

Université de Montréal

Titre du mémoire de recherche
**Les fêtes dans les organisations :
Un moyen de création et de consolidation des réseaux humains ?**

Par Fatima Azzahra Lahrizi

**Département de communication
Faculté des Arts et des Sciences**

Mémoire de recherche présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de Maîtrise en sciences des communications
Option : communication organisationnelle

Janvier, 2006

«Copyright», Fatima A. Lahrizi, 2006



P

90

U54

2006

v. 022

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Les fêtes dans les organisations :
Un moyen de création et de consolidation des réseaux humains ?

Présenté par
Fatima Azzahra Lahrizi

A été évalué par un jury composé par les personnes suivantes :

Micheline Frenette
Présidente- rapporteuse

André- A Lafrance
Directeur de recherche

Danielle Maisonneuve
Membre du jury

Janvier, 2006

«Copyright», Fatima A. Lahrizi, 2006

Résumé en français

Cette recherche explore le phénomène des fêtes et la création des réseaux humains dans les organisations. Dans un premier temps, nous présentons les différents concepts de fêtes, de réseaux et de capital social, tels qu'ils ont émergé de notre revue de littérature. Ensuite, nous effectuons une étude qualitative auprès de huit employés pour mieux appréhender la manière dont leurs réseaux se forment et se renforcent à travers les événements festifs. Notre recherche fait émerger plusieurs types de fêtes et leur contribution dans la création d'une cohésion sociale et du sentiment d'appartenance des individus à leur réseau, au-delà du milieu de travail au sein duquel ils oeuvrent. De plus, elle montre le rôle de la communication informelle dans les organisations, facteur de développement et de consolidation des relations interpersonnelles entre les individus. Par ailleurs, notre recherche dévoile l'effet du divertissement ou des événements festifs sur la satisfaction professionnelle des employés et ouvre quelques pistes de recherche dans le domaine de l'étude des fêtes dans les organisations.

Mots clés : fête, réseau, capital social, cohésion, communication informelle.

Abstract

This research explores the topic of parties or fun at work and the creation of networks in organizations. First, we present the various concepts of parties, networks and social capital, as they emerged from our literature review. Then, we conduct a qualitative research in some organizations and analyze eight interviews with employees in order to understand the way their networks are created and strengthened through fun at work or festive events. Our research exposes several types of parties and their contribution in the creation of a social cohesion and feeling of employee's membership to his or her network, beyond his or her workplace. Moreover, it shows the role of informal communication in organizations, which helps to develop and reinforce interpersonal relations between individuals. In addition, our research reveals the effect of entertainment or festive events on job satisfaction in the workplace and suggests some further studies in the field of fun at work.

Key words: party, network, social capital, cohesion, informal communication.

Table des matières

Sommaire en français	I
Abstract	II
Table des matières	III
Remerciements	IV
Introduction	1
Problématique	2
Chapitre 1 : Le concept de fêtes dans les organisations	
1.1 : Définitions de la fête	4
1.2 : Les fondements de la fête	6
1.3 : Les effets de la fête	11
Conclusion	16
Chapitre 2 : les réseaux	
2.1 : Le concept de réseau : définition générale	18
2.2 : Les caractéristiques du réseau	20
2.3 : Les réseaux humains dans les organisations	22
Conclusion	
2.4 : Les fondements du réseau	25
2.5 : Les effets du réseau	26
Conclusion	32
Chapitre 3 : le capital social	
3.1 : Définitions du concept	34
3.2 : Le capital social est-il mesurable ?	37
3.3 : Les effets du capital social	38
Conclusion	42
Chapitre 4 : méthodologie de travail	43
4.1 : Pourquoi une recherche qualitative ?	44
Les deux méthodes de notre recherche	45
4.2 : Que s'est-il passé sur le terrain ?	49
- La recherche exploratoire	50
- La recherche au sein de Apotiker et Corpus	51

Chapitre 5 : les cas étudiés	53
5.1 : L'étude exploratoire	53
- Boutique mode et les fêtes	
- Attraction et les fêtes	54
5.2 : Le terrain de notre recherche : Apotiker et les fêtes	55
- Description de la fête : le rallye	56
- Observation du rallye	58
- Le terrain de notre recherche : Corpus et les fêtes	62
- Description de la fête : le pique-nique	63
- Observation du pique-nique	63
Chapitre 6 : Analyse des résultats	
6.1 : La culture d'entreprise	66
6.2 : Les relations de travail	69
6.3 : Les fêtes	71
6.4 : Réseaux et capital social	84
Conclusion	92
Chapitre 7 : Discussion	93
7.1 : Les éléments repérés dans la grille	94
7.2 : Les éléments ajoutés	99
- Nouveau modèle de la fête	106
7.3 : Limites et suites de notre recherche	107
Conclusion	108
Bibliographie	109

Remerciements

«Et je vous dis que la vie est en effet obscure sauf là où il y a élan,

- Et tout élan est aveugle sauf là où il y a la connaissance.

- Et toute connaissance est vaine sauf là où il y a le travail,

- Et tout travail est futile sauf là où il y a l'amour ; »

(Khalil Gibran ; Le prophète)

Ce travail est l'œuvre de tous ceux et celles qui m'ont accompagnée pendant plus de deux ans et soutenue dans les moments de découragement. Je me dois de remercier mon père, sans qui ces études supérieures n'auraient sans doute jamais été entreprises. Je le prie de trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude pour son affection, sa générosité et son support sans limites.

Je remercie également du fond de mon cœur mon professeur et directeur de recherche, Monsieur André-A Lafrance, pour son humanité, sa présence continue, sa confiance et sa patience. Il m'a inspiré le sujet de ce travail et communiqué la volonté et la détermination de mener à bien ce projet. J'ai eu le plus grand plaisir à travailler avec lui et à m'enrichir de son savoir et de sa culture.

Je ne saurais oublier ma sœur Kenza et tous mes amis pour leur amour et appui.

Cette œuvre n'aurait jamais été accomplie, non plus, sans la collaboration et la confiance de toutes les personnes que j'ai rencontrées pour effectuer mon travail empirique.

Pour finir, je voudrais adresser quelques prières à ma mère, à qui je pensais tout au long de ce travail.

Merci à vous tous.

Introduction

Peu de recherches ont été menées sur le phénomène des fêtes dans les organisations. La littérature n'est pas très prolifique en termes d'études visant à décrire ces événements et à présenter les fruits ou les effets de tels rassemblements aussi bien sur l'organisation elle-même que sur les membres et les groupes qui la constituent. Pourtant, les fêtes intéressent beaucoup de décideurs et gestionnaires qui y voient un outil visant à soutenir l'identité organisationnelle, à consolider le sentiment d'appartenance et à motiver les employés.

L'objectif de notre travail est de mieux comprendre le phénomène des fêtes dans les organisations en ce qu'il contribue à créer ou à renforcer des réseaux au sein même de ces entités. Ainsi, le cadre théorique de notre recherche se présente de la façon suivante:

Nous prévoyons, dans un premier temps, présenter le phénomène des événements festifs dans les organisations en montrant quelques recherches menées en terme de causes à effets pour les membres organisationnels. Ensuite, nous allons présenter les différentes conceptualisations du capital social à travers la littérature en expliquant le concept de réseau dans les organisations et les relations interpersonnelles entre les membres de tels réseaux. Ces derniers ont été mis à contribution pour expliciter le concept de capital social. L'objectif de notre terrain est de nous interroger sur le pourquoi des fêtes dans les organisations et la création ou la consolidation des réseaux au sein des milieux de travail à travers ces événements festifs.

Problématique

Les fêtes pourraient être l'une des plus vieilles pratiques du monde. L'être humain aime fêter, célébrer et se divertir parce que c'est, pour lui, une source de bien-être. Il aime participer à des cérémonies de mariage, de naissance et de baptême organisés par des membres de sa famille ou de ses amis parce qu'il pourra y rencontrer ceux qu'il n'a pas vus depuis longtemps, y retrouver ceux et celles dont il apprécie la compagnie, en connaître d'autres et partager de bons moments. Les fêtes sont source de divertissement dans les milieux sociaux ainsi qu'organisationnels. Les employés veulent fêter pour de multiples raisons : se divertir, chasser le stress quotidien dans l'exercice de leurs fonctions, créer ou renforcer leur sentiment d'appartenance dans leurs milieux de travail, créer ou consolider leurs réseaux....

Quand on parle de fêtes dans un milieu organisationnel, la première image qui s'impose est le partage d'un moment plaisant entre les différents membres, peu importe l'objet de cet événement. Dans la littérature, quelques études ont relié le divertissement en milieu de travail à l'amélioration du bien-être et à la productivité des employés. D'autres recherches ont également associé les événements festifs aux rites et à la culture organisationnelle, qui reste supportée par les relations interpersonnelles entre les individus, donc par la communication. Toutefois, peu de chercheurs se sont intéressés au rôle des fêtes dans la création du capital social au sein des organisations et dans la consolidation des réseaux des membres organisationnels, susceptibles de présenter plusieurs effets que nous exposerons plus tard.

Pour justifier ce projet de recherche, notre point de départ constate l'absence d'études menées sur la relation qui existe entre le phénomène des événements festifs dans les organisations et la création ou la consolidation de réseaux humains.

De ce fait, nous espérons dans ce travail, à travers une approche empirique, parvenir au point d'arrivée suivant ou à notre question de recherche: est-ce que les fêtes dans les organisations favorisent la création de liens interpersonnels entre les membres et contribuent à la consolidation du capital social, et ce à travers la communication ?

Nous voulons, sur le terrain, étudier la perception des employés sur les fêtes dans leurs organisations ainsi que leur représentation du concept de réseau et de capital social. Il s'agit d'analyser ce qu'attendent les individus des événements festifs et d'appréhender leur implication dans la construction et la consolidation du capital social de l'entreprise dans laquelle ils oeuvrent. Cette question passe nécessairement par l'étude de leur perception du concept de réseau, des relations interpersonnelles et de la cohésion sociale de leur groupe.

Chapitre 1 : **Le concept de fête dans les organisations**

1-1 : Définitions de la fête

Dans ce premier chapitre, nous prévoyons dans un premier temps fixer le concept de fête et présenter, ensuite, les différents fondements des événements festifs ainsi que leurs effets sur la vie organisationnelle à travers les différentes recherches effectuées à ce sujet.

La cérémonie met les membres d'une organisation (ou de la micro-organisation) en communication immédiate, temporaire, exceptionnelle et programmée, (Lafrance, 2003: 55). Elle peut naître du calendrier social ou du calendrier corporatif. L'auteur indique que le calendrier social offre de nombreuses occasions de regrouper les membres d'une organisation en dehors des heures et des lieux de travail, tels que les fêtes de fin d'année, le retour des vacances, la célébration d'un mariage ou d'une naissance. Lafrance souligne que pour être une véritable cérémonie, il faut qu'elle soit programmée de telle sorte qu'elle serve à célébrer, consacrer ou affirmer la culture organisationnelle. Le calendrier corporatif offre des occasions de marquer une étape, de signaler les valeurs retenues par l'employeur ou de construire la culture organisationnelle (2003 :56). D'autres auteurs ont également mis en évidence l'importance de la planification dans les événements festifs, en ajoutant la notion de rite à ce concept de cérémonie. Kowarski (2003) considère comme rite festif, tout événement célébré par l'entreprise ou un de ses pairs de manière régulière. Un rite festif concerne ainsi la fin de l'année, les vacances...dans le seul contexte de l'entreprise. Pris en dehors de ce cadre, le rite célébré n'a plus aucune valeur.

Trice et Beyer (1986) expliquent qu'un rite est un ensemble d'activités relativement élaboré, planifié, qui consolide des formes variées d'expression

culturelle. Il en résulte un événement qui est effectué à travers des interactions sociales, généralement au profit d'une audience, avec des conséquences sociales multiples. Les auteurs étudient les cultures organisationnelles à travers les rites et les cérémonies, soulignant que ces derniers sont des pièces de théâtre avec des rôles bien définis pour les individus qui les jouent.

De tels événements exigent une planification et impliquent des comportements délibérément planifiés, prudemment gérés et souvent préparés.

Cette relation entre l'événement festif et la culture organisationnelle a été également analysée par Rosen (1988) qui considère que les rites et les cérémonies ont une fonction explicite et latente en ce sens qu'ils recréent les systèmes de sens partagés d'une culture organisationnelle. Selon l'auteur, la fête de Noël dans les organisations est un système de règles et de statuts formant des schèmes ou patterns relativement stables dans un cadre donné. Rosen introduit en plus la notion de divertissement en définissant la fête comme étant une activité organisationnelle, c'est-à-dire, un espace libre où les gens s'amuse ou peuvent s'amuser. Mais elle est aussi un espace dans lequel le divertissement a été institutionnalisé. L'auteur explique qu'une fête est un événement social, une pause structurelle dans laquelle les individus ont du plaisir et ont la liberté de se divertir, précisant que les actions individuelles dans la fête, tels que souper, boire, danser, sont toutes des activités identifiées, en apparence, comme des loisirs et divertissements. La fête intègre des aspects du processus social tels que le costume, la musique, la danse, la nourriture, l'alcool, la performance, le rire, le sexe et la conversation, dans un spectacle qui parle aux participants de la nature de leurs relations avec l'organisation et, plus généralement, de leur place dans l'environnement des relations sociales. Toutefois, ajoute l'auteur, en acceptant des relations informelles de second ordre au sein d'un espace libre, un membre accepte implicitement la légitimité des relations bureaucratiques de premier ordre en termes d'actions et de contrôle. D'autres auteurs relient également la fête au rite et à la culture organisationnelle, en ajoutant une dimension supplémentaire : le sens de

collectivité. Preston (1993) explique qu'un rite est destiné à communiquer des messages sur la culture organisationnelle où un sens de collectivité, de reconnaissance et d'appartenance peuvent être élevés et maintenus. Une définition partagée par Cameron (1998) qui affirme que les rituels peuvent lier les gens ensemble et permettre à l'organisation d'aller de l'avant. De plus, ils favorisent la diffusion de l'information, l'implication des employés et soutiennent l'interdépendance. Selon l'auteur, le terme rituel appelle l'idée de séries d'événements prévisibles avec des objectifs clairs. Toutefois, ajoute-t-il, ces rituels représentent un détail et une tâche auxquels les gestionnaires doivent accorder une grande priorité.

L'auteur cite quelques exemples de rituels, tels que les conférences individuelles entre gestionnaires et employés, les réunions de groupes, le planning stratégique et l'évaluation annuelle des performances des membres de l'organisation, à même de construire la culture organisationnelle et de promouvoir la responsabilité partagée et le travail d'équipe.

1.2 : Les fondements de la fête

Pourquoi les gens font-ils la fête dans l'organisation? Quelles sont les différentes raisons qui motivent les employés à se divertir et à prendre de la distance par rapport à leurs activités quotidiennes ?

Rosen (1998) explique que dans un événement festif, une communauté, soit la fusion des individus au sein d'un groupe, est *enactée* sur la piste de danse, autour des tables, au bar... Dans de tels moments, la structure sociale est dégelée, et en focalisant l'attention sur les interprétations particulières au sujet de la réalité sociale, ces interprétations sont présentées, et peut-être transformées, en réalité sociale particulière. Un spectacle social permet la reproduction de la conscience organisationnelle, qui reflète les relations sociales dans l'organisation. L'auteur note qu'une communauté de relations morales, ou *communitas*, permet d'intégrer ou intègre probablement une intimité entre les

participants dans un spectacle social. Par conséquent, les diverses formes symboliques et les techniques culturellement associées à l'intimité sont susceptibles d'être reflétées dans le spectacle social, permettant d'obtenir cette communauté. Un rituel encourage une intimité, qui même provisoire, soutient un élément de la *communitas*. En effet, un patron et un subalterne, généralement distants, peuvent réduire l'écart hiérarchique en «devenant copains » autour du bar, les mains sur les épaules, se divertissant et riant, tirant ainsi avantage d'une telle circonstance. Certains vont même profiter de cette ouverture de brèche pour faire des avances sexuelles à d'autres. En conclusion, l'auteur identifie quatre façons de voir les résultats d'un rituel à travers la place de la fête de Noël : D'abord, cet événement festif est enacté avec un objectif explicite. Il s'agit de célébrer la saison des fêtes et de se divertir avec les collègues. Ensuite, l'une des fonctions de la fête de Noël est de rendre visible une idéologie. Troisièmement, cet événement communique, toutefois, moins d'éléments sur la nature des relations. Enfin, la fête de Noël, à l'instar de n'importe quel rituel, est un moyen de structurer et de présenter des interprétations de la réalité sociale en ce sens que la fête structure la manière dont les individus réfléchissent à la vie sociale. De telles fonctions ne sont pas totalement partagées par Trice et Beyer (1986) qui soutiennent que les gens développent des rites et des cérémonies pour réduire les conflits et agressivités issus de plusieurs dispositifs de la vie sociale, tels que l'autorité formelle, la stratification sociale, la division du travail, l'inégalité des pouvoirs et des ressources. Les auteurs considèrent plusieurs types de rites, dont les rites d'intégration tels que les fêtes de Noël et les pique-niques organisés par les entreprises. Certes, selon les auteurs, manger, discuter et boire symbolisent ensemble des valeurs partagées qui favorisent l'esprit d'égalité et de communauté. Une position qui rejoint toutefois celle de l'auteur précédent. Dans de telles circonstances, ajoutent Trice et Beyer, les participants se manifestent mutuellement des gestes d'amitié- ils s'embrassent et s'étreignent- et expriment leur affection et approbation, des gestes rarement posés dans les

milieux de travail. La réduction des conflits, durant les événements festifs, a été également défendue par Kowarski (2003) qui souligne que toute tension interpersonnelle semble pour un temps abolie. Il semblerait que l'être humain ait besoin de créer ce lien pour réduire toute tension. Il en est même demandeur. Selon l'auteur, la fête permet de prendre pour un temps, une distance avec le travail et de se retrouver en dehors des conditions stressantes. En tant qu'employé, fêter les dix ans de l'entreprise au restaurant avec deux ou trois collègues n'aura pas la même portée symbolique que s'ils sont fêtés dans une salle des fêtes avec l'entreprise au grand complet, (2003 :56). Kowarski note que certaines entreprises créent des manifestations festives qu'elles reproduisent chaque année. De fait, le personnel s'est habitué à voir se célébrer de manière régulière cette cérémonie (il s'étonnera si cette fête n'a pas lieu l'année qui suit) : l'entreprise a donc créé un rite. Kowarski explique qu'un groupe social qui n'a pas de rites festifs ou autres peut ressentir cette absence. Mais ce qu'ajoute l'auteur de nouveau, c'est que le fait de restaurer une ritualité permet à l'individu de créer un cadre contenant des points de repère. Même le salarié qui est souvent absent du centre nerveux de l'organisation (c'est le cas du commercial ou de l'expatrié) a besoin d'un minimum de rites et rituels pour maintenir le lien avec son entreprise, (2003 :59). Le rite possède là aussi une fonction de jonction entre l'homme et l'organisation : l'homme peut s'identifier à celle-ci, communiquer et développer un sentiment d'appartenance au sein du groupe auquel il appartient (...). De plus le lien social est également resserré lors de manifestations informelles entre les salariés. Nous pouvons citer les fêtes organisées par le comité d'établissement, la célébration de l'anniversaire d'un employé au restaurant, ou les relations qui se créent autour de la machine à café lors des pauses (2003 :60)

En outre, explique le même auteur, la fête participe à la cohésion sociale. Chaque individu se réunit dans un cadre et mêle exceptionnellement ses intérêts aux autres de façon commune, (2003 :22). Cette dimension de cohésion a été aussi analysée par Piroit (1998) à laquelle il ajoute la reconnaissance du travail

des employés durant les événements festifs. L'auteur indique que, dans les milieux organisationnels, on assiste en fait à une nouvelle conception de la fête : il ne s'agit plus seulement de s'amuser mais bien de créer un esprit d'entreprise, appelé «team building». Il précise que la fête est un moment fédérateur important : elle doit ramener l'esprit d'équipe et doit laisser un souvenir inoubliable. L'auteur constate que l'organisation des fêtes est de plus en plus souvent confiée à des professionnels. Du visuel à la sonorisation en passant par l'éclairage, tout fonctionne selon un plan précis. Rapportant le témoignage de certains décideurs, Pirolt cite le porte-parole de Philip Morris, qui déclare : *«Nous avons une façon très américaine de concevoir les fêtes de fin d'année. Notre but est de favoriser la communication entre les gens qui sont souvent en déplacement. Nous leur donnons l'occasion de se retrouver»*. Autre témoignage, celui du porte-parole de Nestlé, qui précise : *«Toute l'année, on dit qu'il faut serrer la vis, ce ne serait pas cohérent d'aller fêter Noël dans un palace. Ce n'est d'ailleurs pas le style de la maison : on compte nos sous. Nous aimons nous retrouver sobrement et simplement. Le message de la direction est simple : merci et bon courage pour l'année prochaine»*.

Par ailleurs, Molinaro (1999) ajoute la dimension de l'engagement et de la créativité dans le travail à travers les rituels, expliquant que les fêtes sont importantes car elles permettent aux individus de faire du sens, de se divertir et d'être reliés à leurs lieux de travail. Elles constituent en plus un moyen visant à impliquer davantage les individus dans leur travail et à insuffler la créativité au travail.

Tandis que ces chercheurs ont appréhendé les rites festifs sous l'angle du divertissement, Putnam et Pacanowsky (1991) ont établi un lien entre la fête et la fabrication de l'identité organisationnelle, qui fixe les normes et l'ordre social à travers la communication. Ils indiquent que les organisations sont des collectifs sociaux où les gens développent des schèmes ritualisés de communication. Une part importante des rituels culturellement approuvés de communication dans les organisations est la création et le maintien du folklore dans

l'organisation. Le folklore se rapporte aux légendes durables, histoires, rituels, mythes, que les membres de l'organisation portent et maintiennent en vie à travers la communication. Le folklore fournit un background historique pour la culture organisationnelle. Il est enseigné aux nouveaux membres de l'organisation comme des valeurs et des attentes qui font partie de la culture organisationnelle. Les auteurs expliquent que la culture organisationnelle influence le comportement des membres. Cette culture établit des normes pour corriger les attitudes et elle aide à maintenir l'ordre social au sein de l'organisation, celui-ci étant présenté et maintenu à travers la communication organisationnelle. Par ailleurs, l'identité organisationnelle joue un rôle important dans l'établissement des liens affectifs. Selon Putnam et Pacanowsky, il est important pour les organisations de développer des techniques de socialisation des nouveaux membres à la culture organisationnelle. Les membres qui ne connaissent pas les valeurs culturelles, les priorités et les objectifs de l'organisation sont moins enclins d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisation. C'est seulement à travers une socialisation effective des membres de l'organisation que ces individus peuvent comprendre et utiliser l'intelligence organisationnelle pour exécuter leurs tâches. (p 245). Les auteurs précisent que la culture organisationnelle influence le comportement des membres. Elle établit des normes pour corriger ce comportement et aide à maintenir l'ordre social au sein de l'organisation. L'ordre social est présenté et maintenu à travers la communication organisationnelle.

Après avoir étudié les différents fondements des événements festifs, analysons ses effets sur les individus et l'organisation.

1.3 : Les effets de la fête

La fête de Noël peut sembler plus qu'une occasion de boire et d'échanger les vœux. Elle a réellement un objectif cérémonial, (Langham, 1993). Les cérémonies renforcent les frontières des organisations, aussi bien internes qu'externes. Et quand la compagnie a un grand *party* de Noël pour tous les employés, chaque département peut avoir aussi sa propre fête à un autre moment dans un autre lieu. Quand les conjoints et les partenaires sont invités à des banquets et les enfants aux pique-niques de l'entreprise, par exemple, c'est une façon d'illustrer leur support à l'organisation. Cette association entre les frontières de l'organisation et les fêtes a été également mise en évidence par Millis (1999) qui considère que les fêtes peuvent renforcer les relations entre les employés et les gestionnaires. En outre, quand on fête, on contribue à la création d'une culture organisationnelle qui encourage les individus à s'approuver les uns les autres et à approuver leur travail. La camaraderie et le support manifestés lors de ces événements scellent les liens entre les employés et construisent des groupes. Toutefois, ces derniers doivent mettre à contribution leur bonne foi dans l'organisation des fêtes pour cultiver la confiance des membres. Si les fêtes sont uniquement utilisées comme un instrument de manipulation visant à augmenter la productivité ou à résoudre des problèmes, la confiance est alors perdue. Il en résulte que les cérémonies sont assimilées à toute autre technique de gestion et les réponses des membres n'en seront que défavorables. Millis ajoute également que les cérémonies au travail peuvent améliorer la culture organisationnelle, le fonctionnement d'un groupe, la résolution de problèmes, l'apprentissage et l'effectivité du leadership. L'auteur indique que de telles occasions ont un impact sur les interactions futures de sorte que les membres expérimentent une sorte de lune de miel après l'événement:

When we celebrate, we help to create an organizational culture that encourages employees to feel good about themselves, each other, and their jobs. Think about the last time you and your co-workers got together to celebrate an employee retirement, wedding, or new baby. The camaraderie and mutual support experienced at these events bond

employees as a group. Often, this bond carries over into regular business interactions, and we experience a sort of honeymoon effect after the event.

