x</sub> va sur une autre table. (La répondante corrobore les faits de E<sub>y</sub> au sujet de la place de chacune autour de la table.) Les hommes font la même chose. Ils ont leurs tables, leurs chaises. Ils sont toujours assis à la même place.

*<Conflits parmi le groupe informel du début ?>*

Des conflits, ça il y en a eu en masse. Puis, j'aime autant ne plus repenser à ça. Tout est réglé. Aujourd'hui, ça va bien. La personne en question n'est plus là. Ça fait que c'est réglé.

*<Est-ce E<sub>aa</sub> ?>*

Oui. C'est ben plate, mais qu'est-ce que tu veux. Là, aujourd'hui, tout va numéro un.

*<Qualité des liens avec la direction ?>*

Moi, pour ma part, ça va très bien avec la direction. Si t'as besoin de quelque chose ... Je m'entends bien.

*<Le syndicat ?>*

Oui, ça va. Il y a au moins une réunion syndicale par année pour élire les membres du comité. Il a été un temps où ils en faisaient plus souvent. J'assiste à plus de 75 % des réunions, même des fois plus. J'ai déjà été secrétaire-trésorière durant trois ans. Il y a trois ou quatre ans. Ben, ils m'achalaient en me disant : «Tu devrais entrer dans le comité». Je leur ai dit : «Qu'est-ce que je vais aller faire là ?» C<sub>6</sub> a dit : «Ben, au moins tu pourrais être secrétaire-trésorière». Finalement, j'y suis restée trois ans. J'ai fait ma part, un autre peut prendre ma place. En assistant ainsi à toutes les réunions en tant que secrétaire-trésorière, tu es un peu plus au courant de ce qui se passe. C'était le fun. J'étais en accord avec la plupart des décisions. On n'a pas de troubles avec le syndicat, ça va assez bien.

*<Satisfait(e) de la signature de la dernière convention ?>*

Ah ben là, satisfaite ... c'est toujours de ce côté-là (elle me fait un signe de piastre). Pour le restant de la convention, oui. Du côté salaire, ben, on a signé pour un bon bout de temps. C'est gelé.

*< Influence sur l'organisation ? >*

Au sujet de mon poste de travail : je ne peux pas aller faire de grosses unités comme il y en a qui font. Mon dos ne me le permet pas et mes épaules non plus. J'ai souvent été obligée d'arrêter. Ça fait qu'ils voulaient faire la rotation sur les machines. Je leur ai dit : «Vous ferez ben ce que vous voudrez, mais si vous m'embarquez sur les grosses unités, vous me perdez». Je voulais rester sur ma job. Finalement, ils font la rotation sur les autres postes mais sur mon poste, ils me laissent dans mon coin. J'ai gagné ma cause. Ils savent que c'est pas juste pour me plaindre. Mon temps achève ici ... j'ai 58 ans ... j'ai fait ma part. Je commence à y songer. Même l'hiver passé, ils m'ont offert quatre à six mois de chômage pour me reposer. Puis, ils m'ont rappelé au printemps.

*< Conflits avec la direction ? >*

Une grève d'une journée en 18 ans. Ça fait longtemps de ça. Ça c'était signé dans la même après-midi.

*< Mur mitoyen entre ce département et la production ? >*

Le mur a toujours été là. Même au début.

*< Donc au début, il y avait dans ce département, trois femmes et un homme ? >*

Oui. Au début, il y avait moi et E<sub>aa</sub>, et l'homme qui s'occupait de la machine. Puis, on avait un contremaître. Nous sommes entrée à l'hiver (elle et E<sub>aa</sub>). Puis, E<sub>u</sub> est arrivée à l'été, au mois de juillet. Donc, nous étions trois femmes. Entre ça, ils engageaient des fois durant l'été dans le plus gros de la production. Ils engageaient pour quelques mois. Même moi, pendant les deux premières années, je ne travaillais pas deux mois pendant l'hiver. Dans ce temps-là, c'était pas comme aujourd'hui, car on pouvait se faire ben de l'avance. Aujourd'hui, on fait plus ça. Ça ben changé. Il y avait seulement E<sub>aa</sub> qui n'était pas mise à pied l'hiver. Parce qu'ils en avaient besoin /./ et vu que c'était la plus vieille (en ancienneté) ... Moi, c'était deux mois. E<sub>u</sub>, un peu plus. On est resté comme ça jusqu'à ce que A arrive. Nous étions les régulières. Ensuite, A est arrivée.

*< Activités communes ? >*

Pour le dîner, il y a E<sub>x</sub> et E<sub>v</sub> qui restent ici. E<sub>u</sub>, E<sub>w</sub> et moi qui allons chez nous. On se voit aux pauses-café. On ne se voit pas en dehors des heures: le travail, c'est le travail.

*< Sujets de discussions ? >*

Les femmes nous discutons de vie privée, politique, actualité, etc.

*< Que pense-t-elle d'ISO 9002 ? >*

(À première vue, la répondante ne sait pas de quoi je parle. Elle parle plutôt de la «qualité totale».) Il n'y a pas de suivi régulier. Les fournitures (matières premières) sont quelques fois déficientes.

Entrevue 5

Date :	Vendredi, le 15 septembre 1995
Heure :	15h15 à 16h00
Étaient présents :	Louise Clément et E <sub>z</sub> (informateur-clé des groupes 2 et 4)

*< Corrobore les faits ou non - réf. groupe 2). >*

Le groupe est composé (présentement) de : E<sub>z</sub>, E<sub>o</sub>, E<sub>y</sub>, E<sub>f</sub> et E<sub>m</sub>. Les trois premiers forment le groupe de base, et les deux autres se greffent quelques fois au groupe de base.

*< Autres individus ? >*

E<sub>g</sub>. Nous sommes tout le temps ensemble. On varie. On joue du golf, de la balle, etc. Il y a aussi E<sub>i</sub>, E<sub>k</sub>, une fois de temps en temps.

*< Formation du groupe a eu lieu ... ? >*

Au hockey, ça fait deux ans que nous avons l'équipe. J'ai été l'entraîneur de E<sub>g</sub> au hockey. Ça fait longtemps que je le connais. C'est régulier. On n'a pas besoin de s'appeler. C'est automatique. Les gars viennent. Avant ça, ça n'existant pas. Cela a parti comme ça. Les gars voulaient jouer au hockey le samedi, mais il n'y avait pas d'équipe. Moi, avant j'étais entraîneur régulier. On se voit en dehors de la shop. Même qu'il y a un club social. Ça fait pas longtemps. Moi, E<sub>g</sub>, E<sub>k</sub>, en faisons partie. Ça existe depuis deux à trois ans. Comme par exemple, nous étions supposés aller au Casino à Montréal. Mais ça n'a pas marché parce qu'il y avait seulement dix personnes (pour un autobus de 30 personnes). C'est dur de faire embarquer le monde ici.

*< Autres activités du club social ? >*

La cabane à sucre, ça marche à tous les ans. Le bowling, on l'a fait une fois, mais après ça n'a pas marché. Le monde est assez dur là dessus. Ça prend au moins 20% des employés (règlement interne du comité social).

*< Événements marquants du groupe de sport ? >*

Les seuls gens qui s'ajoutent au groupe sont des gens de l'extérieur de l'usine. E<sub>k</sub> vient lorsqu'il en manque (des joueurs). Au mois de mai, j'ai organisé des parties de hockey (juste pour ce mois-là). Nous étions environ une dizaine de la shop. Nous avons joué une fois par semaine, durant la semaine. C'est sûr, le hockey. Tout le monde aime ça. C'est comme la balle. E<sub>m</sub> s'en est occupé, ça a marché. C'est pas comme le voyage à Montréal.

*< Relations avec la direction ? >*

Ça fait leur affaire qu'il y ait du monde de l'usine qui se voit en dehors. On se parle peut-être plus de choses qui se passent ici en dehors de l'usine (que sur les lieux mêmes). On prend une bière et on commence à parler des affaires du syndicat. C'était facile et moins gênant. Ici, on n'en parle jamais. Exemple : moi, E<sub>g</sub>, E<sub>o</sub> et E<sub>i</sub>. C'est comme dans le temps des séries éliminatoires du hockey. On fait des pools. Le monde embarque. Bien souvent, c'est les femmes qui gagnent. Là-dedans, c'est de la luck au hockey. Tout le monde embarque, même C<sub>4</sub> et C<sub>2</sub>. Ça fait trois ans que je fais ça.

*< Influence sur l'entreprise ? >*

Le climat de travail est plus le fun.

*< Conflits à l'intérieur du groupe ? >*

Avec les gars, ça va bien.

*< Ligue de hockey ? >*

Nous jouons contre des clubs ... Nous sommes six équipes au total. Nous jouons le samedi après-midi de 16h30 à 18 heures. Il y a une équipe où les gars sont plus âgés et ils jouent seulement le dimanche après-midi. Nous autres, les cinq autres groupes du samedi, nous alternons pour jouer avec eux le dimanche. E<sub>i</sub>, c'est parent avec moi mais de loin. E<sub>g</sub>, je l'ai coaché au hockey. Ça fait longtemps que le connais. Puis, il y a E<sub>o</sub>, mon frère. Et E<sub>y</sub>, on s'est tenu avec son frère quand nous étions jeunes. Le but de tout ça, c'est de s'amuser.

