

*9^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME
Louvain-la-Neuve, 29, 30 et 31 Octobre 2008*

**Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra organisationnel en Afrique :
une étude de cas (*)**

Raphaël NKAKLEU

Chargé de Cours, ESSEC, Université de Douala (Cameroun)

Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME)

Chercheur Associé au BETA, UMR n°7522 du CNRS Strasbourg.

Résumé : Cet article présente le rôle de la tontine d'entreprise dans la création du capital social intra organisationnel dans un contexte socioéconomique camerounais. L'utilisation d'une approche exploratoire par étude de cas permet de mettre en relief le rôle paradoxal de la tontine d'entreprise qui comme communauté de savoir devient un levier de socialisation des acteurs et de création du capital social intra organisationnel.

Mots clés : Tontine d'entreprise – Capital social intra organisationnel – Proximité – Confiance – Organisation clanique – Communauté de pratique - Apprentissage par la pratique

L'auteur remercie le professeur F. KERN du BETA de l'université Louis Pasteur de Strasbourg ainsi que les évaluateurs pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer la qualité de ce texte, tout en restant seul responsable de son contenu.

Introduction

Le capital social est souvent considéré comme un capital de relations sociales fondées sur la confiance, le partage de valeurs et de normes de réciprocité dans les échanges inter-individuels, inter-organisationnels et intra-firmes. A cet effet, le capital social apparaît comme une ressource intangible dans la conduite des affaires sociales (Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988 ; Burt, 1992 ; Arrègle et al, 2002). Alors que la notion de capital social est traditionnellement abordée sous l'angle de sa contribution à l'action individuelle (Burt, 1992 ; Lin, 2001), la littérature récente a identifié un capital social spécifique nommé capital social organisationnel (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Le capital social organisationnel renvoie à des relations sociales spécifiques (Leana et Van Buren, 1999) ou à des processus sociaux reposant sur des structures relationnelles plus ou moins formelles qui facilitent l'action collective, source de création de valeur (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Soenen, 2006). Or, il se trouve qu'en situation interculturelle (diversité ethnique, linguistique et religieuse des acteurs au sein d'une même entreprise) ou de dualité organisationnelle (coexistence de structures formelle et informelle), marquées par des conflits issus de jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977), les possibilités de création voire de développement du capital social intra organisationnel semblent réduites en l'absence d'outils facilitateurs.

C'est le cas des entreprises managériales (Hernandez, 2007) en Afrique au Sud du Sahara qui rencontrent souvent des difficultés attribuées à l'existence soit d'une certaine inadéquation entre les cultures africaines et les outils de management (Tidjani, 1995), soit de conflits entre des personnels pluriethniques (Osuji, 1987 ; Ahiauzu, 1983) soit de groupes informels ayant des représentations et des valeurs différentes (D'Iribarne, 1986 ; Kamdem, 2002). Parmi ces groupes informels qui constitueraient des avatars du fonctionnement des entreprises africaines, certains auteurs ont souligné le rôle positif de la tontine (D'Iribarne, 1986 ; Nkakleu, 2007) dans l'établissement et le maintien des relations de travail saines entre des personnels qui en sont membres. La tontine d'entreprise est une forme particulière de tontine¹ (Bouman, 1977 ; Lelart, 1990 ; Henry et al, 1991 ; Mayoukou, 1997) qui se nourrit des socialités électives en milieu professionnel (Lespes, 1990, p. 327). Elle se singularise à la fois par la collecte et la redistribution d'épargne entre ses membres et l'entraide en milieu de travail entre ses membres. La tontine d'entreprise (tontine professionnelle) possède les caractéristiques d'organisation clanique en ce sens que ses membres s'entraident sur la base de valeurs sociales partagées telle la solidarité (Nkakleu et Kamdem, 2007). La tontine d'entreprise, grâce à ses deux versants financier et social, mobiliserait la mise en commun des ressources des membres pour résoudre collectivement les problèmes auxquels ils seraient confrontés dans les lieux de travail.

Nonobstant l'importance que revêtent ces deux notions, tontine d'entreprise et capital social intra organisationnel, pour la gestion des ressources humaines et le management stratégique, la recherche sur le capital social collectif reste encore peu explorée. En particulier dans le contexte africain, il n'existe pas de travaux de recherche, à notre connaissance, sur la tontine d'entreprise en tant qu'outil de création ou de développement du capital social intra

¹ Bouman (1977) définit les tontines comme « des associations regroupant des membres d'un clan, d'une famille, des voisins ou des particuliers, qui décident de mettre en commun des biens ou des services au bénéfice de tout un chacun, et cela à tour de rôle ». Les tontines africaines les plus connues sont des tontines financières, mais il existe également des tontines d'échanges d'objets et des tontines de travail telles les tontines professionnelles (tontines d'entreprise).

organisationnel. Aussi, nous demandons-nous dans quelle mesure et sous quelles conditions la tontine d'entreprise pourrait-elle servir de levier de création du capital social collectif en contexte africain ?

La présente contribution apporte quelques éléments de réponses à cette question à partir de leçons du cas camerounais. Il s'agit d'une étude de deux cas d'entreprises appartenant au secteur formel : une PME managériale (Hernandez, 2007) dans le secteur de courtage d'assurances, qui est une filiale d'une multinationale française et emploie une soixantaine de personnes. Le deuxième cas est une entreprise patrimoniale, une Polyclinique créée par deux médecins camerounais, employant une quarantaine de personnes. Cette étude de cas vise à faire ressortir les variations dans la façon dont la tontine d'entreprise participe au développement du capital social intra organisationnel et à expliquer les comportements des personnels en regard de leur engagement en faveur de l'action collective.

Cet article comporte deux parties : la première présente des études de cas organisationnels à la lumière des pratiques de tontines ; la deuxième partie analyse la tontine d'entreprise comme une forme de communauté qui contribue au développement du capital social intra organisationnel.

I. Etude de cas organisationnels

1.1 Méthodologie

L'étude des entreprises africaines ayant souffert souvent de l'importation par les chercheurs des concepts et théories au détriment d'une connaissance approfondie de ce que les entreprises font ou de ce que les acteurs qui la composent font (Tidjani, 2007), nous avons choisi une approche exploratoire par étude de cas (Yin, 1989). Notre choix emprunte les principes des approches « enracinées » (Glaser et Strauss, 1967) pour leur utilité dans l'étude de phénomènes peu connus (Strauss et Corbin, 1990). Nous considérons que le contexte camerounais est singulier concernant l'objet de recherche, ceci en raison de ses spécificités culturelles (diversité ethnique, linguistique et religieuse des populations ayant hérité des cultures traditionnelles et de la culture occidentale, du fait de la colonisation). De ce fait, le recours à des concepts et des théories adaptés peut être plus fécond dans la quête de la connaissance des phénomènes sociaux.