(Millis, 1999, p. 15)

L'auteur explique, par ailleurs, que les fêtes permettent aux individus d'être plus créatifs : en riant et en s'amusant avec les autres, on laisse tomber ses barrières d'autoprotection et on réfléchit. Il en résulte que cette nouvelle perspective apporte la liberté de résoudre des problèmes avec énergie et créativité, ce qui favorise l'apprentissage et le développement des connaissances. Cette position est également partagée par Gropper et Kleiner (1992) qui considèrent que rendre le travail plus joyeux procure plusieurs avantages à l'organisation. Cela peut motiver, stimuler et encourager les individus à communiquer. Il aide à réduire la fatigue, l'ennui et les conflits. A l'instar des autres auteurs, Gropper et Kleiner affirment que la fête renforce également les frontières en ce sens que le divertissement dans le travail et la volonté d'y participer aident à maintenir un lien fort entre l'organisation et ses individus. Les auteurs soulignent que les pique-niques organisés au mois de juin ou les fêtes annuelles durant la période de Noël ne sont pas suffisants. Mais heureusement, note-t-il, il y a des individus, des groupes et des organisations qui ont été capables de maintenir le divertissement dans un milieu de travail. Selon l'auteur, soutenir cette attitude et ce type d'environnement n'est pas toujours facile, mais il a été démontré qu'il peut être hautement productif et motivant. Gropper et Kleiner constatent que le travail est rarement associé à la joie et au divertissement : on n'est pas censé s'amuser au travail. Pourtant, on devrait être capable de progresser, d'apprendre, d'étendre les limites de son propre monde pendant qu'on produit un bien ou un service, susceptible d'offrir une plus-value à son organisation. Si la plupart des auteurs analysent les effets de la fête de manière générale, Gropper et Kleiner appréhendent le divertissement sous deux perspectives : celle du manager et celle de l'individu

dans l'organisation. S'agissant de la première, l'auteur cherche à voir comment l'environnement de travail peut réduire le stress dont les individus souffrent. De la perspective de ces derniers, la question est de voir plutôt comment les individus peuvent améliorer leur environnement pour stimuler leur désir de créer, d'évoluer et d'être productif. Les auteurs font remarquer que le gestionnaire doit s'engager dans la mise en place d'une organisation où il est joyeux d'y être. Gropper et Kleiner indiquent que le divertissement accroît et améliore la quantité et la qualité des rassemblements organisés par les membres de l'organisation. Il peut prendre la forme de réunions, de fêtes, d'activités de récréation, et autres événements programmés ou non programmés.

Ces événements peuvent ou pas concerner directement les fonctions de l'organisation mais vont toujours avoir un effet direct sur la qualité des relations au sein de l'organisation. Dans un contexte de réduction des temps de loisirs, et la décomposition des structures sociales traditionnelles en dehors du lieu de travail, de plus en plus d'individus sont à la recherche de leurs collègues pour un sens d'appartenance, déclare Gropper. Une réflexion qui est aussi partagée par Gavin et Mason (2004) qui soulignent que quand un lieu de travail est géré de sorte à créer un sens à ses membres, ces derniers tendent à être plus heureux et en santé. Ainsi, ils sont plus productifs en générant de meilleurs services auprès des personnes avec lesquelles ils interagissent. Gavin et Mason introduisent dans leurs travaux, par rapport à leurs pairs, trois composantes : santé, bonheur et productivité, qu'ils considèrent comme les ingrédients d'une bonne société. Les auteurs font, en fait, une corrélation entre la productivité et le bonheur dans les organisations. Ils ont une vision plus holistique de la notion de bien-être dans les organisations, sans spécifier le phénomène des événements. Les auteurs soutiennent que l'amélioration de la productivité, la seule quasiment qui suscite l'intérêt des organisations, n'est pas suffisante. Ils expliquent que le travail, à lui seul, ne peut pas rendre un individu heureux, mais qu'une personne ne peut pas être heureuse si elle est malheureuse au

travail. Parce que les individus passent autant de temps au travail et lui consacrent autant d'énergie et d'attention, les organisations sont devenues la source de leurs relations interpersonnelles, sociales et politiques. Les organisations sont dans une large mesure les gardiens des membres organisationnels et leur expérience au sein de l'organisation a pour objet de façonner qui ils sont. Gavin et Mason indiquent que la standardisation des pratiques de travail, la rationalisation, le contrôle, adoptés par de nombreuses organisations contribuent à isoler l'individu de ses autres membres du lieu de travail et souvent réduisent sa participation au travail. Cette relation entre le divertissement et la productivité a été aussi analysée par Vidale (2000) qui souligne que la performance de l'entreprise est indissociable de l'attention qu'on porte à ceux qui la constituent. Le bien-être et la satisfaction des salariés ne se décrètent pas. Pas plus qu'ils ne s'improvisent. Les entreprises qui ont de bonnes pratiques managériales attirent deux fois plus de candidatures spontanées, leur taux de roulement du personnel est réduit par deux et leurs salariés leur sont beaucoup plus fidèles.

L'auteur recueille quelques témoignages auprès de certains dirigeants d'entreprises et indique que chez NRG France, les 850 salariés sont invités, en général, en fin d'après-midi à une petite fête : galette des rois, barbecue de rentrée, Saint Patrick, Pâques...deux ou trois heures de rencontre appréciées de tous. Selon certains décideurs, cela permet de «lever le nez du guidon» et de prendre le temps de discuter avec chacun. Par ailleurs, témoignent certains employés, les fêtes permettent de se sentir écouté et reconnu, ce qui est plus motivant. Certains gestionnaires veulent que chaque collaborateur se sente encouragé, quelle que soit sa fonction, et ce à travers un management de proximité chaleureux. Vidale fait remarquer que nous parlons sans cesse de croissance, de rentabilité, de harcèlement, de salaires, de chômage, mais jamais de plaisir de partir travailler dans sa «boîte» ; c'est presque politiquement incorrect ! Or, partir au bureau n'est heureusement pas généralement vécu

comme un esclavage, ni une torture : les gens y retrouvent leurs collègues, leur bureau, une ambiance, un lien social très important. Parce que plusieurs auteurs ont accordé un intérêt au phénomène du divertissement dans le milieu du travail, ses différents effets ont fait l'objet d'une étude quantitative auprès de 4000 gestionnaires de ressources humaines effectuée par Ford, McLaughlin et Newsstrom (2003) pour mieux appréhender ce phénomène.

A l'issue de leur recherche, les auteurs observent que les différents événements festifs favorisent la création d'une culture corporative visant à faire accepter aux employés l'idée selon laquelle leur organisation est un milieu de travail plaisant. Ils soutiennent qu'un tel environnement a un impact positif sur l'attitude et la productivité des individus et des groupes. Il rend les individus souriants. Dans cette enquête, les gestionnaires déclarent qu'avoir un environnement de travail plaisant conduit à des résultats bénéfiques, à savoir, une meilleure capacité à attirer de nouvelles recrues, de meilleurs résultats en matière de roulement de personnel et d'absentéisme, un meilleur engagement de l'employé à l'organisation, une amélioration au niveau de la culture organisationnelle, et une augmentation de la satisfaction des clients. La création d'un environnement de travail plaisant est considérée de manière très sérieuse par tous les managers, précisent Ford, McLaughlin et Newsstrom (2003), dont l'étude révèle que 90% des gestionnaires des ressources humaines s'accordent à dire qu'un milieu organisationnel divertissant stimule l'enthousiasme des employés, la cohésion du groupe, la satisfaction et la créativité de l'employé ainsi que les liens d'amitié au travail. En outre, constatent les auteurs, 75% des répondants ont déclaré que les employés devraient avoir l'opportunité de s'amuser fréquemment et, même, souvent. La plupart des événements cités par les personnes interrogées intègrent la restauration. Ainsi, on y retrouve les pique-niques, les buffets du vendredi, les dîners de célébration, les beignets consommés collectivement. Les auteurs

observent que les repas collectifs restent le moyen traditionnel de célébrer des occasions importantes et de signifier l'amitié et la camaraderie.

Conclusion

Dans ce chapitre, à la lumière des différents travaux des chercheurs sur le divertissement dans les organisations en général et les fêtes en particulier, nous avons traité d'une part ses fondements et d'autre part ses effets ou conséquences aussi bien sur l'organisation que sur ses membres. Cependant, on peut remarquer que certains fondements sont susceptibles de constituer également des résultats. À titre d'illustration, si certains individus se regroupent de manière informelle pour se distancer du travail, dans une atmosphère plaisante, visant ainsi à créer des ponts avec certains collègues et dissiper certains conflits, ils favorisent simultanément, à travers un tel événement, la réduction des dissensions dans le milieu du travail et la création d'un meilleur climat. La fête reste une activité sociale libre dans laquelle les individus s'amuse ou peuvent s'amuser. Dans les organisations, les employés prennent part aux événements festifs pour former une sorte de communauté, réduire le stress associé à leurs activités et jouir de points de repère au sein de leurs milieux de travail. La fête est considérée également comme une technique de socialisation et de jonction entre l'individu et son organisation, susceptible de développer un sentiment d'appartenance et la cohésion sociale. Elle permet aussi aux employés d'y voir un moyen d'appréhender la culture organisationnelle. Elle conduit également les individus à être davantage liés les uns aux autres, à travers la communication davantage informelle. Elle est une occasion spéciale pour signifier les liens d'amitié et de camaraderie, lesquels construisent des groupes. Les événements festifs ont un effet direct sur la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

Les fêtes permettent aux individus de faire du sens, de se divertir et d'être reliés à leur milieu de travail, ce qui favorise le sentiment d'appartenance à

l'organisation. Elles jouent également un rôle dans la création et le développement de « l'agir ensemble » au profit d'une organisation qui ne peut être que plus productive. Toutefois, dans quelle mesure les fêtes conduisent-elles à créer des réseaux humains au sein des organisations ? Comment le divertissement au travail favorise-t-il certains individus à construire ou consolider un ou plusieurs groupes au sein même des organisations ? Nous avons vu que peu de chercheurs se sont intéressés à ce phénomène à un niveau macro ou micro.

Pour appréhender notre question de recherche, nous allons étudier dans les prochains chapitres le concept de capital social et de réseaux, en adoptant la même démarche d'analyse des travaux de recherche portant sur l'étude des fondements et effets de chaque concept. L'objectif de ce travail est de mieux comprendre les notions de groupe et de qualité de liens interpersonnels entre les membres organisationnels.

Chapitre 2 :

Les réseaux

Tout le monde parle de réseaux, aujourd'hui, pour décrire notamment certains «contacs» susceptibles de rendre un service particulier ou d'intercéder auprès d'autres personnes invitées à répondre à des besoins spécifiques. Dans les organisations, certains collaborateurs sont recrutés pour leur réseau, source potentielle de profits ou de multiples privilèges. Le réseau peut également procurer un pouvoir singulier à son possesseur du simple fait qu'il est un gisement de personnes d'influence.

Le concept de réseau dans les organisations a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. La littérature scientifique traite aussi bien des réseaux inter-organisationnels que intra-organisationnels. Nous nous intéressons ici aux réseaux humains intra-organisationnels et à leur formation. Nous souhaitons, dans un premier temps, explorer la création de ces réseaux ou leur consolidation et réfléchir ensuite à la corrélation entre les événements festifs et les réseaux humains dans les fêtes au sein des organisations.

2-1 : Le concept de réseau: Définition générale

Saint-Charles (2004) explique que, dans sa représentation la plus simple, un réseau est constitué d'unités, appelées nœuds ou sommets, et de relations d'un type particulier qui les unissent, appelés liens ou arcs. Les nœuds sont des personnes ou des ensembles humains (groupes, départements, clubs sociaux, organisations, communautés...) et plus rarement des artefacts avec lesquels les humains interagissent. Parce que structures formelle et informelle s'entrecroisent plus qu'elles ne s'opposent, on parlera plutôt, en matière d'analyse, de réseaux émergents. Souvent les amis de nos amis sont nos amis et les informations obtenues des uns et des autres se recoupent. Dans cette perspective, la présence de relations «faibles» dans un réseau personnel est avantageuse lorsque, par exemple, on est à la recherche d'un emploi. Cette première définition a été plus

tard approfondie par Saint Charles et Mongeau (2005) en ajoutant que l'idée de réseau évoque un ensemble d'unités reliées entre elles : ensemble de lignes entrecroisées, de fils, de routes, d'ordinateurs. Elle se rapporte à la structure créée par l'ensemble des relations entre ces unités autour d'un thème : réseau routier, réseau électrique, réseau téléphonique, réseau d'information, réseau d'affaire, réseau d'influence, réseau d'amis. Et les auteurs notent que, pour sa part, l'expression réseaux humains de communication désigne spécifiquement l'objet d'étude défini par la structure des relations interpersonnelles qui s'établissent entre des personnes autour de certains contenus relationnels. L'étude des réseaux de relations entre les personnes nécessite une communication et qu'un réseau est un ensemble de relations. Selon Saint-Charles et Mongeau, sans communication, il n'y a pas de relation et donc, pas de réseau ; les auteurs soulignent que la représentation la plus usuelle d'un réseau montre un ensemble de points, appelés « nœuds », joints par un ensemble de lignes appelés « liens ».

Dans une autre définition du réseau, Friedkin (1993) soutient que l'organisation sociale typique d'un réseau est le schème centre/périphérie. Selon l'auteur, le réseau consiste en un sous-ensemble d'acteurs centraux qui sont connectés par des chaînes de communication directe ou indirecte et un sous-ensemble d'acteurs périphériques qui sont plus directement connectés aux acteurs du centre qu'aux autres acteurs périphériques. En outre, Friedkin introduit la notion de cohésion du groupe pour qualifier les relations entre les membres au sein de ces groupes. Il souligne que la cohésion implique la tendance des membres à rester dans le groupe. Parce que l'information tend à être diffusée rapidement dans un groupe cohésif, ses membres sont susceptibles d'être davantage informés des points de vue des uns et des autres sur une question donnée que les autres acteurs qui ne sont pas membres du groupe. Les membres sont en fait impliqués dans un domaine interpersonnel qui encourage la réciprocité et le compromis. Selon l'auteur, un groupe cohésif a été défini dans la littérature comme une clique dans laquelle chaque membre est fortement relié

aux autres membres. Et cette cohésion est basée sur la configuration du réseau du groupe. Friedkin fait remarquer que la cohésion de deux acteurs dépend de leur appartenance commune à un groupe structurellement cohésif et non pas de leurs sentiments mutuels vis-à-vis l'un de l'autre. En outre, ajoute-t-il, la communication face à face joue un rôle prépondérant dans la cohésion de groupe en ce sens que plus une cohésion est structurelle entre deux acteurs, plus ces derniers communiqueront sur des sujets particuliers.

2-2 : Les caractéristiques du réseau

Dans leurs travaux sur les réseaux Saint Charles et Mongeau (2005) soulignent que la taille du réseau et sa densité sont deux caractéristiques de base des réseaux. Outre qu'elles sont faciles à mesurer, elles donnent rapidement une idée de l'ampleur du réseau étudié. Les auteurs parlent de « clique » quand la densité des liens entre certains groupes de nœuds au sein du réseau peut être plus élevée que celle du reste du réseau. Une meilleure compréhension des cliques permet de comprendre des phénomènes comme la cohésion, les normes, les conflits ou l'émergence d'attitudes ou de valeurs communes. Les auteurs considèrent par ailleurs, que l'expression « relations interpersonnelles » recouvre de nombreuses réalités qui vont du voisinage à l'amitié la plus profonde en passant par les relations de travail ou familiales. Le « contenu » de la relation est sans nul doute la caractéristique première qui permet de qualifier une relation. S'agit-il d'amitié, d'échange de conseil, d'un lien professionnel ? Le réseau de communication ou d'interactions répond à la question de base « Qui parle à qui ? » dans le contexte du travail ; l'étude des réseaux d'amitié et des réseaux de soutien permet d'identifier les relations qui dépassent le cadre strict du travail. Avec le réseau de conseil, on cherche à savoir qui consulte qui et, enfin, le réseau d'influence permet de savoir vers qui se tournent les personnes lorsqu'elles cherchent à faire pencher la balance d'une décision. Les auteurs expliquent que la fréquence, la durée, la réciprocité et l'intensité d'une relation sont aussi des attributs qui aident à cerner l'importance d'une relation :

l'influence réciproque des personnes en relation n'est pas la même si elles se voient quotidiennement que si elles s'écrivent une fois l'an. De même, une relation qui existe depuis 20 ans n'occupe pas le même espace relationnel dans nos vies qu'une relation jeune de quelques heures.

Considéré comme l'un des pionniers du concept de réseau, Granovetter (2000) travaille dans le même sens que Saint Charles et Mongeau. Il fait remarquer qu'un réseau social peut être défini comme un ensemble de noeuds ou d'acteurs (personnes ou organisations) reliés par des relations sociales ou liens d'un type spécifique. Alors que Saint Charles et Mongeau étudient le réseau à travers sa taille et sa densité, Granovetter introduit, outre la force dans un lien ou une relation, la dimension de contenu dans ce lien ou cette relation. Le contenu peut inclure une information, un conseil, une amitié, des intérêts partagés et un certain niveau de confiance. Par ailleurs, développe l'auteur, les réseaux sociaux ont deux aspects qui affectent la confiance. L'un est relationnel en ce sens qu'il se rapporte à l'historique du lien. L'autre est structurel, c'est-à-dire que certaines structures du réseau facilitent plus que d'autres les relations de confiance. L'auteur étudie le cas de la Silicon Valley et observe que l'un de ses aspects les plus importants est la manière dont le marché de travail fonctionne. La mobilité de l'emploi crée rapidement des réseaux personnels denses au sein de certains métiers (les techniciens et les professionnels). De plus, l'auteur constate que les réseaux peuvent constituer également une source de pouvoir et d'influence : certains avocats et conseillers financiers exercent un rôle qui va au-delà de leurs fonctions conventionnelles. Ils influencent la structure et le développement des compagnies de leurs clients. Finalement, les réseaux sociaux fonctionnent comme un mécanisme de gouvernance, une « glu sociale » qui lie les acteurs ensemble en un système cohérent. Une telle structure de gouvernance permet de réguler les pratiques d'alliances entre des partenaires.

Par ailleurs, si Friedkin a défini la cohésion de groupe, Jenson (2002) lui attribue également des caractéristiques. Selon lui, créer et maintenir une

cohésion sociale exige une attention particulière aux obligations sociales. Elle implique aussi de définir qui est «dans» et qui ne l'est pas en terme d'obligations de solidarité. Les frontières de l'inclusion et de l'exclusion sociale sont ainsi analysées dans un cadre qui prévoit le concept de cohésion sociale. Enfin, la cohésion sociale est basée sur des valeurs partagées. Elle sous-entend souvent l'appartenance à une même communauté, qu'elle soit locale ou nationale.

2-3 : Les réseaux humains dans les organisations

À présent que nous avons défini de manière générale un réseau et étudié ses principales caractéristiques, voyons comment les chercheurs ont appréhendé cette notion de réseau dans les organisations. Lafrance (2003), qui distingue réseaux humains et réseaux techniques, appelle les premiers ceux qui relient les membres d'une organisation par une structure d'autorité, des tâches quotidiennes ou des expériences communes.

Quant aux réseaux techniques, il s'agit des réseaux qui relient les membres par un moyen exigeant une certaine maîtrise technique ou un équivalent particulier (2003 : 35). Pour décrire les réseaux humains, l'auteur retient l'organigramme, le fonctionnigramme et le personnigramme. Si le premier représente les liens de pouvoir, le second est le portrait des liens découlant des tâches quotidiennes des membres. Tandis que dans le personnigramme, il s'agit des liens établis en dehors des activités de l'organisation. (2003 : 43). Chaque réseau est porteur de communication. En outre, l'auteur indique que si l'organisation est un système, elle est aussi composée de sous-systèmes. Pour le communicateur, toute structure suppose des sous-systèmes. Cela implique qu'il ne s'adresse pas à un ensemble homogène, mais à des sous-groupes, ayant chacun, leur personnalité (2003:39). Par ailleurs, Lafrance propose le modèle électrique pour conceptualiser les différents réseaux humains. Ainsi, on y retrouve la tension, c'est-à-dire le pouvoir qui initie chaque action de communication ; le partage entre plusieurs circuits, ou sous-systèmes et des points nodaux qui reçoivent et

distribuent la communication, (2003 : 47). La position de l'auteur est également partagée par Saint-Charles et Mongeau (2005) pour qui les réseaux sociaux des personnes oeuvrant au sein d'une organisation sont intrinsèquement liés à la vie organisationnelle. Selon les auteurs, ces réseaux correspondent aux différents liens formels et informels, lesquels sont constamment mis à contribution dans l'exécution des tâches et lors de demandes d'information, de soutien technique, d'éclaircissements. On y recourt aussi lors de rencontres sociales, de demandes de soutien et de contacts personnels.

Les auteurs vérifient l'hypothèse selon laquelle la nature de la situation à laquelle fait face une personne est déterminante dans sa décision de faire appel à l'un ou l'autre membre de son réseau. Dans leurs travaux sur les réseaux dans les organisations, Saint-Charles et Mongeau dégagent cinq types de réseaux qu'ils distinguent selon le contenu relationnel étudié : le réseau de communication ou d'interactions, le réseau de conseil, le réseau d'influence, le réseau de soutien et le réseau d'amitié. Les trois premiers ont en commun d'être essentiellement liés à la tâche (instrumental), alors que les deux derniers ont un caractère plus affectif. Les auteurs expliquent que le réseau de communication ou d'interactions répond à la question de base « Qui parle à qui ? ». Relativement peu discriminant, ce réseau correspond au réseau social global, généralement lié à la tâche, de la personne au sein de l'organisation. Avec le réseau de conseil, on cherche à savoir « Qui consulte qui ? ». Plus spécifique que le précédent, il correspond au réseau de personnes que l'on consulte pour obtenir une opinion éclairée au regard d'un problème lié à la tâche ; il s'agit en quelque sorte « d'un réseau personnel d'experts ». Le réseau d'influence permet de connaître vers qui se tournent les personnes lorsqu'elles cherchent à faire pencher la balance dans une décision à prendre. L'analyse de ce type de réseau permet de dégager la structure sociale informelle à laquelle on fait appel en relation avec les enjeux politiques au sein de l'organisation. Le réseau de soutien vise à identifier les personnes vers lesquelles on se tourne pour obtenir de l'aide sur le plan émotif. Enfin le réseau d'amitié, comme son nom l'indique,

visé à identifier qui considère qui comme son ami. Ce dernier type de réseau est, avec le réseau de conseil, l'un des plus étudiés au sein des organisations. Ces différents réseaux peuvent coexister et se chevaucher. Pour les deux auteurs, la question de la désignation des réseaux auxquels on recourt dans une situation tire sa pertinence du fait que le réseau social est l'interface privilégiée entre l'individu et l'organisation.

Si Saint-Charles et Mongeau découvrent une pluralité de réseaux dans une organisation, Thériault (2000) a une vue plus holistique du réseau au sein d'une entreprise, soulignant que ce dernier englobe l'ensemble des acteurs nécessaires à une organisation pour produire et livrer l'ensemble de ses produits ou services. Cette configuration, plus qu'un organigramme, offre comme avantage d'identifier tous les acteurs responsables du succès d'une organisation. Thériault a une conception plus générale du réseau et ne se concentre pas sur la nature des relations qui sont mobilisées en son sein. Il accorde, plutôt, une grande importance à la communication dans les liens entre les membres organisationnels. Il fait remarquer qu'elle exige une plus grande souplesse des relations entre le personnel appelé à travailler ensemble vers un même objectif. (p 33).

Conclusion

Le réseau reste un système cohérent qui regroupe plusieurs acteurs liés les uns aux autres par des relations. Dans une organisation, il constitue l'ensemble des individus reliés par des liens formels ou informels dans le but d'atteindre un objectif particulier. Toutefois, à l'instar des événements festifs, le réseau a également des fondements et des effets aussi bien sur les personnes qui le constituent que sur le groupe lui-même. L'objet de notre prochain travail est de réfléchir aux questions suivantes : pourquoi les individus se mettent-ils en réseau ? Quels sont les principaux effets du ou des réseaux sur ses membres ?

2-4 : Les fondements du réseau

Kadushin (2002) suggère qu'une structure de réseaux peut être décrite dans les mêmes termes selon qu'il s'agisse d'une structure d'amitié entre des gens ou d'une structure de relations d'échanges entre des nations. Selon l'auteur, les individus se mettent en réseau suivant deux sortes de motivations ou de sentiments : la première est la sécurité qui intègre les sentiments de dépendance, de confiance et de support et la seconde est l'efficacité qui englobe les sentiments de maîtrise et de compétition. Les réseaux sont créés comme conséquence des conduites de sécurité et d'efficacité, ni l'une ni l'autre ne suffit :

There are basically two kinds of human drives that cluster two types of motives or feelings : the first is the drive towards safety which clusters the motives and feelings of dependency, trust and support ; and the second is the drive towards effectiveness which clusters the motives and feelings of mastery, competition and envy (...). Networks are created as a consequence of both safety and effectiveness drives; neither alone will suffice.

(Kadushin, 2002, p. 80)

L'auteur rappelle que ces deux motivations sont fondées très tôt à l'enfance : la recherche du support et du confort et la quête de l'efficacité et de la maîtrise. Kadushin explique que la cohésion devient même plus importante dans la société moderne car la communauté doit être créée activement plutôt que donnée naturellement. L'auteur indique par ailleurs qu'en termes de réseaux, la densité a été associée au « support social », à la « cohésion » et à « l'incorporation ». Les réseaux sociaux denses sont caractérisés par le sens de la « confiance » : si un premier agit d'une certaine façon à l'égard d'un deuxième, ce deuxième devrait satisfaire, en retour, les attentes du premier. Le relationnel prend place dans le temps.