*< Pause du dîner ensemble ? >*

Moi, je dîne ici. E<sub>g</sub> aussi. E<sub>i</sub> va dîner chez lui. Il n'y a que six personnes en tout qui demeurent à dîner ici. On se voit en fait aux breaks.

*< Qui s'assoit autour de la table ? >*

Les gens s'assoient toujours au même endroit et ce, même malgré le changement de cafétéria (survenu aujourd'hui même). Comme, par exemple, moi et C<sub>7</sub>, nous nous sommes assis au break de ce matin, au bout complètement. Quand nous sommes revenus le midi, il y avait quelqu'un qui avait mis sa boîte à lunch. Alors, j'ai déplacé ma boîte à lunch. Moi, mon frère (E<sub>o</sub>), E<sub>i</sub>, E<sub>k</sub>, E<sub>m</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>p</sub> et E<sub>p</sub> (le mécanicien) et E<sub>g</sub> est assis au bout de l'autre table d'à côté. Moi, je travaille avec E<sub>y</sub> dans les machines. E<sub>o</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>g</sub> et E<sub>i</sub> de l'autre bord. E<sub>p</sub> est au chargement, E<sub>b</sub> est le mécanicien.

*< Sujets de discussions ? >*

Nous sommes des farceurs. C'est la table qui lance le plus de jokes. C'est épouvantable. On commence à nous appeler les tannants.

*< Corrobore les faits ou non (réf. groupe 4). >*

Je ne le sais pas. Présentement, j'ai pas eu trop rapport avec ça. Je m'informe peut-être plus que les autres (employés) sur les choses de même. Mais, j'ai pas un mot à dire, s'il arrive un grief ou quelque chose de même. Mais E<sub>e</sub>, je ne sais pas s'il est vraiment là dedans. Mais, C<sub>7</sub>, oui. E<sub>b</sub>, il me semble qu'il était responsable des premiers soins. C'est peut-être pour ça qu'il est dans ça.

*< Je redonne la définition d'un groupe informel au répondant afin qu'il saisisse mieux le cadre référant. >*

Influence ? Oui, peut-être qu'on est plus « mémères » de ce côté-là. Oui, peut-être. Par exemple, nous sommes allés dîner en dehors, moi, C<sub>6</sub>, E<sub>k</sub> et mon frère. Oui, peut-être qu'on se dit plus de choses que d'autres. Comme par exemple, E<sub>f</sub>, c'est pas un gars qui parle ben ben, qui veut s'informer ou qui rentre dans le tas. Il y en a qui sont fait de même, ils font leurs petites affaires. Ils ne veulent pas être dérangés ou embarqués. C'est peut-être parce que je suis belette. J'ai pas de rôle moi dans ça cette chose-là. Sauf que peut-être je me tiens plus au courant puis je veux savoir ce qui se passe. S'il arrive quelque chose à un moment donné, au moins je suis averti et je le sais.

*< Le répondant a démontré beaucoup de signes de nervosité au cours de la dernière réponse. Ainsi, corrobore-t-il ou non les faits ? >*

Oui, c'est vrai.

*< Gens payés à la pièce versus ceux payés à l'heure ? >*

C'est sûr que ceux payés à la pièce sont plus chialeux. Il faut qu'ils aient leur stock pour que ça sorte. Leur paye en dépend. Nous autres, qui sommes payés à l'heure, ... c'est ça qu'on a déjà reproché ... toi, tu es à l'heure et l'autre à côté est payé à la job. Tu te dépêches à fournir ... que tu le veuilles ou pas. Tu es payé à l'heure mais tu travailles comme un gars à la job. On en a déjà parlé, mais ça change rien. Même, à un moment donné, ils ont parlé de mettre tout ça à l'heure, au lieu que ce soit à la pièce. Sauf qu'à l'heure, ça sortirait pas comme ça sort là. Un tel poste peut faire une moyenne de 75 à 80 unités dans une journée. Nous autres, on se grouille. On fait de l'over (time). On rentre à cinq heures le matin pour arriver en même temps qu'eux autres. Ceux à la pièce travaillent pour environ 14 à 15 \$ de l'heure. Nous autres, on est à 11,65 \$. Ça fait l'affaire de la direction ainsi. Si nous étions tous à la pièce, il y aurait des paies icitte t'à l'heure.

*< Conflits dus à cela ? >*

C'est sûr. Comme par exemple, E<sub>y</sub>. Il voudrait être payé au morceau. Il aimerait mieux ça. Et il ferait plus d'argent que ça. C'est normal. Mais, veut, veut pas, il est obligé de se dépêcher. Les filles attendent après lui. Lui, il dit : « Moi, je suis payé à l'heure. Je vais faire mon ouvrage. Qu'ils attendent. » Ça fait pas leur affaire. Mais, ils (la direction) laissent ça de même. E<sub>r</sub>, occupe un poste à la pièce depuis cet été. Lui aussi, maintenant, s'il n'a pas d'ouvrage, il crie : « Envoye, dépêchez-vous ! »

*< Comment ça fonctionne ? >*

Exemple, pour un poste, il faut que tu sortes sept unités à l'heure minimum. C'est le nombre d'étiquettes (un par unité) comptées à la fin de la journée qui détermine si l'objectif a été atteint. J'ai déjà essayé. Maintenant, c'est trop compliqué. Les unités sont trop épaisses. Moi, j'en faisais cinq à l'heure. Ça me donnait à rien de rester là. C'est pour ça que j'ai appliqué sur la machine ici. Ça fait juste deux mois. Avant, c'est où mon frère travaille. Le poste où je suis est plus payant. J'ai appliqué quand il était affiché et c'est moi qui l'a eu parce que j'étais le plus vieux. On a quasiment tout fait dans l'usine...

*< Années de formation du groupe du syndicat ? >*

L'exécutif actuel a été élu il y a un an, deux ans maximum. Avant ça, C<sub>6</sub> a toujours été là, E<sub>k</sub> aussi. E<sub>g</sub> est là depuis que je suis rentré (il y a presque six ans). Les autres, je ne le sais pas. Je trouve ça drôle que je sois dans ça. Je n'ai pas de fonction vraiment dans ça. Sauf, que je me tiens souvent avec eux autres. Je me tiens au courant. Il y en a comme E<sub>b</sub>: il fait sa petite ouvrage. Il ne rentre pas dans le paquet.

*< Je ne crois pas que le répondant fasse partie du groupe informel. Il n'a pas beaucoup de données (e.g. historique) sur le groupe. >*

*< Événements marquants ? >*

Non. Ça fait longtemps qu'ils sont tous ici. Ils (les membres du comité exécutif du syndicat) veulent changer, trois ans c'est l'un, trois ans c'est l'autre. (???)

*< Tout me laisse croire que le répondant ne fait pas partie de ce groupe en n'en connaît rien >*

*< Relations entre syndicat et la direction ? >*

Pour les salaires, on marche avec le coût de la vie (i.e. - inflation). À date, on aurait 22 cents d'augmentation. Moi, ça me dérange pas de signer une convention de cinq ans. J'aime ben ça travailler ici.

*< Grève ? >*

Il n'y a jamais eu de grève depuis que je suis ici. Il y a peut-être des petites choses, comme un chauffeur de camion qui voulait s'en venir icitte en dedans. Ça faisait longtemps qu'il était ici. Il voulait passer en avant de bien du monde. On a fait une réunion pour ça. On l'a placé comme dans le milieu (de la liste d'ancienneté) pour ne pas qu'il fasse de torts à ceux qui étaient ici. En dedans et sur les camions, c'est pas pareil. Ça n'a pas rapport. C'est arrivé l'an dernier. Il était en avant de moi. Maintenant, il est parti.

*< ISO 9002 ? >*

Ça fait trois à quatre individus qui passent pour ça. C'est toujours à recommencer. Ça a jamais marché. Chacun a fait à peu près un an. On sait qu'est-ce qui va se passer pareil.

*< Abolition d'un département? >*

Il n'y a pas eu de monde dehors. Ils ont créé d'autres postes. Ça aussi c'était à la pièce. C'était payant. Sauf qu'il y a eu une entente : les gars qui travaillaient là-dessus, leur salaire était (ou serait) un peu plus que la moyenne. Là, ils ont un salaire fixe. C'était pour pas qu'ils perdent trop. Ça faisait longtemps qu'ils étaient là.

*< Conversation de ce midi avec C<sub>6</sub> et E<sub>k</sub>? >*

E<sub>k</sub> a dit à E<sub>n</sub> : « Tu vas être slaké vendredi prochain. ». Parce qu'eux autres, ils savent tout. C'est normal. Parce qu'ils ont rapport avec C<sub>2</sub>. Comme E<sub>m</sub>, tantôt, il l'a eu sa paye. La production est tombée à 1 500 (à la fin d'août, elle était à 3 000 morceaux par semaine). Ça baisse de la mi-septembre à la mi-octobre, ensuite, un boom pour les fêtes et après ça retombe. Il y en a huit qui finissent aujourd'hui et je crois (qu'il y en aura) quatre autres pour la semaine prochaine.

*< Réunions syndicales ? >*

Une fois aux quatre mois environ. C'est pour tout le monde. Mais, il n'y a pas de réunions en tant que tel pour le groupe 4 (geste de nervosité du répondant).

