

LA DIRECTION D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE ET LA GESTION DES GROUPES INFORMELS : LE CAS DE QUELQUES LYCEES SITUES DANS LES BANLIEUES DE DAKAR

Mamadou Vieux Lamine Sané

Ph.D.

Professeur associé Université Laval – Canada-Québec

*Laboratoire administration, gouvernance et gestion et des établissements
d'enseignement (AGGEE)*

Enseignant-chercheur université numérique Cheikh Hamidou Kane-ex UVS

mamadouvieuxlamine.sane@unchk.edu.sn

mvsaec@gmail.com

Résumé

Cet article examine la problématique des groupes informels dans le fonctionnement des établissements scolaires, notamment dans les lycées situés dans quelques banlieues de Dakar (Sénégal). L'étude montre que ces groupes, s'ils sont bien gérés, peuvent jouer un rôle important dans la dynamique de la cohésion sociale de l'école en tant qu'organisation. Conséquemment, ces groupes peuvent aider à l'amélioration des résultats scolaires.

Mots clés : *établissement ; direction d'école ; pédagogie ; groupe informel*

Abstract

This article examines the problem of informal groups in the functioning of schools, particularly in high schools located in some suburbs of Dakar (Senegal). The study shows that these groups, if well managed, can play an important role in the dynamics of social cohesion in the school as an organization. Consequently, these groups can help improve school results.

Key words : *school; school management; pedagogy; informal group*

Problématique :

Dans toute organisation, le groupe joue un rôle important dans le processus de son évolution. Dans les établissements scolaires, le groupe est d'autant plus important qu'il fait appel à la classe, aux élèves de différents âges, aux enseignants de différentes spécialités.... Compte tenu de son influence, un groupe, de par l'agissement de ses membres peut jouer un rôle positif comme négatif d'où l'importance pour une

direction d'établissement de porter une attention particulière au fonctionnement d'un groupe dans sa gestion quotidienne de l'école. L'importance accordée à la dynamique du groupe dans un établissement d'enseignement a amené plusieurs chercheurs tels que Elton Mayo dans les années 30 à réaliser plusieurs travaux sur le concept de groupe.

Par ailleurs, en plus des travaux de Elton et Mayo, ceux de Homans (2001) ont permis de mettre en lumière la composition des groupes et les raisons individuelles qui incitent les gens à faire partie d'un groupe. Dans ce texte, notre préoccupation est de s'intéresser à l'efficacité de l'établissement en termes de réussite scolaire. Pour cela, nous voulons savoir le rôle joué par la formation des groupes dans une organisation comme l'école en terme d'efficacité. De plus, savoir les différents types de groupe et les facteurs organisationnels qui influent sur l'émergence de ces groupes.

Plus souvent qu'autrement, les groupes informels créent de forts sentiments d'appartenance. Dans cette perspective, ils aident l'organisation à accomplir des tâches particulièrement importantes, notamment à cause de leur potentiel de synergie- un phénomène de coordination des énergies qui fait que le tout dépasse la somme des parties. Lorsqu'il y a synergie, le groupe obtient des résultats supérieurs à ceux qu'aurait donné la simple addition des forces et des ressources individuelles de ses membres. Dans le contexte actuel où les citoyens exigent une imputabilité forte et une reddition de comptes aux administrateurs scolaires, cette synergie est devenue un impératif.

Groupe et efficacité organisationnelle

Les travaux portant sur l'efficacité des organisations nous présentent une image complexe du fonctionnement organisationnel. En effet, à partir d'une recherche de l'efficacité organisationnelle menée par (Brunet et al., 1991), ces auteurs font remarquer que la structure informelle des organisations scolaires joue un rôle particulièrement important dans le rendement et l'efficacité de ces dernières. En Afrique, plus particulièrement au Sénégal, suite à de nombreuses perturbations connues dans les écoles entre 2019 et 2021, divers groupes informels d'enseignants au-delà des structures syndicales et des associations des parents d'élèves ont émergé et on assez souvent établi des relations antagonistes, quelquefois au détriment de l'efficacité organisationnelle,

et il est intéressant de noter, que ces groupes persistent et survivent dans le temps.