Les travaux de Kadushin portant sur les principales motivations de la création d'un réseau vont dans le même sens que ceux de Mizuchi et Stearns (2001) qui

se sont intéressés au développement des réseaux dans une organisation. Les auteurs ont en fait identifié deux sortes de réseaux : un réseau d'information et un réseau d'approbation auprès de membres organisationnels. Dans le premier, il s'agit des relations sociales visant à recueillir des informations et dans le second, il s'agit de relations sociales utilisées par les individus pour avoir un support. Ces motivations ont été dégagées à l'issue d'une recherche effectuée auprès de banquiers qui, pour réaliser certaines tâches et répondre à des besoins spécifiques de leur clientèle, utilisent les réseaux au sein de la banque pour se faire conseiller par leurs pairs ou supérieurs hiérarchiques. Mizruchi et Stearns ont observé auprès des banquiers que plus une transaction est complexe, plus la consultation des spécialistes est grande. En construisant leurs réseaux, les banquiers sont supposés chercher le support et l'appui de leurs supérieurs. Ainsi, notent-ils que dans des situations de grande incertitude économique, les banquiers sont plus susceptibles de s'appuyer sur des liens sociaux forts pour des informations et de l'appui. Les réseaux sociaux prennent un sens spécial quand il s'agit de gérer l'incertitude dans des contextes organisationnels.

2-5 : Les effets du réseau

Si les individus se mettent en réseau pour chercher un sentiment de sécurité, du support, et l'efficacité, celui-ci a également des effets sur la structure des relations interpersonnelles et sur les individus eux-mêmes.

Saint-Charles (2004) souligne que sans le soutien des autres, certaines périodes de vie peuvent apparaître particulièrement sombres. Avoir accès à un réseau composé de personnes avec qui l'on entretient des liens étroits est généralement favorable en termes de soutien social. Mais les recherches ont montré qu'un tel réseau peut aussi contribuer à maintenir une personne en situation de détresse. Cette force du soutien social a été appréciée par Granovetter (1973) qui, dans son analyse de la structure sociale, écrit que la plupart des notions de force de liens interpersonnels devrait être définie ainsi : la force d'un lien est la

combinaison du temps, de l'intensité émotionnelle et de l'intimité de la confiance mutuelle et des services réciproques qui caractérisent le lien. Chacune de ces dimensions est quelque peu indépendante de l'autre ; toutefois, l'ensemble est hautement relié. L'auteur observe que ceux auxquels nous sommes faiblement reliés sont plus susceptibles de se déplacer en des cercles différents du nôtre et ont accès à des informations qui diffèrent de celles que nous recevons. Les liens faibles jouent un rôle dans la réalisation de la cohésion sociale. Quand un individu change d'emploi, il ne se déplace pas seulement d'un réseau à un autre ; il établit un lien entre ses réseaux, anciens et nouveaux. L'auteur note que l'expérience personnelle des individus est étroitement liée aux aspects de la structure sociale, bien indépendante de la volonté des individus. Les liens faibles sont vus ici comme indispensables à l'intégration des individus à des communautés :

Seen from a more macroscopic vantage, weak ties play a role in effecting social cohesion. When a man changes jobs, he is not only moving from one network of ties to another, but also establishing a link between these. Such a link is often of the same kind which facilitated his own movement. Especially within professional and technical specialties which are well defined and limited in size, this mobility sets up elaborate structures of bridging weak ties between the more coherent clusters that constitute operative networks in particular locations.

(Granovetter, 1972, p. 1373)

L'importance des liens sociaux dans un groupe d'individus a été également mise en évidence par Dickson, Rainey et Hargie (2003) qui analysent le concept de réseau à un niveau macro. En fait, pour les auteurs, les organisations constituent un espace de contacts sociaux et de construction de liens d'amitié. Elles sont un groupe de relations. De ce fait, selon les auteurs, des relations internes pathologiques peuvent donc compromettre la santé des organisations, d'où l'importance pour les gestionnaires d'être très attentifs à la communication

interne et aux relations interpersonnelles au sein de leurs organisations. Ainsi, celles-ci peuvent réduire les risques d'une baisse de la productivité, de la créativité et du taux d'absentéisme. La communication ne se limite pas à un échange d'informations. Elle implique également la gestion des relations et des émotions.

Outre les liens d'amitié identifiés par Dickson, Rainey et Hargie, d'autres auteurs ont également constaté de nouvelles dimensions auprès de membres d'un groupe. Dans leur analyse d'un réseau au sein d'une organisation particulière, une firme d'avocats, Lazega et Pattison (1999) observent trois ressources particulières mobilisées au sein d'une équipe de travail : la collaboration, la demande de conseils et l'amitié. Ils indiquent que, dans les lieux de travail, la participation dans l'action collective exige de la coopération, laquelle peut être analysée sous l'angle de l'échange de différentes ressources entre les participants. Les auteurs ont étudié comment les trois ressources sont échangées entre les membres de la société. La collaboration indique un engagement au travail et une bonne volonté reliée à la coopération. La demande de conseils est vitale dans certaines structures dont le travail exige transfert et échange de connaissances et d'expériences. Quant à l'amitié, elle est représentée sous une forme de support et d'appui, laquelle forme n'est pas reliée aux tâches de travail elles-mêmes. L'amitié ne suppose pas la réciprocité mais un ami est considéré comme source potentielle de plusieurs ressources. Les auteurs soulignent que les échanges de collaboration se produisent dans un contexte local où d'autres relations et échanges informels se produisent. Au niveau de la collaboration, les auteurs observent dans leur terrain que les employés avaient deux préoccupations : trouver un travail intéressant et gagner la collaboration de leurs collègues pour la développer davantage. Cela concernait notamment ceux qui sont intéressés par des relations à long terme, et non pas seulement à tirer un avantage rapide d'une quelconque relation. Lazega et Pattison notent également, chez leurs sujets, une nécessité de construire des relations de travail fortes, sécuritaires et durables avec leurs collègues. Ils observent aussi auprès de

volonté d'aider autrui dans des situations difficiles en offrant différents types de ressources comme la socialisation, le support émotionnel, l'information et la définition d'une situation. Un ami est considéré comme source potentielle de plusieurs ressources. L'importance de cette définition d'amitié est qu'elle ne suppose pas la réciprocité et qu'elle n'est pas connectée directement au processus de travail lui-même (Lazear & Paterson, 1999). L'analyse des relations interpersonnelles a suscité également l'intérêt de Putnam (1993) qui a développé la notion de réciprocité et de confiance dans les liens sociaux au sein d'un réseau. L'auteur se déplace, cependant, à un niveau macro et introduit la notion de capital social qui se réfère aux caractéristiques des organisations sociales, tels que la confiance, les normes et les réseaux qui améliorent l'efficacité d'une société en facilitant la coordination des actions. Il souligne que la coopération volontaire est plus facile dans une communauté qui a hérité d'une réserve substantielle de capital social, sous forme de normes de réciprocité et de réseaux d'engagement civique. Selon l'auteur, les réseaux d'engagement civiques accroissent les coûts potentiels d'un dissident dans n'importe quelle transaction individuelle ; ils stimulent les normes de réciprocité : ceux qui agissent dans différents contextes sociaux sont plus susceptibles de développer de fortes normes en matière d'attitudes et d'attentes vis-à-vis des autres individus. Ces normes sont renforcées par les liens interpersonnels. Putnam explique que plus les réseaux sont denses dans une communauté, plus les individus seront capables de coopérer dans leurs intérêts mutuels. En outre, les réseaux facilitent la communication et améliorent le flux d'information et la confiance. Autrement dit, plus la communication est grande entre les participants, plus la confiance mutuelle est importante et plus la coopération sera facile. Enfin, les réseaux d'engagement sociaux incarnent les succès antérieurs de collaboration qui peuvent constituer des jalons pour de futures collaborations.

D'autres auteurs s'intéressent aussi à la collaboration au sein d'un réseau et en particulier à la circulation d'informations en expliquant que certaines structures

de réseaux sont plus efficaces que d'autres en terme de diffusion d'informations dans le groupe, (Cummings et Cross, 2003). Dans les lieux de travail, le flux de l'information est émergent et dépend des compétences et de l'expertise réparties au sein du groupe. Les auteurs présentent le cas de tâches qui exigent une coordination effective et une intégration d'idées, faisant de la structure de la communication du groupe un facteur particulièrement important pour la réalisation du travail. Cummings et Cross soutiennent qu'il y a un lien important entre les propriétés structurelles de groupes de travail et la performance. Certaines structures de réseaux peuvent être efficaces pour la diffusion de l'information (structures hiérarchiques) ou l'accomplissement individuel. Toutefois, leur étude montre qu'elles peuvent l'être au détriment de la performance sur les lieux de travail où les tâches et les informations requises sont émergentes. Dans de tels milieux, il serait plus efficace de s'engager dans un processus qui aide à promouvoir la connectivité latérale de sorte que les groupes peuvent faire agir leur intelligence collective. La hiérarchie formelle et les procédures standard au sein des organisations ont un effet important sur les processus social et cognitif impliqués quand les individus échangent des informations.

Si la force des liens sociaux représente, chez tous ces auteurs, une conséquence importante de la formation d'un réseau, la création du sens d'appartenance apparaît cependant chez Podolny et Baron (1997) qui font remarquer que les relations dans le réseau déterminent également l'identité. Ils considèrent que la structure d'un réseau dépend de façon significative de la nature des liens sociaux qui y sont impliqués.

Les relations sociales informelles forment non seulement le sens d'appartenance au réseau mais créent aussi et maintiennent un cadre de travail dans lequel les individus peuvent déterminer rationnellement les actions qui leur sont profitables.

La position de ces auteurs se rapproche également de celle Sérieyx (1993) qui, bien que son analyse porte sur le concept réseau à un niveau macro, indique

que l'un des effets du réseau est le développement d'une intelligence collective au service d'une organisation. L'auteur parle d'actif réseau et le définit comme étant la multiplication de l'expérience individuelle et collective par la capacité de réagir, d'anticiper, de vouloir et de savoir agir ensemble. Sérieyx explique que cet actif réseau permet de développer l'image d'une organisation. La vérité d'une entreprise, selon l'auteur, c'est non seulement son bilan, mais c'est tout autant, et parfois plus, la capacité de réaction et l'imagination de ceux qui l'animent, la capacité et le désir de l'organisation de pérenniser son existence à travers la mobilisation quotidienne et opiniâtre de son intelligence solidaire et vivante, (p 264-265). L'auteur indique que nombre de chefs d'entreprises ou de dirigeants ont buté sur cet handicap : nos habitudes de pensée et d'action nous empêchent de saisir que le monde a changé et que les pyramides sont revenues à leur fonction première, celle de tombeaux, alors que le réseau retrouve son rôle originel, celui de tissus conjonctifs irriguant de vie, de sang et d'influx les organisations de l'univers. Ainsi en se télescopant, ces évolutions économiques, politiques, technologiques, sociales et conceptuelles précipitent l'avènement d'un monde où les traditionnels rapports de force cèdent la place, peu à peu, à des tentatives de rencontre, à des formes neuves de coopération, à de nouvelles relations hiérarchiques, à des réseaux de partenaires (p 260).

Nous avons jusqu'ici étudié les différents travaux portant sur les fondements et les effets d'un réseau aussi bien à un niveau micro que macro. Toutefois, si un réseau produit plusieurs effets sur ses membres en terme de construction de liens forts, de développement de relations d'amitié, de cohésion et de mobilisation d'une intelligence collective, les méthodes d'analyse de ces réseaux ont suscité l'intérêt de quelques chercheurs qui ont exploré les avantages et les limites de ces méthodes d'analyse. Dickson, Rainey et Hargie (2003) considèrent que l'analyse des réseaux sociaux (SNA) permet d'étudier la densité du réseau, c'est-à-dire le degré de solidarité entre les individus, d'identifier les cliques (les poches de cohésion au sein des sous-ensembles dans le réseau du réseau) et de voir l'acteur central, c'est-à-dire, celui qui initie les

interactions et les relations au sein du réseau. La SNA permet également d'identifier les « acteurs de prestige », c'est-à-dire, ceux qui initient les relations avec d'autres individus et de voir enfin les sujets isolés (les individus qui restent à l'écart des interactions au sein du réseau). Selon les auteurs, cette méthode identifie la fréquence de la communication entre les individus au sein de l'organisation. L'analyse des réseaux sociaux permet aussi de quantifier les contacts qui se produisent entre les personnes au sein des groupes de travail et d'identifier ainsi les patterns dans lesquelles les relations entre les groupes peuvent être améliorées. Cette méthode est adaptée à n'importe quelle situation de groupe où les dispositifs de la communication peuvent être explorés. Elle permet aussi de comprendre les forces et les ressources des relations et d'examiner la cohésion au sein d'un groupe. Toutefois, arguent Dickson, Rainey et Hargie, l'analyse des réseaux sociaux présente des limites. L'intervention en organisation et les diagnostics restent appuyés sur des modèles traditionnels auquel s'ajoute un problème de fiabilité et de validité des estimations. Ils indiquent en outre que les réseaux sociaux ne sont pas statiques mais changent à travers le temps. Selon les auteurs, il est souvent difficile de spécifier les frontières du réseau. De plus, le type de questions posées influence le nombre et le type d'acteurs identifiés comme membres. Ainsi les études qualitatives permettent de recueillir différentes données basées sur l'expérience des sujets et leurs attitudes et conceptions.

Conclusion

Tel que nous l'avons indiqué précédemment, la littérature est très prolifique en matière de travaux sur les réseaux. Nous avons étudié les différents fondements ainsi que les effets des groupes et dégagé une définition générale de ce concept. Toutefois, nous constatons que la plupart de ces travaux ne montre pas comment les réseaux se forment dans les organisations ? Certes, nous avons vu les raisons pour lesquelles les individus se regroupent aussi bien à un effet macro que micro, et observé les résultats de la formation de tels réseaux aussi

bien à une échelle individuelle que de groupe, il n'en demeure pas moins que la manière dont ces groupes se forment est restée occultée. En fait, nous nous interrogeons sur les événements qui seraient favorables à la création ou la consolidation de réseaux dans les organisations. D'où notre intérêt pour le phénomène des fêtes, susceptible de déclencher le regroupement des individus en cliques et jeter ainsi les bases d'un ou plusieurs réseaux cohésifs. Par ailleurs, nous avons introduit brièvement dans ce chapitre, le concept de capital social qui revêt une importance non négligeable en terme de qualification et de description des relations et liens interpersonnels entre les membres d'un réseau. En effet, nous ne pouvons pas compléter notre travail sur la formation ou la consolidation des groupes intra organisationnels sans étudier aussi le concept de capital social. Nous nous proposons dans le chapitre suivant de mieux appréhender ce concept et d'y voir ses tenants et aboutissants.

Chapitre 3 : Le capital social

Le concept de capital est étroitement lié à celui de réseau. Il réside dans les relations interpersonnelles entre les individus. Il facilite l'action collective à travers les liens de confiance, l'engagement, la communication ainsi que les normes et les valeurs partagées par les membres d'un groupe. C'est un actif collectif qui augmente la qualité et la durée de vie du groupe ou du réseau en permettant aux individus de résoudre plus facilement les problèmes collectifs. Il est donc tout aussi bien profitable aux individus qu'à l'organisation elle-même. Nous espérons démontrer que la fièvre est l'un des éléments contribuant au capital social d'une organisation. C'est pourquoi nous allons nous arrêter aux définitions, somme toute complémentaires, apportées par différents auteurs, et aux effets qu'ils ont attribués au capital social, aussi bien sur l'individu que le collectif.

3-1 : Définitions du concept

Dans la littérature, le capital social est largement défini comme un capital inhérent aux relations sociales et réseaux. Burt, R.S (2000) considère que le capital social est le complément contextuel du capital humain. Les individus qui agissent plus efficacement sont ceux qui, d'une façon ou d'une autre, sont mieux connectés. Certaines personnes ou certains groupes sont reliés à d'autres, font confiance à d'autres, sont obligés de supporter certains individus ou groupes, dépendant de l'échange avec certaines personnes ou groupes de personnes. Avoir une certaine position dans la structure de ces échanges peut constituer un actif. Cet actif est le capital social. Cette définition est également partagée par Côté (2001) qui ajoute qu'à l'encontre du capital humain, qui réside dans les individus, le capital social réside dans les relations. Il considère le capital social comme une notion utile pour comprendre le rôle que jouent les relations et les réseaux dans le développement social et économique. Les travaux de ces auteurs s'accordent en fait avec ceux de Nahapiet et Ghoshal

(1998) qui soutiennent que le capital social existe dans les relations entre les personnes et parmi elles. Il est possédé conjointement par les parties dans la relation et aucun acteur n'a ou n'est capable d'en avoir la possession exclusive. Aussi, il ne peut être négocié aisément, même s'il a une valeur. Ces auteurs prennent soin de rappeler que, si le capital social réside dans les relations, elles ne peuvent être créées qu'à travers l'échange. Il s'agit en fait d'un processus complexe et dialectique dans lequel le capital social est créé et soutenu à travers l'échange, lequel est par ailleurs, facilité par ce capital social :

What we observe is a complex and dialectical process in which social capital is created and sustained through exchange and in which, in turn, social capital facilitates exchange. In social systems, exchange is the precursor to resource combination. Thus, social capital influences combination indirectly through exchange.

(Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 246)

Les auteurs ajoutent que le capital social a trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive. La première se réfère au modèle entier de connexions entre les acteurs. La deuxième dimension décrit le genre de relations personnelles que les gens ont développées les uns avec les autres. Elle se concentre sur les relations particulières qu'ont les individus tels que l'amitié et le respect qui influencent leurs comportements. La dimension cognitive se réfère, quant à elle, aux représentations partagées, aux interprétations et systèmes de sens entre les parties.

Leana et Van Buren (1999) insistent, quant à eux, sur le fait que le capital social est une ressource qui reflète le caractère des relations sociales au sein de l'organisation. Il doit être vu comme un attribut du collectif, plutôt que comme la somme des connexions sociales individuelles. Selon ces auteurs, le capital social a deux principales composantes : l'association et la confiance. Dans la première, il s'agit de la volonté et de la capacité des participants à subordonner leurs objectifs individuels et associer leurs actions à des objectifs collectifs.

Cette association est plus exigeante que l'interdépendance. Elle combine des éléments de sociabilité (capacité des individus à interagir socialement avec les autres) avec la volonté de soumettre les désirs individuels aux objectifs du groupe. Selon les auteurs, cette association possède deux aspects, l'un affectif (sentiment de collectivité) et l'autre basé sur des compétences (habileté à coordonner les activités). Concernant la deuxième composante du capital social, les auteurs expliquent que sans la confiance, les objectifs ont moins de chance d'être atteints.

Cette analyse est également partagée par Watson et Papamarcos (2002) qui démontrent que le capital social est un réseau de coopération qui profite aux individus. Et d'ajouter, par rapport à d'autres auteurs, que c'est un attribut de l'organisation ou des collectifs, donc, un actif pour les communautés et les sociétés. Il est construit et consommé par les membres des groupes dominants et sous-groupes. En outre, les auteurs soulignent que le capital social contribue au succès de l'organisation, indiquant que les gestionnaires peuvent jouer un rôle central dans le développement des facteurs qui favorisent les relations interpersonnelles visant la qualité de vie au travail et la compétitivité de l'organisation.

Cette notion de coopération entre les individus a été également montrée par Requena (2003) qui annonce cinq dimensions dans le capital social: la confiance, les relations sociales, l'engagement, la communication et l'influence, précisant qu'il est également un meilleur indicateur de la qualité de vie et de la satisfaction au travail. En outre, fait remarquer l'auteur, les relations de coopération entre des acteurs sociaux suppose la soumission à des normes, l'intégration sociale et la confiance dans l'institution.

À un niveau macro, Coleman (1988) précise que le capital social, ce n'est pas une seule entité mais une variété de différentes entités, avec deux éléments en commun : ils consistent tous en un certain aspect de structures sociales, et ils facilitent certaines actions des acteurs- individus ou organisations- au sein de la structure. Cette relation entre structure sociale et actions des acteurs a été

également mise en avant par Lin (1999) qui indique que le capital social est un ensemble de ressources enfouies dans la structure sociale, lesquelles sont accessibles et mobilisées par les individus suivant des actions orientées. D'où la dimension marchande du capital social, c'est-à-dire, les ressources auxquelles ont accès les acteurs, et la dimension sociale ou les relations interpersonnelles, (Josserand, 2004).

3-2 : le capital social est-il mesurable ?

Si les auteurs partagent plusieurs définitions du capital social, ils ne s'accordent pas tous sur le caractère mesurable de ce concept. Requena (2003) déclare qu'on peut mesurer le capital social par le niveau de confiance entre les individus qui interagissent l'un avec l'autre et par le nombre d'associations volontaires avec libre participation. Une position partagée également par Nkakleu (2003) qui souligne que le capital social constitue au même titre que le capital physique et humain, une ressource productive évaluable. Selon l'auteur, le capital social trouve ses origines dans la description des ressources relationnelles encadrées dans les réseaux sociaux et les liens interpersonnels. Toutefois, fait remarquer Côté (2001), dans la mesure où le capital social réside dans les relations, il est difficile à conceptualiser et à mesurer. En fait, selon l'auteur, les principales difficultés de mesure du capital social tiennent à sa nature même, qui est multidimensionnelle, multiforme, relationnelle et englobe différents niveaux et unités d'analyse.

3-3 : Les effets du capital social

Comme nous l'avons fait, plus haut, pour les réseaux, étudions à présent les effets du capital social sur le comportement des individus ainsi que sur l'organisation.

Le capital social encourage le comportement coopératif, en facilitant le développement de nouvelles formes d'association et d'organisation innovante. Il constitue une véritable ressource susceptible de concourir au bien-être de

l'individu et du groupe, de par la dimension *réseau*, entre autres, source et fruit d'interactions et de relations interpersonnelles entre les différentes parties, (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Cette implication est également partagée par Requena (2003) qui souligne que les niveaux de satisfaction et de bien-être émanant des activités de travail seront plus élevés chez les individus qui sont suffisamment chanceux de travailler dans des compagnies ou équipes caractérisées par de grands niveaux de confiance, de relations sociales et d'engagement. L'auteur ajoute que les employés qui maintiennent de plus hauts niveaux de confiance, de relations sociales et d'engagement envers les gestionnaires et les subordonnés sont plus susceptibles d'atteindre de meilleurs niveaux de qualité de vie au travail. Par ailleurs, Requena souligne que le capital social facilite les solutions à des problèmes collectifs. L'un des grands défis des organisations d'aujourd'hui est de disposer d'individus dotés de la capacité de réfléchir et d'agir tout en jouissant d'habiletés de communication et de collaboration avec autrui. L'auteur explique que pour que l'environnement corporatif fonctionne correctement, il est essentiel d'intégrer les dimensions du capital social de confiance, de relations humaines, d'engagement et un processus de communication.

Cette position est également partagée par Côté (2001) qui considère que le capital social permet aux individus, aux groupes et aux collectivités de résoudre plus facilement les problèmes collectifs, parce qu'ils sont soumis à des normes de réciprocité. L'auteur s'intéresse en fait à la manière dont les groupes développent et maintiennent plus ou moins le capital social comme un actif collectif, pour accroître les chances de vie du groupe. Ainsi, l'auteur observe trois types de liens essentiels dans le capital social: les liens d'attachement ou affectifs entre membres d'une même famille et d'un même groupe ethnique ; les liens relationnels avec les amis éloignés, collègues et associés ; et enfin les liens entre différentes groupes dans la hiérarchie des pouvoirs, des statuts sociaux et des richesses. Les liens d'attachement donnent à des communautés ou à des groupes un sentiment d'identité et de communauté d'intérêts. Quant aux liens

relationnels, ils transcendent diverses frontières sociales (religion, appartenance ethnique, statut socio-économique). Par ailleurs, fait remarquer l'auteur, le capital humain et le capital social peuvent avoir un effet multiplicateur sur l'amélioration des résultats des institutions et des entreprises ainsi que sur d'autres formes de capital. Autrement dit, ils facilitent tous les deux l'adaptation au changement des individus, des groupes, des collectivités, des régions et des entreprises. Côté explique qu'à mesure que nous entrons dans ce qui semble être une « nouvelle » économie « fondée sur le savoir », il se pourrait bien que la réussite des individus comme celle des entreprises ne repose pas uniquement sur la capacité d'apprentissage des individus mais aussi sur la diffusion rapide des connaissances au sein des entreprises et entre elles. Par exemple, les réseaux intra entreprises et les normes de coopération peuvent faciliter le travail d'équipe, renforcer l'efficacité et la qualité et améliorer les flux d'information et de savoir.

D'autres auteurs ont réfléchi à d'autres effets du capital social en terme de création de valeur ajoutée. Leana et Van Buren (1999) expliquent que le capital social est profitable et pour l'organisation parce qu'il est créateur de valeur et pour les employés car il favorise l'accroissement de leurs compétences.

En outre, à l'instar des autres formes de capital, le capital social est productif et permet la réalisation de certains objectifs qui en son absence ne seraient pas atteints, (Coleman, 1988). Toutefois, argue l'auteur, contrairement aux autres formes de capital, le capital social existe dans la structure des relations entre les acteurs et parmi les acteurs. C'est une ressource pour les individus. Le capital physique est entièrement tangible, incarné dans des formes matérielles observables ; le capital humain est moins tangible, incarné dans les compétences et le savoir acquis par un individu. Quant au capital social, il est encore moins tangible, du fait qu'il existe dans les relations entre les personnes. L'auteur déclare que toutes les relations sociales et les structures sociales facilitent certaines formes de capital social ; les acteurs établissent des relations à bon escient et les poursuivent tant qu'elles continuent d'offrir des avantages.

