

***La tontine d'entreprise au service des compétences collectives en Afrique :
une étude de cas***

Raphaël NKAKLEU
Université Louis Pasteur
Strasbourg, France

nkakleu@hotmail.com

Résumé

Cet article s'interroge sur les conditions d'émergence et de développement des compétences collectives en contexte africain caractérisé par la diversité culturelle des populations. La question posée est la suivante : la tontine d'entreprise peut-elle favoriser le développement des compétences collectives dans les entreprises africaines ? Après avoir présenté les principales conceptualisations des compétences collectives et proposé qu'elles se construisent autour des communautés de pratique, l'étude de cas est développée. L'analyse du cas révèle que la tontine d'entreprise, forme particulière de communauté de pratique, constitue un levier original de développement des compétences collectives dans une entreprise camerounaise de taille moyenne.

Mots clés

Compétences collectives – Communauté de pratique – Coopération intra-organisationnelle – Tontine d'entreprise.

Introduction

Les recherches en gestion, notamment en gestion des ressources humaines et en management stratégique montrent la pertinence de l'association entre coopération intra-organisationnelle, considérée comme la capacité à faire travailler ensemble au sein d'une même organisation des acteurs possédant des compétences différentes, et développement des compétences collectives. Les compétences collectives en résultant seraient une alchimie des compétences individuelles dans les entreprises. Pourtant, si les compétences individuelles sont valorisées par la plupart des auteurs et les praticiens au travers de nombreux outils, les compétences collectives quant à elles demeurent peu instrumentées.

Aussi cet article analyse-t-il la pertinence d'un instrument susceptible de faciliter le développement des compétences collectives dans les entreprises privées africaines caractérisées par la diversité culturelle (religieuse, linguistique ou ethnique) des personnels. L'article se structure en trois parties : La première partie présente le cadre théorique à travers lequel nous suggérons que les compétences collectives puissent se fonder sur les communautés de pratique. Il s'en suit une modélisation spécifique au contexte culturel africain qui fait de la tontine d'entreprise, groupe informel de personnes mettant en commun leur épargne aux fins de redistributions sous forme de solidarités financières et sociales, une forme singulière de communauté de pratique créatrice d'un cercle vertueux des compétences. La deuxième partie rend compte de l'analyse empirique, l'étude de cas révélant que la tontine d'entreprise constitue un levier original de développement des compétences collectives dans une entreprise camerounaise de taille moyenne. Dans la troisième partie, des enseignements théoriques de ce cas sont présentés.

1. Les communautés de pratique, cadre d'émergence des compétences collectives

La notion de compétences collectives est complexe et polymorphe dans la mesure où elles se développent par diverses formes d'apprentissage individuel et croisé (Hatchuel, 1994). Sans chercher à analyser cette complexité, nous nous attacherons à analyser les deux conceptions des compétences collectives, ce qui nous amènera à poser la question de leur instrumentation. Nous mobiliserons les communautés de pratique comme cadre d'instrumentation des compétences collectives en regard du caractère communautaire et «conventionnel» des sociétés africaines.

1.1. La notion de compétences collectives

Parmi les travaux consacrés à la notion de compétences collectives¹, nous avons retenu quelques définitions présentant deux conceptions « traditionnelle » et « enrichie » des compétences collectives.

¹ Foucher et al. (2003) présentent un répertoire de définitions de notions de compétence individuelle et de compétence collective.

Pour Bataille (2001), les compétences collectives représentent la somme des compétences individuelles, la complémentarité entre les actifs étant le seul objet de gestion. Cette conception des compétences collectives que Pemartin (2005) qualifie de « traditionnelle » est suffisante quand une entreprise opte pour la division du travail. Mais la réalité organisationnelle dans un contexte de plus en plus équivoque semble complexe et nécessite, plus qu'une seule addition, une meilleure articulation et interaction des compétences individuelles (Le Boterf, 1994 et 1997 ; Koenig, 1994). La synergie en découlant caractérise la vision enrichie des CC (Dejoux, 1998 ; Michaux, 2003).

Pour Dejoux (1998), les compétences collectives représentent un « ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci ». Michaux (2003), quant à lui, considère que les compétences collectives représentent un ensemble « de savoirs et de savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions ».