Pour certains auteurs tels que Stevenson et al. (1985), il y a une tendance chez les théoriciens en management à négliger l'existence, à l'intérieur des organisations, de buts multiples, possiblement conflictuels et ambigus résultant en des coalitions partielles. Cependant, Cameron (2008), un chercheur reconnu pour ses études sur l'efficacité organisationnelle, souligne l'importance des coalitions, surtout dominantes, dans l'efficacité organisationnelle. Les recherches de Quinn et Rohbraugh (2011) vont plus loin en affirmant que l'efficacité organisationnelle est à l'image du bon vouloir des nombreuses coalitions qui composent une organisation. Le chef d'établissement doit être sensibilisé à la présence de regroupements d'enseignants qui ne coïncident pas nécessairement avec la structure formelle de l'école et qui ne poursuivent pas nécessairement les objectifs fixés par cette dernière.

Organisation formelle et informelle

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

Toute structure formelle favorise l'apparition d'une structure informelle composée de groupe d'acteurs, membres de l'organisation, qui déterminent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elle. L'informel fait nécessairement partie des organisations, Farris (1979) ajoute qu'aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Plusieurs chercheurs (Tichy, 1973 ; Stevenson et al., 1985 ; Farris, 1979) déplorent le peu de recherche effectuée sur

l'émergence et le fonctionnement des groupes informels en milieu organisationnel.

Pourtant, dès 1938, Bernard (voir Tichy, 1973) discutait déjà des effets de la structure formelle sur la structure informelle. Depuis, il est reconnu, comme rapportent Farris (1979), Blackburn et Cumming (1982), Fennell et Sandefur (1983), qu'à toute structure informelle se greffe une structure informelle composée de groupe divers d'acteurs organisationnels. Et, comme le mentionne Tichy (1973), ce regroupement est accidentel : il répond aux besoins et objectifs des membres d'un système, bien que la dynamique à la base de ce regroupement ne soit pas encore pleinement connue.

Tannenbaum (1967) avance que l'organisation formelle ne se trouve jamais pleinement réalisée dans le comportement de ces membres. Il semble que des organisations informelles apparaissent dans toute organisation formelle. Pour cet auteur, l'enquête Hawthorne a révélé l'universalité et l'importance de l'organisation informelle sous-jacente à la structure formelle ; la première se créant parallèlement et souvent à partir de la dernière.

Ainsi, l'organisation informelle n'est pas préétablie : elle résulte de la formation de liens qui se constituent infailliblement dans tout système sociale. Elle peut répondre à des besoins psychologiques, par exemple à l'affiliation et à la socialisation, mais ne s'analyse pas seulement en ces termes, car elle est tributaire des conditions formelles. A cause de cela, l'appréhension de l'organisation réelle ne peut se faire que par l'étude de l'un de ces systèmes, formel ou informel, en fonction de l'autre et vice versa.

Une étude de Shrader (1989) et al. a cherché à vérifier la relation entre la structure formelle d'une organisation et l'apparition de groupes informels. L'objectif principal de la recherche consistait à démontrer que les groupes issus d'une structure organique (situation de monopole où les organisations ont atteint des tailles importantes où l'environnement a peu d'impact sur le fonctionnement organisationnel) ont davantage de liens horizontaux, et que le groupe issus d'une structure mécaniste (conditions décrivant une organisation soumise à un environnement turbulent qui nécessitent un ajustement constant des divers paliers de l'organisation) devraient avoir une hiérarchie bien établie et des individus plus isolés. De plus, pour les auteurs de la recherche, l'organisation organique devrait être moins susceptible que

L'organisation mécanique d'engendrer des cliques ou des individus isolés.

Cette activité a ceci d'intéressant qu'elle est, à notre connaissance, l'une des rares dans le système scolaire sénégalais à tenter de faire une relation entre la structure organisationnelle et les groupes informels. Non seulement il y a peu d'étude empiriques sur le sujet, mais, de façon globale, les méthodologies et les objets de quêtes ne sont pas nécessairement adaptés au milieu opérationnel. Selon Cobb (2005), ces recherches sont souvent réalisées dans des contextes sans rapports avec l'organisation.