Les travaux de Coleman ont suscité également l'intérêt de Gabbay et Leenders (2001), qui distinguent, pour leur part, la structure sociale du capital social, confirmant que ce dernier est productif, permettant la réalisation d'objectifs qui n'auraient pas pu être atteints en son absence. Toutefois, ajoutent les auteurs, la structure sociale est un réseau d'acteurs interconnectés à travers un ensemble de relations, laquelle structure peut être une cause et conséquence. Elle est une cause dans la mesure où le réseau a des effets positifs et négatifs sur les acteurs. Elle est une conséquence car les acteurs gèrent et consolident leur réseau pour améliorer les résultats escomptés. Dans leur conceptualisation, Gabbay et Leenders introduisent deux dimensions nouvelles : le capital social corporatif et la responsabilité sociale corporative. Le premier est défini comme étant un ensemble de ressources tangibles et virtuelles qui s'ajoute aux acteurs à travers les relations sociales, facilitant ainsi la réalisation d'objectifs. Autrement dit, quand la structure sociale permet la réalisation d'objectifs, on parle alors de capital social corporatif. En revanche, quand elle la compromet, on parle alors de responsabilité sociale corporative. En fait, les auteurs notent que des réseaux créés, pour atteindre un objectif donné, peuvent être mobilisés pour la réalisation d'un autre objectif. Aussi, la même structure sociale peut permettre la réalisation d'un objectif compromettre celle d'un autre. Développant d'autres effets du capital social, Lin (1999) explique que la notion de capital social est plutôt simple et directe : les individus s'engagent dans des interactions et réseaux dans le but de produire des profits. L'auteur précise que le capital social facilite d'abord le flux de l'information. Ensuite, il peut exercer une influence sur les agents qui jouent un rôle critique dans les décisions incluant les acteurs. Par ailleurs, ajoute Lin, les relations sociales renforcent l'identité et la reconnaissance, ce qui est essentiel pour le maintien de la santé mentale et le droit aux ressources. L'auteur se concentre sur l'utilisation du capital social par les individus et note que ces derniers accèdent et utilisent les ressources enfouies dans les réseaux sociaux, pour gagner un retour sur leurs actions.

Autre effet du capital social, la création d'une identité organisationnelle. Nkakieu (2003) analyse la tontine d'entreprise (genre d'organisation coopérative artisanale) comme un instrument de construction de l'identité organisationnelle et de création du capital social dans le contexte africain. Il met l'accent dans sa recherche sur le processus qui pourrait faciliter la construction de l'identité organisationnelle nécessaire au développement du capital social et à la performance des entreprises africaines. L'auteur souligne que la tontine d'entreprise fait partie des routines collectives ou peut être considérée comme une forme originale de structure liant les individus. Selon Nkakieu, lorsque les employés acceptent de participer aux activités sociales, ils créent ainsi dans l'entreprise des relations informelles qui vont influencer la mobilité et la coopération transversale. Cette dernière favorise l'échange de flux d'informations, de connaissances et de ressources qui vont constituer à terme des compétences susceptibles d'apporter des innovations dans la qualité des produits et des services. Il en résulte que les normes sociales partagées renforcent le sentiment d'appartenance des acteurs et contribuent de ce fait à la coordination efficace du capital social. L'auteur propose ainsi que la transposition des pratiques des tontines dans l'entreprise africaine permet à tous les acteurs de participer à la construction collective de l'organisation. Et ajoute que le capital social peut contribuer à la performance de l'identité organisationnelle.

Jusqu'ici, les auteurs ont mis en évidence les effets positifs du capital social sur les individus, les groupes ou les organisations. Cependant, Portes (1998) souligne que ce capital peut avoir des conséquences moins souhaitables, tels que l'exclusion des étrangers, des sollicitations excessives auprès des membres du groupe, des restrictions au niveau des libertés individuelles et un nivellement vers le bas des normes.

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre les différentes conceptualisations et effets du capital social aussi bien sur les individus que sur le groupe ou l'organisation, à un niveau macro. Si le réseau est défini comme un ensemble d'acteurs liés par des relations, le capital social réside dans la qualité de ces liens interpersonnels. Il permet, selon différents auteurs, de produire le bien-être des individus dans les organisations, d'accroître la confiance, les relations humaines et la communication entre les personnes et de favoriser également la création d'une identité organisationnelle, à travers les normes sociales partagées par les acteurs.

Le concept de capital social reste en fait étroitement lié à celui du réseau, de par les effets produits aussi bien sur les individus que le groupe ou réseau. Cependant, la littérature ne développe pas la manière dont le capital social se construit ou se renforce dans une structure sociale à une échelle macro ou micro. Comme nous nous intéressons au milieu organisationnel, nous nous interrogeons en fait sur les différents gestes à poser par les employés pour créer ce capital social ou le consolider. C'est pour cela que nous nous intéressons aux phénomènes festifs dans les organisations. Notre questionnement est le suivant : dans quelle mesure les fêtes favorisent-elles la création de réseaux humains et le renforcement des liens interpersonnels entre les membres organisationnels ?

L'objectif de nos prochains chapitres est de présenter les cas d'entreprises étudiés ainsi que l'analyse des données issues de nos entrevues. Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons réalisé des entrevues avec quelques employés pour recueillir leurs perceptions sur la qualité de leurs relations avec leurs collègues ainsi que sur les fêtes.

Chapitre 4 : Méthodologie de travail

Pour appréhender notre sujet de recherche, nous avons privilégié l'étude qualitative parce qu'elle est centrée sur le sujet et qu'elle vise à comprendre en profondeur le sens et les définitions d'une situation présentée par lui. Elle s'inscrit en rupture par rapport à la recherche objectiviste qui est une production de données quantitatives et mesurables sur les caractéristiques ou les comportements du sujet. Cette préoccupation vis-à-vis du sujet est commune à l'ethnographie, à l'observation participante, et aux diverses autres méthodes de la recherche qualitative, (Wainwright, 1997). Pour beaucoup de chercheurs utilisant l'approche qualitative, les croyances des sujets étudiés sont plus importantes que les connaissances théoriques du chercheur. Pour identifier ces croyances, les chercheurs disposent d'un certain nombre de techniques pour la collecte de données, y compris l'observation participante ou non, les groupes de discussion et les entretiens compréhensifs :

Generally, qualitative research can be characterised as the attempt to obtain an in-depth understanding of the meanings and 'definitions of the situation' presented by informants, rather than the production of a quantitative 'measurement' of their characteristics or behaviour. This concern to reveal the subjective beliefs of those being studied is common to ethnography, participant observation, and the various other strands of qualitative research. For many qualitative researchers the subjective beliefs of the people being studied have explanatory primacy over the theoretical knowledge of the researcher.

(Wainwright, 1997) consulté au

<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/wain.html>

Notre intérêt de recherche portant sur la relation entre les fêtes et la création ou la consolidation de réseaux dans les organisations, nous avons jugé nécessaire

d'avoir recours à une méthode de recherche qualitative. Elle pouvait, mieux que tout autre, nous faire comprendre les perceptions des membres organisationnels sur ce phénomène des fêtes, les réseaux et les liens interpersonnels dans les milieux de travail.

Notre objectif était en fait d'aller en profondeur dans notre sujet de recherche pour mieux appréhender les effets des événements festifs sur la consolidation du capital social à une échelle micro ou macro- organisationnelle. Nous souhaitions à travers cette approche qualitative capter les représentations des employés eu égard les fêtes, comprendre la manière dont les réseaux se créent et se renforcent au sein d'une organisation et apprécier l'importance des liens interpersonnels et la communication informelle auprès des membres organisationnels.

4-1 : pourquoi une recherche qualitative ?

La recherche qualitative cherche à comprendre, de l'intérieur, un phénomène ou un événement. Pour cela, c'est la perception d'un sujet ou de différents sujets, le cours des situations sociales ou les rôles sociaux ou culturels pertinents dans une situation, que nous devons étudier. Or, la réalité étudiée à travers une recherche qualitative n'est pas une réalité donnée. Elle est construite par les différents acteurs, (Flick, 1999). De plus, le processus de recherche en méthode qualitative est vu comme un processus de décisions et de sélections entre plusieurs alternatives. Par ailleurs, la manière dont les questions sont posées, assimilées et répondues, tient compte du fait que la situation de recherche, l'interview par exemple, est une situation dans laquelle le phénomène étudié est construit. Dans une recherche qualitative, la théorie n'est pas le point de départ mais la fin du processus. Au départ, il y a des conceptions plus ou moins explicites et différenciées du phénomène étudié, qui seront développées et peaufinées. Les théories ne sont pas testées mais découvertes à travers l'étude empirique du phénomène :

The analytical field of qualitative research deals with the practices and interactions of everyday life. In order to handle the diversification of everyday life, qualitative methods need to be characterized by an openness towards their issues, which is expressed in different ways. The aim of these methods is to discover novelties and to develop empirically grounded theories than to verify what is already known.

(Flick, 1999, p. 632)

Par ailleurs, nous souhaitons dans la partie empirique chercher à voir comment les individus font du sens à travers leurs comportements avec leurs collègues pendant et après les fêtes. Quel sens donnent-ils à leur appartenance à un ou plusieurs réseaux dans leur milieu du travail ? Nous avons, donc, privilégié la perspective interprétative dans l'analyse de nos cas, parce qu'elle est centrée sur l'étude des sens, c'est-à-dire, la manière dont les individus donnent un sens à leur monde à travers leurs comportements communicationnels. Putnam (1983) indique justement que les chercheurs interprétatifs voient la communication organisationnelle, centrée sur le sens. La réalité sociale est constituée à travers les mots, les symboles et les actions des membres. Les mythes, les rituels et le langage ne reflètent pas simplement le sens que donnent les individus à leurs organisations, ils représentent un processus qui constitue la vie organisationnelle. Les chercheurs interprétatifs se concentrent sur les processus d'interaction et les expériences subjectives des acteurs, dans le « ici et le maintenant »

Pour explorer notre terrain, nous avons choisi deux méthodes : l'observation et l'entretien semi-directif. Elles constituent les principaux procédés dans la recherche qualitative. Nous avons commencé par l'observation pour vivre en direct un événement festif dans l'organisation, auprès des employés.

Avant d'effectuer nos observations, nous avons pris contact avec les personnes ressources des deux principales organisations de notre terrain de recherche. Ces dernières, après avoir pris connaissance de notre problématique, nous ont

autorisés à observer les fêtes et suggéré par la suite des employés avec qui effectuer des entretiens. Dans le cadre de l'observation proprement dite, nous avons décidé de prendre part à l'événement, en partageant ce moment de divertissement avec les membres de l'organisation.

L'observation mêle trois comportements indissociables : une forme d'interaction sociale avec le milieu étudié pour être présent sur les lieux, des activités d'observation et, enfin, un enregistrement des données observées, c'est-à-dire principalement une prise de notes. Nous gardions en main un carnet de notes pour y écrire les principales situations auxquelles nous sommes témoins, tels que l'ambiance générale, les personnes présentes, les sujets conversation, les activités partagées...

L'observation exige souplesse et innovation : l'observateur ne peut tout prévoir et doit s'adapter au milieu, (Peretz, 1998). L'observation directe impose une relation sociale au milieu étudié ; cette relation est centripète car c'est l'observateur qui doit s'adapter au monde social qu'il veut étudier, et s'efforcer d'y trouver une place. Et par participation, l'auteur souligne qu'il faut entendre le mode de présence du chercheur au sein du milieu observé. L'observation participante vise justement à pénétrer un milieu pour en saisir les divers aspects.

Par ailleurs, Grawitz (1990) indique qu'il y a des degrés dans la participation. La vraie formule consiste à participer aux activités quotidiennes, jouer au ballon ou aux cartes, assister aux réunions...ne pas poser trop de questions, mais au contraire écouter. En général, les membres du groupe sont satisfaits qu'un étranger s'intéresse à eux. Une enquête sur le terrain dont l'objectif, bien que précisé, s'applique à un domaine large, exige une souplesse de rapports allant, de la part des observés, de la tolérance l'aide, de la part des observateurs, de la non présence, à la participation aux activités du groupe. L'observation-participante, précise Grawitz, implique que l'observateur participe, c'est-à-dire,

qu'il soit accepté au point de s'intégrer dans le groupe, de se faire presque oublier en tant qu'observateur, mais en restant présent en tant qu'individu.

Nos multiples contacts avec nos personnes ressources nous ont facilité l'accès à l'observation des événements. Nous leur avons expliqué que notre objectif était d'observer les employés dans leur milieu naturel ; autrement dit, de les voir en contexte de «party». Comme certains individus peuvent difficilement verbaliser le déroulement d'une fête, nous souhaitons baigner dans l'ambiance d'un événement festif, tout en nous concentrant sur notre activité de chercheur. Durant l'observation des deux fêtes, nous prenions part aux conversations avec certains employés, partagions le repas avec eux et assistions les organisateurs des événements dans les différentes tâches.

Comme nous l'avons indiqué dans les pages précédentes, nous avons également effectué des entretiens semi-directifs pour pénétrer dans le monde de nos sujets, au lendemain de la fête. Nous pouvions ainsi recueillir, à chaud, leurs sentiments sur l'événement, leurs attitudes et comportements durant la fête, leurs perceptions sur ce type d'activités ainsi que leurs effets sur leurs relations interpersonnelles avec les collègues...

Dans une entrevue, l'enquêteur occupe une position d'observation privilégiée, en prise directe sur la construction sociale de la réalité à travers la personne qui parle en face de lui. L'entretien fonctionne comme une chambre d'écho de la situation ordinaire de fabrication de l'identité. Il faut penser à soi et parler de soi, plus profondément, plus précisément, plus explicitement qu'on ne le fait habituellement, (Kaufmann, 1996). Quand l'enquêteur parvient à entrer dans le monde de l'informateur, à trouver certaines des catégories centrales de ses mécanismes identitaires, celui qui parle est pris au piège de ses propres paroles : plus elles vont loin, plus il s'engage parallèlement pour mettre de l'ordre dans ce qu'il dit de lui, car c'est sa vie, son moi qui sont en jeu. Plus il s'engage dans ce travail de mise en ordre, plus il parle de lui, livrant d'autres

informations qui exigent à leur tour de nouvelles mises en ordre. Kaufmann souligne que celui qui parle ne se limite pas à livrer des informations : en s'engageant, il entre dans un travail sur lui-même, pour construire son unité identitaire, en direct, face à l'enquêteur, à un niveau de difficulté et de précision qui dépasse de loin ce qu'il fait ordinairement. L'entretien compréhensif constitue une sorte de situation expérimentale.

En outre, l'entrevue est un moyen qui permet de comprendre pourquoi les individus agissent en tant que tel et quel sens et signification ils donnent à leurs actions. Pour appréhender les constructions des individus de leur réalité, nous devons leur poser des questions de sorte à ce qu'ils répondent dans leurs termes et d'une certaine profondeur qui communique la richesse de leur sens, (Jones, 1985). L'entrevue est un processus social qui se produit entre deux individus qui n'a jamais sa réplique exacte :

An interview is a complicated, shifting, social process occurring between two individual human beings, which can never be exactly replicated. We cannot get at some "objective truth" that would be there if only the effects of interpersonal interaction could be removed.

(Jones, 1985, p 164)

Dans des situations de recherche décrites par Jones (1985), les interviewés vont chercher à deviner les intentions des chercheurs et de prévoir ce que ces derniers attendent de leurs répondants. Ainsi ce qu'ils croient être la perception des chercheurs à leur sujet peut, d'une certaine manière, influencer la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes. Ils pourraient donc « colorer » leur comportement et leur discours en fonction de la couleur qu'ils croient reconnaître dans les questions des chercheurs. Il y a donc là un appel à la prudence que nous avons cherché à entendre en évitant, dans nos conversations

informelles, d'exprimer le moindre point de vue sur la nature de l'organisation et les effets de la fête à laquelle nous étions en train de participer.

4-2 : Que s'est-il passé concrètement sur le terrain ?

Nous avons effectué notre recherche au sein de deux organisations, l'une paragonnementale et l'autre commerciale. Nous avons observé, dans la partie principale de notre recherche, deux événements festifs et avons effectué six entrevues : deux dans le groupe privé et quatre dans la compagnie publique.

Mais, avant d'effectuer notre étude empirique, proprement dit, nous avons au préalable procédé à une recherche exploratoire en effectuant deux entrevues avec des personnes oeuvrant dans d'autres organisations après leur participation à une fête. L'objectif de cette démarche était de tester différentes questions émergeant de notre cadre théorique pour mieux cerner notre problématique de recherche, orienter notre observation et affiner nos questions d'entrevue. Cette étude exploratoire a été effectuée auprès de deux individus, après leur participation à une fête.

Pour notre observation formelle, nous avons assisté à une journée de rallye organisée par la compagnie commerciale et à un pique-nique à l'heure du repas du midi, organisé par le groupe paragonnemental. Les deux fêtes observées se sont déroulées à quelques semaines d'intervalle au cours de l'été 2005.

S'agissant des entretiens semi-directifs, les données qualitatives issues des entrevues ont été recueillies auprès des individus qui nous ont été référés par nos personnes ressources dans les deux organisations. Dans l'entreprise commerciale, cette personne ressource travaille à la direction des ressources humaines et est un membre actif du fonds social, responsable de l'organisation de la fête. Elle est présente dans le groupe depuis plusieurs années. Dans le groupe paragonnemental, la personne ressource est technicienne en

documentation et œuvre également dans le comité des activités sociales. La durée des entrevues était comprise entre 45 et 65mn. Les personnes interviewées occupaient des niveaux hiérarchiques divers, du directeur à la secrétaire. L'objectif de ces entretiens était de connaître la perception des individus sur les fêtes organisées, leur sentiment sur la culture organisationnelle et d'évoquer les liens entre les fêtes et les réseaux humains dans leurs milieux de travail. Nous avons également collecté des informations sur les attitudes des sujets durant les fêtes, leurs relations de travail avec leurs collègues ainsi que la formation des réseaux dans leurs milieux respectifs. Durant les entrevues, nous avons eu recours à des questions ouvertes afin que les sujets puissent librement nous parler de leurs expériences et de leur vécu.

Dans ce mémoire, les noms des organisations sont, évidemment, masqués. Nous les avons remplacés par des noms fictifs maintenant, quand même, par leur composition, un certain lien « discret » avec le domaine d'activités. Les noms réels sont disponibles, sur demande, pour les membres du jury de maîtrise.

La recherche exploratoire

Dans le groupe Boutique Mode, nous avons effectué une seule entrevue avec une conseillère en beauté. La répondante no1 y travaille depuis 5 mois. Elle offre des conseils en matière de produits cosmétiques pour le compte d'une enseigne française. C'est Boutique Mode qui affecte les conseillers en beauté aux différents comptoirs.

Dans le groupe Attraction, nous avons interrogé une employée qui y œuvre depuis près de trois ans. La répondante no 2 est secrétaire aux communications. Elle assure le travail administratif et le suivi budgétaire de la direction des communications.

La recherche au sein des groupes Apotiker et Corpus

Dans le groupe Apotiker, nous avons réalisé deux entrevues. Les deux répondants oeuvrent dans des départements différents.

Le répondant no3 travaille dans la compagnie depuis trois ans. Il est adjoind au gestionnaire des immeubles. Il est chargé d'assurer l'entretien des immeubles du groupe et de répondre aux appels de service des différents départements.

La répondante no4 travaille chez Apotiker depuis plus de deux ans. Elle est responsable d'une équipe de vingt personnes dans le département de la comptabilité. Elle est également contrôleuse auprès des différentes succursales du groupe.

Dans le groupe Corpus, nous avons effectué quatre entrevues. Les quatre sujets oeuvrent dans des divisions distinctes :

La répondante no5 travaille dans la compagnie depuis plus de 7 ans. Elle est technicienne en documentation. Elle est également membre du comité des activités sociales depuis plusieurs années. Elle connaît quasiment tous les employés. La répondante a vécu la fusion des deux unités, *Alpha* et *Béia*, qui composent actuellement Corpus. Auparavant, elle oeuvrait dans l'unité *Alpha*, dont l'activité portait sur la recherche dans le domaine de la santé.

La répondante no6 travaille dans le groupe depuis 5 mois. Elle est analyste et fait partie de l'unité *Béia*, qui oeuvre dans les recherches sur le milieu du travail. Elle a pour fonction d'analyser plusieurs informations statistiques.

Le répondant no7 travaille dans le groupe depuis 5ans. Il est technicien en recherche dans l'unité *Alpha*. Il a rejoint le groupe après la fusion des deux unités. Il assiste les différents agents de recherche, en mettant à leur disposition plusieurs documents techniques et données à des fins d'analyse.

La répondante no8 oeuvre dans la compagnie depuis six ans. Elle travaille au sein de l'unité *Alpha* et occupe le poste d'analyste. Elle produit plusieurs données et rapports d'enquêtes.

Dans le prochain chapitre, nous nous proposons de vous présenter les cas étudiés et, plus précisément, la description ainsi que l'observation des fêtes auxquelles nous avons assisté.

Chapitre 5 : Les cas étudiés

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, nous avons effectué la principale partie de notre travail empirique auprès de deux organisations : l'une commerciale et l'autre paragonnementale. Il s'agit du groupe que nous avons appelé « Apotiker » et de l'entreprise que nous avons surnommée « Corpus ». Toutefois, nous avons, au préalable, effectué une recherche exploratoire auprès de deux individus oeuvrant respectivement au sein d'un groupe privé, Boutique mode et d'une organisation publique, Attraction.

Dans ce chapitre, nous envisageons de présenter ces organisations et de décrire chacune des fêtes à laquelle nous avons assisté.

5.1 : L'étude exploratoire

Boutique mode

Il s'agit d'un grand magasin de vente au détail. Le groupe propose du prêt-à-porter pour hommes, femmes et enfants ainsi que des produits de beauté et articles de décoration. Suite à des difficultés financières, la compagnie a connu une grande restructuration, ce qui s'est soldé par le congédiement de plusieurs employés. Boutique Mode a quelques succursales à travers le pays.

Boutique mode et les fêtes

Le groupe organise uniquement la fête de Noël, dont la participation au souper est payante pour l'ensemble des employés. Il n'y a pas de comité d'activités sociales au sein de l'entreprise. Toutefois, certains employés organisent des événements festifs tout au long de l'année pour se divertir.

Il s'agit d'un organisme public chargé de gérer différentes activités de loisir au profit des Moniréalais. Le groupe organise plusieurs événements visant à divertir les citoyens et les touristes. La plupart des activités sont commanditées par des institutions privées ou publiques.

Attraction et les fêtes

C'est le fonds social qui organise la plupart des événements festifs, notamment la fête champêtre en été et la fête de Noël, dont certains frais sont pris en charge par le budget du groupe. La participation aux fêtes est gratuite uniquement pour les employés. Autrement dit, celle des conjoints ou amis est payante. Sur l'initiative du président, Attraction fête également les anniversaires des employés, en regroupant les employés nés le même mois, dans une salle, pour prendre le petit-déjeuner avec le président. Cette décision, nous le verrons plus tard, a été prise suite à une longue grève déclenchée par les employés syndiqués. Quant à l'organisation des 5 à 7, elle reste à la discrétion des vice-présidents au sein de leurs départements respectifs. Ils sont très rares. Toutefois, certaines directions fêtent les anniversaires des collaborateurs. Les membres décident alors de fêter l'événement dans un restaurant, à l'heure du midi, ou pendant les heures de travail.

Dans ces deux cas, nous n'avons pas observé d'événements précis. Nous voulions surtout valider le contenu des entrevues que nous avons l'intention de réaliser auprès de personnes ayant participé aux événements que nous allons observer dans nos deux terrains de recherche.

5.2 : Le terrain de notre recherche

Le groupe Apotiker

Créé à la fin des années 60, le groupe Apotiker est spécialisé dans la commercialisation de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques. Il compte à son actif un réseau de plusieurs franchisés à travers le Québec et dans quelques provinces canadiennes.

Chaque établissement est composé d'une section pharmaceutique et d'une section commerciale. La pharmacie offre au public un service professionnel de prescriptions et de laboratoire et la section commerciale met à la disposition de la clientèle plusieurs rayons proposant soins personnels et capillaires, articles pour bébés, produits naturels, ménagers et de confiserie, ainsi que d'autres articles répondant aux besoins de consommation courants de la clientèle. En outre, chaque franchise est constituée d'un comptoir de cosmétiques offrant des fragrances, des produits de soins ainsi que du maquillage. La politique de la maison est de répondre à toutes les bourses. Ainsi, le consommateur peut s'y procurer aussi bien des produits de marques importées d'Europe que des gammes de cosmétiques à prix abordables. Par ailleurs, la clientèle trouve également dans chaque établissement du réseau une boutique photo qui offre le service de développement de pellicule et des articles de photographie, tels les appareils photo conventionnels et numériques, les rouleaux de pellicule, les cartes mémoires, les albums, etc.

Apotiker et les fêtes

Les événements festifs au sein du groupe Apotiker sont à l'initiative du fonds social. Celui-ci organise quelque dix fêtes par année. Pour l'année 2005, l'équipe du fonds social a organisé les événements suivants : les glissades hivernales au Mont St Sauveur, les glissades d'eau Super Aqua club, le rallye automobile, la Fête familiale d'antan à la Sucrerie de la montagne, le dépouillement d'arbre de Noël et le banquet annuel.

Le nombre de participants à ces événements festifs varie de 120 à plus de 500 personnes. C'est en fait le « Party » de Noël qui en implique le plus grand nombre.

Description de la fête : le rallye

Le fonds social d'Apotiker a organisé le samedi 4 juin 2005 un rallye dans la région des Laurentides pour souligner l'arrivée de l'été auprès des membres du groupe. Apotiker a sous-traité cette fête à une entreprise spécialisée dans le Team Building, la musique et l'animation.

