

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

Thème : PME et Organisation - PME et GRH

Tontines d'entreprise et création du capital social collectif : Résultats d'une étude auprès de 82 PME camerounaises

Benjamin MANGA

Etudiant en DEA à la FSEG de l'Université de Ngaoundéré (Cameroun)

&

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.

&

Victor TSAPI

Professeur, FSEG, Université de Ngaoundéré (Cameroun)

&

Dagobert NGONGANG

Chargé de Cours, FSEG, Université de Ngaoundéré (Cameroun)

Résumé : Cette recherche a pour but de démontrer des relations d'association entre tontines d'entreprise et capital social collectif. A cette fin, nous avons construit un modèle et nous l'avons testé empiriquement auprès de 82 PME camerounaises, opérant dans différents secteurs. Il apparaît que :

Premièrement, les PME au sein desquelles se pratiquent les tontines ont un capital social collectif plus fort que celui des entreprises ne pratiquant pas de tontines. Deuxièmement, plus le nombre de tontines d'entreprise est réduit plus le capital social collectif créé est fort. Aussi, suggérons-nous des pratiques managériales de nature à « cultiver » le développement des tontines d'entreprises pour faire émerger une identité organisationnelle et converger les actions des acteurs vers la consolidation du capital social organisationnel, source de performance.

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 collectif ou organisationnel (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Le capital social collectif 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). 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 collectif semblent réduites en l'absence d'outils facilitateurs. Par ailleurs, les outils facilitateurs, à savoir les déterminants – internes et externes – du capital social organisationnel sont mal connus. Pourtant la focalisation sur l'identification des déterminants du capital social peut s'avérer intéressante dans le contexte africain où des entreprises 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 de personnels pluriethniques (Osuji, 1987 ; Ahiauzu, 1983), soit de groupes informels ayant de représentations et de 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 paradoxal de la tontine d'entreprise¹, en tant que mécanique sociale productrice de valeurs de solidarité et d'entraide (D'Iribarne, 1986 ; Nkakleu, Kern et Larue de Tournemine, 2007), dans la construction des relations coopératives transversales dans l'entreprise.

Nonobstant l'importance que revêtent ces deux notions, tontine d'entreprise et capital social collectif, pour la gestion des ressources humaines et le management stratégique, il n'existe pas de travaux de recherche, à notre connaissance, sur la modélisation des relations possibles entre tontines d'entreprise et capital social collectif. Aussi, nous demandons-nous dans quelle mesure et quelles conditions les tontines d'entreprise pourraient-elles servir de levier de création du capital social collectif en contexte camerounais ? Pour essayer de répondre à cette interrogation, nous avons étudié les influences des tontines d'entreprise sur la création du capital social collectif dans 82 PME camerounaises parmi lesquelles un groupe d'entreprises caractérisées par l'absence de pratiques tontinales. L'enquête porte sur trois villes à savoir Garoua, Maroua et Ngaoundéré.

La présente contribution est structurée de la manière suivante. Après avoir présenté le cadre conceptuel de création du capital social collectif par les tontines d'entreprise ayant favorisé un essai de modélisation, l'approche méthodologique adoptée est exposée, et enfin les résultats de l'étude empirique analysées et discutées.

1. Cadre conceptuel de la création du capital social collectif dans les entreprises africaines

¹ Encore appelée tontine professionnelle (Lespes, 1990) ou tontine de service (D'Iribarne, 1986), elle se distingue des tontines classiques par la double fonction de collecte et de redistribution d'épargne, et d'entraide entre membres en milieu de travail. Nous y reviendrons ultérieurement.

Le concept capital social présente plusieurs définitions. Pour Bourdieu (1986), le capital social représente un ensemble de ressources pouvant être mobilisées au travers des stratégies individuelles. Cette vision instrumentaliste de Bourdieu est différente de la conception de Coleman (1988) pour qui les réseaux sociaux ne résultent pas de stratégies individuelles, c'est le capital social qui est inhérent à la structure, et à ce titre, il exerce un contrôle sur les actions individuelles et facilite la circulation de l'information. Putnam (1995) apporte une autre définition selon laquelle le capital social est composé de dispositifs d'organisation sociale tels que les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération par un bénéfice mutuel. Nonobstant la diversité de ces définitions, nous retenons la définition de Nahapiet et Ghoshal (1998) qui nous paraît suffisamment large pour être considérée comme consensuelle : le capital social est un agrégat de ressources actuelles ou potentielles encastées dans des réseaux de relations détenues par un individu ou une entité sociale (traduction libre). Il se trouve que les entités sociales productrices de ressources intangibles sont contingentes au contexte. Par exemple, on verra plus loin l'importance des tontines dans l'organisation de la vie sociale et économique en Afrique, et précisément dans la génération des ressources réticulaires. Dans ces conditions, l'analyse des facteurs à l'origine du capital social ainsi que ses composantes nous semble utile pour expliquer la création et le développement du capital social collectif.