En ce qui concerne la structure formelle des écoles, les études de Rondeau(1986) nous font remarquer que le milieu scolaire présente toute les caractéristiques d'un ghetto organisationnel fortement bureaucratisé et institutionnalisé. En plus d'être un milieu fermé, le milieu scolaire présente des caractéristiques normalement rencontrées dans les organisations fortement bureaucratisées. On y trouve un niveau de saturation très élevé, c'est-à-dire que l'on constate l'existence de nombreux règlements et procédures visant à diminuer l'arbitraire et le discrétionnaire du lieu d'autorité et de la prise de décision, ce qui entraîne un fort sentiment d'impuissance, et ce, à tous les niveaux de l'organisations. Toujours selon Rondeau (1986), la structure du système scolaire est surtout mécanique, ce qui devrait en particulier favoriser l'émergence de cliques chez les enseignants. Beaumier (1991) confirme d'ailleurs cet état de fait dans son étude de cas effectuée dans une école primaire de 22 enseignants. Compte tenu de ce qui précède, notre question est de savoir comment les groupes informels peuvent contribuer à l'efficacité organisationnelle de l'établissement en termes de réussite scolaire ?

Cadre conceptuel

Qu'entend-on par groupe informel, La recension des écrits nous présente des définitions assez variées du concept de groupe. Dans le cadre du présent article, nous définissons le groupe informel dans les mêmes termes que les chercheurs en éducation tel que Laroche (1991). Cet auteur le définit comme suit :

[...] Le groupe informel est une collection d'individus, de trois personnes et plus ; entretenant entre eux des relations non prescrites de sorte qu'ils sont perçus comme formant une entité sociale qui dépasse la simple juxtaposition de ses membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation.

A la question « Pourquoi, dans les organisations, les groupes informels apparaissent-ils ? », Etzioni (1961 : voir Tichy, 1973) répond que dans tout système normatif se développent des structures informelles qui ont pour but de reprendre le contrôle de certaines sphères d'activités. Pour Blackburn et Cummings (1982), comme cette structure formelle est généralement rigide et difficile à modifier, une structure parallèle émerge pour affronter les imprévus de la réalité quotidienne. Tichy (1973) mentionne que les membres qui vivent une relation coercitive avec leur organisation tendent à former des cliques, animés par un fort besoin de pouvoir, afin de lutter contre l'aliénation et un environnement hostile.

Hussein (1987) ainsi que Levine et Moreland (1990) mentionnent que l'aménagement physique et architectural du lieu de travail, en favorisant la proximité physique entre les employés ainsi que la présence des sites spéciaux de rassemblement, peuvent faciliter les interactions sociales informelles entre les employés et le développement de liens affectifs entre eux, et, par conséquent, permettre l'émergence d'un groupe informel. Depuis la célèbre étude de Festinger et al. (1950 : voir Wilson, 1978) sur le développement de relation d'amitié entre les étudiants du M.I.T vivant dans les résidences universitaires, le facteur de proximité physique est devenu une variable qui est toujours citée par les autres comme propice à la formation d'un groupe. Les chercheurs américains en psychologie sociale désignent ce phénomène par l'expression « effect of propinquity ». Le niveau d'interaction sociale et le niveau de complexité de la tâche peuvent stimuler les employés à se rassembler en groupe. Paulus et Nagar (1987) postulent que l'être humain recherche un niveau optimal de stimulation sociale et que, lorsque l'environnement ne procure suffisamment de contacts humains, il tentera par divers moyens d'augmenter ses relations avec les autres pour atteindre cette stimulation. Au travail, ne fait aucun doute que la tâche à exécuter par les employés détermine en grande partie la fréquence et la nature des interactions sociales prescrites par l'institution à son personnel. Advenant le cas où la nature de la tâche

permet peu de relations formelles pour sa réalisation, le personnel cherchera par des voies informelles à augmenter la fréquence de ses contacts afin d'atteindre son niveau optimal de stimulation sociale.

L'environnement social joue un rôle aussi important que l'environnement physique dans la genèse des groupes informels. Parmi les variables composant l'environnement social, les auteurs citent la taille de l'organisation et de l'unité de travail auxquelles appartiennent les travailleurs, l'existence de groupe informel et les comportements de leadership du supérieur. Par exemple, Tichy (1973) traite de trois sources organisationnelles qui peuvent contraindre les gens dans une organisation et favoriser l'éclosion de cliques, soit le système de pouvoir, le système de promotion et la taille de l'institution (nombres d'employés). Levine et Moreland (1990), et en particulier Hussein (1989), mentionnent également la taille des organisations influence la formation de groupes informels en ce sens que les organisations de forte taille (les grandes commissions scolaires) inhibent souvent la satisfaction des besoins sociaux et d'identité de leurs employés, et favorise la formation de groupes informels. Par ailleurs, Yukl (1989) postule que la taille de l'unité où travaille le personnel peut être une dimension environnementale qui inciterait les individus à se regrouper informellement. Il explique cela par le fait que les gestionnaires de grandes unités où l'étendue de contrôle est élevée ont habituellement de fortes charges administratives et, par voie de conséquence, accordent peu de temps à la direction de leurs subordonnés, faute de temps. De plus, lors de conflits ou de problèmes impliquant leur personnel, ces gestionnaires résolvent ceux-ci rapidement, et ce, de manière très autoritaire. En conséquence, les subordonnés éprouvent un fort sentiment d'insatisfaction, ce qui les motivera éventuellement à se regrouper.