Entrevue 6

Date :	Vendredi, le 22 septembre 1995
Heure :	15h15 à 16h00
Étaient présents :	Louise Clément et E <sub>y</sub> (informateur-clé du groupe 2)

*< Répondant corrobore ou non les faits. >*

Oui, cette information est exacte. E<sub>f</sub> et E<sub>m</sub> sont des individus qui jouent de temps en temps, ils jouent dans un autre club. E<sub>g</sub>, E<sub>i</sub>, moi, E<sub>z</sub> et E<sub>o</sub>, nous jouons présentement dans une équipe de hockey. Moi, je ne jouais pas dans ce club-là l'an dernier. Cette année, j'ai décidé d'embarquer avec eux autres. Je n'ai joué qu'une fois l'an dernier. Je n'ai pas aimé ça du tout. Il y avait un gars dans la gang (qui n'est pas un employé de l'usine) qui était « mal engueulé ». Alors j'ai dit à E<sub>z</sub> : « Tant que ce gars va être dans le club, appelle moi pas. Je veux rien savoir ! ». Cette année, le gars n'est plus là. Donc, j'ai décidé d'embarquer. Donc, le groupe initial était composé de: E<sub>g</sub>, E<sub>i</sub>, E<sub>z</sub> et E<sub>o</sub>.

*< Relations avec la direction ? >*

Ils avaient accepté de commanditer le club de balle molle si, et seulement si, tous les employés y participaient. Étant donné que ce n'était pas le cas, il n'y a pas eu de commandite. Le club social, je ne suis pas certain, pensait payer une partie des frais des parties de base-ball/hockey. Mais, étant donné que tous les employés ne peuvent y participer (les femmes), l'idée n'a pas été retenue. (La direction doit sûrement voir ça d'un bon oeil ?) Oui, on se taquine. C'est un genre de déroulement.

*< Conflits à l'intérieur du groupe ? >*

Non.

*< Qui sont les gens assis avec lui à la cafétéria ? >*

Il n'y en a pas. Parce que je suis toujours assis à part des autres. Ça arrive des fois que C<sub>6</sub> s'assoit à la même table que moi. Si j'ai envie de piquer une jasette avec la table de E<sub>z</sub>, je n'ai qu'à me retourner. Sinon, je lis le Journal de Montréal au complet.

*< ISO 9002 ? >*

Cela a du bon. Ça ralentit la production. C'est une autre méthode. Je ne dis pas que ce n'est pas une bonne méthode. C'est un changement et tout changement demande une adaptation. Ça va revenir d'ici trois semaines, un mois.

*< Mais ISO-9002, ne cherche-t-elle pas à augmenter la polyvalence des employés ? >*

J'aimerais bien ça. Il en a été question, mais ... faire changer de méthodes aux vieux ... ils vont subir bien plus le coup. Tandis que les jeunes avec des guns à l'air. Ils vont être aussi bons et apprendre vite. Pour mon poste, j'ai été suivre des cours en Floride durant une semaine afin d'être en mesure de manipuler les commandes de l'ordinateur. Sauf que leur informatique connaît des problèmes (dus à la chaleur, la grandeur des matières premières). /.../ Tout le monde attend après moi (lorsqu'il y a des complications à cause de l'ordinateur). Mais moi, je suis payé à l'heure pas à la pièce. Je subis des fois beaucoup de pression. Ma paye reste la même, même si je me cours. Et là, de ces temps-ci, on tombe à l'unité et c'est plus dur. Parce qu'à l'unité, je dois changer la programmation de l'ordinateur (ce qui prend du temps : i.e. 30 à 45 minutes) plusieurs fois pour des petites commandes (comme pour aussi peu qu'une seule unité). Le boss comprend pas ça. /.../ Il y a des compagnies qui fonctionnent avec 50 items (produits différents). Nous, on fonctionne avec 150 items. /.../

*< Il occupe le poste depuis ... ? >*

Depuis que je suis entré ici, il y a neuf ans. J'ai connu différentes machines. Celle-ci, c'est la plus adaptée jusqu'à maintenant, la plus perfectionnée. Ils en sortent des plus performantes aux trois à quatre ans environ.

*< Et s'il y avait une ouverture dans les postes, qu'est-ce qu'il choisirait ? >*

Le poste le plus payant. Parce que c'est moins un casse-tête concernant les grandeurs. /../ Les gars gagnent 17 à 18 \$ de l'heure. /.../ Tous les postes dans les autres entreprises (du même secteur d'activités) sont rémunérés à la pièce. Moi, je voudrais bien que mon poste le soit aussi. J'ai même signé un pacte avec C<sub>2</sub>. Il y a seulement six gars ici qui sont rémunérés à la pièce. /.../ Tu peux pas savoir le nombre de pertes de temps qu'il y a ici. Moi, je le vois. C'est frustrant. Les gens rient ensemble. Il faut que ça roule.

Entrevue 7

Date :	Vendredi, le 29 septembre 1995
Heure :	15h15 à 15h30
Étaient présentes :	Louise Clément et E <sub>bb</sub> (informateur-clé du groupe 3)

*< Répondante corrobore ou non les faits. >*

C<sub>8</sub> était là. Avant ça, il y en avait qui étaient là et qui n'y sont plus. Comme, par exemple, E (chargée de projet) et aussi une stagiaire qui s'occupait du contrôle de la qualité avec E<sub>a</sub>. (Il y a eu environ deux à trois soupers à l'extérieur de l'entreprise et ceci exclut les dîners/soupers pouvant être organisés par l'entreprise.) Il y a C<sub>3</sub> aussi qui est déjà venue une fois pour un souper. Ces soupers servent quelques fois de lieux de déroulement.

*< Formation du groupe ? >*

La première fois que c'est arrivé, il y avait moi et C<sub>3</sub> qui sommes allées avec des gens avec qui nous avions travaillé auparavant. Nous sommes allés tous ensemble souper. Puis, par la suite, nous (C<sub>3</sub> et elle) avons invité C<sub>8</sub>, E<sub>aa</sub> et E<sub>a</sub>. Il n'y a pas de lien de parenté entre nous. Toutefois, C et moi avons déjà travaillé ensemble dans une autre entreprise (environ durant cinq à six ans) et nous faisions également des soupers de ce genre dans l'autre entreprise. Nous faisions également des partys. C<sub>3</sub> est venue à mon mariage. Ton patron est souvent différent à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (elle fait référence à C<sub>2</sub>). Dans l'autre entreprise, il n'y avait pas de liens de parenté

entre nous (les membres de ce groupe) mais sauf que nous étions « familial ». Et C<sub>3</sub> était également mon boss à ce moment-là. C'est mon boss mais c'est facile de lui dire ce que j'ai à lui dire. Sauf que, lorsque je suis rentrée ici, ils voyaient C<sub>3</sub> comme le contrôleur de l'entreprise, comme une police. Ils ne la connaissaient pas comme moi je la connaissais. Je pense que ça change un petit peu. C<sub>3</sub> est arrivée ici avant moi (soit en janvier 1994) et c'est elle qui est venue me chercher pour que je travaille ici.

*< Est-ce que ça existait des soupers de ce genre avant votre arrivée ? >*

D'après moi, il devait y en avoir des soupers. Avant moi, il y avait F. Avant G, il y avait H<sup>22</sup> et C<sub>8</sub>. D'après moi, ces trois personnes devaient se voir en-dehors des heures de travail. Je suis certaine que C<sub>3</sub> n'était pas parmi ces trois personnes car la perception qu'ils en avaient, c'était comme une police.

*< Est-ce qu'il y a d'autres types d'activités que des soupers ? >*

Oui. E<sub>cc</sub> n'a qu'une demi-heure pour dîner le midi, sauf le jeudi où elle a une heure. À ce moment-là, elle vient avec nous. C'est pas nécessairement tout le monde qui vient. Des fois ça « adonne », d'autres fois, non.

*< Objectif de ces rencontres ? >*

But amical (surtout le dîner). Il va arriver aussi quelques fois aux soupers que nous parlons du travail. Il nous arrive de parler d'un problème de relations de travail, des enfants, des belles-mères, etc.

*< Influence ? >*

Oui, peut-être ... mais ça ne se passera pas juste aux soupers ou aux dîners : i.e., ça pourrait être dans le cadre du travail. Nous pourrions, par exemple, arrêter pendant une dizaine de minutes et se parler ... où C<sub>3</sub> et C<sub>1</sub> vont écouter. Ça peut se passer à l'extérieur, mais ça peut se passer ici.

*< Conflits ? >*

Non.

<sup>22</sup>

F, G et H ne travaillent plus pour l'entreprise.

*< Autres activités ? >*

Nous en parlons quelques fois (ex. : aller aux glissades, aller voir les montagnes et leurs couleurs à l'automne) mais rien de concret vraiment à date. Moi et C<sub>8</sub>, nous allons voir une game de hockey ensemble parce que son chum joue avec mon chum. Mais, le groupe entier, pour faire quelque chose (autres que les repas), ça n'a pas encore arrivé. Il y a aussi la direction qui a déjà organisé une cabane à sucre et il y avait moi, E<sub>a</sub>, C<sub>8</sub> et E<sub>aa</sub>. On parlait tout à l'heure de la différenciation entre les gens d'en avant et ceux de l'arrière, eh bien, le modèle est reproduit lors de ce genre de sortie. C'est pas tentant de se mêler. Où j'étais avant dans l'autre entreprise, il y avait des gens de différentes régions (Chicoutimi, Montréal, Sherbrooke, Québec) et lorsque nous faisions un party, nous n'étions pas divisés. On se mêlait. On s'assoyait à la table des gens de Québec, et tu étais fière à la fin de la soirée d'avoir rencontré les gens de Québec.