1.1.1 Les déterminants du capital social collectif

Des auteurs ont identifié un ensemble de facteurs à l'origine de la création du capital social dans les organisations et classent ces facteurs en deux catégories : les déterminants internes et les déterminants externes (Stone et Hughes, 2002, repris par Baret et Argentina 2004). Les déterminants externes relèvent notamment des pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers l'évaluation et la rétribution de la performance collective, les mesures de sécurité, l'équité du recrutement et de la rémunération, la formation et la promotion interne (Baret et Argentina, 2004). Les déterminants internes, quant à eux, regroupent la temporalité, l'interdépendance et les interactions entre les acteurs et la délimitation du réseau de relations interpersonnelles (Baret et Argentina, 2004 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Tout en reconnaissant les interactions et la complémentarité possibles des deux types de déterminants du capital social collectif, nous nous focalisons dans cet article sur l'analyse des déterminants internes du capital social organisationnel.

La temporalité est à l'origine du capital social collectif dans la mesure où le temps joue un rôle prépondérant dans l'instauration des relations de confiance fondées sur la réciprocité dans l'action entre acteurs. Ainsi, le capital social d'un groupe d'individus ou d'une entreprise à un instant donné est le produit de l'histoire qui reflète les relations sociales au cours du temps (Bourdieu, 1986). Les parties prenantes peuvent donc adopter des postures différentes dans les interactions avec les autres selon qu'elles y trouvent ou non la satisfaction de leurs besoins et attentes. Aussi l'existence d'interaction est-elle un déterminant du capital social, comme l'a montré Bourdieu (1986). En effet, les relations sociales se renforcent par les interactions entre acteurs, la coopération en résultant se nourrit des contacts et des dialogues réguliers et compromis en vue de susciter l'engagement en faveur de l'action collective. A contrario, la non coopération viendrait de l'absence d'interactions entre acteurs. En conséquence, toute personne désireuse de bénéficier de la reconnaissance et du soutien de ses divers milieux d'appartenance va chercher à se socialiser et donc à s'impliquer dans ses milieux d'appartenance (mutuelles, tontines, syndicats, entreprise, etc.) producteurs de relations d'interdépendance. L'interaction joue également un rôle important dans la production du capital social dans la mesure où, lorsque les membres d'un groupe voire d'une entreprise deviennent moins dépendants le capital social propre à ce groupe ou à cette entreprise s'érode

(Coleman, 1988). Pour cet auteur, les individus sont d'autant plus enclins à s'engager dans des échanges qu'ils ont le sentiment que leurs destins sont interdépendants. Le capital social créé est d'autant plus « fort » que l'interdépendance entre acteurs est élevée. Il s'en suit que l'identification des valeurs constitutives de l'identité commune, socle de partage de ressources, est consubstantielle à la création et au développement du capital social dans les organisations. Enfin, l'accessibilité est un quatrième facteur à l'origine du capital social car l'accessibilité fait référence aux frontières organisationnelles qui délimitent les zones d'échange et de coopération entre les membres de divers groupes d'individus dans l'entreprise. De ce fait, les normes et valeurs qui caractérisent l'identité d'une organisation et la distinguent d'une autre organisation favorisent la création du capital social, et précisément de ses trois dimensions (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

1.1.2 Les dimensions du capital social collectif

Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social est caractérisé par trois dimensions : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive. L'aspect structurel des relations sociales tient aux ramifications et connexions qui relient les acteurs les uns aux autres. Ainsi, les relations sociales stables et denses avec un haut niveau d'interactions peuvent apporter des avantages à une entreprise en étant à la source de plusieurs ressources, compétences et capacités (Arrègle et al, 2002). Ces auteurs ajoutent que la nature et la configuration des connexions ont un impact sur la disponibilité de l'information. De ce fait, ils concluent qu'un acteur engagé dans des relations d'échange avec les autres peut être avantagé grâce à un accès privilégié et rapide à des informations de valeur. De manière opérationnelle, l'aspect structurel peut être cerné par les caractéristiques des relations interpersonnelles dans l'organisation, à savoir la taille, la densité et la diversité de la configuration des relations sociales (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