Dans cette veine, nous avons opté pour la *grounded theory* (Strauss et Corbin, 1990). Nous avons adopté les trois étapes de la méthode - le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif, sachant que ces trois étapes ne sont pas séparées et que la collecte et l'analyse des données sont réalisées simultanément. Cette simultanéité impose une méthode d'échantillonnage théorique propre à la *grounded theory*. Dans cette méthode, l'ajout d'un individu à l'échantillon doit tenir compte des concepts et des problématiques générés par les interviews précédentes (Tidjani, 2007).

Cette étude est basée sur deux cas sélectionnés de la manière suivante. Nous avons interrogé dans notre entourage des personnes exerçant un emploi, sur l'existence des tontines dans leurs entreprises ; nous leur avons demandé également si elles connaissaient d'autres salariés qui participaient aux tontines d'entreprise. Par un procédé de filtre sur la base des critères : taille de l'entreprise, entreprise de type managérial ou patrimonial, diversité culturelle des personnels et existence des pratiques de tontines, deux cas ont été retenus dans la mesure où ils étaient susceptibles de nous fournir des informations non redondantes. Le premier cas

étudié est une tontine créée, dans l'entreprise de courtage d'assurances dénommée ALPHA, par des personnels issus de différents départements et qui n'ont pas de relations de services de manière permanente. Le deuxième cas est une tontine dans une Polyclinique dirigée par deux médecins camerounais qui en sont propriétaires. Dans cette Polyclinique qui a constitué quatre équipes de personnels soignants ayant chacune deux permanences, deux gardes et deux jours de repos, la tontine a été créée par une équipe de personnels soignants.

1.2 Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées en 2005 et en 2006 à partir d'interviews conduites à l'aide d'un guide d'entretien comportant les thématiques suivantes : les raisons qui poussent les salariés à adhérer ou non à la tontine d'entreprise; les bénéfices qu'on tire de l'adhésion à la tontine d'entreprise ; l'idée qu'on a des personnes qui ne partagent pas votre façon de vivre en collectivité ; les actions collectives générées par la tontine d'entreprise.

En 2005 (phase 1 de l'étude), nous avons réalisé une série d'entretiens avec trois catégories d'acteurs dans cette filiale française de courtage d'assurances désignée Entreprise ALPHA localisée dans la ville de Douala, ville cosmopolite et capitale économique du Cameroun. Ces catégories sont les suivantes : Deux employés des services « production » et « sinistre » membres de la tontine ; un employé du service commercial et un directeur expatrié français, non membres de la tontine. L'analyse de leurs réponses par codage ouvert a permis d'identifier de concepts et questions nouvelles qui seraient déterminantes pour une bonne compréhension des processus sociaux. Il s'agit notamment de la satisfaction des besoins par l'adhésion à la tontine, des relations d'inclusion et d'exclusion sociale que confère le fonctionnement de la tontine, de la protection du salarié, du rôle de veille et de garant de l'équité.

Pour un approfondissement des questions discutées, nous avons sélectionné la Polyclinique, ci-devant Entreprise BETA, en présageant des possibilités d'obtention d'informations complémentaires sur le fonctionnement de la tontine d'entreprise. Dans ce deuxième cas, nous nous sommes entretenus avec deux personnels soignants membres de la tontine, ainsi qu'avec un infirmier anesthésiste et un chirurgien, co-propriétaire dirigeant de la Polyclinique, tous non membres de la tontine.

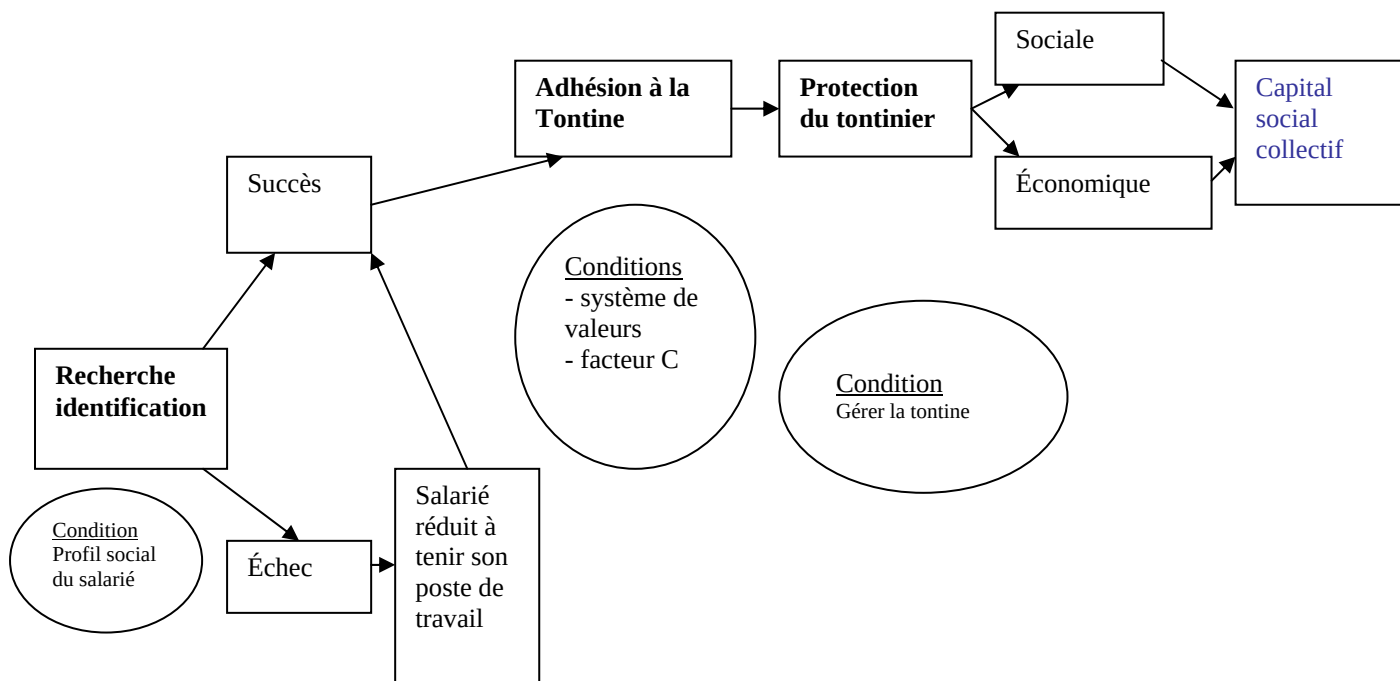
En 2006 (phase 2 de l'étude), nous sommes retournés dans les deux entreprises ALPHA et BETA pour nous assurer des éventuels changements. Nous avons constaté lors de cette deuxième descente sur le terrain que l'effectif de la tontine dans l'entreprise ALPHA avait augmenté, alors que celui de la tontine dans l'entreprise BETA était resté constant. Nous avons contacté les personnes rencontrées en 2005 parmi lesquelles celles de l'entreprise ALPHA nous ont informé des nouvelles adhésions. Dans l'entreprise ALPHA, nous avons interrogé en plus, un nouvel adhérent et un non adhérent. Dans l'entreprise BETA, nous avons interrogé les personnes rencontrées dans la première phase de l'étude. Ces entretiens ont duré en moyenne pour la première phase une heure et pour la deuxième phase une demi heure. Cette différence temporelle s'explique par la difficulté que nous avons eue à négocier un rendez-vous et à obtenir l'autorisation de faire des enregistrements pendant la première phase. Dans la deuxième phase, ces difficultés se sont considérablement amenuisées du fait de la confiance établie avec nos interlocuteurs dans les deux entreprises.