*< Et pourquoi pas ici ? >*

Est-ce que ça va être bien accepté ? Est-ce que les gens vont vouloir ça ? Pourquoi y a-t-il une rivalité ? On ne les connaît pas les gens d'en arrière et ça me fait quelque chose. Je les vois lorsqu'ils viennent chercher leur cessation d'emploi. Bon, I (exemple), maintenant, je sais c'est qui.

*< Mais pourquoi pas identifier cette lacune à la direction. >*

Oui, peut-être qu'ils ne voient pas que c'est aussi important. Eux autres (les gens d'en arrière) savent qui je suis parce qu'ils ont seulement six personnes à mémoriser. Peut-être avec le temps, en organisant des activités. Ça n'a pas adonné au party de Noël de l'an dernier.

Entrevue 8

Date :	Vendredi, le 29 septembre 1995
Heure :	15h30 à 16h00
Étaient présentes :	Louise Clément et E <sub>aa</sub> (informateur-clé des groupes 1 et 3)

*< Répondante corrobore ou non les faits. >*

Oui, je suis d'accord, mais ce n'est pas officiel. Nous sommes allées souper une fois à date.

*< Est-ce vrai que E<sub>bb</sub> et C<sub>3</sub> se connaissaient déjà dans une autre entreprise? >*

Elles se connaissaient déjà. Elles sont de bonnes amies.

*< Raison de la formation du groupe ? >*

Amitié. Les gens sont sympathiques et nous avons du plaisir ensemble.

*< Sujets de discussions ? >*

Ça nous arrive de parler du contexte de travail.

*< Influence ? >*

La direction est ouverte à ce que nous pouvons leur proposer mais de là à les influencer Je ne sais pas.

*< Conflits parmi le groupe ? >*

Non.

*< Autres activités ? >*

Non.

*< Demeurez-vous physiquement près l'une de l'autre ? >*

C'est déjà arrivé une fois que j'ai arrêté chez E<sub>bb</sub> en vélo pour jaser de même. Mais pas plus que ça depuis un an et demi. C'est pas beaucoup. Oui, je suis ici depuis mai 1994. Et avant, j'étais dans le département X.

*< Étant donné qu'elle a travaillé au premier emplacement de l'entreprise, je lui ai posé quelques questions à ce sujet. > < Combien d'employés ? >*

D'après moi, une vingtaine. Et il y avait deux femmes. La production, ça se ressemble par rapport à maintenant, mais ce n'était pas les mêmes produits. Il y avait trois étages : (1) sous-sol - assemblage de certaines matières premières; (2) centre - montage du produit final; (3) haut - assemblage de certaines matières premières. Et nous étions deux femmes et deux hommes à cet étage (le troisième). /../ ce n'était pas tout à fait pareil à ici. Jusqu'à ce que l'ouvrage commence à augmenter et ils ont engagé un autre employé dans notre département. (Les produits en cours descendaient ou montaient par l'ascenseur.)

*< Et sur ces quatre personnes de ce département (troisième étage), qui est encore ici ? >*

Il reste juste moi.

*< Mur entre production et ce département dans la bâtisse actuelle ? >*

Il a toujours été là. Et le département était où est il est maintenant. Même chose pour la production, (sauf pour une section qui a été abolie il y a quelques années)..

*< Et ces quatre personnes qui travaillaient à ce département au premier emplacement se sont retrouvées à travailler ensemble dans le même département dans la nouvelle usine ? >*

Non. Lorsque je suis arrivée ici, ils ont engagé une nouvelle personne pour un poste. Lorsqu'il y avait un slack l'hiver, il y en avait une qui s'en allait. L'autre femme qui travaillait avec moi n'a pas voulu revenir (après arrêt de travail) travailler au nouvel emplacement. Donc, ils ont engagé une nouvelle personne. Nous (tous les autres employés) sommes rentrés au début de décembre. Et la personne (nouvellement engagée) est rentrée en janvier ( $E_{aa}$  fait allusion à  $E_t$ ). Moi, je suis rentrée en octobre au premier emplacement. En décembre, on a fait le déménagement. Et  $E_t$  est rentrée en janvier. Nous étions deux femmes et deux hommes.

*< Formaient-elles un groupe informel à ce moment-là ? >*

Nous étions les femmes ensemble et les hommes ensemble. On n'allait pas avec les hommes pour prendre nos breaks. On prenait nos breaks juste les femmes ensemble.  $E_u$  est arrivée dans l'été de la même année que  $E_v$ . Nous étions trois (femmes). Sauf, qu'à l'hiver, j'étais toute seule (à cause d'une baisse de la production).  $E_t$  et  $E_u$  étaient sur le chômage.

*< Est-ce qu'elles se côtoyaient en-dehors des heures de travail ? >*

Non. Et sur l'heure du dîner, on allait manger chacune chez nous. Elles sont plus vieilles que moi. Nous n'avions pas les mêmes contextes de famille. Elles voyageaient toutefois à pied les deux ensemble parce qu'elles demeurent près.

*< Elles sont demeurées à trois pendant longtemps ? >*

A est arrivée lorsque je suis partie en congé de maternité en 1982 pour me remplacer. Je suis revenue en novembre. Ils l'ont slakée durant l'hiver mais elle est revenue au printemps d'ensuite.

Nous étions donc quatre femmes à ce moment-là. /.../ L'hiver, j'étais toute seule (les autres femmes étaient au chômage) et je n'avais pas de problèmes avec les hommes. Je prenais mon break avec les hommes lorsque j'étais toute seule. Au début, j'ai l'impression qu'elles ne trippaient pas à l'effet d'aller s'asseoir avec des hommes. Ce sont des femmes plus âgées que moi. C'est ce que je présume. Je ne le sais pas vraiment pourquoi. Nous avons commencé à jaser. On s'est arrêté là et on est jamais allées plus loin.

*< Et pendant toutes ces années, ses pauses étaient toujours prises avec elles ? >*

Oui. Lorsqu'elles revenaient après l'hiver, je recommençais à breaker avec elles de la même façon. Je sais pas pourquoi. Au début, même lorsque j'étais seule, je ne parlais pas avec les hommes de toute façon. Ce n'est pas comme aujourd'hui.

*< Puis lorsqu'elle s'assoyait avec les hommes à la cafétéria ... ? >*

C'était toujours avec les mêmes, soit J et K. Ils ne sont plus ici maintenant. J, c'était mon boss et mon ami. Il n'est plus ici et on se visite encore.

*< Pauses des femmes toujours dans le périmètre du département ? >*

Nous sommes demeurées dans le département jusqu'à ce que les dirigeants interdisent de fumer dans l'usine (sauf à la cafétéria). À ce moment-là, nous avons commencé à y aller (à la cafétéria).

*< Perception des employés face au syndicat ?>*

Ce n'est pas tout le monde, je pense, qui se sentent bien représentés. Et je ne crois pas que c'est à cause des deux systèmes de rémunération. Je pense que c'est comme dans tous les syndicats. Il y en a qui abusent. Le syndicat actuel, ça fait plusieurs années qu'ils sont là. Les gens à l'avant ne sont pas syndiqués. J'ai tout perdu quand je suis venue ici.

*< Rivalité avant et arrière ?>*

Ça ne se mêle pas. Ça n'a pas toujours été comme ça. Avant, il y avait deux personnes (dont la femme à C<sub>4</sub>) qui allaient à l'arrière et jasaient souvent avec les employés à la production. Les gens à l'arrière croient qu'elles (les personnes à l'avant) sont assises à rien faire. C'est d'ailleurs ce que je croyais lorsque j'étais à la production.

## Entrevue 9

Date : Vendredi, le 6 octobre 1995  
 Heure : 15h15 à 15h50  
 Étaient présents : Louise Clément et L (informateur-clé de l'équipe du soir. Ce groupe n'est pas considéré comme informel pour les fins de cette recherche<sup>23)</sup>

### *< Répondant corrobore ou non les faits. >*

(Production de soir depuis le 30 mars 1995 jusqu'à la mi-septembre 1995, soit près de 6 mois.) Le groupe du soir n'est pas seulement composé des jeunes (étudiants). Il y en a des plus vieux. Moi, je suis à part des autres. Je suis dans mon coin. Eux autres sont dans leur coin. Je marche de même. Sauf que pour le soir, on est ensemble. Il n'y a personne de seul. Moi, quand je tombe le jour, comme je fais en ce moment, je vais à ma place. Je ne me tiens pas avec les autres. J'ai toujours fait ça (avec les gens du jour). Le soir, c'est pas pareil.

### *< Y a-t-il des « réguliers » dans l'équipe du soir ? >*

Oui, il y en a. (Le répondant ne veut pas les nommer.) Nous avons monté jusqu'à 15 individus (lorsque la production était à son plus fort). Au début, nous sommes partis avec quatre personnes. Et sur ces quatre personnes, il y a moi et I qui étions de jour et qui avons voulu faire partie du shift du soir. (La direction a demandé à tous les employés de jour s'il y en avait qui étaient intéressés à travailler de soir.) (I ne travaille pas au moment où l'on se parle, il a été mis à pied.) Le soir, c'est plus le fun parce qu'on entend pas chialer. Dans le jour, c'est pas pareil. Il y a toujours quelque chose qui ne fonctionne pas. C'est pour ça que je suis à part des autres. Tout de suite, juste nous quatre au début, ça a bien marché. On s'entendait bien toute la gang. C'est moi qui est le boss lors du shift du soir et je m'arrange pour que ça aille mieux parce que dans le jour, tout le monde se guette. Le soir, c'est pas comme ça.