La dimension relationnelle comporte quatre éléments clés : la confiance et la loyauté, les normes et les sanctions, les obligations et les attentes réciproques, l'identité commune et sociale. La confiance est une composante importante du capital social parce qu'elle constitue le « lubrifiant » des relations coopératives dans l'entreprise : elle permet le partage d'expériences, des normes et des valeurs entre les salariés de l'entreprise, tout en facilitant la réduction des dispositifs formels de contrôle des relations de travail. Les normes sont des standards sociaux (Coleman, 1988) qui fixent le cadre d'action collective ; elles sont variables selon les contextes culturels et la perception que les acteurs ont de la vie en groupe. Par exemple, dans les pays africains souvent considérés comme des sociétés communautaires (Kamdem, 2002), les populations auront tendance à se définir par rapport à leurs communautés d'appartenance qui délimitent leurs cadres d'action. Les obligations trouvent leur pertinence puisqu'elles représentent l'engagement de chaque acteur à accomplir une tâche convenue de commun accord, et permettent à celui-ci de bénéficier d'une sorte de crédit de la part des autres membres de la communauté d'appartenance. L'identité commune et sociale constitue le référentiel autour duquel tous les acteurs vont s'identifier pour agir en faveur de la consolidation des intérêts de la communauté ; elle permet de pérenniser les relations à travers le partage de bénéfices mutuels.

La dimension cognitive incorpore les langages, les récits, les expériences et les codes communs, ainsi qu'une vision partagée qui permettent aux acteurs de percevoir et d'interpréter les événements de façon similaire, comme l'ont montré Bolino et al. (2002). Bien plus, lorsque les individus se comprennent mutuellement ils sont enclins à résoudre sereinement leurs problèmes, à échanger des idées, à s'entraider et à partager des connaissances (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Finalement, nous pouvons retenir que les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social collectif déterminent la propension des acteurs à coopérer dans des relations de

travail. Etant donné que les relations de travail sont contingentes (Bolino et al, 2002), la question des sources de création du capital social collectif dans le contexte de localisation des organisations reste posée. Au regard du rôle des tontines d'entreprise dans l'organisation des relations de travail (Nkakleu et Kamdem, 2007 ; Nkakleu et al, 2007), les tontines d'entreprises peuvent être assimilées aux déterminants internes du capital social collectif.

1.1.3 Les tontines d'entreprise, déterminants internes du capital social collectif : problématique de l'enquête.

Dans la littérature consacrée, les tontines sont souvent décrites comme un procédé financier informel dans les économies africaines et asiatiques (Lelart, 1990 ; Mayoukou, 1997; Henry et al, 1991). Ce sont encore 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 chacun, et cela à tour de rôle » (Bouman, 1977). Les tontines varient (tontines villageoises, tontines d'amis, tontines en milieu urbain, tontines de quartiers, tontines d'affaires, tontines de services ou tontines professionnelles) selon les cultures et selon leur taille (Lelart, 1990). Qu'à cela ne tienne, toutes ces tontines se caractérisent par le partage des valeurs de solidarité, de confiance, d'entraide, d'obéissance et de respect des principes qui fondent les liens interpersonnels « forts », au sens de Granovetter (1973), qui obligent généralement les tontiniers à éviter des comportements opportunistes et à soutenir chacun des membres en cas de problèmes inhérents à l'environnement familial ou de travail. Les tontines se construisent à partir de la proximité spatiale, culturelle ou professionnelle entre des individus qui éprouvent le besoin de mutualiser leurs efforts et moyens pour consolider les actions du groupe au service de l'épanouissement de chacun des membres.