La décision de mandater une entreprise pour l'organisation de cet événement festif s'explique par le manque de temps dont disposent les membres du fonds social. Ces derniers oeuvrent à titre de bénévoles dans ce comité. Ils occupent des postes différents au sein du groupe et ont plusieurs responsabilités, ce qui ne leur donne pas nécessairement le temps suffisant pour organiser certaines fêtes. Selon notre personne ressource, la conception d'un rallye exige également beaucoup de vérifications pour garantir les meilleures conditions de participation. Le rallye a connu la participation de 127 personnes, dont 83 employés, 12 enfants et 21 invités. Voici le petit texte accompagnant l'invitation :

«Vous aimez rigoler ? Vous êtes audacieux et avez un bon sens de l'humour ? Vous aimez voir de beaux paysages ? Et bien nous avons une belle journée d'organisée pour vous avec toute une nouvelle équipe d'animation, un nouveau circuit et un nouveau thème ! Prenez ça relax, car cette année, c'est en pyjama que nous irons visiter les Laurentides et ses environs ! Mais avant de s'y rendre, plusieurs épreuves vous attendent ! À vous de les découvrir...Tous les employés ainsi que leurs invités devaient se rencontrer à 8h30 au siège de la compagnie, l'heure de départ étant fixée à 9h00. Le coût de participation était fixe à 20 \$ par personne (membre, conjoint ou 1 invité, enfant) et à 45 \$ par

personne (non membre, invité). Le souper devait se dérouler à Sainte-Adèle. Les participants gagnaieni des points quand ils portaient des pyjamas originaux, jaquette ou robe de chambre. D'autres points étaient également lorsqu'ils portaient des accessoires : toulou, douidou, oreiller... »

Le rallye débute à 8h30 au stationnement du siège social de la compagnie. Selon les organisateurs, il est d'une durée approximative de 5 heures. Le souper n'est pas compté. L'objectif de cette activité est de se diriger vers St-Jérôme, St Sauveur et les alentours pour terminer la journée à Ste Adèle, dans un club de golf où un souper est organisé pour l'ensemble des participants. Selon les organisateurs, ce club a été retenu car la firme mandatée pour la conception de ce rallye était localisée dans la région des Laurentides et pouvait donc garantir au groupe un très bon rapport qualité/prix au niveau du repas ainsi qu'un très bon accueil au sein de ce club. En fait, le fonds social était à la recherche d'un site qui pouvait recevoir les participants habillés en pyjama et proposer une salle convenable, aménagée de sorte à permettre aux personnes de manger, de boire, de danser. Tout au long de ce rallye, les membres doivent faire preuve d'imagination, rapporter les meilleures réponses possibles, des objets originaux dont une liste a été remise aux participants ainsi que les meilleurs scores dans les épreuves. Quatre points de contrôle ou d'épreuves font partie du rallye. Sur trois de ces arrêts, les participants doivent remettre à l'équipe des animateurs leur enveloppe secours du parcours précédent et ce, bien scellée. Pour chacune des enveloppes non ouvertes, une syllabe du mot PYJAMA leur sera remise. Chacune des syllabes vaut 5 points, donc le mot complété donnera 15 points au total, lequel doit être remis à l'arrivée sur le site final. Au départ, les participants se voient remettre avec un kit comprenant : 1 questionnaire de 45 questions, une liste de choses à faire ou d'objets à rapporter, 50 dollars en monnaie fictive (qui permet d'acheter ou d'échanger des réponses), une enveloppe secours (comprenant le trajet et le point d'arrivée) ainsi qu'une possibilité de points bonus à chacun des arrêts.

Observation du rallye

Nous allons maintenant décrire le déroulement de l'événement. Cela nous semble important pour permettre aux lecteurs de situer, dans un prochain chapitre, les opinions des répondants.

Samedi 4 juin 2005 : il est 7h30 et il fait plus de 20 degrés. Je* suis au lieu de rencontre des participants, en compagnie de Sonia, ma personne ressource au sein du groupe. Elle me présente à quelques membres du fonds social, également sur place pour superviser les dernières opérations avant le départ des participants au rallye. Joséphine, la responsable de la compagnie mandatée pour organiser cet événement arrive peu avant 8h. Les membres du fonds social ainsi que Joséphine portent tous des tee-shirts noirs afin d'être identifiés en tant qu'organisateur. J'en porte un également.

A 8h15, les premiers participants arrivent. Ils portent pyjama, jaquette, robe de chambre. Ils sont plusieurs également à porter des accessoires tels que toutou, doudou, oreiller. Rappelons que les membres se voient accorder des points pour l'originalité des objets reliés à leur costume. Toutes les personnes ainsi que leurs enfants, conjoints et invités sont conviés à s'enregistrer auprès de Sonia. A l'accueil, les participants discutent, sourient, se regardent et présentent leurs conjoints, familles ou amis à leurs collègues de travail.

A 9h00, les participants se dirigent vers une grande salle pour assister au briefing donné par Joséphine. Je prends part à cette rencontre également, sur la demande de Sonia afin de lui donner mon avis sur la clarté des explications de Joséphine. Entre temps, Sonia est à l'accueil pour enregistrer les retardataires éventuels. Le briefing dure quelques minutes. Au cours de cette séance, Joséphine explique aux équipes le parcours du rallye, son déroulement, les étapes à franchir, les personnes ressources en cas de difficultés rencontrées au cours de l'activité ainsi que les points à gagner tout au long de la journée. Le briefing dure une quinzaine de minutes, au terme duquel les participants se dirigent vers l'accueil pour se voir remettre des sacs imprimés du logo du

groupe. Sonia me demande de lui prêter assistance dans cette opération. Chaque sac comprend des collations, une bouteille d'eau et quelques produits d'hygiène et beauté. Le contenant est en fait composé de produits commercialisés par Apotiker. Les employés affichent leur joie devant ce geste de la maison, déclarant que c'est le fun de recevoir un cadeau.

Une fois leurs sacs en main, les participants se dirigent vers le stationnement pour monter dans leurs véhicules et se mettre en file indienne. Il y a 45 voitures à la case départ. Ils sont deux à quatre personnes par équipe. Les participants doivent se faire également enregistrer auprès de Joséphine et son équipe afin de recevoir leurs kits contenant toutes les instructions et les modalités du jeu. Cette procédure dure plus de deux heures sous une température de près de 30 degrés. En attendant l'enregistrement, les participants doivent d'ores et déjà réussir leur première épreuve : créer une petite figurine à l'aide d'un ballon et la coller sur la voiture pour que les véhicules de tous les participants soient identifiés.

A 11h30, les premières voitures amorcent officiellement le rallye. Une fois toutes les équipes parties, Sonia et moi nous dirigeons également vers le premier arrêt. Sur le chemin, nous identifions quelques voitures en mal de repères. Sonia me confie qu'elle aurait souhaité expérimenter le circuit du rallye avant le jour de l'événement lui-même. Comme le fonds social avait confié l'organisation de cette activité à une entreprise spécialisée, il n'y a pas eu de test effectué au préalable pour mesurer toutes les difficultés susceptibles de se produire au cours du rallye.

Au premier arrêt, deux autres membres du fonds social attendent les premiers arrivants pour recueillir les premières réponses aux questions et attribuer les premiers points de la journée. Sonia remarque que certains participants avaient d'ores et déjà abandonné la course. Selon certaines personnes, les indications n'étaient pas aussi claires qu'ils le pensaient. Par conséquent, certaines équipes ont abandonné le jeu. Je reste sur place pendant une vingtaine de minutes avant que Richard, membre de l'équipe organisatrice, et moi ne nous dirigions directement vers le 3^{ème} arrêt, dernière étape avant de se rendre au club, où aura

lieu le souper. Nous sommes dans un espace de Go kart. Une collègue de Joséphine, Annabelle, attend les premiers participants. Il est plus de 15 heures, et les premières voitures arrivent. Ils sont invités à porter des casques et à prendre place dans les karts pour un tour de circuit qui prend quelques minutes. Annabelle chronomètre les coureurs. J'observe les personnes arriver tour à tour pour participer à cette étape. Selon certains employés, cette activité est l'une des plus plaisantes de la journée. En effet, les équipes sont très contentes de conduire des karts et de courir à toute vitesse. Au bout d'une heure, nous laissons Annabelle en compagnie des participants et nous nous dirigeons, Richard et moi, vers l'hôtel, dernière étape du rallye.

Arrivés sur place, au bout d'une heure, les organisateurs accueillent les premiers coureurs et font le décompte. J'assiste à cette opération et écoute les différents commentaires des participants. Ceux qui sont arrivés les premiers et ont récolté le plus de points affichaient une très grande joie. La satisfaction est sur les visages de la plupart des participants. Pendant que les organisateurs poursuivent le décompte, les participants prennent un rafraîchissement avant d'être invités à entrer dans la salle pour le souper. Nous sommes assis en plein air et je discute avec quelques employés qui me posent plusieurs questions sur ma présence sur place, mes études, ma recherche... Nous discutons également de sport, et en particulier de golf, car nous sommes dans un club de golf.

A 19h30, l'heure du souper arrive. Les employés, dont la plupart sont toujours vêtus de leurs pyjamas, entrent dans la salle. Les tables sont progressivement occupées par les participants. Les derniers arrivants ont un peu de difficulté à trouver quelques places libres. Je suis assise à la même table que ma personne ressource, Sonia, accompagnée de son conjoint, également membre du fonds social et employé dans le groupe. Richard est également assis à notre table. Sonia me présente aux autres personnes de notre table. En attendant d'être servis, ils me posent plusieurs questions mon pays natal, le Maroc, l'islam, l'immigration... Un bref commentaire est fait par ces personnes sur les gens qui

n'ont pas pris part au rallye. Lise, une employée du groupe, indique que les personnes sont là pour s'amuser.

Le menu du souper répond aux attentes des employés. Ces derniers avaient d'ores et déjà communiqué leur choix à Sonia. Le repas est animé par l'équipe de Joséphine. Ils forment un orchestre qui interprète différents airs du répertoire popetrock. Les participants doivent alors deviner le titre de la chanson.

A 20 heures, Sonia rejoint l'équipe de Joséphine qui annonce les scores finaux des équipes du rallye. Les trois premiers sont ceux qui ont réuni le plus grand nombre de points à l'issue de toutes les étapes et épreuves. Le fonds social offrait des prix d'une valeur totale de 800 dollars environ. Il y avait 25 prix à faire tirer parmi les participants. La première équipe gagnante a reçu un total de 125 dollars en certificats-cadeaux et les 2^{ème} et 3^{ème}, une robe de chambre et deux chatons en peluche. Rappelons que le thème du rallye de cette année est le pyjama.

Il y a une ambiance très bruyante dans la salle à manger. Une fois la remise des prix terminée, certaines personnes se lèvent et se dirigent vers la piste de danse pour s'amuser ensemble. *«Nous sommes toujours la même gang qui reste jusqu'à 5 heures du matin et fait la fête»* me dit la conjointe d'un employé. Comme le site est à deux heures de route de Montréal, plusieurs employés avaient réservé une chambre d'hôtel pour y passer la nuit et ne pas prendre de risque au volant, après une soirée riche en alcool.

A 21h30, je quitte le site en compagnie de Richard pour rentrer sur Montréal. Sur le chemin du retour, il me parle de l'ambiance de travail chez Apotiker et de son rôle au sein du fonds social du Groupe. Il attire mon attention sur la présence d'employés syndiqués dans le groupe, des conventions collectives et des différents avantages que tirent les employés non syndiqués aussi du fait des revendications du premier groupe. Il m'informe aussi des différents liens de parenté entre les employés du groupe

Le groupe Corpus

Corpus est un établissement parapublic qui produit des rapports sur l'état de la société canadienne, tous secteurs confondus.

Fondé il y a quelques décennies, il a pour mission de fournir des statistiques sur la santé, l'économie, les jeunes, l'immigration, le travail... Corpus répond aux besoins d'information sur des sujets très variés, tels que la pauvreté, la retraite, les milieux de garde, les diplômés..., dans le but d'aider les ministères et les institutions publiques à lancer des politiques gouvernementales. Pour produire les données, le groupe jouit d'une technologie informatique de pointe ainsi que d'un savoir-faire en matière de collecte d'informations, de traitement de données et de méthodes statistiques. Corpus est également guidé par des valeurs fondamentales: la confidentialité, l'objectivité et l'exactitude de l'information. Toutes les informations sont tenues secrètes jusqu'à diffusion officielle par le groupe. Corpus a connu un changement organisationnel à la fin des années 90 suite à la fusion de deux importantes directions, qui étaient jadis autonomes, et qui relèvent, depuis lors, du groupe lui-même.

Corpus et les fêtes

Les fêtes au sein de Corpus relèvent aussi du comité des activités sociales, qui en organise une dizaine par année. Au cours de l'année 2005, le comité a organisé les événements suivants : le Bingo de la Saint-Valentin, le concours des plus beaux œufs de Pâques, le midi croque-note printanier, une vente de garage, un dîner hot-dogs, une tombola, le concours des costumes d'Halloween, le midi casino et la soirée de Noël. Le nombre des participants varie également suivant le libellé de la fête. Incontestablement, c'est le party de Noël qui réunit le plus grand nombre de membres.

*pour décrire ma participation aux fêtes, je vais utiliser le « je » pour éviter toute confusion avec le nous

Description de la fête : le pique-nique

Le comité des activités sociales au sein de Corpus a organisé un déjeuner le mercredi 22 juin 2005 au profit de tous les employés pour souligner l'arrivée de l'été. Cet événement a vu la participation de 32 personnes sur 75. La cotisation était fixée à 5 dollars par employé. L'événement a eu lieu dans les locaux de l'entreprise pour permettre au plus grand nombre d'employés d'y prendre part. Bien que l'activité ne soit pas organisée en plein air, elle a été appelée « pique-nique ». En fait, le comité souhaitait organiser un barbecue, mais faute d'autorisation délivrée par l'administrateur de l'immeuble, les membres du comité avaient, alors, décidé d'organiser un repas composé de plats froids.

Observation du pique-nique

À 11h30, j'arrive à l'accueil de la compagnie, dont les locaux sont situés dans le quartier des affaires de Montréal. On me conduit immédiatement à la cuisine pour rencontrer ma personne ressource, Lisa, membre du fonds social. Elle est en train de préparer les plateaux du repas en compagnie de quelques collègues. Je me présente et prends part également à cette activité.

Dans la cuisine, je m'emploie également à placer soigneusement les viandes froides, les légumes et les fromages dans les assiettes, sous le regard de quelques employées qui m'observent curieusement mais ne posent pas de questions.

À 12h15, le buffet est enfin prêt, garni de divers plateaux et de breuvages chauds et froids. Pour la circonstance, une des grandes salles de la compagnie fait office de salle à manger pour accueillir les membres de Corpus. Les premiers employés affluent vers le buffet et prennent place dans l'une des deux tables rectangulaires, sous un air de musique de pop/rock. Lisa détache auprès de chaque personne une partie de son coupon de participation, qu'elle place dans une boîte. Le but de cette opération est de faire tirer au sort les coupons à la fin du repas et de désigner les gagnants des cadeaux.

Debout, à l'entrée, je regarde les gens en file indienne attendre leur tour pour se servir. Je ne passe pas inaperçue, et certains pensent que j'accompagne un employé de l'entreprise. Pendant que les membres prennent place, je remarque soudainement quatre femmes qui partagent à part leur repas du midi dans la cuisine, située en face de notre grande salle. J'apprends par Lisa que la participation aux activités est toujours volontaire et que certaines personnes ne souhaitent pas contribuer à de tels repas.

Tout au long du repas, les gens parlent et rient. Je prends place en face de Lisa et à côté de Jeff, une personne que je connais. Jeff et moi avons collaboré ensemble dans le cadre d'une entreprise où j'ai travaillé quelques mois. C'est lui qui m'explique que les gens qui déjeunent ensemble travaillent également dans la même équipe et sur le même projet. En effet, il y avait la table des employés du 4^{ème} et du 19^{ème} et celle des personnes du 5^{ème} étage. Au cours du repas, Lisa nous parle de son congé consacré aux travaux dans son chalet de St-Donat et des prix de l'immobilier dans la région. Josée, sa collègue au coin de la table, dit à Lisa qu'elle n'est pas véritablement dans son assiette et lui promet de lui donner plus d'informations après le repas. Jeff et un autre collègue parlent des projets en cours dans l'une des divisions de Corpus. Soudainement, Lisa invite le public à féliciter Jeff pour l'obtention de son baccalauréat. Ensuite, au cours du repas, je capte au vol quelques phrases échangées par mes voisines : elles parlent de calories et de régime.

À 12h45, je constate que certains sièges se libèrent et qu'une employée de Corpus, Béatrice, prend place à côté de moi. Elle m'interroge sur ma présence à la fête et devient stupéfaite lorsque je l'informe du programme de maîtrise en communication que je poursuis. Béatrice avait entamé, il y a quelques années, le même programme mais s'était vue contrainte d'y renoncer compte tenu de l'emploi qu'elle avait eu chez Corpus. Béatrice et moi avons alors échangé quelques idées sur les études de façon générale mais nous avons longuement parlé du Maroc, de sa culture, de son patrimoine car elle y avait passé des vacances.

Béatrice m'a également parlé de son parcours scolaire, des loyers à Montréal et de son jeune fils. Peu avant 13 heures, Lisa invite quelques personnes à tirer au sort les coupons de participation. La cagnotte comprend un bon d'achat de 30 dollars au Centre Eaton et deux billets au cinéma. Après la distribution des cadeaux, la plupart de employés quittent la salle pour regagner leurs postes. Je quitte également le site.

Dans le prochain chapitre, nous nous proposons de présenter et d'analyser les résultats des observations ainsi que des entretiens semi-directifs.

Chapitre 6 : Analyse des résultats

Tel que mentionné dans les pages précédentes, nous avons effectué 8 entrevues au total : deux dans le cadre de la recherche exploratoire et six auprès des membres des groupes Apotiker et Corpus, les deux organisations dont les événements festifs ont été observés. Nous avons interrogé les répondants sur les thèmes suivants : la culture d'entreprise du groupe dans lequel ils travaillent, les relations de travail, les fêtes, les réseaux et leur perception sur les liens de confiance, d'amitié, d'entraide...qui existent éventuellement entre eux et d'autres collègues. Nous n'avons pas utilisé le terme «capital social» au risque de ne pas être clairs aux yeux de nos sujets. Nous avons réservé ce concept pour notre cadre théorique et notre discussion des résultats.

Nous nous proposons dans ce chapitre d'analyser les propos recueillis à la lumière de notre sujet de recherche : le phénomène des fêtes dans les organisations et la création ou la consolidation du capital social.

Nous avons placé un numéro à côté de chaque répondant(e) ainsi que le nom fictif de l'organisation dans laquelle il ou elle travaille afin de faciliter la lecture. Ce numéro illustre l'ordre du sujet dans la chronologie des entrevues effectuées.

6.1 : Sur la culture d'entreprise :

Le groupe Boutique mode a été qualifié, par la répondante n°1, de très exigeant envers ses employés. Notre interlocutrice a mis l'accent sur la pression quotidienne exercée par un siège social en situation de crise financière. On demande continuellement de déployer de plus en plus d'efforts auprès de la clientèle pour développer les ventes. Devant les difficultés financières rencontrées par le groupe, celui-ci a effectué plusieurs congédiements, portant ainsi un dur coup au moral du personnel.

Dans le groupe Attraction, la répondante no2 perçoit plusieurs cultures d'entreprise selon les départements. Dans celui où elle travaille, elle a indiqué une bonne ambiance de travail. Les membres de son équipe s'entendent très bien dans l'ensemble et oeuvrent dans une ambiance amicale. Il n'y a pas de sentiment de travail sous pression ou sous contrôle obsessif. Elle a également la même perception au niveau des directions marketing, ressources humaines... En revanche, dans le département des Finances, elle perçoit de la rigidité, de la pression et l'absence d'échanges informels et de sens de l'humour entre les collègues. On dénote, encore une fois, une culture différente selon la situation organisationnelle.

Dans le groupe Apotiker, les deux répondants ont des positions divergentes sur la culture d'entreprise du groupe, à la fois point de départ et point d'arrivée de tout événement festif. Le répondant no3 (Apotiker) a mis l'accent sur la pauvreté des contacts interpersonnels, le manque d'informations sur la stratégie et la philosophie du groupe. Il indique que son département est isolé par rapport aux autres directions du groupe, expliquant, ainsi, le manque de liens avec les autres employés du groupe.

On travaille seuls. C'est un département seul. La culture d'entreprise de ce département n'est peut-être pas représentative du groupe. On fonctionne de façon autonome.

(répondant no3, Apotiker)

De son côté, la répondante no4 (Apotiker) a une tout autre perception de la culture d'entreprise. Elle affirme que l'entreprise est centrée sur le bien-être des employés. Elle parle de culture québécoise au sein d'Apotiker, qui tranche, dans ce domaine d'activités, avec les autres entreprises de culture américaine. Elle met l'accent sur l'esprit humain et familial du groupe.

C'est mon troisième emploi. Ici, c'est très familial, très humain, centré sur le bien-être des employés. Cela fait plus de deux ans que je suis ici et je n'étais pas du tout habituée à cela. Il y a beaucoup de liens familiaux entre les employés, il y a beaucoup de conjoints, de cousins, frères, les gens sont très chaleureux. Avant, j'étais dans l'industrie aéronautique, on était un numéro. Il y avait des congédiements, j'ai vu quatre périodes massives de cela, quatre crises. Ici, on se préoccupe que les gens aient une vie sociale. Dans l'entreprise précédente, il fallait couper...même avec un travail fou.

(répondante no4, Apouiker)

On se retrouve donc devant une divergence importante. Elle semble découler non pas de deux systèmes d'évaluation, mais de deux points de vue différents. La culture pourrait donc dépendre non pas de la volonté de l'entreprise, mais de la position occupée et de l'ouverture du secteur où l'on travaille. En outre, sa représentation dans les schèmes de pensée des individus pourrait dépendre de la manière dont ces derniers perçoivent leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, leur ouverture d'esprit et leurs relations avec les autres membres organisationnels. Nous verrons si la fête renforce ou réduit cette divergence.

Les membres de Corpus ont également exprimé des positions différentes. Toutefois, certaines se recoupent. Le groupe est qualifié de grosse structure qui impose des procédures de travail très rigoureuses et le respect de la confidentialité dans les tâches de travail. Ils s'entendent tous sur la bureaucratie de l'organisation.

La répondante no5 (Corpus) a indiqué que l'absorption de l'unité Alpha par Corpus en 1998 n'a toujours pas été acceptée par certains employés de cette micro- organisation, naguère autonome. Du coup, précise-t-elle, beaucoup d'employés, selon les unités auxquelles ils sont rattachés, ne communiquent pas car ils travaillent sur des projets diamétralement opposés.

La répondante no8 (*Corpus*) a par ailleurs indiqué l'absence d'occasions d'échange et de développement des expertises. Elle perçoit deux cultures d'entreprise : une qui précède la fusion, et l'autre qui lui succède. Cette position s'explique par le fait que la répondante soit parmi les plus anciens du groupe.

Ça a changé. Avant mon congé de maternité, je travaillais pour l'unité Alpha, et à mon retour, j'ai réalisé que je travaillais pour Corpus. J'ai senti qu'il y avait un changement. Quand j'ai commencé, on était une vingtaine de personnes au sein de Alpha. Aujourd'hui, on est rendu 30. Il y a beaucoup de personnes qui sont arrivées. Comment dire ? Avant, quand tu parlais à 17 heures, tu faisais le tour des bureaux pour dire au revoir. Aujourd'hui, on ne le fait plus. C'est rendu trop grand.

(Répondante no8, *Corpus*)

Toutefois, la répondante no6 a indiqué qu'il y avait une très bonne ambiance familiale et conviviale dans le groupe. Une position qui s'explique par un regard neuf sur le groupe. Elle fait partie des nouvelles recrues qui ont intégré la micro- organisation Bêta, composée essentiellement de jeunes cadres, ayant quasiment le même niveau de formation universitaire.

Encore ici, nous retrouvons une divergence de point de vue en fonction de la position occupée dans l'organisation. Si dans le cas précédent, on pourrait parler de culture «locale» et de culture «globale», on pourrait voir ici une culture «autonome» (l'ancienne entreprise plus petite) et une culture «regroupée» (l'intégration dans la nouvelle entreprise plus grosse)

6.2 : Les relations de travail

Au niveau de la compagnie Boutique Mode, la répondante no1 a indiqué que devant la situation financière du groupe, beaucoup d'employés ont commencé à communiquer de manière informelle pour dissiper le stress engendré par l'insécurité latente qui en découle. Les membres profitent, par exemple, de la pause café, pour faire des échanges. Cette communication implique également

des employés et leurs supérieurs hiérarchiques, qui se montrent ouverts à la communication. La répondante a également mis l'accent sur ses efforts en matière de préservation d'un climat de travail agréable au sein de son équipe.

Au sein du groupe Attraction, la répondante no2 indique que les relations de travail, entre les employés, diffèrent selon qu'ils soient syndiqués ou non. Elle remarque un grand esprit de solidarité entre les employés syndiqués. Chez les employés non syndiqués, les relations de travail diffèrent selon les départements. La répondante a précisé que son département se démarquait des autres directions, de par les liens de coopération entre les collègues, le sens de l'humour chez certains individus, la personnalité de la directrice du département ainsi que sa proximité et disponibilité vis-à-vis de ses collaborateurs.

Les perceptions des deux répondants interrogés chez Apotiker sont une nouvelle fois différentes.