<sup>23</sup> Toutefois, nous avons pris la peine de l'interroger puisque cette constatation a été faite une fois seulement que l'entrevue a été réalisée. De plus, il nous apparaissait essentiel de tenir compte de l'ensemble des réponses de ce répondant afin de parfaire notre portrait général de l'entreprise. Veuillez prendre note que le même commentaire s'applique pour le répondant suivant (i.e. Entrevue 10) Ce répondant ainsi que celui de la prochaine entrevue ne figurent pas sur l'organigramme de l'entreprise (Figure 1 et 2): nous les avons d'ailleurs omis volontairement puisqu'ils ne représentaient pas des membres d'un groupe informel. La page 55 fournit de plus amples explications à ce sujet.

*< Et c'est dû à quoi cette différence ? >*

Le soir, ils savent ce qu'ils ont à faire. S'il y a des problèmes, ils nous avertissent tout de suite. Ils ne rouspètent pas comme ceux du jour (lorsqu'une tâche leur est assignée). C<sub>6</sub> a de la misère avec ces gars-là à cause de ça.

*< Est-ce que l'équipe du soir, vous vous rencontrez à l'extérieur des lieux du travail ? >*

L'an dernier, le dernier soir, ils ont fait un souper au restaurant. Et cette année, c'est pareil. Si on a à se revoir, ça ira au printemps prochain. Mais en dehors de ça, on ne se voit pas.

*< On peut comprendre que les gens du soir possédant un statut précaire désirent investir dans leur emploi en se donnant à fond, ce qui peut représenter une des causes de cette rivalité. >*

*< Je cherche à savoir qui sont les réguliers du soir. >*

Nous étions quatre au mois de mars (au début). Ensuite, il y a eu deux nouveaux qui sont rentrés. Ils arrivaient à coup de deux personnes aux deux semaines (environ) (jusqu'à 15 maximum). Sur ces 15 personnes, il y en a une dizaine de nouveaux et ce sont surtout des étudiants qu'ils engagent lorsque nous sommes au mois de juin. Nous sommes six (parmi ces 15) qui sont syndiqués.

*< Liens avec la direction ? >*

Le soir, nous voyons de temps en temps C<sub>2</sub>. Mais c'est C<sub>5</sub> qui remplace C<sub>2</sub> pour le shift du soir.

*< Influence sur l'entreprise ? >*

Ceux du jour nous empêchent de faire de l'overtime. On fait nos neuf heures de travail et c'est tout. L'an passé, on en faisait en masse. Mais pas cette année. Le syndicat nous a barré ça. Le monde du jour sont jaloux. Ils disaient qu'on leur ôtait de la job durant le jour. Sauf que C<sub>5</sub> en avait besoin (de la job) pour garder ses « rounds » du soir. À cause de ça, j'en ai fait juste une fois durant l'été.

*< Qui est rémunéré à la pièce pour l'équipe du soir ? >*

Il y en a juste un, c'est I. (Aucun étudiant était rémunéré à la pièce.) Il (I) se faisait regarder avec des gros yeux lorsqu'il rentrait à 4 hres. Il occupe un poste à la pièce. /../ Je fais qu'est-ce que C<sub>6</sub> fait.

*< Autre source de conflits avec les gens du jour ?>*

Il ne faut pas qu'il leur manque du stock lorsqu'ils rentrent le matin. Il y a déjà eu un grief contre nous autres (à ce sujet-là). Ce n'est pas encore réglé. C'est arrivé une couple de fois où ils sont arrivés et il n'y avait rien sur la track. On n'a pas le choix nous autres, c'est les ventes et il faut que ce soit fait.

*< Qui sont les gens du jour manifestant le plus leur mécontentement ? >*

Il y en a un qui fait partie du syndicat et les autres sont rémunérés à la pièce. Je ne veux pas dire les noms.

*< Fonctionnement de l'équipe du soir ? >*

On arrive à 4 hres (16 heures). On a 15 minutes de pause. Puis de 8h à 8h30 (20h à 20h30), c'est notre souper. Puis, on a une autre pause à 10h (22h) et à minuit. On fait neuf heures en ligne.

*< Disposition des individus à la cafétéria ? >*

On ne s'assoit pas tous les 15 à la même table. Il y en a qui mangent aux tables et certains dans le passage. Parce que l'été, il fait chaud dans la cantine (ancienne cantine). Les étudiants étaient plus souvent dans la cantine parce qu'ils mangent des choses qui vont au micro-onde. Tandis que moi et les autres, c'est vite fait.

*< Est-ce que ce sont les six réguliers qui se tenaient dans le passage ? >*

Non. Même moi, je prenais pas toujours mon break là. Je le prenais dans mon coin. /.../ Je trouve ça moins fatiguant travailler de soir que de jour.

*< Sujets de discussions ? >*

On se moque des autres, des gars du jour. On n'a pas le choix. Ils nous agacent lorsque nous rentrons à 4 hres (16 hres). Ça prend pas de temps que les étudiants comprennent ce qui se passe. Parce qu'on rentre à 4 hres et on se fait crier après nous autres, donc ils savent. Surtout I qui travaille à la job. Il s'en faisait dire des méchantes.

*<Et revenir travailler de jour malgré tout ça ?>*

Je suis dans mon coin et je reste dans mon coin. Je le sais qu'ils parlent toujours contre nous autres.

Entrevue 10

Date :	Vendredi, le 13 octobre 1995
Heure :	15h30 à 15h55
Étaient présents :	Louise Clément et I (informateur-clé de l'équipe du soir)

*<Répondant corrobore ou non les faits. >*

Les gens ne se rencontrent pas à l'extérieur de l'usine. Depuis l'an passé, il y a un shift du soir mais ça ne dure que deux à trois mois. Sur les quinze individus embauchés cette année pour le shift du soir, il y en a neuf qui sont des étudiants. Ils ne sont pas syndiqués. Les six autres sont syndiqués et considérés plutôt comme des réguliers. Les étudiants ne sont pas syndiqués pour une question de salaire parce qu'après huit semaines, ils seraient considérés comme syndiqués et gagneraient plus cher. Au début, je n'étais pas dans le shift du soir (lorsque cela a débuté au mois de mars 1995). Il y avait L avec des nouveaux engagés. Moi, c'est à partir du 18 juin. J'étais là (au shift du soir) en 1994, mais en 1995, j'ai débuté le 18 juin et ce, jusqu'à dernièrement (parce qu'il n'y a plus de production le soir). J'ai été transféré de jour pendant une semaine. Puis, j'ai été mis à pied et réembauché de nouveau.

*<Et en 1994 ?>*

Rendu à la fin du moins d'août (1994), il restait 14 ou 15 personnes. Tout le monde a été mis à pied sauf moi. Les autres étaient tous plus jeunes. Et là, j'ai tombé de jour. Le shift du soir a réouvert après deux à trois semaines de fermeture et je suis revenu jusqu'au 26 octobre (approximativement).

*<En considérant à partir de maintenant, les six réguliers de l'année 1995 i.e. en excluant les neuf étudiants, vous teniez-vous ensemble ces six personnes ?>*

On peut dire que oui. C'est sûr que c'est différent du shift du jour. Juste le fait qu'on soit moins, c'est plus un travail d'équipe que ceux du jour. Il y a plus de solidarité. On se préoccupait plus de celui qui travaille après nous autres. Comme, par exemple, pour le shipping, on lui demandait ce qu'il voulait dans ses camions et on s'ajustait en conséquence. C'est pas comme ça pour le shift du jour. Les produits sortent d'un département et le coordonnateur envoie le plus de matières aux postes de travail suivants. Il se préoccupe des différentes commandes (et de leurs exigences), mais

il s'occupe de fournir le monde le plus possible pour les faire travailler le plus possible (rémunération à la pièce). Tandis que nous, le soir, c'était différent. On s'occupait juste de ce qui partait, de ce qui pressait. Donc, veut, veut pas, il fallait se tenir pour que ça marche. Et ça marchait très bien. J'étais le seul rémunéré à la pièce. Le jour, je ne crois pas que ça pourrait fonctionner de même. Pour eux, il faut que ça produise sinon c'est pas payant.

*< Reformulation de la question précédente. >*

On peut quasiment pas parler de nous six parce qu'on était pas une gang. C'était plutôt nous 15. La seule particularité rattachée à nous six concernait le fait qu'on se parlait, qu'on s'ajustait mais on ne prenait pas de bière ensemble, peut-être une ou deux fois, mais pas plus. (Une fois dans le cadre du souper de fin et une autre fois avec C<sub>2</sub>).

*< Repas final avant de terminer l'horaire du soir ? >*

Oui, comme l'année dernière (i.e. en 1994). C'était pour le fun. Ce n'est pas tout le monde qui est venu. Nous étions environ une dizaine.