La plupart de ces définitions occulte le rôle des liens sociaux dans la génération des compétences collections, en particulier les conditions de génération des compétences collectives en regard de la diversité culturelle des acteurs. Néanmoins, la conception de Michaux inscrit les compétences collectives dans le contexte relationnel des acteurs qui mutualisent leurs ressources matérielles et immatérielles (Nonaka et Takeuchi, 1995), les compétences collectives en résultant constituent alors un capital organisationnel (Grant, 1991) qui est la capacité ou l'aptitude d'un groupe de ressources à accomplir une tâche ou une activité.

On constate surtout que ces deux conceptions ne prennent pas encore notamment les représentations des acteurs dans le développement des compétences collectives tout comme elles ne proposent aucunement l'instrumentation de ces dernières. Il nous semble que l'inscription des compétences collectives dans le cadre des liens sociaux tissés au sein d'une communauté peut être utile dans la mesure où la socialisation, comme l'ont montré Nonaka et Takeuchi (1995), favorise l'apprentissage par les pratiques et le développement des compétences. Aussi pensons que, dans un contexte caractérisé par une diversité culturelle (ethnique, linguistique ou religieuse), à l'instar des pays africains, le partage d'un ensemble de représentations et de valeurs communes est une condition essentielle de développement des compétences collectives. On peut alors suggérer que le développement de compétences collectives, dont les attributs seront déclinés ci-devant, se fasse au travers d'un outil contingent, telle la communauté de pratique². Ce cadre d'émergence des compétences collectives ne remet pas en cause l'autonomie des acteurs dans les situations de travail ; il se justifie par le fait que « les réseaux émergents de collaboration dans les organisations légitiment, renforcent et donnent un sens à l'action individuelle » (Amherdt et al., 2000, p. 8). En raison de l'influence de l'environnement socioculturel sur les comportements et les actions des individus, nous reconnaissons, à la suite de Retour (2005), que les compétences collectives sont propres à tel ou tel groupe dans une entreprise. Aussi, est-il nécessaire d'analyser les attributs des compétences collectives, au nombre desquels le référentiel commun et le langage partagé, pour mieux caractériser leur instrumentation.

² Nous reviendrons dans la sous-partie 1.3 sur les communautés de pratique.

1.2. Les attributs des compétences collectives

Le référentiel commun est la base de l'action collective consubstantielle à l'appartenance groupale qui se caractérise par le partage d'un ensemble de représentations sociales. Ce référentiel commun crée une image opérative commune (Le Boterf, 1994) à partir de laquelle les membres du groupe construisent une communauté de buts qui sert de socle de préparation et de réalisation de l'action projetée (Leplat, 2000). Comme le souligne Retour (2005), un tel référentiel n'est pas le résultat d'une addition de représentations individuelles, mais la résultante d'une élaboration collective gage de la coopération future entre les différentes unités qui composent la structure construite (Le Boterf, 1994 ; Zarifian, 1996).

Le langage commun représente des codes communs élaborés par les membres d'un groupe de travail et qui lui sont spécifiques ; ceci permet ainsi de « converser à demi-mots, de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée, d'éviter commentaires et explications » (Le Boterf, 1994). Ce code partagé, selon la grammaire des compétences utilisée par Le Boterf (1994), est à la fois facteur et signe d'intégration des acteurs au sein des groupes. A ce titre, le langage commun offre l'opportunité aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs (Retour, 2005). Au regard des ces attributs, les représentations des compétences collectives sont contingentes au groupe d'appartenance des acteurs. Par conséquent, les communautés de pratiques peuvent constituer un cadre pertinent d'émergence des compétences collectives.

1.3. Les communautés de pratique

Selon l'une des définitions les plus récentes des communautés pratiques, « Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on a on going basis » (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p.4). Plus précisément, Wenger (1998) caractérise les dimensions des communautés de pratique par l'engagement mutuel des membres, l'existence d'une entreprise commune et la production d'un répertoire partagé.