Le répondant no3 (Apotiker) fait mention de l'absence d'esprit d'équipe et d'esprit d'appartenance à l'organisation, alors que la répondante no4 (Apotiker) exprime son entière satisfaction à ce sujet. Toutefois, elle indique qu'il y a des employés syndiqués et d'autres non syndiqués au sein de son département, ce qui rend quelques fois les relations plus difficiles avec le premier groupe. Les deux répondants communiquent essentiellement avec les individus avec lesquels ils travaillent. Il n'y a pas véritablement d'échanges avec les employés oeuvrant dans d'autres directions.

Au niveau du groupe Corpus, les positions des sujets divergent également. La répondante no5 (Corpus) indique que certains employés n'acceptent toujours pas la fusion des deux grandes divisions, ayant formé Corpus en 1998, et du coup la communication entre départements n'est pas toujours garantie.

La répondante no6 (Corpus), de son côté, indique qu'il y a un échange intéressant dans son équipe, qu'elle qualifie de pluridisciplinaire, où il y a une entraide. Elle souligne qu'il y a tout d'abord une ambiance de travail très bonne et que, dans chaque projet, les personnes communiquent beaucoup entre elles, ce qui crée des liens forts. Elle qualifie certains collègues «d'amis».

Quant à la répondante no8 (Corpus), elle explique sa totale insatisfaction au niveau de l'ambiance de travail et des relations interpersonnelles. Elle s'insurge contre les pratiques de la direction quant à l'offre de promotions à certains collaborateurs. Elle avoue être démotivée car elle n'a toujours pas de poste permanent au sein de l'entreprise bien qu'elle y travaille depuis plusieurs années. Elle exprime aussi sa déception quant au manque de communication informelle entre les employés, naguère une pratique courante avant la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise issue de la fusion.

Nous avons en fait interrogé, dans un premier temps, nos sujets sur la culture d'entreprise et leurs relations de travail avec leurs collègues pour mieux comprendre, par la suite, leur perception vis-à-vis des événements festifs, des réseaux au sein de leur milieu de travail et appréhender ainsi la consolidation de leurs réseaux à travers ces fêtes.

6.3 : Les fêtes

Dans le groupe Boutique mode, la répondante no1 indique que la haute direction organise une fois par an la fête de Noël pour tout le personnel : la participation est payante. Par ailleurs, les employés organisent eux-mêmes des événements festifs. Selon elle, la direction de l'entreprise n'est pas informée des ces fêtes, lesquelles sont programmées un ou deux jours à l'avance, par quelques employés. Elle souligne que ce type d'événement est profitable à l'organisation, car les fêtes consolident les relations entre les membres de l'organisation, regrettant à cet effet que les gestionnaires n'organisent pas plus

de fêtes. La répondante no1 (Boutique mode) explique que la haute direction devrait profiter des bonnes relations entre le personnel pour développer ce type d'initiatives et ainsi regrouper le plus grand nombre d'employés. Selon elle, le plaisir des employés pourrait entraîner, à moyen terme, une meilleure rentabilité pour le groupe. Les employés travailleraient mieux et développeraient un plus grand sentiment d'appartenance au groupe. À la valeur ajoutée par la fête, la répondante no1 (Boutique mode) apporte une certaine réserve. Elle précise que cette situation devrait être accompagnée d'une amélioration du climat de travail. La répondante souligne que si les gestionnaires organisent des fêtes sans pour d'abord assainir les conditions de travail, cela ne procurerait aucun bénéfice à l'organisation. Devant l'absence de fêtes initiées par les gestionnaires, la répondante no1 (Boutique mode) ainsi que quelques collègues ont décidé d'elles-mêmes, de célébrer des anniversaires, de partager un souper au restaurant ou de se divertir dans des clubs de danse. Ces fêtes sont souvent organisées le vendredi soir. Selon elle, il est très divertissant de rencontrer des collègues à l'extérieur de l'organisation, habillés autrement, laissant de côté le code vestimentaire imposé par l'organisation. Elle explique que les sorties en groupe dans les clubs sont une sorte de défoulement communautaire, où les participants s'observent et dansent au rythme d'une musique forte. Les employés y parlent rarement de travail. Ils expriment plutôt leurs points de vue sur la soirée. Par ailleurs, selon la répondante no1 (Boutique mode), lors de ces événements, les collègues sont considérés comme des amis avec qui elle partage le moment présent. De plus, précise-t-elle, ces mêmes fêtes renforcent également son sentiment d'appartenance à son groupe. En outre, explique-t-elle, les événements festifs permettent aux individus de mieux se connaître et de s'ouvrir davantage aux autres.

Décrivant la fête de Noël de l'an dernier, année de son recrutement, la répondante (Boutique mode) souligne que c'était une belle soirée qui lui avait permis de créer quelques liens avec des collègues dans son département. C'est cette fête, précise-t-elle, qui lui a offert l'occasion de rencontrer les collègues

avec lesquels elle allait avoir plus d'affinité par la suite. Elle avait pris l'initiative, au cours de la soirée, d'aller vers les gens, de se présenter et de discuter avec eux.

Dans le groupe Attraction, la répondante no2 observe que dans les fêtes, il y a toujours deux sortes de groupements : celui des employés syndiqués et celui des non syndiqués. Elle note que les membres syndiqués restent toujours ensemble et ne se mêlent pas aux autres. Les fêtes sont aussi des occasions de réunir les personnes qui travaillent ensemble dans le même département. Décrivant la fête champêtre de l'été dernier, elle indique que les employés étaient réunis pour souper ensemble, jouer de la musique et chanter. La répondante no2 (*Attraction*) explique que chaque fête est en fait, et avant tout, celle des employés syndiqués qui expriment à travers ce type d'événements une certaine harmonie et alchimie entre eux, éléments qui ne sont pas observables chez les employés non syndiqués. Lors des fêtes, la répondante reste avec ses collègues de département avec qui elle discute de sujets non professionnels. Les équipes de travail demeurent ensemble. S'il advenait qu'elle se joigne à une autre équipe relevant d'un autre département, cela pourrait être interprété négativement par sa propre équipe. Lors des fêtes, la répondante no2 (*Attraction*) découvre certains comportements chez certains collègues qui tranchent avec ceux qu'elle observe sur le lieu du travail, tels que chanter, crier, danser... De plus, selon elle, les fêtes permettent de rapprocher employés et gestionnaires. Ces derniers, lors de tels événements, effectuent des tâches non habituelles, tels que servir les boissons, balayer, nettoyer, ce qui provoque le divertissement des employés.

S'agissant de l'implication de la haute direction dans les fêtes, elle note que le président y est toujours présent. Il effectue le tour des tables et de temps en temps fait un petit discours à l'intention du personnel, suivant l'objet de l'événement lui-même, tels que les vœux de fin d'année lors de la fête de Noël. Par ailleurs, souligne la répondante no2 (*Attraction*), le président a instauré les

petits-déjeuners pour se rapprocher davantage des cols bleus qui avaient organisé une grève de longue durée. Ce type d'initiative avait alors été institué pour dissiper les effets du conflit sur les relations entre le personnel syndiqué et la présidence. L'objet de ces événements, dont l'organisation a été confiée au département des communications en terme de choix du traiteur, de musique et de location de la salle, est de célébrer les anniversaires des employés qui sont nés le même mois.

Dans le groupe Apotiker, le répondant no3 indique qu'il participe à un événement sur trois ou quatre, notamment la fête de Noël, le rallye, le tournoi de golf... ; lesquels événements sont organisés par le fonds social et qu'il qualifie d'activités divertissantes, bien organisées, peu coûteuses. Elles ont également un caractère formel de par leur programmation et la qualité de leur encadrement. Toutefois, s'agissant des fêtes qu'il organise, il y regrette le faible taux de participation de ses collègues de département. Il dénonce également l'individualisme de certains individus. Selon le répondant no3 (Apotiker), il n'y a pas de sentiment d'appartenance ni dans le groupe, ni dans l'entreprise. Cette position s'explique d'ailleurs par ses déclarations quant à sa perception de la culture d'entreprise à une échelle locale et des relations de travail entre les membres de son département. Le répondant no3 (Apotiker) a en effet parlé de manque d'ouverture de ses collègues directs et d'isolement de son département par rapport aux autres directions de l'entreprise.

Au rallye, qui a fait l'objet de notre observation, le répondant était accompagné de son épouse et a souper avec des personnes qui lui étaient familières. Ils ont parlé des enfants (ils sont tous parents) et du déroulement de cette activité. Ils n'ont pas soulevé de questions relatives à leur travail mais plutôt des sujets plus personnels. Il reconnaît que lors du souper, il a eu l'occasion de parler avec des personnes qu'il n'avait jamais approchées. Il souligne que les fêtes permettent de tisser des liens et de rapproche d'une certaine façon les individus.

Ce sont des occasions qui lui permettent de voir d'autres facettes de la personnalité de ses collègues. La fête lui permet également de dissiper, pendant un certain temps, certaines difficultés rencontrées avec des collègues dans le milieu du travail. Le répondant no3 (Apotiker) note que lorsqu'il y a une fête, il rit beaucoup, se divertit du mieux qu'il peut et prend même au sérieux les défis qui sont lancés aux participants dans les événements festifs. D'ailleurs, le répondant est arrivé au troisième au rallye. Par ailleurs, il souhaite que l'équipe du fonds social informe le personnel des résultats des événements festifs en terme de lacunes rencontrées, ou points positifs pour améliorer davantage leur déroulement.

S'agissant de l'implication de la haute direction dans les fêtes, il pense qu'elle devrait y prendre part pour montrer aux employés leur satisfaction quant au divertissement du personnel. Selon lui, un tel geste pourrait davantage fédérer l'esprit d'équipe et accroître le sentiment d'appartenance. Il fait remarquer par ailleurs la nécessité pour les dirigeants de l'entreprise de développer un véritable esprit de partenariat avec le personnel, indiquant qu'il n'y a pas d'individus travaillant les uns pour les autres, mais des individus qui travaillent les uns avec les autres.

Interrogée à son tour sur les fêtes, la répondante no4 (Apotiker) note qu'il est nécessaire que les employés aient des activités sociales pour se rencontrer et prendre une distance par rapport au milieu du travail. Elle qualifie la fête Noël d'événement fantaisique, qu'elle associe à une grande noce italienne. Durant les fêtes, elle reste avec ses collègues de travail, du département de comptabilité car elle n'a pas de relations avec des membres des autres directions de la compagnie. Elle souligne qu'elle apprécie de passer une soirée avec ses collègues et collaborateurs pour mieux les connaître. La répondante organise, avec quelques collègues, une soirée de jeu de cartes tous les deux mois. Cette activité s'inscrit en dehors des événements festifs organisés par le fonds social. Selon elle, de telles occasions, ouvertes également aux conjoints des certaines personnes, permettent de les rapprocher les uns des autres. À l'instar du

répondant no3 (Apotiker), dans les fêtes, la répondante no4 (Apotiker) et son équipe ne parlent pas de travail. Ils abordent plutôt des sujets qui ont trait à la famille, l'actualité et les projets personnels. Elle partage son travail avec des jeunes âgés de 30 ans en moyenne de ceux et celles qui, après le souper, restent sur la piste de danse pour se divertir. Lors du rallye, elle avait participé à un karaoké, en compagnie d'une amie qui l'avait accompagnée ce jour-ci. Durant cet événement, elle a parlé avec des personnes dont elle dit qu'elle a eu beaucoup de plaisir à discuter avec eux et à mieux les connaître. Pour elle, un tel événement a créé « quelque chose » avec des personnes qu'elle ne connaissait pas très bien auparavant. Ils ont échangé des idées sur la journée du rallye et sur les enfants aussi. La répondante indique qu'elle était la seule de son réseau à avoir participé à cette journée du rallye. Une situation qui lui a offert l'occasion de connaître d'autres personnes.

S'agissant de sa perception vis-à-vis de la participation de la haute direction, elle précise que les gestionnaires participent parfois à tels événements, mais ne vont pas y être si cela coïncide avec des périodes de négociations syndicales.

Dans le groupe Corpus, la répondante no5, membre du comité des activités sociales, précise que ce sont les «midis croque-notes» qui attirent le plus de participants dans la compagnie. De quoi s'agit-il ? Ce sont des événements qui sont organisés une fois par année et visent à regrouper les employés doués pour le chant et la musique pour interpréter des chansons pendant une heure, tout en partageant leur repas. Ces rencontres peuvent coïncider avec la St-Valentin ou la campagne Centraide. Étant impliquée dans ledit comité, la répondante no3 souligne que l'organisation des événements festifs exige beaucoup d'efforts en terme de choix du lieu, de l'organisation proprement dite, de la gestion de la fête. Elle précise également que de tels efforts peuvent être vains faute de participants suffisants pour la tenue de la fête. Durant les fêtes, la répondante tente de se joindre au plus grand nombre possible d'employés. Toutefois, dans les fêtes de Noël, elle reste en compagnie des autres membres du comité pour

superviser le déroulement de l'événement et la distribution des cadeaux d'une valeur de près de 1000 dollars. Elle assure le rôle de maître de cérémonie dans toutes les fêtes de Noël. Toutefois, elle souligne qu'il y a des employés qui n'éprouvent aucune volonté de participer aux fêtes, une situation qui ne la dérange pas pourvu qu'un tel geste posé par ces individus ne soit pas accompagné par des critiques envers les organisateurs.

Lors du pique-nique, la répondante no5 (Corpus) a fait la rencontre d'une personne avec qui elle n'avait jamais eu l'occasion de discuter. Au lendemain de la fête, elle a eu alors l'occasion de discuter avec cette employée et de découvrir qu'elles partageaient certaines affinités. Pour la répondante no3, les fêtes lui permettent de connaître les individus en profondeur et de s'intéresser davantage à leurs goûts en matière de musique, de sport ou de loisirs. De telles occasions visent ainsi à créer des liens sociaux au-delà du travail. Par ailleurs, au lendemain des fêtes, elle se réjouit toujours des commentaires positifs envoyés par les participants via le courriel. Durant le pique-nique, elle a également constaté que l'équipe de *Alpha* et celle de *Béla* n'étaient pas assises ensemble. Une situation qu'elle justifie par les projets différents sur lesquels les deux équipes oeuvrent. Elle regrette qu'une telle partition se manifeste à chaque événement festif. Toutefois, précise-t-elle, elle a la possibilité de communiquer avec les deux équipes de par sa fonction dans l'organisation.

S'agissant de l'implication de la haute direction, la répondante no5 note que l'organisation souligne uniquement les 25 ans des employés ou l'arrivée de nouvelles recrues. Les fêtes restent en fait l'apanage du comité des activités sociales, auxquelles participe parfois le directeur général si son emploi du temps le lui permet.

La répondante no6 (Corpus), de son côté, indique que les fêtes organisées par le comité des activités sociales sont divertissantes et proposées à des tarifs intéressants.

Lors du pique-nique, elle a partagé ce moment avec les membres de son équipe uniquement. Elle souligne qu'elle avait vu des personnes qu'elle n'avait jamais rencontrées auparavant. La répondante no4 nous a précisé qu'elle ne souhaitait pas s'approcher des employés oeuvrant dans d'autres projets, car elle ne travaille pas avec eux. Toutefois, elle note que les événements festifs sont de bonnes occasions pour tisser des liens entre les collègues. Lors du pique-nique, elle a discuté avec ses collègues d'amitié, de déménagement, de mariage... Par ailleurs, elle souligne que Corpus offre cette opportunité pour les nouveaux venus de mieux connaître les employés de l'organisation à travers différents événements, contrairement à une expérience professionnelle précédente.

Le répondant no7 (Corpus), pour sa part, indique que le comité des activités sociales fait des efforts soutenus pour offrir aux employés l'occasion de se divertir. Toutefois, la participation des employés varie selon l'événement festif. Seule la fête de Noël attire au moins les trois quarts des membres organisationnels. Le répondant no5 fait part de son attachement pour les activités de groupe, les relations sociales. Il aime fêter avec des collègues qu'il apprécie. Il constate que ce sont souvent les mêmes employés qui participent aux fêtes, soit une quinzaine d'individus sur 80. Cette situation s'explique soit par l'objet de la fête elle-même, tel que le curling, qui risque de ne pas attirer un grand nombre de participants, soit par les contraintes de transport ou de vie familiale rencontrées par certains employés. Les événements organisés sur site attirent davantage le personnel. Par ailleurs, il précise que les membres sont toujours invités à proposer des thèmes de fêtes et à contribuer à leur organisation. Durant les fêtes, le répondant no5 reste en compagnie des collègues qui partagent les mêmes affinités que lui. Il ne parle pas souvent du travail lors de ces événements. Il préfère plutôt se divertir en profitant du moment présent. Selon lui, en participant à des fêtes, les employés ont l'occasion de connaître davantage leurs collègues. Il précise également, au même titre que les répondants no3 et no4, que les équipes des deux micro-

organisations de Corpus ne communiquent pas, car elles travaillent sur des projets différents. Une situation qu'il explique par la volonté de certains membres de rester avec ceux avec qui ils travaillent et qu'ils connaissent bien. Selon le répondant no5, il n'y a pas d'animosité entre les équipes des deux micro-organisations. C'est un état de fait. Par ailleurs, indique-t-il, les fêtes ne doivent pas être organisées pour imposer la communication entre certaines équipes. Une telle situation provoquerait plutôt la non-participation des membres organisationnels à de tels événements.

De son côté, la répondante no8 (Corpus) regrette que ce soit toujours les mêmes personnes qui organisent les fêtes. Elle participe à ces événements s'ils sont organisés sur place et durant les heures de travail. Elle estime que sa participation aux fêtes est un devoir et que le fait d'avoir des échanges avec d'autres départements est un divertissement. Elle est fière d'avoir gagné un concours portant sur l'identification du plus grand nombre de membres organisationnels à partir de photos accrochées sur un mur, lors d'une fête. Pour connaître davantage l'ensemble du personnel situé à Québec, elle a également participé à la fête de Noël des employés du siège social. Un effort qu'elle juge nécessaire pour rencontrer les personnes qui appartiennent au même groupe, même s'ils ne travaillent pas directement avec elle sur le même site.

La répondante no8 estime également qu'une telle initiative permet dans le futur de faciliter la collaboration. A l'instar des répondants no5 et no7, elle souligne également le nombre insuffisant de participants dans les fêtes. Comme ses collègues proches ne participent pas toujours aux événements festifs, elle a souvent le même comportement : elle prend place quelque part, observe la fête en consommant une boisson. Toutefois, elle est parfois invitée à des fêtes organisées à l'extérieur du milieu du travail, à l'initiative d'un collègue. À titre d'illustration, elle cite le festival «Woodstock», auquel ne participent que quelques personnes de la compagnie Corpus. Il s'agit d'un événement qui se déroule pendant 24 heures, qui est animé de musique et qui regroupe un réseau

d'individus très proches. Lors de cette fête, les participants chantent et campent sur place en compagnie de leurs familles.

Selon ces différentes positions, la fête reste un événement qui vise, d'abord, à divertir les participants. Les employés aiment se retrouver dans des occasions informelles pour mieux se connaître, se rapprocher voire placer les jalons d'une collaboration future. Les répondants se divertissent dans les fêtes parce qu'ils sont également les témoins de scènes inhabituelles (un supérieur hiérarchique s'adonne pour la circonstance à des tâches de nettoyage; un collègue chante, danse ou se défoule sous l'effet de l'alcool ou de l'ambiance du moment présent ; des collègues sont habillés autrement qu'en veston et cravate...). En fait, comme l'affirment certains répondants, les membres organisationnels découvrent leurs collègues dans les fêtes :

Ça nous permet de voir un autre côté de ces gens là. Ici, dans le groupe, il y a un code vestimentaire. Tout le monde est habillé de la même manière, ça dépersonnalise les gens. On ne sait pas quel type de personnes ils sont...c'est stupide en quelque parti, cela fait que quand on arrive à des activités sociales, on réussit à voir d'autres choses de ces gens là que le côté professionnel. On a des contacts, on a des problèmes avec les gens quand on travaille, et puis on n'a pas toujours les solutions qui font l'affaire des gens, puis quand on les rencontre dans un événement comme ça, ces problèmes ne sont plus là. Cela nous permet de voir que ces gens là ne sont pas nécessairement capricieux et puis de la même manière, ils sont capables de voir, j'imagine, que je ne suis pas là juste pour tenir mon boulot et garder la ligne dure sur ma décision. C'est mon travail qui fait que je suis comme ça mais je ne suis pas comme ça.

(Le répondant no3-Apotiker)

Oui, des fois on découvre des talents cachés de certains employés. Dans les couloirs, il nous arrive de croiser quelqu'un qui rase toujours les murs et là on le voit se déchaîner. Cela nous fait rire. On dit : c'était bien, on a ri, on a eu du fun, on a vu telle personne danser comme une folle. Les directeurs et les vice-présidents veulent se rapprocher de tout le monde. Par exemple, un de nos vice-présidents passait la balayette. Un autre servait la liqueur. Voilà, quoi. Parce que c'est une fête pour les employés. Donc les directeurs mettent la main à la pâte. Ça je l'ai

remarqué. Jusqu'à hier, je n'avais jamais vu un de nos vice-présidents passer la balayette. D'ailleurs cela m'a fait beaucoup rire.

(La répondante no2-Attraction)

A cet effet, l'on pourrait avancer que la décision du fonds social du groupe Apotiker d'organiser un rallye en pyjama est sans aucun doute liée à ce désir des employés de «découvrir» leurs collègues. Un pyjama ne représente t-il pas l'un des vêtements les plus intimes d'un individu ? Si on voit un collègue ou un supérieur hiérarchique en chemise de nuit, pyjama, portant un toutou ou autre accessoire de ce type, notre perception sur cette personne est indubitablement affectée. On pourrait par exemple la percevoir plus humaine, plus sympathique et moins dominatrice qu'à l'accoutumée.

Des différentes entrevues que nous avons réalisées, nous avons constaté également qu'il y a deux sortes de fêtes : celles qui sont organisées par le fonds social ou le comité des activités sociales et celles qui sont prévues par les employés eux-mêmes, à titre d'initiative individuelle ou de groupe. Dans le premier cas, l'événement festif est destiné à l'ensemble du personnel. Il se tient suivant un calendrier particulier et exclue toute discrimination en terme de participation. En revanche, dans le second cas, l'événement est destiné à une poignée d'individus, appartenant à un réseau particulier. La fête est ici programmée en dehors de tout lien avec l'organisation, et ce pour multiples raisons. Certains individus participent aux fêtes pour dissiper le stress et la pression engendrée par le milieu du travail. Ils y trouvent ainsi une occasion de «se défouler» devant leur sentiment d'insécurité dans leur organisation et de consolider leurs liens interpersonnels avec des collègues proches. Dans ce cas précis, la fête constitue un facteur visant à compenser l'absence de sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'organisation et à consolider celui qui lie les employés à leur microgroupe.

J'ai un sentiment d'appartenance à mon groupe et non pas à Boutique mode. On se connaît et puis on peut réussir à se placer ailleurs si le magasin devait fermer. On est ensemble.

Les fêtes renforcent nos liens car on a le goût de faire cela ensemble. On est un groupe. C'est un groupe.

(La répondante no 1 - Boutique Mode)

D'autres employés organisent des événements festifs pour renforcer également leurs relations avec certains collègues. Des fêtes auxquelles les conjoints ou familles des collègues de travail sont aussi conviés. En effet, des différentes entrevues réalisées, plusieurs sujets organisent des cinq à sept, des repas au restaurant ou à la maison ou des soirées de musique...pour mettre ensemble certains membres d'un réseau particulier. L'objectif de tels événements est de se divertir. Les participants y soulèvent parfois des questions liées au travail mais ils visent surtout à consolider leurs relations avec des collègues proches, considérés davantage comme des amis lors de ces événements.

Par ailleurs, nous avons également constaté qu'au cours des fêtes, organisées par le comité des activités sociales, les individus qui ont un très fort sentiment d'appartenance à leur département, restent avec les membres de leurs équipes. Ils n'éprouvent pas de désir à se rapprocher d'autres membres organisationnels, en se joignant à des personnes d'autres directions. Une attitude qui peut trouver son origine dans la divergence des tâches ou des rôles dans l'organisation. Beaucoup de répondants aiment partager les moments de fêtes avec des collègues qui ont les mêmes intérêts pour se connaître davantage.

Dans les fêtes, on reste souvent avec les gens avec qui on travaille. En général, on se tient entre départements. Vous restez avec les gens avec qui vous avez l'habitude de vous tenir. Oui, on peut aller vers une autre personne, lui dire bonjour, mais cela reste superficiel. Moi, je ris avec tout le monde. J'adore rire. Je n'ai aucun problème à ce niveau là. Mais je n'irai pas par exemple m'asseoir à une certaine table, avec des personnes qui ne sont pas de mon équipe. Cela ne me viendrait même pas à l'esprit et mon équipe va me dire : pourquoi tu es allée t'asseoir

avec eux ? Pourquoi tu n'es pas restée avec nous ? Qu'est ce qu'on t'a fait ?

(La répondante no2-Attraction)

Lors du pique-nique, j'étais avec les personnes de mon équipe. Je ne connais pas du tout les gens de l'unité Alpha. J'ai vu des têtes que je n'avais jamais vues. Et puis, on ne se mélange pas parce qu'on a rien à se dire. Comme je ne travaille pas avec eux, je ne vais pas parler avec eux de pluie et de beau temps.

(La répondante no6- Corpus)

Je n'ai pas de relation avec d'autres départements. Comme on est 25, on va souvent s'organiser pour être ensemble. On va être sur 4 tables. Je ne connais pas très bien les autres départements et j'ai plus le goût de passer une soirée avec mes employés, faire de plus amples connaissances avec eux. On est une bonne gang et puis on a beaucoup de plaisir. En plus, nous sommes quelques uns dans le département à nous voir en dehors du travail.