Nous avons également participé de manière passive à quelques séances de tontines et observé les personnels au travail. Cette triangulation des sources de données (Glaser et Strauss, 1967)

permet de valider les informations recueillies. Elle est donc 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).

L'analyse des différentes interviews réalisées pendant les deux phases de l'étude a permis de générer seize concepts regroupés ensuite en huit catégories jugées déterminantes pour la compréhension du processus de développement du capital social collectif en contexte camerounais. Ces catégories sont les suivantes : la recherche d'identification permettant d'obtenir des ressources, le profil social des salariés, la signification donnée à la tontine d'entreprise, l'adoption ou le rejet du système de représentations sociales au Cameroun, la protection qu'apporte la tontine d'entreprise à ses membres, la perception de la tontine d'entreprise comme un cadre d'échanges réciproques et incitatifs qui génère le capital social collectif. Le capital social organisationnel engagerait les salariés dans l'action collective finalisée et permettrait d'améliorer leurs conditions de vie sociale et de travail. Le codage axial a consisté en l'identification des liens entre les différentes catégories permettant de construire le processus de développement du capital social organisationnel. Enfin, le codage sélectif a conduit à retenir la catégorie principale à laquelle ont été rattachées les autres catégories. La catégorie principale retenue a été « la recherche d'identification ». Cela signifie que la motivation première d'un salarié, en adhérant à une collectivité de travail telle la tontine d'entreprise, est de s'identifier à un groupe afin de bénéficier des ressources que pourraient leur apporter des congénères aux fins de satisfaire ses besoins sociaux et professionnels. Les cinq catégories restantes sont les autres composantes de ce processus décrit ci-dessous (Figure 1).

Figure 1 : Processus de développement du capital social collectif dans les entreprises ALPHA et BETA (Adapté de Tidjani, 2007).



Ce processus comprend trois activités majeures (la recherche d'identification², l'adhésion à la tontine par les personnels de l'entreprise et la protection des adhérents par la tontine) représentées sous forme de rectangle et une conséquence, l'accumulation de relations sociales et leur conversion en capital social intra organisationnel. Les composantes encerclées constituent les conditions influençant ces activités majeures. Ainsi, la recherche d'identification est influencée par le profil social des salariés immergés dans leur environnement socioculturel. L'adhésion à la tontine d'entreprise est influencée par l'attitude des salariés vis-à-vis du système de valeurs camerounais ainsi que du facteur C³. Enfin, la protection du tontinier dépend de la légitimité accordée à la tontine et de la façon dont elle est gérée.

Nous allons décrire de façon détaillée ci après le processus de développement du capital social intra organisationnel dans les entreprises ALPHA et BETA. Enfin, nous tenterons d'expliquer les comportements tontiniers face à l'action collective finalisée, en confrontant ces comportements tontiniers à la littérature relative au capital social organisationnel.

1.3 Analyse différenciée du processus de développement du capital social intra organisationnel

Au départ, les membres de la tontine dans les entreprises ALPHA et BETA ont eu des difficultés liées notamment au contexte de leur travail et à la vie de famille. Dans un environnement caractérisé par la crise économique (rareté de l'emploi, licenciement parfois sans paiement des droits, etc.) et le poids des contraintes socioculturelles (subvenir aux besoins de la famille élargie, participer à la vie communautaire, etc.), les salariés vont chercher à défendre, seul ou avec les autres personnels, l'idée qu'ils se font du travail et des moyens nécessaires pour accomplir leur mission. C'est ainsi qu'en amont du processus social en œuvre, certains salariés vont chercher à s'identifier à un ensemble de référentiels sous-jacents à l'adhésion à une tontine d'entreprise. D'autres en revanche vont continuer à croire que la rétribution est la résultante d'un engagement personnel dans la réalisation du travail qui leur est confié. Ces derniers vont refuser de participer à la tontine d'entreprise, préférant s'adonner individuellement dans la tenue de leurs postes de travail, persuadés en tirer le fruit de leur engagement personnel au travail. Les propos d'un non membre de la tontine dans l'entreprise ALPHA que nous avons rencontrée au cours de la phase 2 de notre étude résume cette situation :

«Ce n'est pas nécessaire de faire partie de leur tontine. L'entreprise n'est pas le village ; ici on nous fixe les objectifs et nous avons l'obligation de les atteindre, si non on court le risque de se faire remercier. De plus, la direction nous accorde chaque année des crédits permettant de résoudre les problèmes sociaux ; certains en ont bénéficié pour s'acheter un véhicule ou se construire».