En se basant sur la théorie du leadership de l'appariement vertical de Graen et Cashman (1975), selon laquelle le supérieur, dans sa relation avec ses subordonnés, privilégie certains au détriment des autres, Yukl (1989) mentionne que les employés délaissés pourraient se liguer et former une clique en réaction contre le groupe de privilégiés et le népotisme de leur supérieur, selon le niveau de favoritisme exercé par celui-ci à l'endroit de ces derniers. Un quatrième et dernier facteur de l'environnement social est en relation avec l'émergence des groupes informels : c'est l'existence dans l'institution de vieux groupes

informels. L'existence de groupes dans l'environnement de travail peut aussi favoriser un phénomène de spin-off groupal, en ce sens que les individus satisfaits de leur appartenance à un groupe peuvent désirer former de nouveaux groupes d'une part, et, d'autre part, les individus, par leurs interactions avec les autres membres de leur groupe, peuvent développer des affinités communes et, ce faisant, créer un nouveau groupe. Par ailleurs, on peut aussi se demander si le groupe informel ne serait pas un canal privilégié par lequel la culture organisationnelle se transmet. Selon Weir (1977 : voir Grzyb, 1986), les groupes informels seraient des lieux de productions culturelle. Les groupes informels peuvent influencer la culture organisationnelle et la perpétuer. Grzyb (1986) affirme même que la culture définit par les petits groupes transcende les limites de l'organisation. Grzyb (1981) propose aussi que le développement de la technologie dans les organisations créées, chez les individus, de nouveaux besoins auxquels vont être sensibles les groupes informels. Le groupe informel sert d'abord à répondre aux besoins individuels, en particulier aux besoins qui ne sont pas comblés par l'organisation formelle. Il ne faudrait pas croire, par contre, que tous les groupes informels poursuivent des objectifs contraires à ceux de l'organisation. Tout comme le groupe formel à caractère sociale ou politique, le groupe informel dans l'organisation sert aussi des buts organisationnels, a tout le moins tels que les perçoivent les individus. Dans le cadre d'un directeur d'établissement qui gère un groupe d'enseignant, il est important qu'il se préoccupe de l'effet qu'on appelle la facilitation sociale : dans un groupe, comme dans toute autre situation sociale, le comportement individuel a tendance à se modifier par le simple fait de la présence d'autres gens. Selon cette théorie, travailler en présence d'autres gens a un effet dynamisant et stimulant qui agit comme un catalyseur sur le rendement d'une personne, à condition toutefois que cette personne ait des compétences requises pour effectuer la tâche. Si la personne doit accomplir une tâche qui lui est familière, cette stimulation lui permettra de fournir un effort supplémentaire. Par contre, si la personne maîtrise mal la tâche, l'effet de facilitation sociale peut avoir le résultat inverse ; ainsi, quelqu'un qui ne possède pas parfaitement son sujet pourra éprouver de grandes difficultés à s'exprimer en présence d'un auditoire.

Cadre méthodologique

Notre étude a été menée en (2022) auprès de 120 enseignants intervenant dans diverses disciplines scolaires des lycées soumis à l'étude. A partir de cette échantillon, 10 groupes furent formés comprenant de 12 membres et ces derniers devaient suivre une formation sur l'approche par les compétences (APC). Durant toute la période qu'a duré des activités pédagogiques correspondant aux progressions normales des cours, chaque groupe avait un conseiller pédagogique et un leader (chef de groupe) qui lui étaient formellement attitrés. Des mesures visant à définir le type de relation vécue à l'intérieur du groupe, ont été prise au début du stage de formation ainsi que quatre mois plus tard, soit un peu avant la fin du stage. Les résultats de l'expérience sont les suivants :

- a) Plus une structure est organique, plus la cohésion des groupes est élevée.
- b) Les cliques horizontales sont présentes autant dans les organisations mécanistes que dans les organisations organiques ;
- c) L'appartenance à une clique n'est pas négativement associée à la performance de l'individu ;
- d) La différenciation horizontale, devant être une caractéristique de l'organisation organique, n'a reçu qu'un soutien partiel.