*< Changements de quart de travail étaient difficile à vivre ? >*

Oui. C<sub>6</sub> me disait: « Tu as ça et ça à faire. ». Parfait. OK. Là, je faisais ce qu'on m'avait dit et L arrivait et me disait: « C'est ça la commande d'aujourd'hui qu'il faut remplir. » J'avais toujours deux opinions différentes à considérer. C'était difficile. On s'adaptait assez vite. Au début, on trouvait ça bizarre mais après on s'est habitué en se disant : « On s'occupe de cette commande-là et pas celle-là. »

*< Mais si le répondant dit qu'ils ne représentent pas un groupe informel pourquoi savait-il que C<sub>2</sub> le mentionnerait ? >*

Parce que je sais comment il pense. /.../ Tout cela (i.e., les représailles de l'équipe du jour) ne provenait pas seulement des gens rémunérés à la pièce. Il y avait également ceux rémunérés à l'heure. S'il y avait des unités « payantes » à faire, je les faisais parce qu'il fallait que ça parte. /.../ (Le répondant n'est pas d'accord avec l'accent que L a mis sur les propos désobligeants des gens du jour à ceux du soir). Il y a déjà eu des conflits mais je les considère comme mineurs. Comme, par exemple, au chargement. Le camion a été chargé d'une telle manière et ils le voulaient d'une autre manière. Il y a déjà eu des griefs à l'effet qu'il n'y avait plus de matières le matin lorsqu'ils rentraient mais nous les avions utilisées pour s'assurer que les commandes partaient. Ça donnait rien.

*< Sujets de discussion les 15 ensemble ? >*

Pas de sujets en particulier.

*< Vous assoyez-vous systématiquement au même endroit dans la cantine durant les repas et les pauses-café comme le font ceux du jour ? >*

Non. Nous étions toujours ensemble mis à part un ou deux, mais ce n'était pas toujours au même endroit. Des fois, nous étions dans la cafétéria ou dans le passage près du banc d'église.

*< Avec qui s'assoit-il présentement à la cafétéria dans le cadre du travail du jour ? >*

M (il était de soir), E<sub>s</sub> (Il a fait quatre soirs l'an dernier : il fait comme partie de la gang mais il était de jour) et E<sub>n</sub>. En fait, ça dépend avec qui je veux jaser. Je me promène. Nous prenons notre dîner à la cafétéria mais aussitôt que nous avons terminé, nous allons dans le passage.

Entrevue 11

Date :	Vendredi, le 27 octobre 1995
Heure :	15h15 à 16h00
Étaient présents :	Louise Clément et E <sub>n</sub> (informateur-clé du groupe 4)

*< Répondant corrobore ou non les faits. >*

À mon point de vue, si vous considérez ça comme un groupe, c'est peut-être des gens qui sont le plus sujets à être critiques face à la compagnie concernant la production s'il y a un changement à apporter (par exemple). Nous autres, on se tient plus ensemble, étant donné que le travail que l'on fait est rémunéré à la pièce. C<sub>7</sub> n'est pas rémunéré à la pièce mais il (son poste) possède un lien puisqu'il s'occupe du chargement. On fait un travail qui est étroitement relié à ses besoins. C'est connecté ensemble. C'est ben certain que si on se parle pas ... E<sub>z</sub> ... (répondant n'est pas certain qu'il fait partie du groupe), car avant il était dans notre département. Maintenant, il n'en fait plus partie (il est dans un autre département). Il n'a pas tellement rapport. Avant d'aller trop loin, je suis d'accord avec le fait qu'on forme un groupe mais ben chums ensemble ça n'a pas une affinité spéciale reliée au travail. Uniquement question de travail, OK mais face à ça (i.e. chums ensemble) non. (but du groupe = informationnel)

*< Depuis quand les gens de l'exécutif syndical sont-ils en place ? >*

C'est à peu près tout le temps les mêmes noms qui reviennent. Celui que ça fait moins longtemps, c'est E<sub>g</sub>. Moi, j'en ai déjà fait partie. Actuellement, je n'en fais pas partie. C<sub>6</sub>, lui, c'est depuis les débuts. E<sub>k</sub> en fait partie. Je suis déjà allé à sa place puis, il est revenu. C'est pas mal les mêmes noms qui reviennent.

*< Pourquoi E<sub>f</sub> ou E<sub>i</sub> n'ont jamais fait partie de ce groupe même si ils sont rémunérés à la pièce ? >*

Pour E<sub>f</sub>, c'est un gars qui est mis à part. Pas parce qu'ils l'ont mis à part, mais parce que c'est uniquement lui. Il est fait comme ça. C'est pas un gars qui va s'intégrer à un groupe. Il va faire son affaire tout seul. Il demande jamais de conseils à personne. Il sait quelque chose. Il ne le dira pas. Il garde ça pour lui. C'est un gars qui est fait comme ça. Au début du syndicat (il y a 15 ans), E<sub>f</sub> était à la place de C<sub>6</sub> (i.e. président). Il y a des élections puis par la suite, il n'est jamais revenu à l'exécutif. Je pense que c'est parce que ça c'est arrivé. Ça l'a distancé un peu du reste du groupe.

*< Les gens qui ne font pas partie du groupe ne s'intéressent pas aux activités syndicales ? >*

Il y en a beaucoup. Dépendamment des décisions qui sont prises, il y en a qui restent indifférents (le groupe 4 est majoritairement constitué de ceux qui assistent aux réunions syndicales). Les réunions ont lieu trois à quatre fois par année maximum. C'est sûr qu'il peut y en avoir d'autres qui viennent à l'occasion, mais ceux qui viennent le plus souvent, ce sont ces noms-là.

*< Est-ce que le groupe existait avant la venue du syndicat ? >*

Non. Je ne suis pas prêt à dire cela. Parce que les deux premières années où je suis rentré ici, il n'y avait pas de syndicat. Le groupe était formé des dirigeants de la shop. Ils nous réunissaient une fois par mois et nous amenaient au restaurant. Ça n'arrivait pas à tous les mois. Ça dépendait des recettes qu'ils avaient faites au bout du mois. J'en ai eu connaissance souvent. C'était comme une façon de nous remercier et en même temps ça nous réunissait. À ce moment-là, c'était tout le monde qui venait. Peut-être que s'ils faisaient la même chose aujourd'hui, il n'y en aurait pas autant.

*< Est-ce que la formation du groupe est liée à la venue du syndicat ? >*

Je serais porté à dire oui. Mais à partir de combien peut-on parler de groupe ? Deux personnes ? (Non, recherche = 3). Parce que je sais que là-dedans, il y en a qui se tiennent ensemble. Dans les activités en dehors de la shop, E<sub>z</sub> et E<sub>g</sub> se voient souvent.

*< Événements marquants du groupe ? >*

(Je lui fais remarquer que E<sub>z</sub> et E<sub>g</sub> sont les plus « jeunes » en termes d'ancienneté.) Ça leur a pris un certain temps avant de s'intégrer. C'est relié, en fait, au poste que les gens occupent. E<sub>z</sub> (par exemple) n'occupe pas un poste très important pour nous autres. Quand il travaillait sur notre côté, on travaillait constamment avec. Par la force des choses, il était quasiment obligé de s'intégrer en ce qui a trait uniquement à une question de travail. Il était impliqué.

*< Pourquoi l'entreprise ne rémunère-t-elle pas tous ses employés à la pièce afin de les motiver davantage ? >*

Non, je serais porté à dire le contraire, i.e. tous rémunérés à l'heure. Si j'avais une suggestion à faire, c'est celle-là. Parmi ceux qui sont rémunérés à la pièce, ça amène des frictions à la journée longue. Parce que tu travailles presque toujours sur une tension. Quand ça va bien, OK, tout va bien. Mais lorsqu'il y en a un qui va mal, toute la gang va mal.

*< Mais ce point n'a pas été l'objet d'un débat lors de la négociation de la dernière convention collective ? >*

Ça fait des années. En fait, depuis que la shop existe que les employeurs ont institué ce système. Et peut-être bien, à l'insu de ben du monde qui aurait peut-être jamais voulu être à la pièce. Mais qu'est-ce que tu veux, tu n'as pas le choix. Si tu veux la job, tu prends ce qui vient avec. Moi, si je suis à la finition du produit, ben forcément, je suis à la pièce. Je n'ai pas le choix de l'avoir soit à l'heure ou soit à la pièce. C'est eux-autres qui ont voulu ça comme ça. Même si on voudrait changer, tout le monde le demande ou personne.

*< Grèves antécédentes ? >*

Il y en a eu une qui a duré une journée. Il y a quelques griefs (nombre ?).

*< Influence sur l'entreprise ? >*

Sur les décisions, non. Peut-être qu'ils le prennent en considération ... peut-être dans les premières années, je serais porté à croire que oui, parce que, à mon point de vue, C<sub>2</sub> n'était pas directeur d'usine. Parce qu'il a tendance à changer la mentalité du monde. Peut-être, j'irais même jusqu'à dire, à défaire des groupes, donc, le message passerait moins bien. Si on arrive face à lui, en étant un groupe, peut-être que ça serait moins bien accepté que si on partait une ou deux personnes pour

aller le voir pour tel problème. Je pense qu'il serait plus ouvert à ça, que d'arriver tout un groupe. Je pense qu'il penserait que ce serait une mutinerie. Parce qu'il n'a pas toujours été là, C<sub>2</sub>.

*< Influence sur la productivité ? >*

C'est sûr.