Dans les deux cas de tontine d'entreprise, la décision des adhérents a été le désir de trouver auprès des autres personnels des solutions aux problèmes sociaux et de travail. Ainsi, les

² Les rectangles représentent les étapes du processus et les cercles quant à eux sont les conditions de génération d'une étape. Les flèches partant de la « recherche d'identification » signifient qu'en cas d'insuccès, les salariés de l'entreprise se confinent à leur poste de travail ou se contentent de relations avec leurs collègues de service. Par contre, une recherche d'identification aboutie signifie l'adhésion à la tontine d'entreprise dans la mesure où ses membres partagent désormais un certain nombre de référentiels.

³ Razeto (1991) a introduit le facteur C (pour Coopération, Communauté, Collaboration) dans l'analyse des organisations pour souligner l'intensification des relations au sein du groupe. Ainsi, nous rejoignons Hernandez (2007, p. 28) lorsqu'il affirme que l'accumulation de « facteur C » renforce la cohésion sociale et peut faciliter la bonne marche des organisations africaines.

membres des deux tontines sont dans une logique communautaire des relations de travail alors que les personnels non membres des tontines restent dans une logique individuelle selon laquelle la rétribution est consubstantielle à la contribution dans la réalisation des objectifs assignés à chaque acteur dans l'entreprise.

Dans leur recherche d'identification, les membres des deux tontines vont adopter des postures différentes lorsqu'il s'est agi de clarifier la position de leur tontine dans l'organisation. Dans le cas de l'entreprise ALPHA, ceux qui ont eu l'idée de créer une telle structure appartenaient à plusieurs départements. Ils ont contacté tous les personnels pour solliciter leur adhésion afin d'établir la cohésion sociale dans leur entreprise et de rendre les relations de travail saines et conviviales. Les fondateurs de la tontine dans l'entreprise BETA étaient animés également par l'établissement des relations de coopération et de collaboration. Mais à la différence des tontiniers de l'entreprise ALPHA, ils se sont limités à leur équipe de quart. Pour eux, *« quand on partage le même espace de travail et que la direction attend de votre équipe des résultats, il est de votre intérêt de ne pas attendre que ce soit la direction ou les autres employés qui amènent à penser collectif »*.

Les deux tontines sont perçues par leurs membres comme un cadre qui leur permet de transposer dans leurs lieux de travail leur mode d'organisation sociale fondée sur les valeurs de solidarité et d'entraide. Etant donné que la société camerounaise valorise la vie en communauté (Kamdem, 2002), chaque membre de la communauté se doit de mettre ses ressources au profit de l'intérêt collectif, faute de quoi il court le risque d'être marginalisé. L'une des significations majeures données à la tontine d'entreprise est contenue dans le discours de tous les adhérents. Un adhérent affirme :

« Tous ceux qui ont accepté d'adhérer à la tontine savent ce qui les attend. Toutes nos actions doivent être orientées vers l'épanouissement du groupe, dans les relations de travail et en dehors de l'entreprise. L'accent est mis sur la vie en communauté ; nous collectons l'épargne et la redistribuons aux membres ; nous échangeons les informations sur les opportunités de faire des affaires, par exemple acheter un terrain. Les plus expérimentés tiennent la main des jeunes pour leur apprendre le métier ; chacun doit donner un coup de main à un autre adhérent en cas de problèmes à son poste de travail ; chaque fois qu'un membre a un événement dans sa famille, la tontine doit s'assurer que tous les adhérents vont l'assister ».

Toutefois, les membres des deux tontines n'accordent pas la même signification au rôle de la tontine dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Dans l'entreprise ALPHA, la tontine a été créée par un noyau de dix personnes appartenant à différents départements. Ils ont contacté tous les autres personnels pour leur présenter les bénéfices que tout adhérent peut en tirer. Une personne interviewée rappelle qu'avant la création de leur tontine, l'entreprise ALPHA avait subi deux restructurations ayant conduit à la réduction de l'effectif des personnels. Craignant une troisième vague de licenciement, les fondateurs de la tontine ont fait valoir l'idée qu'ils pouvaient discuter dans un cadre échappant au contrôle de la direction de la façon dont ils pouvaient participer à la réalisation des objectifs fixés par le management. Dans l'entreprise ALPHA, révèle un adhérent :

« Chaque année, on organise des manifestations festives auxquelles sont conviés les autres personnels et même la direction. C'est l'occasion de leur expliquer concrètement ce que nous faisons pour nous-mêmes et pour l'entreprise. Cette année le directeur nous a fait l'honneur de prononcer un discours pour nous féliciter parce qu'il a constaté une nette amélioration dans le travail de certaines personnes. Il a promis de nous soutenir chaque fois qu'on fera appel à lui. Depuis ce discours du directeur, on a enregistré de nouvelles adhésions ».

Le directeur expatrié de cette filiale d'un groupe international reconnaît que la fixation des objectifs clairs aux personnels ainsi que la gestion procédurale, recommandée par la maison

mère, se sont pas des conditions *sine qua non* de performance. Ces pratiques de management moderne ne sont efficaces, de son point de vue, que si la direction est capable de tirer profit de la culture locale.

« Je vis en Afrique depuis une vingtaine d'années ; les gens aiment se référer au chef mais si vous leur faites confiance, ils sont capables de vous donner le meilleur d'eux-mêmes. Lorsque j'ai été informé de la création de tontine par ses membres ou leurs détracteurs, je me suis dit que les actions sociales ne sont jamais de trop dans une entreprise, parce que cela galvanise les bénéficiaires. C'est naturellement que je les ai encouragés, en m'assurant qu'ils recherchaient entre autres le développement de notre entreprise ».

Dans l'entreprise BETA, à l'opposé, la tontine est plus cloisonnée et ses adhérents n'ont pas trouvé utile d'informer les autres équipes de personnels soignants. Un membre de la tontine dans cette Polyclinique révèle :

« Un des propriétaires de notre clinique n'a pour seul objectif que de gagner de l'argent. Il arrive des fois qu'il nous demande de surfacturer les soins surtout lorsqu'il s'agit de patients nantis. Certains collègues acceptent de le faire. Dans notre équipe, nous pensons que la qualité de soins passe avant tout. La création de cette tontine a renforcé nos liens et on fonctionne aujourd'hui comme une famille. On est bien comme ça. Si on ouvre notre tontine à d'autres personnes, on ne pourra plus se faire confiance parce qu'on ne connaît pas bien comment fonctionnent les autres équipes ».