En effet, l'appartenance à une communauté de pratique est conditionnée par un engagement mutuel des individus dans les actions dont ils négocient de façon délibérée le sens qui les relie les uns aux autres. Les membres construisent autour de représentations partagées une identité commune qui donne force à l'action collective et à l'implication de chacun pour le bien-être collectif. Le processus d'identification à l'issue duquel émerge la communauté de pratique se fonde, selon une analyse maintenant classique en sociologie des organisations (Alter et Laville, 2004), sur l'existence de normes, d'obligations et de confiance relationnelle interpersonnelle. Ces pré-requis facilitent la communication et le partage d'informations et contribuent à la valorisation des savoir-faire et expériences accumulées (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'engagement mutuel suppose ainsi un rapport d'entraide entre les participants, nécessaire au partage des connaissances par la pratique. Cet engagement résulte d'une forme de gestion des compétences collectives et réside dans la capacité des individus à mettre leurs

ressources au service des autres membres du groupe. Au cours du temps, l'engagement au sein de la communauté produit des ressources qui permettent la négociation de sens.

La construction d'une entreprise commune permet de mieux caractériser le mode de fonctionnement des communautés de pratique. En fait, l'entreprise commune est le résultat d'un processus collectif qui oriente les actions en faveur de la reproduction et de la transformation des significations au sein de la communauté.

Enfin, la communauté de pratique s'appuie sur des outils que Wenger nomme le répertoire partagé et qui constitue les « aspects réifiés » de la communauté de pratique. Ce répertoire constitue une ressource au cœur de la négociation des significations. Il inclut des « supports physiques tels que des prototypes ou des maquettes, des routines, des mots, des procédures, des histoires, des symboles, des concepts que la communauté a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique » (Wenger, 2000, p.8).

Il apparaît que les communautés de pratique sont des espaces libres d'échanges et constituent des lieux d'apprentissage et de construction des compétences collectives. Nous allons montrer que ce cadre d'analyse des compétences collectives nous paraît pertinent pour faire de la tontine d'entreprise un levier de développement des compétences collectives en Afrique.

1.4. Tontine d'entreprise et cercle vertueux des compétences

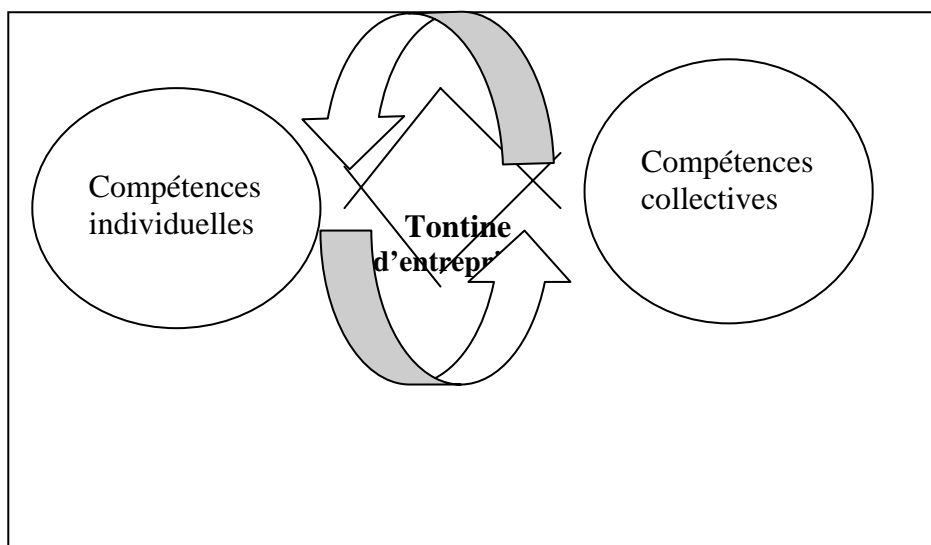


Figure 1 : La tontine d'entreprise favorise le développement des compétences individuelles et des compétences collectives (adapté de Retour, 2005).

La tontine d'entreprise est un regroupement informel de salariés qui organisent les relations de travail sur la base des solidarités sociales et financières. La tontine d'entreprise est créée pour répondre aux besoins divers des acteurs qui partagent un ensemble de valeurs communes telles la solidarité, l'entraide ou la sacralisation de la parole donnée. Par ailleurs, elle est autorégulée et met en commun les ressources des membres pour résoudre

collectivement les problèmes auxquels ils sont confrontés, l'intérêt collectif étant supérieur à l'intérêt individuel (Lelart, 1990 ; Henry et al., 1991). Pour cela, elle s'accommode des règles de fonctionnement des tontines financières.