(La répondante no4- Apotiker)

Ces différentes positions ont été confirmées par l'observation de la fête, que nous avons effectuée, dans l'entreprise Corpus. Lors du pique-nique, les personnes qui travaillent ensemble sur les mêmes projets sont restées entre elles au moment du repas. Il était en effet surprenant de constater la disposition des chaises sur deux rangées, représentant les deux départements situés à un étage l'un de l'autre. Un agencement qui illustre en quelque sorte les deux unités du groupe, Alpha et Béta, au sein desquelles la communication horizontale est quasiment inexistante.

Nous reviendrons plus tard sur la relation entre les événements festifs et la consolidation des réseaux ou liens interpersonnels dans l'organisation.

Par ailleurs, certaines fêtes peuvent être tenues sur l'initiative des gestionnaires pour atteindre un objectif particulier. A titre d'illustration, dans le groupe Attraction, le président a instauré ses petits-déjeuners mensuels pour fêter les

anniversaires des employés. Une décision qui a été prise suite à une longue grève provoquée par les employés syndiqués. Ces événements ont une vocation particulière : créer une sorte de «trêve» entre les gestionnaires et une frange des employés. Pourquoi ? Parce qu'une fête restie un instant de joie qui ne laisse pas la place aux querelles. Les individus s'y retrouvent pour se divertir. Selon le témoignage de notre répondante, ces événements festifs ont permis de dissiper les conflits entre le président et certains cols bleus de l'entreprise.

Après les perceptions des individus sur les fêtes, étudions leurs impressions sur la formation des réseaux dans l'organisation et la création ou la consolidation du capital social à travers les événements festifs.

6.4 : Réseaux et capital social

La répondante no1, dans le groupe Boutique mode, fait part de son sentiment d'appartenance au réseau auquel elle appartient et non pas à l'organisation. Comme nous l'avons indiqué précédemment, son réseau s'est consolidé à travers les événements festifs organisés à son initiative ou à celle d'autres collègues.

Dans le groupe Attraction, la répondante no2 parle également de liens d'amitié avec certains collègues de son département des communications. Certaines personnes sont devenues de véritables confidentes, qu'elle rencontre fréquemment à l'extérieur du travail.

Dans le groupe Apotiker, le répondant no3 observe plusieurs clans dans son département et se dit rassembleur, du fait de ses efforts de réunir le plus d'employés possible et d'insuffler un esprit d'équipe. Toutefois, il constate beaucoup de résistance et regrette la volonté des individus à rester attachés à leurs clans. Ceux-ci sont formés par les équipes qui travaillent ensemble. Le manque de communication entre les employés de départements différents est

perceptible. Le répondant regrette qu'il y ait absence d'échange d'informations entre les membres de l'organisation.

Au sein de son département, les employés tentent de déjeuner ensemble une fois par semaine. Toutefois, une fois le repas terminé, les barrières de communication entre certains employés resurgissent. Selon lui, les gestionnaires ne favorisent pas la destruction de ces barrières. Il voit dans les clans un facteur négatif qui compromet la collaboration. Cependant, tempère-t-il, il y a au sein de son équipe des collègues avec lesquels il ne souhaiterait pas se rassembler. Décrivant la manière dont les réseaux se forment dans son département, le répondant no3 (Apoïker) observe qu'il y a des individus qui se sont découvert des intérêts communs et qui se rencontrent, de ce fait, en dehors de l'organisation pour vivre d'autres expériences dans une autre atmosphère. Ces réseaux sont généralement constitués de personnes qui ont des vies familiales semblables, qui ont le même niveau d'insiruction, et partagent les mêmes valeurs ou la même vision du monde.

Le répondant considère deux collègues comme des amis, dont un est son supérieur hiérarchique. Il s'agit là de liens d'amitié qui se sont développés dans le temps. Il précise également qu'il y a d'autres collègues qu'il souhaiterait également mieux connaître à travers des contacts informels en fin de semaine, mais ne perçoit pas que ce désir soit nécessairement partagé.

Il explique que c'est très divertissant et motivant de travailler dans un milieu où il y a des employés intéressants qui suscitent le plaisir de travailler avec eux. Toutefois, il regrette que l'une des faiblesses de son département soit le manque d'entraide entre les différents membres. Le répondant no3 (Apoïker) note qu'il n'y a pas d'individu susceptible de servir de modèle au sein de son équipe.

De son côté, la répondante no4 (Apoïker) constate qu'il y a des réseaux difficiles à percer au sein de l'organisation. A titre d'illustration, elle explique qu'il y a, au sein de son département, des groupes formés par des personnes qui partagent le même nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise. Elle remarque que ces réseaux s'organisent des repas ensemble à l'extérieur du

travail, auxquels les autres membres ne sont pas invités. Elle observe trois réseaux de même niveau hiérarchique à l'échelle de son département. Elle a également le sien, composé de cinq membres réguliers et deux « occasionnels ». Elle précise que les liens de confiance sont plus forts avec les premiers. Son réseau est antérieur à son arrivée dans le groupe, mais s'est plus affirmé depuis, selon elle. Au sein de son réseau, il y a trois personnes cadres et deux subalternes. Ces derniers sont d'ailleurs qualifiés par leurs collègues du département de chouchous et de « têtes ». La répondante no4 précise en effet les effets négatifs que cela peut engendrer au niveau de l'équipe de travail élargie et indique que tous les efforts sont déployés dans son réseau pour contrer tout favoritisme, susceptible d'être généré par liens de proximité qui existent entre ses membres. Elle souligne que les événements festifs auxquels elle participe avec son groupe sont une sorte de thérapie par le rire. De plus, de telles initiatives, indique-t-elle, permettent à certains membres du réseau, notamment les supérieurs hiérarchiques, de mesurer auprès d'autres membres, notamment les subalternes, l'impact des décisions prises sur l'ensemble de l'équipe de travail.

En outre, la répondante constate que certains réseaux sont formés par les personnes qui ne participent pas aux activités sociales. Des membres qu'elle qualifie de « non sociables », ayant des expériences personnelles ou professionnelles similaires.

Elle observe que les membres des différents départements ne se mêlent pas les uns aux autres. A titre d'illustration, les membres de son département n'apprécient pas toujours la présence, à leur cafétéria, au moment du repas, d'autres employés oeuvrant dans des départements différents. La répondante no4 (Apoiker) explique ce sentiment par des attitudes infantiles qui n'ont pas lieu d'exister car il n'y a pas de climat de compétition entre les employés au sein de l'entreprise, contrairement au secteur de l'aéronautique, où elle oeuvrait auparavant. Elle précise que les cadres organisationnels sont très complémentaires et complices, formant un tout au sein de son département.

Dans le groupe Corpus, la répondante no5 (Corpus) observe aussi plusieurs réseaux. Elle était, elle-même, avant la fusion, membre de plusieurs groupes. Elle avait un réseau de collègues avec qui elle pratiquait les sports d'hiver et un autre avec qui elle partageait les «5 à 7». Toutefois, depuis la fusion, elle a constaté plusieurs changements au niveau de ces groupes. Aujourd'hui, elle admet partager plus d'affinités avec les membres de la micro- organisation Béta. La répondante parle d'amis intimes, et non de collègues au sein de son nouveau réseau. Ces liens d'amitié se sont formés à travers des rencontres informelles où certains individus découvrent qu'ils partagent les mêmes intérêts et les mêmes affinités. Ils participent ensemble à des 5 à 7 et souper de temps en temps chez elle, accompagnés de leurs conjoints. Il s'agit là d'un groupe de 6 à 10 personnes, qu'elle invite également à son chalet. La répondante no5 (Corpus) se qualifie de personne ressource au sein de la compagnie de par sa fonction, qui incite beaucoup d'employés à la rencontrer pour recueillir plusieurs informations liées à leurs tâches. Par ailleurs, elle précise que deux ou trois membres du comité des activités sociales sont membres de son clan. Elle dit qu'ils avaient pris en quelque sorte le contrôle de ce comité du fait de leurs liens très étroits, d'autant plus que plusieurs employés ne souhaitent pas s'impliquer dans le comité, du fait de la lourdeur du travail. Par conséquent, les fêtes organisées par le comité pour l'ensemble des employés de l'entreprise, renforcent davantage les liens entre les membres de son réseau.

Concernant les liens d'amitié, comment ça commence : on fait des 5 à 7, et à un moment donné, on placoie, on placoie et on se rend compte qu'en milieu de soirée, la gang diminue de beaucoup, et tu te rends compte que ça «fût», il y a des atomes crochus avec certains. Et puis il y a autre chose, il y a la musique. Je suis quelqu'un qui ose dire qu'il chante, et j'aime chanter; mon mari joue de la guitare, à un moment donné, tu te rends compte que tu as des affinités avec les gens car ce sont des musiciens...comme là dernièrement, on chante ensemble.

On fait les gros shows, on se pratique, et je me rends compte que je découvre une personne bien charmante alors que je ne la connaissais pas très bien car elle n'avait pas vraiment besoin de mes services.

(Répondante no5, Corpus)

La répondante no6 (Corpus) parle également de réseaux observables au sein de Corpus. Il s'agit de groupes informels constitués par des personnes qui expriment la volonté de déjeuner ensemble à la cafétéria du bureau parce qu'ils partagent le même espace physique de travail. Ces employés travaillent sur les mêmes projets et s'entendent bien. Elle a également son réseau, et veille à entretenir et à consolider ses relations avec les membres à l'extérieur du travail. Son réseau a été formé par des individus entrés dans le groupe au même moment, ce qui a créé certaines liens et affinités. La répondante indique qu'elle s'entend bien avec deux collègues en particulier, qui ont été recrutés au même moment qu'elle. Ils ont la même formation académique. Elle souligne qu'ils se consultent mutuellement sur des questions relatives à leurs tâches et projets à réaliser.

Pour sa part, le répondant no7 (Corpus) déclare sa fascination devant les réseaux qui se développent au sein de l'entreprise. Il se dit membre de quelques réseaux ayant des champs d'intérêts diversifiés. Il appartient à un groupe de personnes qui organise parfois des «5 à 7» après le travail. Il s'agit là d'un réseau de 12 à 13 personnes, dont la plupart oeuvrent dans le même département que lui. Il décrit également son équipe, composé de 8 à 9 personnes qui travaillent sur des projets très précis. Il qualifie son groupe de travail de réseau très fermé, de par les difficultés rencontrées par certains collègues à recueillir des informations sur le travail effectué ainsi que les résultats des projets de son équipe. Le répondant no7 souligne qu'ils se rencontrent également à l'extérieur du travail.

Par ailleurs, le répondant no7 (Corpus) est également membre d'un réseau de collègues passionnés par la musique, constitué notamment d'amateurs de chant, de guitare et de piano. Ils se rencontrent parfois pour monter des spectacles ensemble. Ces personnes ne travaillent pas sur les mêmes projets mais partagent la même passion pour la musique. En outre, le répondant no7 a développé des liens d'amitié avec un collègue ayant le même intérêt pour le golf et le hockey. Il souligne également que certains de ses réseaux se sont formés après son recrutement dans l'entreprise. Il note que les relations d'amitié avec certains collègues se sont développées au fil du temps, matérialisées par des rencontres fréquentes en dehors du milieu du travail. Faut-il préciser, en outre, que le répondant no7 (Corpus) préfère ne pas utiliser le terme de réseau mais de parler de relations entre des personnes. Toutefois, il explique que le niveau d'éducation des membres organisationnels joue un rôle très important dans la formation des réseaux, précisant qu'il observe l'existence d'un réseau de secrétaires, d'agents de recherche, de coordonnateurs. Il souligne que les personnes se lient facilement à celles qui ont quasiment le même niveau de formation, ou qui appartiennent au même niveau hiérarchique. La formation de ces groupes prend son essence, constate le répondant no5, dans un climat d'entente générale entre les différents individus, conduisant ainsi à des rencontres qui ont tendance à se multiplier, sous forme de soupers, d'événements festifs...

Selon lui, cette situation n'est pas étrangère au président du groupe, qui devant les liens d'amitié qui se sont développés entre certains collègues de travail, a également introduit la politique de la porte ouverte. Autrement dit, une fois son assise confirmée au sein de l'organisation, il a commencé à développer des liens de proximité avec le personnel en épousant une attitude moins formelle vis-à-vis de ses employés. A titre d'illustration, le président de Corpus partage actuellement son déjeuner avec ses collaborateurs dans la cafétéria alors qu'il prenait son repas seul auparavant.

Le répondant no7, affirme qu'il aime beaucoup son travail, un sentiment qu'il explique par ses contacts avec les collègues. Selon lui, c'est très gratifiant et encourageant d'œuvrer dans un beau milieu de travail, au-delà des tâches à effectuer.

La répondante no8 (Corpus), de son côté, a également constaté la formation de clans au sein de la compagnie. Une situation qu'elle regrette par rapport aux années antérieures où cela n'était pas aussi perceptible. Elle indique que les réseaux se forment au moment où un individu est engagé, expliquant qu'une certaine cohésion se déploie entre les personnes qui sont recrutées au même moment dans l'organisation. Elle précise à cet effet que les membres de son réseau de départ ne font plus partie de Corpus. Par conséquent, elle n'a pas vraiment de réseau aujourd'hui, précisant qu'elle ne désire pas en avoir. Elle explique son sentiment par son découragement eu égard à plusieurs décisions prises par la haute direction et au changement de culture d'entreprise depuis la fusion. Au sein de Corpus, la répondante no8 explique également, à l'instar des répondants no5, no6 et no7, que les réseaux se forment à partir des équipes qui travaillent sur les mêmes projets. Ces équipes ont également un pouvoir de recommandation auprès des gestionnaires pour recruter de nouveaux collaborateurs, qui ne sont autres que des amis. La répondante no8 observe aussi le réseau des secrétaires, celui des collègues ayant des vies de famille, le groupe des personnes qui jouissent d'un poste permanent. Dans sa perception vis-à-vis des réseaux, elle regrette le manque de collaboration entre les membres de l'organisation. Elle avait auparavant instauré des rencontres entre certains collègues pour développer un échange de savoir-faire, mais cette initiative a été révoquée par son supérieur hiérarchique. Elle estime qu'elle est un «point de liaison» entre plusieurs employés et qu'une création de communautés de pratiques serait très favorable à Corpus. Si la répondante no8 (Corpus) déclare qu'elle ne fait pas partie littéralement d'un réseau, elle précise toutefois qu'elle a certaines affinités avec deux collègues, en particulier, dont

un est une personne qu'elle avait elle-même recrutée, et l'autre une voisine qui vient d'avoir un enfant et avec qui elle partage une certaine passion pour la musique.

A partir des réponses aux différentes questions posées à nos sujets concernant la formation ou la consolidation des réseaux et l'organisation des fêtes, nous constatons d'abord qu'il n'y a pas toujours une perception positive de l'existence d'un réseau. Celui-ci reste, dans l'esprit de certaines personnes un groupe fermé, auquel n'ont pas accès d'autres individus. Ensuite, ces réseaux se forment à travers le partage d'intérêts communs et d'affinités entre des individus. Plusieurs membres organisationnels ont en effet le goût de se rapprocher et de se regrouper avec leurs semblables. En outre, le réseau reste un groupe caractérisé par des liens de confiance et d'amitié entre ses membres. Ces derniers éprouvent, les uns envers les autres, un sentiment de complicité ou de complémentarité. Un sentiment qui naît soit dans le partage du même travail ou des mêmes responsabilités au sein du département, soit dans le partage des mêmes intérêts extra-professionnelles. Par conséquent, les individus cherchent à consolider davantage leurs relations en dehors du milieu de travail, dans une atmosphère plus décontractée. Ils se retrouvent pour pratiquer un sport ensemble ou participer à un événement festif, lequel consolide à son tour les liens de proximité et d'amitié entre les individus.

Par ailleurs, comme nous l'avons constaté, il y a des personnes qui sont membres de plusieurs réseaux et prennent part ainsi à plusieurs activités informelles en fonction des intérêts en commun des membres de chaque réseau.

Il y a bien des réseaux et c'est assez fascinant comment ça se développe tout ça. J'ai la chance de participer à tous ces petits réseaux ayant des champs d'intérêts diversifiés.

(Le répondant no7- Corpus)

Nous avons vu également comment les réseaux pouvaient se former du fait du manque de confiance de certains employés dans leur milieu de travail. Certains membres peuvent en effet éprouver le besoin de marquer une rupture avec cette insécurité et former ainsi un réseau pour chercher une certaine sécurité à travers des événements festifs, synonymes de divertissement, d'amusement et de recul par rapport au travail.

Pour se sentir plus à l'aise, les gens ont commencé à se parler, à faire des choses ensemble pour s'encourager, à savoir qu'il n'y a pas que le stress au niveau du travail. Ça s'est instauré au moment où les problèmes de la compagnie sont apparus.

(La répondante no 1-Boutique Mode)

Conclusion

Au terme de nos différentes entrevues, nous pouvons avancer que le capital social existe à une échelle micro au sein de l'organisation. Il réside dans la qualité des relations interpersonnelles et se consolide dans le temps à travers différentes activités informelles, dont les fêtes. Le capital social est avant tout associé à un micro-système constitué d'individus partageant des intérêts communs ainsi que des normes et valeurs communes. Il est également source de sécurité pour les membres du réseau, un sentiment consciemment recherché par des individus. Nous avons en effet constaté que plusieurs employés entretiennent dans le temps leurs relations avec certains collègues, devenus par la suite des amis, du fait des différents événements festifs organisés de manière régulière. Nous assistons en quelque sorte à un processus récursif en matière de fêtes et de réseaux : ces derniers entraînent l'organisation de fêtes, lesquelles consolident davantage les réseaux et renforcent le capital social.

Chapitre 7 : Discussion

Notre cadre théorique nous avait annoncé plusieurs façons de percevoir les rôles de la fête dans les organisations. Elle était présentée comme un divertissement, qui crée du sens et contribue à la réduction du stress. Elle devenait ainsi une technique de socialisation et de construction de liens interpersonnels à travers la communication, celle-ci étant davantage informelle. Ce faisant, elle contribuait à former une sorte de communauté au sein de l'organisation. Elle confirmait des liens d'amitié et de camaraderie, facteurs de cohésion sociale. Elle favorisait par ailleurs la jonction entre l'individu et son organisation et une meilleure intégration de la culture organisationnelle.

On ne pouvait s'intéresser à la fête sans dégager plusieurs représentations des réseaux. Une revue de littérature nous avait amenés à définir le réseau comme un système cohérent, qui regroupe plusieurs acteurs liés les uns aux autres par des relations interpersonnelles. Dans une organisation, il est un ensemble d'individus reliés par des liens formels ou informels dans le but d'atteindre un objectif particulier. Les gens se mettent en réseau pour rechercher la sécurité, la confiance, le support et l'appui.

Les réseaux ont donc des effets sur leurs membres tels que la construction de liens d'amitié, la gestion des émotions et des relations interpersonnelles ; ils favorisent également la collaboration, l'entraide ainsi que l'échange de conseils. Les réseaux constituent, par ailleurs, un facteur de création et de renforcement de la cohésion sociale. C'est un facteur qu'on retrouve aussi dans les études sur la fête, qui est, elle-même, indissociable des réseaux.

Le capital social était donc le troisième élément de cette «triangulation théorique» de notre objet d'étude. Il est le résultat de la multiplication des réseaux comme on peut espérer la réaliser par la fête. Ce capital social, reste donc étroitement lié au concept de réseau, de par les effets produits aussi bien sur les individus que sur le groupe lui-même. Il réside dans la qualité des liens

interpersonnels entre des membres d'un réseau ou d'une organisation. Il contribue au bien-être des individus et permet d'accroître la confiance, les relations humaines et la communication entre les personnes. Le capital social participe aussi à la création d'une identité organisationnelle, à travers les normes sociales partagées par les acteurs.

Voyons maintenant quels éléments de ce cadre théorique apparaissent dans les résultats de notre observation. Nous espérons ainsi réaliser, dans les limites d'une recherche de maîtrise, une première étape de validation empirique de notre discours théorique, nous justifiant éventuellement de maintenir ce cap dans des études supérieures plus avancées.

7.1 : Les éléments repérés dans la grille

Les sujets que nous avons interviewés perçoivent la fête comme étant avant tout un divertissement (répondante no1 ; Boutique mode) :

La fête, c'est comme un défoulement communautaire. On se regarde, on danse. C'est juste pour s'amuser, là où il y a de la grosse musique,

(répondante no1, Boutique mode)

Dans les fêtes, on rit beaucoup,

(répondant no3, Apotiker)

Je trouve cela le fun d'aller dans les «partys» de bureau et d'échanger avec les autres directions,

(répondant no8, Corpus)

La fête permet aussi de tisser des liens avec des collègues et de favoriser l'échange. Les événements festifs permettent de connaître les individus en profondeur et de fédérer les équipes de travail. Certes, dans les fêtes, les individus restent souvent en présence de ceux et celles avec qui ils travaillent directement, il n'en demeure pas moins qu'il y a un certain échange entre les différentes équipes (répondants no5, no6, no7 ; Apotiker). Les employés

profitent souvent de ces activités pour s'impliquer davantage dans leurs interactions avec leurs collègues et placer ainsi les jalons d'une meilleure coopération. En outre, elle permet de dissiper certaines difficultés rencontrées avec des membres organisationnels.

Je suis même allée au party de Noël du siège social, dans une autre ville pour rencontrer les gens avec qui je collabore. Quand il y a une fête, je vais y aller pour rencontrer les gens,

(répondante no8, Corpus)

Au bureau, on a des problèmes avec les gens quand on travaille, et puis on n'a pas toujours les solutions qui font l'affaire des gens, puis quand on les rencontre dans une fête, ces problèmes ne sont plus là,

(répondant no3, Apotiker)

De plus, la fête favorise le rapprochement entre employés et gestionnaires. Elle constitue, par ailleurs, un lieu d'affirmation de certains groupes particuliers, tel que celui des employés syndiqués, qui vont souvent profiter de telles occasions pour signifier leurs liens de camaraderie et de solidarité, marquant ainsi leur distinction par rapport aux autres employés.

Nous avons deux sortes d'employés. On a les syndiqués et les non syndiqués. J'ai remarqué qu'à chaque fête, les employés syndiqués se tiennent entre eux, c'est en fait leur fête à eux. Ce sont eux qui s'amuse, ils sont beaucoup plus solidaires que nous. Ils se tiennent toujours ensemble. Il y a une certaine harmonie entre eux, une certaine chimie qu'il n'y a pas entre nous.

(répondante no2, Attraction).

Comme nous l'avons noté précédemment, la fête reste très associée aux réseaux et à la communication informelle, si bien qu'interpellées sur les réseaux dans leur milieu de travail, les personnes que nous avons rencontrées soulignent que leurs réseaux naissent des intérêts communs qu'elles découvrent les unes chez les autres. La plupart des employés partagent avec leurs collègues certains points communs : expérience de vie familiale, origine ethnique, niveau hiérarchique, niveau de scolarité, âge, loisirs... A titre d'illustration, les individus qui ont des statuts semblables ou développent le même goût pour des activités sportives ou artistiques au sein de l'organisation se regroupent facilement, ce qui favorise la création de liens de proximité entre certains individus. Ces liens se construisent et se renforcent à travers les relations informelles et les «partys» que les individus entretiennent dans le temps. Le repas du midi partagé à la cafétéria, la pause-café, les échanges effectués dans le cadre du travail, les fêtes d'intégration des nouveaux employés... sont auani d'occasions qui permettent aux individus de mieux connaître leurs collègues et de reconnaître ceux qui seront susceptibles de passer au statut d'amis (répondantes no4, Apotiker ; répondants no5 et no8, Corpus).

Comment ça commence ? On fait des «5 à 7», et à un moment donné, on placoie, on placoie et on se rend compte qu'en milieu de soirée, la gang diminue de beaucoup, et tu te rends compte que ça fini, il y a des atomes crochus avec certains.

(répondante no5, Corpus).

Ces individus recherchent à travers leurs réseaux essentiellement du support, de la sécurité et de l'échange de conseils.

Avec les membres de mon réseau, on se donne nos avis respectivement.

On s'entend bien même si on n'a pas les mêmes projets.

(répondante no6, Corpus)

Et les fêtes, à leur tour, favorisent le sentiment d'appartenance au réseau qui dépasse les intérêts individuels. Ce sentiment d'appartenance au réseau a toute

son importance quand les individus éprouvent une insécurité et une instabilité vis-à-vis de leur organisation. Face à la précarité, les individus recherchent la sécurité dans des liens de proximité avec d'autres collègues et créent ainsi des réseaux à des fins de divertissement pour compenser l'insécurité vis-à-vis du milieu de travail. Autrement dit, l'incertitude incite les individus à s'unir et à se réunir dans des événements conçus à cette fin. En clair, les employés vont puiser le support social dans les «partys» et le divertissement pour contrer les effets de restructuration, de congédiement de personnel ou de changement organisationnel sur leur bien-être, (répondante no1, Boutique mode). La fête constitue ici, au même titre que le réseau lui-même, un véritable anti-stress pour mieux gérer le changement organisationnel. En outre, elle est aussi source de bonheur sur le lieu de travail, ce qui favorise une plus grande productivité et rentabilité (répondantes no1, Boutique mode)

Ce n'est pas parce que nous formons un groupe, avec mes collègues qu'on se sent dans l'entreprise. Mes relations avec elles renforcent mon sentiment d'appartenance au réseau et non à l'entreprise.

C'est-à-dire, même si Boutique mode disparaît demain, nous sommes tous ensemble pour nous défendre, nous formons un Tout contre eux.