La tontine renforce chez ses membres l'implication au travail dans l'entreprise BETA puisque ceux-ci attachent une importance à leur métier ; c'est ainsi qu'ils refusent de mettre en pratique les recommandations de la direction parce qu'elles ne respectent pas l'éthique de leur profession.

Quoi qu'il en soit, dans les deux entreprises ALPHA et BETA, la tontine est un espace de socialisation. En fait, la protection du tontinier reste la raison fondamentale de l'adhésion des personnels et de leur implication dans la tontine. Cette protection est de nature différente mais complémentaire ; elle est sociale et économique.

Pour ce qui concerne la protection sociale du tontinier par la tontine d'entreprise, il existe une différence importante entre les deux tontines. Pour les tontiniers dans l'entreprise ALPHA, il était question surtout de mobiliser tous les personnels en faveur de la cohésion sociale, sans laquelle il serait difficile aux personnels d'anticiper les prochaines restructurations et d'espérer conserver leurs postes. Si l'entreprise est le lieu de réalisation de soi, les tontiniers sont persuadés que *« l'union fait la force »*, ce d'autant plus que dans la culture africaine, nous révèle un adhérent, *« une seule main ne peut pas attacher un paquet »*. La direction de l'entreprise ALPHA finançait des actions sociales pour assurer le bien-être de son personnel. Mais cela n'était pas suffisant, ceux ayant adhéré à la tontine pensent que l'entreprise doit fonctionner comme une famille et dans une famille, on se fait confiance, on s'entraide et personne ne doit se sentir exclue. La protection sociale est de même nature chez les tontiniers de l'entreprise BETA. A la différence que la direction a décidé de façon unilatérale de s'immiscer. Lorsque nous sommes retournés en 2006 pour réaliser la deuxième phase de l'étude, les membres de cette tontine étaient secoués par une crise. En effet, informée des actions qu'elle menait, telles l'assistance et l'entraide, la direction a instruit la responsable du personnel de convoquer tous les personnels soignants et non soignants à une réunion dont l'ordre du jour était la création d'une mutuelle. Les membres de cette tontine voyaient dans cette décision de la direction une volonté de *« tuer leur tontine »*, ou à défaut d'en assurer le contrôle par le biais de la responsable du personnel qu'elle avait désignée pour diriger cette mutuelle en création. Ceci est corroboré par le co-propriétaire de la Polyclinique. Pour lui, il

n'est pas question de ramener l'organisation sociale, telle qu'elle est pratiquée dans les villages, dans son entreprise parce qu'ils y ont investi toutes leurs économies.

S'agissant de la protection économique, la tontine dans l'entreprise ALPHA est perçue par ses adhérents comme un cadre idoine leur permettant d'échanger sur les difficultés rencontrées dans leur travail et de discuter de la pertinence des solutions proposées.

« Pendant nos séances de tontine, l'ordre du jour prévoit systématiquement un point sur les problèmes de travail et un autre point sur les informations relatives au fonctionnement de notre entreprise et des entreprises concurrentes. Le débat est libre et on laisse dehors sa caquette de chef ».

La tontine donne l'occasion aux jeunes de se faire accompagner par les anciens, réputés expérimentés. Au-delà du compagnonnage qui a été instauré dans cette tontine, des pratiques jugées intéressantes ont été recommandées à tous les tontiniers. Par exemple, Un tontinier affirme :

« Un commercial nous a présenté lors d'une séance de tontine, l'importance de planifier ses activités et surtout de connaître les besoins de ses clients pour y apporter des réponses satisfaisantes. Vu l'intérêt que son exposé a suscité auprès des collègues, nous avons décidé de consacrer deux autres séances pour permettre à chacun de bien connaître la méthode. Aujourd'hui, chacun de nous sait construire son plan d'action, et chaque fin de mois, chacun doit informer la tontine des résultats atteints ».

Dans l'entreprise BETA, les tontiniers ont la particularité de travailler ensemble au sein d'une même équipe de personnels soignants. Ils discutent toutes les fois que la charge de travail n'est pas lourde sur les problèmes rencontrés les jours précédents. Au moment où nous réalisons la deuxième phase de l'étude, la direction venait de sanctionner par une mise à pieds une infirmière, membre de la tontine, qui avait suggéré à une famille de demander le transfert de leur malade dans un autre hôpital de la ville. La direction de l'entreprise BETA reconnaît que *« ce n'est pas possible de laisser des gens créer des structures parallèles que la direction ne contrôle pas »*. Les craintes des membres de la tontine dans l'entreprise BETA se trouvent confirmées par la direction qui, visiblement, cherche à faire disparaître cette structure informelle parce qu'elle ne s'ouvre pas aux autres employés et s'oppose quelques fois à la structure hiérarchique formelle.

II. La tontine d'entreprise, une forme de communauté qui contribue au développement du capital social organisationnel

Dans cette dernière partie, nous allons revenir sur le fonctionnement de la tontine d'entreprise pour la comparer à d'autres formes de communautés. Nous discuterons du rôle de la tontine d'entreprise en tant que levier de développement du capital social organisationnel. Enfin, nous envisagerons des possibilités de management de la tontine d'entreprise dans son contexte socioculturel.

2.1 Tontine d'entreprise versus autres formes de communauté

Dans son fonctionnement, la tontine d'entreprise présente des similitudes avec les tontines africaines pour ce qui concerne la collecte et la redistribution de l'épargne à ses membres, ainsi que son organisation informelle et autorégulée (Henry et al, 1991). Les processus sociaux au sein des deux tontines se fondent sur la proximité de métier entre les acteurs (tontine professionnelle) qui, à l'instar d'autres formes de proximité tontinière (spatiale ; culturelle ou relationnelle), renforcent les liens personnels entre les tontiniers et

délimitent la configuration du réseau en présence, comme l'a montré Mayoukou (1997) dans le cas de l'intermédiation tontinière en Afrique. Sur la base de la proximité de métier (cas de tontines de services identifiées par D'Iribarne, 1986), productrice de la confiance mutuelle, la tontine dans l'entreprise ALPHA se distingue de celle pratiquée dans l'entreprise BETA par l'étendue du réseau d'échanges et donc par l'élargissement des zones de coopération. Dans les deux entreprises, les personnels ayant adhéré à la tontine d'entreprise ont suivi les mêmes processus de développement du capital social collectif : s'identifier à un groupe tontinier, définir les contours de cette tontine et s'assurer qu'elle protégerait ses membres tant sur le plan social qu'économique. Cependant, on peut constater que, non seulement les frontières organisationnelles des deux tontines sont différentes, mais également elles sont gérées de manière différente. Mais, avant de discuter de la pertinence de ces différences observées dans le fonctionnement des deux tontines, il nous semble intéressant de caractériser les deux tontines en les confrontant aux formes organisationnelles existantes.