Au-delà des solidarités financières souvent attribuées aux tontines (Lelart, 1990 ; Henry et al., 1991), la spécificité de la tontine d'entreprise réside dans la mobilisation, par les personnels indépendamment de leur origine culturelle, des deux versants – social et financier – des tontines pour « cultiver » des relations de travail saines et durables. Ayant les mêmes besoins d'accomplissement et d'identification, tout en possédant des cultures différentes, les salariés vont accepter de coopérer dans leurs lieux de travail en mutualisant leur force de travail. La tontine d'entreprise peut être une réponse satisfaisante aux relations conflictuelles tenant aux pesanteurs culturelles et ethniques que certains auteurs (Hernandez, 1997 ; D'Iribarne, 1986 ; Ahiauzu, 1983 ; Kamdem, 2002) ont relevées dans les entreprises africaines.

Par analogie avec Wenger (1998), la tontine d'entreprise est une structure autorégulée qui possède les caractéristiques similaires à celles des communautés de pratique. Pour cela, la tontine d'entreprise constitue un outil pertinent de développement des compétences collectives en contexte africain (cf. figure 1, supra). Dans ce cas, la tontine d'entreprise permettrait de capitaliser les compétences par l'inscription de la relation bi-univoque entre compétences individuelles et compétences collectives dans un cercle vertueux des compétences.

2. Etude empirique du développement des compétences collectives dans une PME camerounaise

2.1. Méthodologie

Le caractère contingent des communautés de pratique rend légitime et pertinent une étude de cas (Eisenhardt, 1989) pour comprendre précisément la dynamique de groupe sur la coopération intra-organisationnelle et le partage des compétences.

Pour sélectionner le cas, l'utilisation de la méthode « boule de neige » a permis de faire de rencontres pertinentes en termes de récolte d'informations. Par un procédé de filtre sur la base des critères taille de l'entreprise, origine ethnique des personnels et existence des pratiques de tontines, un cas apparu intéressant a été retenu.

Compte tenu du caractère sensible de l'étude – analyser des pratiques informelles qui semblent affecter les relations de travail et conditionner l'engagement des acteurs dans la diffusion et le transfert d'informations et de connaissances –, et conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à trianguler les sources de données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) : l'entretien avec la direction de l'entreprise, les personnels membres et non membres de la tontine d'entreprise. Cette triangulation est utile pour résoudre les biais dus à la sélectivité de la mémoire des acteurs interrogés et interpréter les contradictions dans les données collectées (Webb et Weick, 1979). Les entretiens ont été réalisés sur les lieux de travail (le chercheur a adopté la démarche d'observation participante et passive) et en dehors de l'entreprise auprès de 4 personnes (le propriétaire dirigeant ; un membre fondateur de la tontine ; un nouveau adhérent ; un employé non membre de la tontine), cet effectif réduit se justifiant par l'étude de phénomènes nouveaux.

Les entretiens ont duré environ 1 heure. Les données obtenues dans le cadre de l'entretien in situ, sujettes à la sélectivité de la mémoire des acteurs, ont été confrontées aux données collectées de façon discrète.

Nous avons utilisé l'outil « Emploi Type Etudié dans sa Dynamique » (ETED, Mando, 1990) pour recueillir les données et analyser les compétences collectives. A travers l'analyse des démarches d'action, il est possible de rendre compte du caractère collectif de la tontine d'entreprise grâce au repérage du triptyque « attributions, démarches et savoirs mobilisés ». L'outil ETED permet de voir si une personne confrontée à un problème professionnel (Mando, 1990, p.30) fait appel à un réseau de relations, si son autonomie lui permet d'avoir recours à d'autres personnes ou si sa charge de travail le lui impose ou le lui interdit. Ainsi, il est possible de préciser la nature (volontaire ou contrainte) des compétences collectives lorsqu'elles sont relevées et de repérer les formes d'apprentissages croisés (Codello-Guijarro, 2004).