*< Conflits ? >*

Majeurs, non. Mais mineurs, souvent et régulièrement. (Ils ont trait à la rémunération à la pièce ?) Oui, c'est souvent relié à ça. Si, il nous donne un nouveau produit à faire et moi, je le trouve pas payant à faire et qu'il y a un ou deux qui disent le contraire ... Conflits surgissent entre les employés, mais on dirait que c'est mis directement par l'employeur. C'est une façon indirecte de régler un problème pour eux. Au lieu de s'asseoir, et dire : « On va s'asseoir et on va faire venir en haut les gens concernés et à partir d'aujourd'hui, on fait un nouveau produit. », à la place, il va aller voir une personne qui a une grande boîte (il le sait) et ce dernier va faire circuler l'information. Pour eux autres, c'est pas avantageux de faire ça car l'information est déformée.

*< Suggestion a-t-elle déjà été formulée à qui de droit ? >*

Ça se faisait ça anciennement, quand C<sub>2</sub> n'était pas là comme dirigeant, ça se faisait régulièrement, C'est C<sub>5</sub> (recherche et développement). Avant, il travaillait avec nous autres, il faisait partie de la production, il faisait partie de ce groupe-là. Et à un moment donné, il faisait partie de presque tous les groupes. Parce qu'avant ce groupe-ci (groupe 4), il y avait un autre groupe composé de lui, E<sub>e</sub>, E<sub>f</sub> (au moment où je suis arrivé). Ils faisaient partie intégrante de la production et ils étaient des amis. Ça s'est démantelé lorsqu'il (C<sub>5</sub>) est parti travailler pour la direction. Il était directeur d'usine avant, mais il connaissait tous ces gens-là. C'était plus facile pour lui que C<sub>2</sub> face au groupe. C'est pour ça que je te disais tantôt que le groupe va peut-être être porté à se diviser encore plus dans l'avenir. C<sub>2</sub> cherche, peut-être inconsciemment, à défaire les groupes. C<sub>5</sub>, c'était l'inverse. Comme, par exemple : Mettons qu'on organisait un party pour le temps des Fêtes. Avant, c'était C<sub>5</sub> qui organisait ça. Lui, connaît pas mal les goûts de chaque personne. Il faisait une sorte de sondage. Puis, connaissant les goûts de tout le monde, il cherchait à regrouper les groupes en un seul groupe. Chose que C<sub>2</sub> ne fait pas. C'est pour ça, quand je dis que C<sub>2</sub> a plus tendance à défaire les groupes, que C<sub>5</sub> le faisait. C<sub>5</sub>, c'est l'inverse. Il voulait former plus un groupe.

*< Groupe informel composé de C<sub>5</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>f</sub> ? >*

Il y avait aussi trois à quatre autres, mais ils ne sont plus ici. Ce n'est plus comme c'était,

maintenant dû au poste de C<sub>s</sub>.

*< S'il y a un problème et que vous désirez vous rencontrer, où cela se fait-il ? (réf : groupe informel d'origine) >*

Sur les lieux du travail, pendant le travail. (Cela dépend de l'urgence du problème.)

*< Exemple de problème qui ferait en sorte que vous ayez à en discuter ? >*

Cette semaine, ils ont sorti un nouveau produit. Il nous ont fait discuter pas mal face à la méthode de le construire, la façon d'être payé. Sauf, qu'il n'y a personne qui s'est entendu ensemble. Ça veut dire que le problème n'est pas réglé et ça risque de rester longtemps comme cela. Parce que l'employeur ne veut pas le régler directement, il attend que nous autres, on l'ait réglé de par nous autres mêmes. Ça c'est le genre de problème qui revient régulièrement. (Le répondant m'explique dans les détails la nature du problème avec le produit). /.../ L'employeur se dit : « On va amener ça dans la production. On va leur shooter ça dans les mains. Ils vont s'arranger avec ça. Ce qui va en ressortir, c'est le produit que l'on veut, donc ils s'arrangeront entre eux-autres. Même s'il s'abstinent sur le prix ou la façon de le monter. » Dans ce temps-là, lorsqu'ils font ça, ils prennent C<sub>s</sub>. Lui, il a travaillé sur la production. Ils lui donnent les éléments nécessaires pour faire ça et ils lui disent : « Va leur prouver que cela se fait et ils n'auront pas le choix. Si toi tu le fais, là ils vont dire ça se fait. Ils vont sûrement être obligés de le faire. » Ça c'est un problème qu'ils nous mettent dans les mains régulièrement. Au lieu d'avoir réglé le problème à la source, ils transfèrent le problème de place et ils essaient cela comme ça. Si, par exemple, on essaie de faire un produit pendant deux mois et que ça ne fonctionne pas du tout, ils vont le ramener le produit et essayer d'autres choses. Ça, c'est pas comme tantôt, c'est volontaire. Cette semaine, C<sub>s</sub> et E<sub>f</sub> se sont chicanés. C<sub>s</sub> lui a dit : « Tu n'as pas le choix. Tu écoutes ce que j'ai à te dire ou tu t'en vas de l'autre bord du convoyeur. » E<sub>f</sub> n'a pas aimé ça et s'est en allé de l'autre bord. Ça, ça va arriver régulièrement. Pas nécessairement tout le temps avec E<sub>f</sub>, mais avec E<sub>e</sub>, E<sub>f</sub>, moi. Ça, ça arrive souvent. Ça, je trouve ça difficile parce que c'est pas nous autres qui imposent ça, ce malaise. Ils nous amènent ça comme ça et nous laissent ça dans les mains. Avec les outils et l'expérience que nous avons, nous savons les difficultés que ça va amener de faire ce produit. Sauf que nous sommes prêts à nous asseoir et à regarder mais pas eux autres.

## Entrevue 12

Date : Vendredi, le 3 novembre 1995  
 Heure : 15h15 à 16h  
 Étaient présents : Louise Clément et E<sub>e</sub> (informateur-clé du groupe 4)

### *< Répondant corrobore ou non les faits. >*

Non, pas vraiment. Côté syndicat, moi, j'ai fait du syndicat pendant plusieurs années. Parce que je défendais mes points de vue, sur le plan personnel. Et, dans l'idée de renforcer ... c'est-à-dire de former une équipe à l'intérieur de l'usine, en venir à faire une bonne équipe et avoir une bonne entente avec l'employeur. Sauf que moi, ... je ne suis pas devenu anti-syndicaliste, sauf que pour moi, c'est très secondaire.

### *< Important d'être près de l'information ? >*

Oui. J'aime bien quand même être au courant. Comme je déplore de ne plus être au courant de la compagnie comme je l'ai toujours été. Avant, j'étais au courant de tout, même des moindres détails, jusqu'aux vendeurs. Aujourd'hui, tu es plus un numéro. Tu es très loin de C<sub>1</sub> comparé à avant. On était près. On se parlait assez souvent.

### *< Qu'est-ce qui a changé tout ça ? >*

Moi, je dis que C<sub>2</sub> est un type qui travaille plus en solo. C'est un type qui a ses convictions, ses idées. Elles sont peut-être bonnes... disons que j'ai travaillé avec toute la famille, autant le père comme les petits neveux et j'ai jamais eu de problèmes avec ces gens-là. J'ai toujours très bien fonctionné avec eux autres. Mais C<sub>2</sub>, je ne suis vraiment pas sur la même longueur d'ondes que lui. Parce qu'on a bâti quelque chose dans l'usine qui était vraiment fort. À un moment donné (par exemple), il y avait un boum à donner où il fallait en sortir (des unités). Tu n'avais même pas besoin de boss. Les gars se motivaient, se «驱raient» ensemble, c'était effrayant. Aujourd'hui, les gens sont devenus indifférents à ces choses-là parce que tu as l'impression que les efforts que tu fais, il les débâtit.

### *< Fait-il partie ou non du groupe 4 tel que décrit par C<sub>2</sub> ? >*

Non, pas vraiment. Je ne parle au syndicat que très rarement. Je vais plutôt essayer de motiver les gens. J'aime à motiver les gens afin qu'ils déplient leur énergie dans le positif. C'est sûr qu'il y a beaucoup de négatif actuellement. On traverse toutes sortes de choses. Sauf que, il faut mettre son

énergie dans le positif. T'arrives à passer au travers. /.../ (Le répondant me parle de son problème de vision, valorisation personnelle, motivation, famille, etc.) /.../ Avant je m'assoyais souvent dans le bureau de C<sub>1</sub>. Lui, c'est un gagnant, un batailleur. C'est un gars qui est humain, qui aime la famille, qui aime les gens. C'est pas comme C<sub>2</sub>, c'est bien. Depuis que C<sub>1</sub> est revenu (auquel s'est joint C<sub>2</sub> en tant que nouveau venu), je ne me suis pas assis dans son bureau. J'ai cru ... j'ai poussé ... je suis peut-être dans la gang (groupe 4), mais pas du point de vue syndical ... mais à un moment donné, j'ai dit : « Écoutez les gars, il faut faire quelque chose. Il faut parler à C<sub>1</sub> pour l'informer dans la cafétéria ». On a mis des pressions et on a fait venir C<sub>1</sub>. On avait toutes nos listes (???). Je suis persuadé qu'il y a la moitié des feuilles qu'on a remplies qui ne sont pas tombées sur son bureau parce qu'il y avait plein de choses personnelles que j'avais écrites. Il y avait quatre à cinq pages où je décrivais comment je voyais l'usine. J'avais fait des parallèles. Et puis, C<sub>1</sub> est venu et il nous a complètement laissés dans les mains de C<sub>2</sub>. « À l'avenir, C<sub>2</sub> va vous rencontrer chaque vendredi. » Il n'y a plus jamais personne qui a posé de questions. Il n'a vraiment pas compris le message. C'est dommage. J'ai beaucoup de respect pour C<sub>1</sub>, mais je crois qu'il en a beaucoup sur le dos et il n'a plus de temps pour nous autres. Mais tout ça (nouvelle stratégie d'expansion), ça va lui faire mal ... parce que l'ambiance ... jamais j'ai vu ça en 20 ans. J'ai toujours vu des gars qui hésitaient à s'en aller à 4 hres (16 hres) parce qu'il restait des affaires ... il y avait un boum ... ça coupait dans les breaks ... ça commençait plus vite le midi. J'ai vu ça régulièrement. Mais aujourd'hui, s'il me demande de faire de l'over(time), je n'en fais pas parce que je sais que l'over(time), il l'a provoqué. Parce que la veille, on lui donne des conseils et il s'arrête pas du tout à ça.