La tontine d'entreprise se distingue des tontines africaines par la mise en commun des compétences individuelles (savoir-faire et savoir être) au service de l'épanouissement du groupe. Dans les deux entreprises, les tontiniers pensent avant tout à apporter leur aide aux membres de la tontine et considèrent parfois les non membres comme des personnes étrangères, ce qui rejoint les conclusions sur le fonctionnement des tontines de services dans les entreprises camerounaises (D'Iribarne, 1986). Ces aides se matérialisent par le compagnonnage dans les lieux de travail où les jeunes recrues vont bénéficier de l'expérience des « anciens ». On peut se rendre compte de ce que la filiale du groupe international se démarque de l'entreprise locale par la transversalité des échanges entre les tontiniers qui se recrutent dans différents départements fonctionnels. Alors que les échanges sont cloisonnés dans l'entreprise BETA et concernent un nombre limité d'acteurs (les personnels soignants d'un service de quart), on observe une coopération plus élargie dans l'entreprise ALPHA. Il s'en suit, en se référant à la grammaire de Granovetter (1973) sur la force des *weak ties*, que les informations partagées entre les tontiniers de l'entreprise ALPHA paraissent plus riches dans la mesure où les personnels impliqués ne sont pas en contact régulier et n'appartiennent pas à un même service. Ce qui n'est pas le cas de l'entreprise BETA où les informations échangées entre les membres de la tontine seraient redondantes du fait de la régularité des contacts entre acteurs.

Le fonctionnement des deux tontines met ainsi en relief deux formes organisationnelles qui éclairent le rôle paradoxal de la tontine en tant que levier de développement du capital social collectif. Le caractère localisé des échanges dans l'entreprise BETA conduit à assimiler la tontine d'entreprise qui y est créée à une organisation clanique au sens de Ouchi (1985 cité par Allouche et Amman, 2003) car elle se fonde sur des croyances et des valeurs partagées. Au-delà des valeurs de solidarité mécanique qui mobilise l'action collective entre les tontiniers dans l'entreprise BETA, ceux-ci ont une forte référence à l'éthique de leur profession et refusent de s'ouvrir à d'autres personnels non membres de leur tontine.

Si la tontine dans l'entreprise ALPHA repose elle aussi sur la prédominance des règles implicites, il se trouve par contre qu'elle est ouverte à toute personne désireuse d'en être membre. Bien plus, cette tontine offre l'opportunité à ses membres de s'échanger de bonnes pratiques susceptibles de faciliter le travail des acteurs et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans l'entreprise ALPHA, le transfert de savoir-faire se fait de manière systématique lorsqu'il est reconnu par les tontiniers comme facilitant l'exécution de leur travail. Il en résulte que la tontine dans les entreprises ALPHA et BETA s'apparente à un fonctionnement communautaire (Soenen, 2006), avec une particularité qui tient au caractère restreint ou élargi de la communauté constituée en regard des zones de coopération dans

l'entreprise considérée dans la globalité. Nous allons montrer que ces deux tontines d'entreprises produisent deux types distincts de capital social collectif.

2.2 Les deux tontines d'entreprise, productrices de deux types distincts de capital social intra organisationnel

Si l'on se réfère aux travaux sur le capital social intra organisationnel (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Leana et Van Buren, 1999), il est possible d'affirmer que des deux tontines, celle créée dans l'entreprise ALPHA s'apparenterait à un outil de développement du capital social organisationnel. Par contre, la tontine dans l'entreprise BETA mettrait en relief un autre type de capital social, qu'on pourrait qualifier de capital social interne en ce sens qu'il est localisé et donc, plus réducteur que le capital social organisationnel.

Dans l'entreprise locale, l'identité commune est d'autant plus affirmée que les acteurs sont persuadés de la réciprocité dans les échanges et que les autres personnels ne vont pas en bénéficier. Les tontiniers se sentent plus proches les uns des autres et à cet effet les liens qui les unissent sont des « liens forts ». Ces liens forts véhiculeraient des informations redondantes (Granovetter, 1973) et pourraient être assimilés à des liens internes qui caractérisent le capital social interne (bonding capital), vocable utilisé par Davidsson et Honig (2003) pour caractériser la nature de capital social entre des personnes proches et familières. La tontine dans l'entreprise locale génère de notre point de vue le capital social interne, qui est une forme localisée et restreinte du capital social collectif dans l'organisation. Le capital social interne représente un ensemble de ressources sociales partagées exclusivement par un groupe restreint d'acteurs et ne peut faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels puisqu'il n'implique pas les salariés non membres de la tontine d'entreprise.

Les tontiniers dans la filiale du groupe international, quant à eux, sont surtout des personnes issues de différents départements fonctionnels et à ce titre, ils ne se rencontrent pas de façon permanente. Dans ces conditions, ils développent un capital social externe (bridging capital), au sens de Davidsson et Honig (2003), qui symbolise un ensemble de ressources intangibles que partagent des personnes éloignées. Dans le cas d'espèces il s'est agi par exemple de savoir-faire partagé du fait de l'apprentissage par la pratique ou encore des informations pratiques sur l'élaboration du plan d'action qui ont permis à tous ceux qui adhèrent à la tontine d'améliorer leur performance au travail. Etant donné l'élargissement de la tontine dans l'entreprise ALPHA à tous les personnels, on peut logiquement admettre que le capital social partagé par les tontiniers de cette filiale d'un groupe international a facilité la réalisation des objectifs organisationnels. Pour cela, il peut être assimilé au capital social organisationnel.

L'identification de deux types de capital social intra organisationnel amène à penser que les possibilités de non communication entre personnels n'appartenant pas aux mêmes groupes et de non valorisation des savoir-faire et expériences accumulées sont réelles. Aussi convient-il d'envisager le management des tontines d'entreprise dans leur contexte d'action.