2.2. Présentation du cas

L'entreprise A & R – il s'agit d'une appellation fictive pour protéger l'anonymat -, est une entreprise camerounaise de taille moyenne créée dans les années 1980 et appartenant à l'industrie chimique et dont l'activité principale est la savonnerie. Au moment de la réalisation de l'étude en 2003, ce secteur est fortement concurrentiel du fait de l'affrontement entre les producteurs locaux et les importateurs des produits finis (savons, détergents, produits capillaires, etc.). L'effectif des personnels de cette entreprise, dirigée par un entrepreneur camerounais, est composé d'une soixantaine de personnes originaires de diverses ethnies. Cet effectif comporte une quarantaine d'opérationnels répartis en plusieurs équipes opérationnelles. En 1994 et 1995, suite à la pénurie des matières premières et l'inondation du marché par les produits de contrebande auxquelles se sont greffées les difficultés de gestion, la direction va réduire la cadence de production et mettre en congés techniques le personnel de l'usine. Cette situation va engendrer des arriérés de salaires, obligeant les personnels à réfléchir sur les moyens de répondre positivement aux attentes de la direction et de satisfaire leurs besoins personnels. C'est dans ce contexte d'insécurité de l'emploi et d'incertitude qu'un petit groupe d'opérationnels a créé en 1998 sur les lieux de travail une tontine d'entreprise constituée de 10 salariés tous issus d'une équipe opérationnelle. En 2003, la tontine regroupe des personnes originaires de plusieurs ethnies (bamiléké, douala, bassa, béti) appartenant essentiellement aux services production, logistique et maintenance.

2.3. La tontine d'entreprise crée les compétences collectives

A travers l'analyse des démarches d'action, la décomposition du service en deux grandes étapes (l'analyse du besoin, la mise en œuvre du service et son suivi) permet de mettre en exergue des compétences de nature différente (compétences techniques, compétences relationnelles et compétences organisationnelles). Les compétences techniques étant transversales à toutes les étapes, nous centrerons dans cet article l'analyse sur les compétences relationnelles et organisationnelles dans la mesure où elles permettent de repérer l'existence des compétences collectives.

2.3.1. De la génération des compétences relationnelles

Les salariés ayant accepté d'adhérer à la tontine d'entreprise l'ont fait volontairement, mus par un besoin d'épanouissement. Un des membres fondateurs révèle : *« il nous est venu l'idée de créer une tontine pour résoudre nos problèmes de travail et arrondir nos fins de mois difficiles »*. La mission de cette tontine est d'apporter à ses membres des aides financières, morales et matérielles aussi bien dans le cadre qu'en dehors de leur travail, tout en garantissant l'équité dans les droits et obligations. Pour assurer l'effectivité des relations d'entraide entre participants, un bureau restreint a la charge d'animer la tontine et de veiller à son bon fonctionnement, et joue le rôle de mémoire collective et de garant des intérêts de tous. Les compétences relationnelles se matérialisent par des actions en faveur de l'amélioration des conditions de vie et de travail des acteurs : il s'agit par exemple de la programmation des gains (cotisations) se fait par tirage au sort et un agenda fixe le calendrier de rencontres qui se tiennent toutes les quinzaines³ pendant des périodes d'inactivité (pauses au sein de l'entreprise ou à la fin du travail). Il existe une caisse scolaire alimentée par les apports volontaires de chaque membre ; les fonds de cette caisse sont redistribués avant la rentrée scolaire à concurrence de la mise de chaque cotisant. On peut aussi noter l'organisation des fêtes et d'autres actions sociales (assistances en cas d'événements dans la famille d'un adhérent, construction d'un savoir-être collectif en société, échange d'opportunités d'affaires telles la vente de terrains, des aides au travail, etc.). La tontine d'entreprise s'organise autour d'intérêts partagés des membres et représente un cadre au sein duquel les participants sont unis par des liens de responsabilité à l'égard de toute la communauté. Ces liens de responsabilité supposent des relations de coopération (échange des informations, des données ou des techniques) fondées sur la confiance tacite et relationnelle entre acteurs.

La création de la tontine a permis à ses membres d'instaurer un climat social plus favorable aux relations de travail saines construites autour des rapports d'entraide mutuellement partagés. Les aides apportées aux collègues se limitent aux seuls membres de cette tontine qui fixe les frontières organisationnelles. C'est ainsi que tout en reconnaissant l'utilité d'un climat de travail sain, la direction relève une forte relation sociale entre certains employés qui semblent être des participants à cette tontine. Des personnes non membres de cette tontine vont jusqu'à affirmer que cette tontine constitue un groupe « à part » dans l'entreprise dans la mesure où ils ne sont pas souvent solidaires vis-à-vis des autres personnes non adhérentes de leur tontine. On peut relever que la tontine a mobilisé et activé les compétences relationnelles qui ont permis de *« résoudre les problèmes de remplacement qui se posaient les week-end lorsque certains employés étaient de service, alors qu'ils étaient par ailleurs tenus de participer aux funérailles dans leurs villages »*, comme le reconnaît un agent de production.