(répondante no1, Boutique mode)

Par ailleurs, la notion et l'importance d'un noyau central dans le réseau ont été soulevées par les personnes interrogées, qui ont confirmé l'idée selon laquelle un réseau se renforce dans le temps grâce à la personnalité et le leadership d'un individu qui va veiller à rassembler les membres et les fédérer par le biais des fêtes et du divertissement.

Je dirais que mon réseau s'est plus affirmé, depuis que je suis là.. J'ai tendance à être une personne sociable et à rassembler les gens autour de moi.

(répondante no4, Apotiker).

Comme le capital social est, à son tour, étroitement lié au réseau ; cette cohésion étant notamment alimentée par les événements festifs, nous avons donc fait réagir nos sujets sur la nature de leurs relations interpersonnelles avec les membres de leurs réseaux, sans pour autant utiliser le terme de capital social dans nos entretiens pour préserver la simplicité du vocabulaire utilisé. Les individus ont d'abord mis l'accent sur les valeurs et la même vision du monde partagées avec les membres de leurs réseaux et confirmé ensuite les liens de confiance qui existent entre eux. Le développement des liens d'amitié dans les fêtes a été également mis en évidence par les individus. En effet, dans de telles occasions, certains employés tentent de construire des liens plus forts avec un ou plusieurs collègues. A mesure que les membres communiquent et entretiennent leurs relations, le réseau devient plus cohésif.

Avec les membres de mon réseau, je dirais qu'on peut parler de tout plus franchement sans avoir besoin de se protéger.

(répondante no4, Apotiker)

Dans les fêtes, je ne considère les membres de mon réseau non plus comme des collègues mais des amis. Des amis avec qui on fait la fête et que je me suis fait au sein de mon milieu de travail, ce sont les gens de ma clan. Je m'entends avec eux, je leur fais confiance. Ces relations d'amitié, se sont en fait développées dans les pauses.

(répondante no1, Boutique mode)

Finalement, l'organisation n'est pas seulement un milieu de travail mais aussi un espace social et un lieu d'expression de plusieurs réseaux. Ces derniers sont identifiables par les individus du fait des liens de proximité et de complicité entre certains collègues, facilement perceptibles dans les événements festifs.

A travers toutes ces citations, nous avons cherché à valider les différents éléments de notre cadre théorique à partir de nos données. Toutefois, dans les entrevues que nous avons effectuées, nous avons vu émerger également de nouvelles conceptions dans le cadre du phénomène étudié.

7.2 : Les éléments ajoutés

Avant de mieux explorer les perceptions des individus sur les événements festifs, nous avons fait réagir, dans un premier temps, les sujets sur leur perception de la culture organisationnelle en ce qu'elle peut influencer la tenue de fêtes et promouvoir le divertissement au sein du milieu de travail. Il semble intéressant d'observer que les individus associent avant tout la culture d'entreprise aux relations de travail entre les employés, à l'esprit d'équipe et aux valeurs et normes de l'entreprise.

Ensuite, nous avons repéré des perceptions différentes, voire contraires, de la culture organisationnelle chez un même employeur. Cette situation s'explique par la spécificité de chaque expérience individuelle au sein d'un milieu de travail. Les sujets construisent en fait leur représentation de la culture d'entreprise sur la base de leur propre expérience en matière de relations interpersonnelles, communication avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques dans le département ou micro-organisation dans laquelle ils oeuvrent. Du coup, il n'y a pas une seule culture organisationnelle mais plusieurs cultures départementales ou locales. Nous avons en effet constaté, que dans un même groupe, certains perçoivent un esprit de famille et d'autres éprouvent un sentiment d'isolement par rapport aux autres membres organisationnels

Le département de l'immobilier est très isolé du groupe. On a peu de liens avec les gens du groupe. On travaille seuls. C'est un département seul. La culture d'entreprise de ce département n'est peut-être pas représentative du groupe.

(répondant no3, Apotiker).

Chez Apotiker, c'est très familial, très humain, centré sur le bien-être des employés. Cela fait plus de deux ans que je suis ici et je n'étais pas du tout habituée à cela. Il y a beaucoup de liens familiaux entre les employés, il y a beaucoup de conjoints, de cousins, frères, les gens sont très chaleureux. L'industrie pharmaceutique aide beaucoup parce qu'elle va très bien.

(répondante no4, Apotiker)

En outre, la personnalité des gestionnaires et leur politique de proximité vis-à-vis des employés influencent fortement les représentations individuelles du sentiment d'appartenance à l'organisation. Autrement dit, l'implantation d'une culture de «divertissement» et l'encouragement de la participation des employés aux fêtes confirme en quelque sorte l'esprit de famille insufflé par les dirigeants d'entreprise, cultivant ainsi le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation.

Au niveau de la nature des fêtes en milieu organisationnel, les données dévoilent plusieurs types d'événements récréatifs et divertissants. D'abord, il y a ceux qui sont organisés par le fonds social ou comité des activités sociales au profit de l'ensemble des membres que nous appellerons «fêtes collectives». Ensuite, il y a les fêtes qui sont organisées par certains individus au profit d'un nombre restreint de collègues, que nous qualifierons de «fêtes restreintes». Enfin, il y a les événements festifs des gestionnaires qui sont organisés de manière ponctuelle pour intégrer de nouvelles recrues par exemple ou améliorer le climat de travail au sein de l'organisation, à la suite d'une crise telle qu'une grève de longue durée par exemple. Or, les quelques textes théoriques que nous avons trouvés semblent traiter la fête comme de nature unique. Les différentes sortes de fêtes que nous avons remarquées entraînent des effets divergents que nous allons étudier.

Concernant les «fêtes collectives» ou celles qui sont organisées par le comité des activités sociales, elles sont ouvertes à l'ensemble du personnel, sans

aucune discrimination, et restent associées au divertissement et à la communication informelle. Ici, le divertissement est produit dans l'échange entre les individus ainsi que dans l'observation de comportements inhabituels par les individus chez leurs collègues ou supérieurs hiérarchiques. A titre d'illustration, d'aucuns s'amuse et se réjouissent de voir leurs collègues ou patrons danser, chanter et user de leur spontanéité dans les contacts avec les autres. Ces fêtes, tel que le «party» de Noël, jouissent d'une image positive auprès des individus en terme de logistique d'organisation, de coût de participation et d'amusement. Elles sont même associées à un grand rassemblement de famille. Les employés sont conscients que ces activités exigent du temps et de la gestion. En outre, ces événements demeurent associés à la participation volontaire des employés (répondant no3, Apotiker).

Jusqu'à hier, je n'avais jamais vu un de nos vice-présidents passer la balayette. D'ailleurs cela m'a fait beaucoup rire. Et puis, on découvre des talents cachés chez certains employés.

Dans les couloirs, il nous arrive de croiser quelqu'un qui rase toujours les murs et dans les fêtes, on le voit se déchaîner. Cela nous fait rire. Au lendemain, on dit : c'était bien hier, on a ri, on a eu du fun, on a vu telle personne danser comme une folle.

(répondante no2, Attraction).

Le party de Noël c'est comme une grosse noce italienne. C'est vraiment de toute beauté, autant la nourriture, la salle, le DJ ; c'est vraiment extraordinaire. C'est vraiment une exception ceux qui ne sont pas là.

(répondante no4, Apotiker)

Les «fêtes collectives» restent en outre un espace d'expression plurielle de comportements des membres organisationnels : certains individus sont proactifs et d'autres passifs. Autrement dit, il y a des participants qui prennent l'initiative de se diriger vers leurs collègues pour bavarder, se divertir et profiter du moment présent pour tisser de nouveaux liens ou les renforcer (répondante no5, Corpus) et d'autres qui restent isolés, préférant observer la fête sans y être

véritablement partie prenante (répondante no8, Corpus). Cet isolement trouve essentiellement son origine dans la distance marquée par certains membres organisationnels vis-à-vis de leurs collègues, faute de motivation au sein du lieu de travail. Cette attitude est également associée à la culture organisationnelle en ce qu'elle inspire la convivialité ou la solitude.

Par ailleurs, dans les «fêtes collectives», les employés recherchent une sorte de reconnaissance manifestée par la participation de leurs patrons au divertissement. Les individus aiment non seulement prendre part aux fêtes, mais aussi y rencontrer leurs supérieurs hiérarchiques. Ils estiment que de telles activités sont des occasions propices pour les gestionnaires afin de reconnaître les efforts déployés par leurs employés dans leurs fonctions. Par conséquent cet élément de récompense et de reconnaissance s'ajoute à celui de divertissement et de réseau entre collègues.

Je ne sais pas pourquoi les patrons ne sont pas toujours dans les fêtes. Je pense que ces gens là devraient y participer ou être représentés et montrer qu'ils sont contents de voir les employés. Ils devraient le faire spontanément. Ça peut être juste quelqu'un de la haute direction qui te donne une tape dans le dos. Je crois que cela aiderait à renforcer le sentiment d'appartenance des gens dans l'organisation. Ils sont comme nous autres. Qu'ils viennent aussi en pyjama au rallye. Ce n'est pas grand-chose qu'on demande. Je crois que ça se serait bien apprécié.

(répondant no3, Apotiker).

S'agissant des «fêtes restreintes» ou «partys» privés, par opposition aux «fêtes collectives», elles réunissent quelques acteurs de l'organisation et revêtent un caractère discriminatoire dans la mesure où elles ne sont ouvertes qu'à un réseau d'individus partageant des intérêts communs et engagés dans des liens de proximité, développés à travers le temps. Elles ne sont pas contrôlées par le comité social et échappent généralement aux dirigeants de l'organisation. Elles relèvent d'initiatives individuelles qui par de tels gestes, cherchent à fédérer davantage les membres du réseau autour du divertissement. Les fêtes restreintes peuvent cependant se substituer aux fêtes sociales quand celles-ci sont absentes

du calendrier de l'organisation, faute de comité d'activités sociales. Ces événements festifs constituent un espace d'expression du capital social à une échelle micro- organisationnelle et un lieu de manifestation des liens d'amitié et de confiance entre des collègues de travail. Dans de tels événements, par exemple, les individus « se laissent aller » davantage contrairement aux fêtes sociales, où certains employés vont chercher à conserver leur statut et image bien que le divertissement soit au centre de la fête (répondante no4, Apotiker et répondante no5, Corpus). Cette attitude dans les « partys privés » s'explique justement par les liens de confiance, d'amitié et de complicité qui existent entre les participants.

Les fêtes restreintes sont susceptibles par ailleurs de regrouper des individus qui ne participent pas aux fêtes sociales. En effet, certains membres organisationnels ne se reconnaissent pas toujours dans leurs collègues et préfèrent ainsi marquer une distance par rapport à eux. Cette position est d'ailleurs manifestée par leur absence dans les événements festifs à grande échelle.

Il y a certains réseaux qui ne participent pas aux activités sociales. Je dirais des gens «non sociables», ils sont toujours ensemble. Il y a des groupes de pommes pourries, dont une a déjà quitté l'entreprise. On voit que ceux qui s'assemblent se ressemblent. Je crois que ce sont des gens qui ont vécu les mêmes expériences personnelles ou professionnelles.

(répondante no4, Apotiker)

Les fêtes restreintes sont en fait une conséquence naturelle des réseaux et des liens de proximité, de confiance et d'amitié entre certains membres organisationnels. Ils permettent aux individus de confirmer leur appartenance au réseau et de réaffirmer ce « nous » par rapport aux autres membres de l'organisation. Toutefois, il est pertinent de constater que les individus ont une perception négative des liens car ils marquent qui est dedans et qui en est exclu

(répondants no3, no8). Dans les schèmes de pensées de certains employés, les liens sont difficiles à pénétrer et entravent la collaboration à grande échelle.

Quant aux fêtes des gestionnaires, elles sont inscrites dans la culture organisationnelle et sont généralement ponctuelles, contrairement aux fêtes sociales ou fêtes restreintes. Elles ont lieu pour différentes raisons, soit pour marquer l'intégration de nouveaux employés dans l'organisation, soit pour dissiper certains conflits avec un groupe de membres organisationnels, notamment le personnel syndiqué, en période de négociation salariale. Les gestionnaires célèbrent aussi, dans plusieurs entreprises, les 20, 25 ou 30 ans de collaboration de leurs employés. Les fêtes des dirigeants d'entreprises peuvent également être tenues à titre préventif pour mieux gérer les effets d'un changement organisationnel et écarter ainsi toute velléité de grève, susceptible d'émaner d'une partie du personnel.

Ce qui a rapproché le président et les employés syndiqués, ce sont «les petits déjeuners du président». Depuis la grève de l'année dernière, il a instauré ces événements où les nés le même mois vont y fêter leurs anniversaires. En fait, il y a un petit déjeuner du président chaque mois. Cela permet de délier les langues et de mieux se connaître.

(répondante no2, Atiraction).

De plus, l'analyse des résultats attire notre attention sur le fait que les événements festifs permettent de rapprocher davantage certains membres du réseau par rapport à d'autres. Autrement dit, un employé A peut être plus proche d'un employé B que d'un employé C, même si A, B et C appartiennent au même réseau. C'est la notion de sous-réseaux à l'intérieur du réseau. En effet, certains individus sont susceptibles de devenir des amis ou confidentiels plus que d'autres pour certains de leurs collègues. Ces sous-réseaux étant raffermis par les fêtes restreintes, (répondante no1, Boutique mode et répondante no4, Apotiker). Par ailleurs, Dans une même organisation, les

individus peuvent également appartenir à plusieurs réseaux, selon les intérêts de chaque réseau (répondants no5, no7, Corpus).

Les différents entretiens effectués font ressortir une véritable triangulation entre la fête, le réseau et la cohésion ou le capital social. Autrement dit, la fête contribue à la création et à la consolidation de réseaux, qui expliquent l'organisation de fêtes, essentiellement restreintes, qui, à leur tour, renforcent davantage les réseaux et raffermissent les liens interpersonnels entre les membres.

Par ailleurs, l'organisation reste un milieu d'expression de plusieurs degrés de capital social. En effet, il y a des réseaux qui regroupent des collègues de travail, travaillant sur les mêmes projets mais qui ne sont pas nécessairement des amis (répondants no 6, no7, Corpus) bien qu'ils partagent les mêmes valeurs ; et il y a des clans qui regroupent des collègues et amis en même temps, liés par des relations de complicité (répondante no1, Boutique mode).

Hormis la relation entre les événements festifs et les réseaux, avec leur corollaire, le capital social, les données font émerger également le rapport entre les fêtes et la satisfaction professionnelle. Le divertissement revêt un caractère important dans le milieu du travail car il crée des émotions positives et réduit le stress. En libérant leur humour, dans les événements festifs, et en marquant ainsi une distance par rapport à leurs statuts et responsabilités respectives, les individus éprouvent le lendemain de la fête un certain bien-être au travail. En témoigne l'observation que nous avons effectuée durant le rallye organisé par Apotiker, dans lequel tous les participants étaient vêtus de pyjamas. Le lendemain de cet événement, les employés voyaient non seulement leurs collègues différemment mais ressentaient du plaisir à travailler avec des

individus dont ils connaissaient dorénavant le pyjama qu'ils portent, (répondante no4, Apotiker).

Cette quête du bien-être sur le milieu du travail est encore plus importante quand l'organisation vit un changement organisationnel (répondante no1, Boutique mode).

Finalement, au terme de notre recherche, nous dégagons un nouveau modèle de la fête : celle-ci n'est pas synonyme uniquement de divertissement et de rapprochement des individus entre eux, tel que cela avait émergé de notre revue de littérature, mais favorise la création de réseaux à une échelle micro et les révèle également. De plus, elle se présente sous différentes natures et contribue au renforcement de la cohésion sociale, qui incite les membres du réseau à perpétuer le divertissement. La fête concourt aussi à la valorisation des employés dans leur milieu de travail en ce sens que ces derniers recherchent une sorte de reconnaissance de leurs efforts à travers la participation de leurs patrons dans de telles activités. La fête montre, par ailleurs, toute l'importance du développement de la communication informelle entre les employés, et se révèle comme un facteur de satisfaction professionnelle et de bien-être dans les organisations.

7-3 : limites et suites de notre recherche

Pour mieux appréhender notre sujet de recherche, nous avons incontestablement effectué des choix. Nous nous sommes intéressés à la relation entre les fêtes et la création de réseaux humains dans les organisations pour peaufiner davantage les différentes conceptions du phénomène des «partys» dans les entreprises. Notre recherche présente ainsi quelques limites.

Comme nous avons interrogé des employés et cadres intermédiaires, nous avons très peu de connaissances sur la perception des gestionnaires en matière d'événements festifs. Il serait en effet intéressant d'explorer la place qu'occupe le divertissement dans la politique générale d'une organisation et apprécier

l'importance qu'accordent les dirigeants d'entreprises à la communication informelle entre les employés, en général, et les fêtes en particulier. En outre, il serait tout à fait utile d'approfondir nos connaissances sur la relation entre cette communication informelle et le plaisir de travailler au sein de l'organisation. Nous avons vu, en effet, que les fêtes pouvaient favoriser la satisfaction au travail et contribuer à un certain bien-être, notamment en situation de changement organisationnel.

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier la représentation des organisations dans les schèmes de pensées des familles, conjoints ou amis des employés quand ces derniers convient leurs proches dans les fêtes sociales de leurs entreprises. D'aucuns se forgent une image particulière d'une organisation sur la base de leur propre expérience en qualité de participant à une de ses activités festives. Enfin, comme les réseaux se construisent dans le long terme, nous suggérons la réalisation d'une étude longitudinale pour mieux apprécier le développement des relations interpersonnelles entre les membres d'un groupe ou sous-groupe au sein d'une organisation et appréhender ainsi la manière dont les intérêts du groupe surpassent les intérêts individuels et motivations des membres.

Nous avons ici présenté quelques pistes de recherche et espérons approfondir l'une d'entre elles, à l'avenir, pour explorer davantage le phénomène des événements festifs dans les organisations.

Conclusion

La communication informelle provient d'un besoin essentiel chez les individus car ils interagissent tous les jours au sein de leur milieu de travail. Ils apprennent à se connaître et à s'approuver mutuellement, au point de devenir des amis, au-delà de la hiérarchie, des relations formelles et fonctions de tout un chacun. Les individus se regroupent entre eux tant qu'ils se reconnaissent les uns dans les autres et collaborent ensemble au sein de l'organisation. Chaque réseau est, en fait, le résultat d'un processus de construction et de renforcement des liens informels, qui s'inscrit dans le long terme. Ces réseaux, émergeant naturellement et volontairement de ces interactions, se confirment, par la suite, à travers un processus de socialisation continu par le biais d'événements festifs ou autres activités informelles.

À l'heure où de plus en plus d'entreprises vivent dans un environnement instable, contexte géopolitique et économique oblige, les membres organisationnels cherchent à donner un sens à leur travail et dissiper tout sentiment d'insécurité. Aujourd'hui, les gestionnaires doivent être très sensibles à la manière dont leurs collaborateurs représentent leur milieu de travail et perçoivent leur rôle au sein de l'organisation. Plus que jamais, le bien-être des employés dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités est placé au cœur de leurs préoccupations majeures. Nous avons entendu les différents témoignages des individus que nous avons rencontrés, mettant l'accent sur l'importance d'œuvrer dans un bon climat de travail et collaborer avec des individus ouverts, communicatifs et sociables. Nous avons constaté en effet, à la lumière de ces entretiens, que le sentiment d'isolement et l'absence de communication informelle cultivent la démotivation des individus et leur désengagement de l'organisation. Les gestionnaires doivent, de surcroît, user de leur créativité et leadership pour encourager les échanges informels entre les différentes équipes de travail et jeter ainsi les ponts d'une meilleure collaboration entre les individus.

Bibliographie

- BURT, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 339-365.
- CAMERON, K. (1998). Workplace rituals enhance productivity. *HRMagazine*, 43 (2), 57-60
- COLEMAN, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *AJS*, 94 supplement, 95-120.
- COTÉ, S. (2001). La contribution des capacités humaines et sociales. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2 (1), 25-33
- CUMMINGS, J.N et CROSS, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25, 197-210
- DICKSON, D; RAINEY, S et HARGIE, O. (2003). Communicative sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications*, 8 (1), 35-43.
- FLICK, U. (1999). Social construction of change: Qualitative methods for analyzing development process. *Social science information*, 38 (4), 631-658
- FREEMAN, L.C. (1992). The sociological concept of "Group": An empirical test of two models. *The American Journal of sociology*, 98 (1), 152-166
- FRIEDKIN, N.E. (1993). Structural bases of interpersonal influence in groups: a longitudinal case study. *American Sociological Review*, 58 (6), 861-872
- FORD, R.C, McLAUGHLIN, F.S et NEWSTROM, J.W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26 (4), 18-33.
- GABBY, S.H et LEENDERS, R. (2001). Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital. *Research in the sociology of organizations*, 18, 1-20
- GAVIN, J. et MASON, R.O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392
- GRANOVETTER, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380

GRANOVETTER, M.S; CASTILLA, E; HWANG, H et GRANOVETTER E. (2000). *Social Networks in Silicon Valley. The Silicon Valley Edge*. Stanford: Stanford University Press, 218-247.

GRAWITZ, M. (1990). L'observation, ses problèmes, ses techniques. *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 8^{ème} édition, 215-241 (Codex : COM 6285, 2004)

GROPPER, C.M et KLEINER, B.H (1992). Making work play. *Work Study*, 41 (7)

JENSON, J (2002). Identifying the links: social cohesion and culture. *Canadian Journal of Communication*. 27, (2/3), 141-151.

JONES, S. (1985). Depth Interviewing. Codex : COM 6285 (2004), 163-168

JOSSERAND, E. (2004). Stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local. *Management*, 8 (4), 11-28

KADUSHIN, C. (2002). The motivational foundation of social networks. *Social Networks*, 24 (1), 77-91

KAUFMAN, J.C. (1996). L'entretien compréhensif. Paris, Editions Nathan, 59-73, (Codex : COM 6285, 2004)

KOWARSKI, M. (2003). La fête de bureau: nouvelle mode ou culture d'entreprise? *Mémoire de recherche*, 128 pages

LAFRANCE, A.A. (2003). Réseaux et programmes de communication interne. Montréal, Editions Nouvelles, 142 pages.

LAZEGA, E et PATTISON, P.E (1999). Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations : a case study. *Social networks*, 21 (1), 67-90

LEANA, C.R et VAN BUREN III, H.J (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 538-556

LIN, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22 (1), 28-51

MILLIS, M. (1999). Don't underestimate the power of celebration. *Credit Union Magazine*, 65 (8), 15-16

MIZRUCHI, M.S et STEARNS, L.B (2001). Getting deals done: The use of social networks in bank decision-making. *American Sociological Review*, 66 (5), 647-671

MOLINARO, V. (1999). Holistic educational leadership : creating a new vision of work. *Orbit*, 30, (2), 13-17

NAHAPIET, J. et GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266

NKAKLEU, R (2003). L'identité organisationnelle et création du capital social: la tontine d'entreprise comme facteur déclenchant dans le contexte africain. Document de travail du BETA UMR n° 7522 du CNRS, Université Louis Pasteur de Strasbourg, 1-22

PAPAMARCOS, S.D et WATSON, G.W (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16 (4), 537-552

PERETZ, H. (1998). Les méthodes en sociologie: l'observation. Paris, La Découverte, (Codex : COM 6285, 2204), 226-240

PIROLT, S (1998). Fêtes d'entreprises: Patron, Noël te ressemble. *L'Hebdo*, 49, 1-2

PODOLNY, J.M et BARON, J.N (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62 (5), 673-693

PORTES, A. (1998). Social capital: its origins and application in Modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24

PRESTON, D (1993). Management development structures as symbols of organizational culture. *Personnel Review*, 22 (1)

PUTNAM, L.L. (1983). The interpretative perspective: An alternative to functionalism. In L.L. Putnam, et M.E. Pacanowsky (Eds), *Communication and organizations: An interpretative approach*. Newbury Park, CA: Sage, 31-54.

PUTNAM, R. (1993). *Making democracy work*. Princeton, N.J: Princeton University Press, consulté au et imprimé de http://www.infed.org/association/civic_community.htm

REQUENA, F (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61 (3), 331-339

ROSEN, M. (1988). You asked for it: Christmas at the bosses' expense. *Journal of Management Studies*, 25 (5), 463-481

SAINT-CHARLES, J (2004). Introduction aux réseaux sociaux. (COM 5047, UQAM), 1-10

SAINT-CHARLES, J. et MONGEAU, P. (2005). Les réseaux de conseil et d'amitié : une question d'incertitude et d'ambiguïté. *Management International*, 9 (2), 51-59

SAINT-CHARLES, J. et MONGEAU, P (2005). L'étude des réseaux humains de communication. Communication : horizons de pratiques et de recherche, In Saint-Charles, J. Mongeau, P (éd). Montréal, Presses de l'université du Québec, 1-24

SAVOIE, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations : cadre général d'analyse. *Canadian Psychology*, 34 (1), 79-94

SÉRIEYX, H (1993). Quand l'entreprise, l'Etat, les régions entrent en mutation. Le Big bang des organisations. Paris, Calman-Lévy, Saint-Amand-Montrond, 334 pages

THÉRIAULT, R (2000). La communication Réseau- Approche client. Montréal, Éditions du Méridien, 150 pages

TRICE, H.M et BEYER, J.M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.

VIDALIE, A et WESFREID, M (2003). Mon entreprise, ma tribu. *L'Express*, édition du 20 mars, 11 pages.

VIDALIE, A (2000). Des entreprises de rêve. *L'Express*, édition du 01 juin, 7 pages.

WAINWRIGHT, D. (1997). Can Sociological Research Be Qualitative, Critical and Valid? *The Qualitative Report*, 3 (2), consulté au et imprimé de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/wain.html>