*< J'essaie de ramener le répondant à parler du groupe informel à l'étude. >*

Oui, je suis un gars qui aime à poser des questions, qui aime à s'afficher quand même. Mais, les réunions en dehors de l'usine, ça m'intéresse pas non plus. Ça fait très longtemps que je n'y suis pas allé. Mais, pour ce qui se passe à l'intérieur de l'usine ... si les gens disent ... bon, on se prend en main nous autres mêmes. On sait que si on va voir C<sub>2</sub>, ça marche pas ... C<sub>5</sub>, on est rentré en même temps. Je suis ben chum avec C<sub>5</sub>. Ça fait 20 ans que je le connais. C'est un gars de coeur, c'est un gars qui va donner sa chemise. Ils lui en ont fait baver. Je trouve ça dommage, mais c'est comme ça. Quand tu prends un boss (parmi tes employés) et qu'il devient cadre, tu deviens isolé. Donc, c'est sûr que je m'en sers de ce gars-là. S'il peut m'aider (ou aider l'usine) /..

*< Il y a eu des frictions entre C<sub>5</sub> et C<sub>2</sub> concernant la répartition des tâches. Même les employés semblent confus à ce sujet. De plus, le répondant trouve que l'information ne circule plus comme elle a déjà circulé. À quel moment ce groupe informel s'est-il formé ? >*

Avant d'être syndiqué, je me tenais avec C<sub>4</sub> et il y avait N (le fils à O). On se sentait concerné. Lorsqu'il y avait quelque chose, on travaillait avec O. On se sentait impliqué. Il nous demandait

notre opinion. Lorsqu'ils ont déménagé, j'étais comme chef d'équipe. Et en étant chef d'équipe, je m'impliquais automatiquement. Lorsqu'ils ont acheté ici, on a passé une après-midi dans les locaux vides à planifier la disposition des équipements. Ça c'est valorisant. Le syndicat a été mis en place par P qui était directeur d'usine à ce moment-là (il provenait de Montréal et ne travaille plus ici). Il avait déjà travaillé dans une usine du même secteur d'activités et l'usine était syndiquée. Il disait: "J'ai toujours fonctionné avec un syndicat".

*< Partie patronale qui implante un syndicat ? >*

Évidemment, le père de C<sub>1</sub> n'était pas trop trop content car il était anti-syndicaliste. Ça a créé un froid pendant un bout de temps, mais après il n'y avait plus de différenciation entre les deux parties... il y avait des partys.. ça ne paraissait plus.

*< Reformulation de la question précédente. >*

Moi, j'ai été président, vice-président, secrétaire, agent de griefs puis là, j'ai sacré ça là. Parce qu'il rentrait des nouveaux et ils se cachaient en arrière du syndicat et je pouvais pas endurer ça. /.../ Quand j'ai vu qu'il y avait de l'abus comme ça, je me suis retiré du syndicat. C'est sûr que j'allais encore aux réunions.

*< J'éprouve beaucoup de difficultés à faire parler le répondant sur le sujet principal. Il ne répond jamais directement à mes questions. > < Est-ce qu'il y a des gens qui faisaient partie de ce groupe et qui n'en font plus partie dorénavant ? Exemples : E<sub>p</sub>, E<sub>w</sub>, E<sub>t</sub> ? >*

Ça ne les intéressait pas. Il y a eu C<sub>5</sub> qui a déjà été président du syndicat. C'est un gars avec qui j'ai adoré faire du syndicat. /.../ (il y a eu aussi) A. On s'en sert. Elle dit n'importe quoi à n'importe qui. /.../ E<sub>p</sub>, c'est un gars qui n'a à peu près jamais manqué de réunions syndicales. C'est un gars qui se tient au courant de n'importe quoi. Même que c'est le premier à tout savoir. Son surnom, c'est « mémère ». Il travaille avec C<sub>7</sub>. Ils font une paire ensemble. Ils sont tous les deux au shipping. /.../ Chaque poste de travail est une ressource où tu apprends quelque chose qui va t'aider. /.../

### Entrevue 13

Date : Vendredi, le 10 novembre 1995  
 Heure : 15h15 à 15h50  
 Étaient présents : Louise Clément et E<sub>g</sub> (informateur-clé des groupes 2 et 4)

*< Répondant corrobore ou non les faits au sujet du groupe de sport. En fait, il s'agit de confronter les versions de E<sub>z</sub> et E<sub>y</sub>. >*

L'an dernier (i.e., saison 94-95), le groupe était composé de : E<sub>g</sub>, E<sub>z</sub>, E<sub>i</sub> et E<sub>o</sub>. Avant cela, il y avait E<sub>g</sub>, E<sub>k</sub> et E<sub>i</sub> dans le cadre de la saison 93-94. Et maintenant, i.e. saison 95-96, le groupe est composé des quatre individus de la saison 94-95 et E<sub>y</sub> (donc, cinq individus au total). E<sub>y</sub> est venu jouer une à deux fois dans la saison 94-95 et E<sub>k</sub>, une fois en 94-95 également.

*< E<sub>f</sub> et E<sub>m</sub>? >*

E<sub>f</sub> jouait déjà dans une autre équipe en 94-95 et il est venu quelques fois nous dépanner. C'est la même chose pour E<sub>m</sub>.

*< Autres individus ? d'après la liste du personnel >*

E<sub>n</sub> quelques fois aussi.

*< Saison 93-94 ? >*

Je voulais partir une ligue de la shop. Nous étions seulement trois (E<sub>g</sub>, E<sub>k</sub> et E<sub>i</sub>). J'ai abandonné l'idée parce que les gens embarquaient pas assez. L'an dernier, E<sub>z</sub> s'est essayé et il connaît plus de monde.

*< Autres essais dans le passé afin de mettre un équipe sportive sur pied ? >*

Oui. E<sub>k</sub> a déjà monté une équipe de base-ball au moins trois à quatre fois. Ça demande quand même une certaine organisation et si c'est pas trop fait à la dernière minute, ça marche pas trop pire.

*< Raison de la formation du groupe ? >*

Faire des activités sportives ensemble.

*< Conflits antécédents ? >*

Pas vraiment.

*< Influence sur l'entreprise ? >*

On a déjà joué juste nous autres ici de l'entreprise. Les femmes amenaient leurs maris. Moi, je trouve que ça influence l'entreprise.

*< Autres activités ? >*

Pas vraiment. On s'assoit à la même table. C'est vrai qu'on va prendre un bière ensemble après la game sauf E<sub>y</sub> et E<sub>i</sub> car ils sont mariés. Tout le reste, nous sommes des célibataires.

*< Répondant corrobore ou non les faits au sujet du groupe 4. >*

Eux autres sont plus faciles à dire leur point de vue. C'est ça qui ressort. Aux réunions, il faut dire une affaire, il y a 75 % des gens qui viennent (aux réunions) car je fais un petit bilan (à chaque réunion) C'est sûr que ça paraît pas gros, ça dépend des gens qui travaillent (effectivement, en basse saison, la production étant réduite, le nombre d'effectifs est également réduit). Les gens (que C<sub>2</sub> a identifié comme faisant partie du groupe 4) ont plus de facilité à parler. Ça paraît plus dans un groupe. Quand il a plus de facilité à parler qu'un autre, il devient plus identifiable qu'un autre.

*< Rémunération à la pièce versus à l'heure >*

À la pièce, c'est très difficile physiquement. C'est dur car c'est à long terme. Il faut que tu gardes un rythme. Oui, peut-être que le monde à l'heure sont moins payés que nous autres. Par contre, quand ça fait huit heures que tu travailles toujours après la même chose, t'essaies de garder ton rythme. À un moment, tu baisses ta production ... Moi, personnellement, j'aimerais ça être aux deux /.../

*< Combien de mandats pour chacun des membres de l'exécutif ? >*

E<sub>g</sub>, 3<sup>e</sup> mandat (en remplacement de E<sub>j</sub>); E<sub>k</sub>, 3<sup>e</sup> mandat; et C<sub>6</sub>, 4<sup>e</sup> ou 5<sup>e</sup> mandat. Il y a déjà eu également E<sub>h</sub>, E<sub>e</sub>, E<sub>f</sub> (au tout début) et G. Les prochaines élections auront lieu à la fin de novembre (il ne compte pas renouveler son mandat.). On a déjà fait partie des décisions. /.../