2.3.2. Vers des compétences organisationnelles actionnables

La spécificité de cette tontine réside dans le fait qu'elle constitue un groupe de personnes soudées qui s'entraident et considèrent les autres collègues non membres comme des « étrangers » à l'intérieur d'une même entreprise, comme l'a souligné D'Iribarne (1986) en analysant l'organisation du travail dans une entreprise camerounaise. Elle fonctionne sur la base des codes qui leur permettent de communiquer « à demi mots », de se comprendre et

³ Cette périodicité a été arrêtée en tenant compte des périodes de paie (les avances sont versés les 15 du mois et le salaire à la fin du mois).

de faire circuler discrètement des informations lorsqu'ils ne veulent pas que les autres employés en prennent connaissance. Elle a mis en place une organisation informelle du travail qui donne la possibilité à un membre de se faire remplacer chaque fois qu'il est indisponible et de bénéficier d'une formation au niveau de son poste de travail par le compagnonnage. Plus généralement, cette tontine d'entreprise permet à ses membres de mutualiser leurs ressources et d'acquérir plus facilement et rapidement des savoir-faire tirés des expériences de travail. Cette forme d'apprentissage sur le tas a contribué au développement de « l'employabilité » des personnels, c'est-à-dire d'élargir les zones de compétences des acteurs. C'est ainsi que des personnels appartenant au service production ont acquis des savoir-faire dans le dépannage des machines, tout comme ceux de la logistique ont capitalisé les expériences de travail à des postes de production en assistant pendant leurs temps libres les collègues de production, membres de la tontine. C'est le cas de cet employé de production qui affirme : « *Depuis que certains employés du service maintenance font partie de notre tontine, je sais maintenant dépanner les petites pannes parce qu'ils me l'ont appris. Et quand bien même ils sont très occupés - les machines tombent souvent en panne -, le mot d'ordre dans notre tontine étant l'aide aux membres, ceux qui sont membres de notre tontine se libèrent rapidement pour nous aider et résoudre les problèmes de panne de machines (un employé du service logistique)* ».

Au-delà de l'enrichissement mutuel au travers des apprentissages croisés (Hatchuel, 1994) du fait de l'origine plurifonctionnelle des membres de la tontine, une forme d'organisation informelle du travail a été mise en place par les tontiniers pour pallier les problèmes d'absence et de remplacement auxquels étaient confrontés les employés. Cette organisation informelle est venue supplanter l'organisation formelle du travail et le planning des activités dans l'usine. Un opérationnel non membre de la tontine reconnaît que ses collègues qui y ont adhéré n'ont plus de difficultés pour se faire remplacer sans se référer à leur chef hiérarchique qui ne donnait pas toujours leur accord.

3. Enseignements théoriques du cas

3.1. Tontine d'entreprise versus autres formes organisationnelles

On peut distinguer la tontine d'entreprise des tontines villageoises (communauté villageoise ou ethnique) et urbaines (communauté de liens proxémiques entre personnes issues de plusieurs ethnies et résidant dans les villes). La tontine d'entreprise se distingue des autres formes de tontines par des objectifs, centrés sur la transmission et le partage des connaissances sur les lieux de travail. Dans la tontine d'entreprise, l'effectif des membres est restreint et les objectifs, centrés sur le développement relationnel (des liens sociaux) ainsi que sur la transmission des connaissances, sont différents de ceux d'une communauté professionnelle.

La tontine d'entreprise n'est pas non plus une « task force ». Créée par un groupe informel d'individus au sein de l'entreprise A & R, elle vise l'épanouissement de ses membres sur les lieux de travail et en dehors. Contrairement aux groupes de travail, les membres de la tontine d'entreprise ne sont pas désignés par le management ; ils adhèrent librement aux règles de fonctionnement de la tontine. Par ailleurs, les objectifs de la tontine ne sont pas déterminés par les managers au contraire des groupes de travail. Alors que la constitution d'un groupe de travail est temporaire et sa durée de vie limitée à la résolution du problème déterminé, on peut constater que la tontine d'entreprise perdure dans le temps tant que ses

membres restent égaux et confiants dans la réciprocité de l'action. La tontine d'entreprise est auto-régulée et possède une dynamique de développement propre.