2.3 Vers le management des tontines d'entreprise

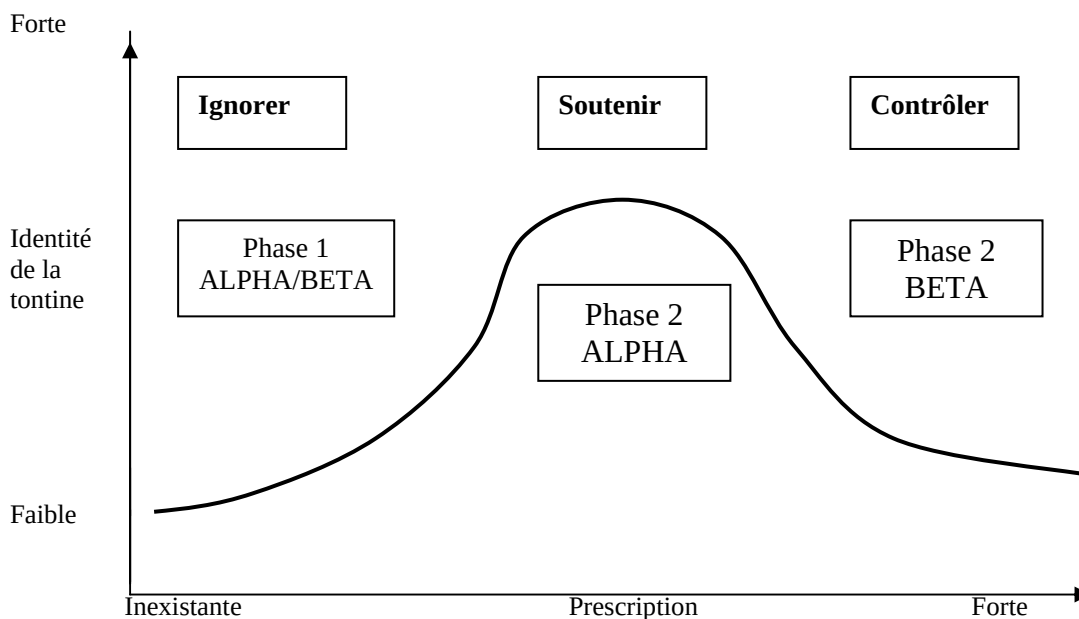
L'analyse des interviews des acteurs dans les deux phases de l'étude nous a permis de nous rendre compte de ce que la direction des entreprises ALPHA et BETA s'est comportée différemment au fil du temps. Ce qui laisse apparaître une dynamique de la tontine d'entreprise et leur influence variée sur la mobilisation ou non des personnels en faveur de l'action collective finalisée.

Dans la première phase de l'étude, la direction, bien qu'elle soit informée de l'existence d'une tontine parallèlement à la structure hiérarchique mise en place qui fait état de la supervision directe des activités, a décidé de l'ignorer. Cette ignorance a conduit au renforcement de l'identité de la tontine dans les entreprises ALPHA et BETA (cf. figure 2). On pourrait admettre, à la suite de Soenen (2006), que le défaut de prescription (phase 1 de l'étude) est une condition nécessaire mais non suffisante pour qu'émerge la tontine d'entreprise entendue ici comme une communauté de savoir en devenir. Ceci étant, la construction de cette identité s'est matérialisée par l'importance des valeurs partagées dans l'accomplissement des actions collectives.

Au fil du temps, la direction a pris conscience, de manière différente voire opposée, du rôle de la tontine dans le développement de relations de travail et plus largement, dans l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est ainsi que la deuxième phase de l'étude révèle que la direction de l'entreprise BETA a pris la décision unilatérale de transformer la tontine qui a été créée par une équipe de personnels soignants en une mutuelle. Qui plus est, cette mutuelle sera dirigée par la responsable du service personnel. Cette décision découle, comme l'a montré Soenen (2006) dans son analyse des déterminants du fonctionnement communautaire, de la volonté affichée de la direction de contrôler le regroupement informel d'individus en nommant une personne chargée de réguler leurs calendriers et d'orienter leurs actions.

Il s'agit là d'une prescription forte qui, dans le cas de l'entreprise BETA, démobilise cette tontine composée uniquement des personnels d'une équipe de quart. Cette démobilisation vient du fait que par exemple, les tontiniers sont incertains quant à leur avenir dans l'entreprise et n'apprécient pas les mutations effectuées par la direction dans leur service. Ceci constitue autant de facteurs qui peuvent détruire l'identité de la tontine, rendant ainsi leur engagement moins effectif en faveur de l'action collective. Cette prescription forte de la direction de l'entreprise BETA qui cherche à faire disparaître la tontine dans cette entreprise locale est contraire aux conclusions des travaux de Wenger et al. (2002) selon lesquelles le management des entreprises gagnerait à « cultiver » les communautés de pratique, plutôt qu'à à les ignorer voire à chercher à les contrôler.

Figure 2 : Le management de la tontine dans les entreprises ALPHA et BETA (Adapté de Soenen, 2006, p. 151)



Cultiver la communauté de pratique, comme le conseillent Wenger et al. (2002), revient pour la direction à « soutenir » la communauté de pratique dans la grammaire du management du fonctionnement communautaire de Soenen (2006, p. 151). A cet effet, la direction devra entretenir vis-à-vis des membres de la communauté un rapport de prescription faible et réciproque (Hatchuel, 1994). C'est dans cette perspective que le management de l'entreprise ALPHA a répondu favorablement, lors que les tontiniers l'ont sollicité, en apportant un soutien financier en complément de leurs actions pour venir en aide à un des leurs. La direction de l'entreprise ALPHA, comme nous en sommes rendus compte, apprécie la recherche de la cohésion sociale dans les relations de travail et pense que les actions des tontiniers doivent être soutenues. Le rôle que joue la direction de l'entreprise ALPHA apparaît sur la figure ci-dessus dans la phase 2 de nos investigations. Et contrairement aux tontiniers de l'entreprise BETA, leurs homologues dans l'entreprise ALPHA ont une identification forte à leur groupe tontinier. Cette identité forte s'explique notamment par l'action combinée de protection sociale et économique du groupe tontinier, ainsi que par le soutien de la direction de l'entreprise qui pense que la tontine renforce la cohésion sociale. Outre son soutien financier, cette dernière a légitimé à travers son discours les actions des membres de la tontine dans la consolidation des actions sociales et la reconnaissance de l'amélioration des performances au travail. Ce d'autant plus qu'elle perçoit dans le fonctionnement de la tontine un complément des procédures existantes permettant d'impulser l'implication des individus en faveur de l'action collective.