Par ailleurs, une analyse des résultats nous amène à revisiter la typologie des groupes informels selon Polsky (2008) décrite ci-après.

Typologie des groupes informels

Il peut exister plusieurs types de groupes dans une école. Certains poursuivent des objectifs contraires à l'organisation, et d'autre, absolument pas. Polsky (2008) propose une typologie de groupes informels divisés en deux grandes catégories, les conformistes et les dissidents.

Parmi les groupes conformistes, donc favorables à l'organisation, il y a :

- a) Les claques : c'est un regroupement d'individus fortement en accord avec les objectifs de l'organisation et qui gravitent

autour du directeur. Ces individus servent de soutien à ce chef qui, pour être efficace, doit à tout prix s'assurer de former autour de lui une « claque », comme aussi sous le nom de yes men ;

- b) Les loyalistes qui regroupent les individus en accord avec le système en place. Ces gens se démarquent peu et croient peu au changement ;
- c) Les fonctionnaires, qui acceptent totalement les objectifs organisationnels et qui se voient comme les vrais gardiens de l'organisation.

Il faut souligner que le soutien venant des claques, des loyalistes et des fonctionnaires est nécessaire au bon fonctionnement d'une organisation en matière d'efficacité.

Chez les dissidents, on note :

- a) Les cabales : les membres de tels groupes ne se retirent pas de l'organisation, mais essaient de restructurer celle-ci de façon nouvelle. Les cabales émergent durant les périodes de réorganisation et abondent quand les membres clés de l'organisation se désistent ou quand de nouveaux postes se créent ;
- b) Les factions dont les membres ont des objectifs différents de ceux de leur organisation et qui cherchent à faire dévier les objectifs organisationnels. Généralement, la position des factions est clairement connue,
- c) Les cliques : les membres d'une clique sont loin, en pensée, de leur organisation. Ils se retirent psychologiquement de l'organisation. Ce groupe devient un refuse face à un environnement perçu comme dangereux.

Selon Polsky (2008), on peut observer une hiérarchie des groupes informels selon le type d'organisation étudiée (voir le tableau ci-dessous)

Tableau . Hiérarchisation des groupes informels (Polsky 2008)

ORDONNANCEMENT	
Conformiste	Dissident

Organisation privée	1. Claque 2. Fonctionnaire 3. Loyaliste	1. Clique 2. Cabale 3. Clique
Organisation publique	1. Fonctionnaire 2. Claque 3. Loyaliste	1. Cabale 2. Clique 3. Faction

Ainsi, dans les organisations privées, les claques se classeraient en premier place comme groupe conformiste, et les cliques en première place comme groupe dissident. Par contre, dans le secteur public (comme dans le domaine de l'éducation), le groupe fonctionnaire se classerait en première place dans le groupe conformiste, et les cabales en première place parmi les groupes dissidents. Il va de soi que cet ordonnancement peut changer selon la structure organique ou mécanique de l'organisation.

Conclusion

A la lumière des études que nous avons citées et de celles que nous avons entreprises, nous pouvons faire l'hypothèse que le groupe informel peut être vu comme un dispositif social naturel d'appropriation clandestin de l'organisation scolaire. En fait, le groupe informel est la première expression organisée par les membres pour réduire l'inévitable écart entre les intérêts de l'individu et ceux de l'établissement scolaire. Les groupes informels constitueraient une réalité importante de l'école, et aucune organisation formelle ne pourrait fonctionner efficacement sans organisation informelle. En somme, le système formel et informel se développent pour devenir un enchevêtrement complexe et indépendant de communications, de structures, etc. Ainsi, il apparaît important pour les gestionnaires scolaires qui se préoccupent de l'efficacité de leur école de tenir compte des deux systèmes dans leur analyse diagnostique et de voir à ce que ceux-ci coïncident, c'est-à-dire à ce qu'ils poursuivent les mêmes buts organisationnels ou encore à ce qu'ils soient compatibles, mais sans qu'ils aillent à l'encontre des orientations de l'école en général. Dans le contexte africain en général et sénégalais en particulier où les relations sociales sont très fortes, la compréhension de la dynamique qui existe

entre l'informel et le formel constitue un atout majeur pour tout gestionnaire scolaire.