Une équipe projet quant à elle, doit respecter un but et produire des résultats qui dépendent des facteurs temporels et hiérarchiques. Si le projet se définit par sa finalité, les membres de la tontine d'entreprise doivent négocier le sens de leur « entreprise commune » et définir de façon émergente la finalité de la tontine, compte tenu de leurs aspirations.

L'analyse du mode de constitution et du fonctionnement de la tontine d'entreprise conduit à la concevoir comme une « communauté informelle » de relations interpersonnelles. Il s'agit d'un groupe parfaitement émergent, mais qui mérite le soutien du management pour s'engager dans une dynamique de développement au service de l'épanouissement des personnels, de l'efficacité et de l'efficacités. La tontine d'entreprise se fonde sur les attributs communautaires des sociétés africaines (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Hernandez, 1997) : la confiance mutuelle, la solidarité, l'entraide, le développement relationnel au service de l'épanouissement collectif et individuel. Les liens sociaux créés au sein de la tontine d'entreprise jouent un rôle important dans les interactions entre participants et favorisent les échanges de connaissances, ce d'autant plus que la tontine d'entreprise vit en marge de la structure hiérarchique. Toutefois, il apparaît que la tontine d'entreprise chez A & R regroupe seulement une partie des équipes opérationnelles, les opérationnels non membres étant naturellement perçus comme des « étrangers » (d'Iribarne, 1986). Ce qui est de nature à réduire les possibilités de développement des compétences relationnelles et organisationnelles.

3.2. Essai d'enseignement théorique

La tontine d'entreprise s'inscrit dans la perspective de dynamique de groupe. Elle permet de garantir aux participants une certaine stabilité sociale susceptible de les fidéliser et de favoriser l'évolution nécessaire de leurs compétences. La tontine d'entreprise apparaît ici à la fois comme un levier d'inclusion et d'exclusion. En tant que levier d'inclusion, elle permet à un groupe de personnes de se socialiser, de construire une identité autour d'un ensemble de valeurs communes qui vont orienter l'action collective. Toutefois, l'action collective se limite aux frontières organisationnelles de la tontine d'entreprise, et exclut de manière automatique ceux qui n'ont pas membres. Dans ces conditions, l'orientation vers des compétences organisationnelles suppose la socialisation de tous les acteurs concernés. Ceci revient à la direction, lorsqu'elle constate l'existence d'une tontine d'entreprise comme lieu d'échange de pratiques professionnelles et de connaissances, de « cultiver » son développement dans l'organisation, comme le suggèrent Wenger, McDermott et Snyder (2002) dans le cas des communautés de pratiques. Car les caractéristiques de cette tontine d'entreprise font d'elle une forme singulière de la communauté de pratique. Plutôt que de s'approprier la tontine d'entreprise existante en tentant de la sortir de l'informel – transformer la structure auto-régulée en une organisation formelle -, la direction devrait définir les contours de sa contribution au développement de la tontine d'entreprise existante à la fois comme lieu d'échange de pratiques et vecteur de développement des compétences collectives.

Conclusion

L'objectif de cet article était de montrer l'instrumentation des compétences collectives par la tontine d'entreprise en contexte où les pratiques tontinales ont cours. Il en résulte précisément que les communautés de pratique sont un cadre pertinent de développement des compétences collectives. La tontine d'entreprise, dans le cas étudié, possède les caractéristiques d'une communauté de pratique et constitue un levier original de développement des compétences collectives en contexte socioculturel africain.

Cette instrumentation des compétences collectives ne doit être comprise que relativement aux limites de la recherche. Si l'étude de cas semble la méthode appropriée permettant de mieux saisir la complexité de la dynamique des réseaux sociaux à partir desquels émergent les communautés de pratique et donc la tontine d'entreprise, il convient de s'interroger sur l'exemplarité de ce cas (Yin, 1989). Le cas étudié porte sur une organisation au sein de laquelle un groupe d'individus ont créé une tontine, ce qui suppose leur réceptivité et leur engagement dans la pérennisation des activités de la tontine. Il en résulte que les compétences collectives ne sont actionnables que si tous les acteurs sont impliqués dans l'organisation. L'une des limites de la recherche réside dans la mobilisation d'un seul cas et dans la non implication de tous les personnels de l'usine. Dans ce cas, l'approfondissement des analyses des tontines d'entreprise devrait mobiliser plusieurs cas pour mieux cerner les caractéristiques de la tontine d'entreprise et leur capacité à générer les compétences individuelles et collectives.