Conclusion

Le rôle différencié de la direction de l'entreprise locale et de la filiale du groupe international, dans le management de la tontine pose la question de la pertinence des pratiques managériales. Dans l'entreprise locale la direction voudrait s'assurer le contrôle effectif de l'organisation en supprimant la tontine d'entreprise. Cette emprise sur l'organisation et sur les personnels met en lumière une gestion paternaliste voire patrimoniale qui place l'entrepreneur manager au centre du management de l'entreprise. La recherche de l'allégeance des personnels est implicite dans la démarche du directeur de la Polyclinique. Ce qui n'est pas le cas du directeur expatrié qui soutient l'alchimie de l'association entre les valeurs culturelles des acteurs et la gestion procédurale et le management moderne qui la sous-tend. Cette combinaison des valeurs culturelles locales et le management à « l'occidentale », que certains auteurs recommandent (Pichault et Nizet, 2007), participe à l'application du management interculturel en contexte de diversité culturelle des acteurs dans les organisations.

Finalement, cette étude révèle que la tontine d'entreprise est construite sur des valeurs fortes lesquelles tirent leur source dans les réseaux sociaux (Lazega, 1994). Précisément lorsque la tontine d'entreprise est ignorée ce qui préserve son caractère spontané mais n'influe pas sur le mode de gouvernance de l'entreprise par contre lorsqu'elle est soutenue par la direction, les acteurs sont plus enclins à s'engager en faveur de l'action collective. C'est dans ce cadre qu'ils sont amenés à co-construire un capital social collectif permettant à la fois de renforcer la cohésion sociale de l'organisation et d'atteindre les objectifs organisationnels. Cette construction du capital social collectif s'appuie sur la tontine d'entreprise dont le management pertinent comme dans l'entreprise ALPHA peut la faire évoluer vers une communauté de pratique productrice de capital social collectif.

Références

- Ahiau, A.I., « Influence culturelle sur les relations professionnels. Notes sur les lieux de travail haoussa et ibo au Nigeria ». *Travail et Société*, vol. 8, n° 2, 1983, p. 163-176.
- Allouche, J. et Amann, B., « William G. Ouchi ; la régulation par le clan » dans Allouche, J. (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, p. 140-1752.
- Alter, N., Laville, J.-L., « Renaud Sainsaulieu et la construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n° 149, 2004, p. 36-38.
- Arrègle, J.L., Véry, Ph., Raytcheva, S., «Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Actes, XIème conférence de l'AIMS*, Paris, juin, 2002.
- Bouman, F.P.A. (1977), « Indigeneous saving and credit association in the third world : a message », *Savings and development*, vol. 4, n°1, p. 181-220.
- Bourdieu, P., « The forms of capital » in J. G. Richardson (Ed), *Handbook of theory and research of the sociology of education*, (pp xxiv, 377), New York, Greenwood Press.
- Burt, R.S. *Structure holes: The structure of social capital competition*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1992.
- Coleman, "Social capital in the creation capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplement), 1988, p. 95-120.
- Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- D'Iribarne, Ph., « Culture nationale et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Gérer et Comprendre*, n° 5, 1986.
- Davidsson, P. et Honig, B., « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol., 18, n° 3, 2003, p. 301-331.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.
- Granovetter, M.S. "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, 1973, p. 1360-1380.
- Hatchuel, A., « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, 1994, p. 109-120.
- Henry, A. Tchente, G.-H., Guillaume-Dieumegard, Ph., *Tontines et banques au Cameroun : la société des amis*. Karthala, Paris, 1991.
- Hernandez, E.-M., "Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain", *Gestion 2000*, n° 1, 2007, p. 21-30.
- Kamdem, E. *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. L'Harmattan, Paris / Presse de l'Université Laval, Québec, 2002.
- Lazega, E., « Analyse des réseaux sociaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 1994, p. 293-320.
- Leana, C.R. et Van Buren, A.J. (1999), "Organizational social capital and employment practices", *American Management Review*, vol. 24, 1999, p. 538-555.
- Lelart, M. (1990) (sous la direction de), *La tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, UREF, John Libbey Eurotext.
- Lespes, J.-L. (1990), « Les informalités tontinières : traditions et innovations » dans Lelart, M., *la tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, UREF, John Libbey Eurotext.
- Lin, N., *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Mayoukou, C., "Intermédiation tontinière: proximité et confiance" dans Bernoux, P. et Servet, J.M. *La construction sociale de la confiance*, Edition Montchrestien, 1997.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, 1998, p. 242-266.

Nizet, J. et Pichault, F., *La performance des organisations africaines*, Editions L'Harmattan, Paris, 2007.

Nkakleu, R. "L'instrumentation des compétences collectives par la tontine d'entreprise", *Revue Gestion* 2000, n°1, 2007, p. 61-80.

Nkakleu, R., et Kamdem, E. (2007), "Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au travail: le cas d'une PME camerounaises" dans Nizet, J. et Pichault, F. (dir), *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, chap. VII, p. 121-132.

Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 25, p. 129-141.

Osuji, H.M., « Le mélange des ethnies dans une entreprise: un problème de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 291, 1987, p. 42-48.

Ouchi, W., M. *Un nouvel esprit d'esprit d'entreprise*, Paris, Inter-Editions, 1985.

Razeto, L., « La veine populaire dans l'économie latino-américaine », *La revue Nouvelle*, février, 1991.

Soenen, G., "Les déterminants du fonctionnement communautaire: une étude comparative", *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 163, 2006, p. 139-151.

Strauss, A.L., Corbin, J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA.: Sage, 1990.

Tidjani, B. (2007), « Contextes, individus et culture dans la gestion des entreprises sénégalaises » dans Nizet, J. et Pichault, F. *La performance des organisations africaines*, L'Harmattan, Paris, 2007.

Tidjani, B., « Management et Cultures Africaines : une problématique, plusieurs approches. Vers la construction d'une typologie ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 17, Nov., 1995, p. 25-35.

Tsai, W., Ghoshal, S., "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *American Management Journal*, vol. 41, 1998, p. 464-478.

Webb, E., Weick, K.E., « Unobstrusive measures in organizational theory : a reminder », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979, p. 650-659.

Wenger, E., Mc Dermott, R., Snyder, V.M., *Cultivating communities of practice*, Harvard Business Study Press, Boston, Massachusetts, 2002.

Yin, R.K., *Case Study Resaerch Design and Methods*, Sage, Newbury Park, 1989.