Il importe également de signaler que les groupes informels interviennent pour aider un de leurs membres dans ses activités professionnelles. Leur réseau de relation interpersonnelles leur permet d'accélérer les circuits de production grâce à un soutien mutuel qu'on trouve rarement dans les hiérarchiques traditionnelles. De plus, les groupes informels permettent à certains travailleurs de satisfaire des besoins qui resteraient ignorés ou insatisfaits dans un groupe formel (besoin d'ordre social, besoin de sécurité, etc.), tout en leur procurant un fort sentiment d'appartenance.

Bibliographie

Beaumier, Joseph. (1991). *Etudes des groupes informels dans une école primaire*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation (essai).

Blackburn, R.aymond, Cummings, Louis. (1982). "Cognitions of work unit structure". *Academy of management journal*, vol. 25, n '4, p. 836-854.

Brunet, Luc, Brassard, André., Corriveau, Louis. (1991). Efficacité organisationnelle et administration scolaire. Montréal: Agence d'A.R.C.

Cameron, Kamal. (2008). "Measuring organizational effectiveness in Institutions of Higher Education". *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n 4, p.604-632.

Cobb, Albert, Thoma. (2008). « Political Diagnosis; Applications in Organizational Development ». *Academy of Management Reviews*, vol. 11, n 3, p. 482-496.

Farris, Georges, Fulam. (1979). « The Informal Organization in Strategic Décision making ». *International Studies in Management and Organization*, vol. 9, n 4, p. 37-62.

Fennel, Michel. Sandefur, Gian, David. (1983). « Structural Clarity of Interdisciplinarity Teams : a Research Note ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 1, n 19, p. 193-202.

Graen, Gelkhom., Cashman, Jean, François. (1986). « A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: a Development Approach in J.C. Hunt and L, L, Larson ». (Eds), *Leadership frontiers*. Kent: Kent State University Press.

Grzyb, Gihon, John. (1981). «Decollectivization and Recollectivization in the work Place : the Impact of Technology on Informal Groups and Work Culture ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 2, n 4, p. 455-482.

Homans, Gerce.Cohen. (2001). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.

Hussein, Rihan, Thu. (1989). « Informal Group Leadership ». *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 10, n 1, p. 9-16.

Laroche, Ryan. (1991). *La structure interne du groupe informel dans l'organisation : synthèse théorique et conception d'une méthodologie*. Mémoire présenté à la faculté des études supérieures, option psychologie industrielle et organisationnelle. Université de Montréal.

Levine, Joseph, Michau., Moreland, Raymonde, Louise. (1990). « Progress in Small Group Research » *Annual Review of Psychology*, n 41, p. 585-634.

Paulus, P.B. Nagar. Daniel. (1987). «Environmental Influence on Social Interaction and Group Development», InC. Hendrick (Eds), *Review of personality and social psychology* Newbury Park : Sage.

Polsky,Homs.Williams. (1978). « from clique to Factions :subgroups in Organization » *.social worrd*, vol 23, n° 2 p 94-98.

Quinn, Riuan.Ry.,Rohbraugh. (2011) « A competing values Approach to Organizational Effectiveness » *Public productivity review*, vol.5,n° 2,p122-144.

Rondeau ,Archambeault.(1986).« La perpective d'un praticien concernant les besoins de recherche institutionnelle en comportement organisationnel. Montréal: Faculté des sciences de l'éducation (monographie),p.86-97.

Shrader,C.B.,Dellva,Wiyal .Lu., McELROY,Joseph. Cohen.(1989). « Social networks and Group performance; a Partial Test of the and David Hypothesis ». *International jounal of small Group Research*.

Stevenson, William. Brice.,Pearce,Juan .Luy Porter,Lu.Wyen.(1985. « The Concept of coamition in Organization, Theory and research ». *ACADEMY OF management Review*, vol.10, n° 2,p. 256-267.

Tannenbaum, Amber. Sayon. (1967). *Phyilogie sociale de l'organisation industrielle*.

Paris : Éditions HOMMES ET Techniques

Tichy, Nihon. (1973). « An Analysis of clique Formation and structure in Organizations » *Administrative science quarterly*, vol.18, n°, p. 194-208.

WILSON, Shin. 1978. *Informal Group .An Introduction.* Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Yukl, Gerges. Albert. (1988). *Leadership in organization .* Englewood cliffs: Prentice Hall.

Zander, Alphonse. (1977). *Groups ap Work.* San Francisco : Jossey-Bass