En ce qui concerne les perspectives managériales, les cabinets de conseils en management et les professionnels des RH pourraient agir en amont de la création des tontines d'entreprise en sélectionnant des personnes favorables aux pratiques de tontines. Ainsi, la direction participerait indirectement à la création de tontine d'entreprise qui garderait son caractère auto-régulé nécessaire dans l'accès privilégié et facilité aux informations et connaissances. Le management pourrait utiliser d'autres leviers d'actions : s'assurer au moment des phases de recrutement que les candidats sont susceptibles de partager les valeurs collectives souhaitées par les dirigeants. Les managers peuvent mentionner formellement lors des procédures d'évaluation des performances des salariés les éléments d'appréciation tels la coopération, l'échange d'informations et le transfert de savoir-faire. Le fait d'intégrer les facteurs relatifs à la performance collective dans le calcul de la rémunération et même d'éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforcerait le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Pemartin, 2005).

Bibliographie

- Ahiauzu, A. I. (1983), « Influence culturelle sur les relations professionnelles. Notes des lieux de travail haoussa et ibo au Nigeria », *Travail et Société*, vol.8, n°2, pp.163-176.
- Alter, N. & Laville, J.-L. (2004). « Renaud Sainsaulieu et la construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n°149, p. 36-38.
- Amherdt, C.H., Dupuich-Rabasse, Emery, Y. & Giaucque, D. (2000), *Compétences collectives dans les organisations*, Presse de l'Université de Laval, Québec.
- Bataille, F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, pp.88-81.
- Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation.
- Codello-Guijarro, P. (2004), « La gestion par les compétences collectives : Source de performance des associations », *Actes*, Conférence de l'AGRH, Montréal, 1-4 septembre.
- Dejoux, C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, pp.15-31.
- Eisenhardt, K. (1989), « Building Theory from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.
- Foucher, R., Petterson, N. & Naji, A. (2003), *Répertoire de définitions. Notions de compétence individuelle et de compétence collective*, Document de travail n°0203-04, mai 2003.
- Grant, R. M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, n°3, pp.114-135.
- Hatchuel, A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n°99, pp.109-120.
- Henry, A., Tchenté, G.H., Guillaume-Dieumegard, Ph. (1991), *Tontines et banques au Cameroun : les principes de la société des amis*. Paris, Karthala.
- Hernandez, E.-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan.
- Kamdem, E. (2002), *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. L'harmattan.
- Koenig, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°97, pp.76-83.
- LeBoterf, G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, 176p.
- LeBoterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Edition d'Organisation, 295p.
- Lelart, M. (1990), *La tontine. Pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. Eurotext/Aupelf-Uref.
- Leplat, J. (2000), « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du travail et des organisations*, vol.6, n°3-4, pp.47-73.

- Mando, N. (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences – la méthode ETED*, la Documentation Française, Collection des études CEREQ, n°57.
- Michaux, V. (2003), *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq ans de coordination dans les centres de contact*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, pp.242-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company*. Oxford University Press.
- Pemartin, D. (2005), *La compétence au sein de la GRH*, Editions EMS.
- Retour, D. (2005), “Le DRH de demain face au dossier compétences”, *Revue Management & Avenir*, n°4, avril, pp.187-200.
- Servet, J.-M. (1994), “Paroles données : Le lien de confiance”, *Revue MAUSS. A qui se fier ? La découverte*, n°4, pp.37-56.
- Webb, E. et Weick, K.E. (1979). “Unobstrusive measures in organizational theory : a reminder”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 650-659.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice, learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000), “Communities of practice : the organizational frontier”, *Harvard Business Review*, january-february.
- Wenger, E., Mc Dermott, R. & Snyder, V. M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Study Press.
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research : Design and methods*, Newbury Park : Sage.
- Zarifian, Ph. (1996), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.