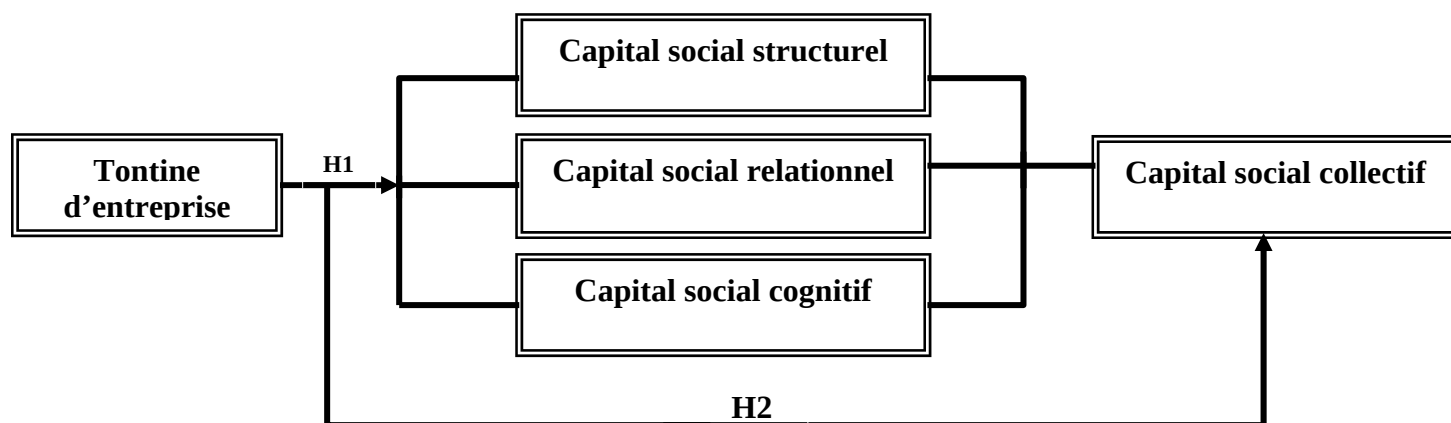
Les tontines d'entreprises (tontines professionnelles), au cœur de notre problématique d'enquête, sont une transposition des pratiques de tontines dans les entreprises. Il s'agit de regroupements informels des salariés qui organisent leurs relations de travail sur la base des solidarités financières et de travail. A ce titre, elles sont perçues comme une sorte de mécanique sociale productrice de coopération au travail (Nkakleu et Kamdem, 2007) et donc de capital social dans les organisations à travers les trois dimensions identifiées par Nahapiet et Ghoshal (1998), comme le montre la figure 1 ci-après.

Sur la base des développements précédents, nous énonçons la première hypothèse selon laquelle les tontines d'entreprises influencent la création du capital social collectif (H1), décliné en capital social structurel, en capital social relationnel et en capital social cognitif. En effet, les tontines d'entreprises sont considérées comme un instrument fédérateur des actions individuelles en milieu de travail puisqu'elles facilitent l'interconnexion des relations affectives et renforce les liens entre les salariés ayant accepté d'en faire partie. Les tontines d'entreprise créent ainsi un réseau de relations sociales et de travail entre les salariés qui vont délimiter les zones de coopération avec les autres salariés non membres (capital social structurel). Ceci est possible parce que les salariés, membres de la tontine d'entreprise, sont animés par des sentiments d'interdépendance du fait d'instauration des relations coopératives et confiantes dénuées des enjeux de pouvoir (Nkakleu, 2005). Cet auteur a montré, à la suite de D'Iribarne (1986), dans une étude longitudinale que les relations coopératives se fondent sur la confiance et la loyauté des membres de la tontine d'entreprise, les normes et les sanctions, les obligations et les attentes réciproques qui vont orienter leurs actions vis-à-vis des congénères, l'identité sociale qui permet de s'identifier au groupe tontinier, d'augmenter les opportunités d'échanger et de renforcer la fréquence de coopération avec les collègues, tout en se démarquant des autres salariés qui ne sont pas membres de la tontine en question (capital social relationnel). La dimension cognitive du capital social collectif étant constituée de représentations et de systèmes de significations partagées susceptibles de générer des connaissances implicites individuelles ou des connaissances explicites collectives, socles de

l'action collective (Dieuaide, 2005), la tontine d'entreprise est un vecteur de création du capital social cognitif. En fait, elle est un levier d'interactions entre services fonctionnels dans l'entreprise et pour cela, elle permet aux acteurs de se performer dans les métiers qu'ils maîtrisent déjà puisque les connaissances sont diffusées dans l'entreprise (Manga, 2007, p. 42), et de développer leur employabilité en s'adaptant et en apprenant de nouveaux métiers.

Tout en étant des leviers de création des trois dimensions du capital social collectif, les tontines d'entreprise n'auront pas le même impact sur la création du capital social collectif. Une des spécificités des tontines d'entreprise tient à la délimitation des zones de coopération (Nkakleu et Kamdem, 2007) et à ce titre, plus le nombre de tontines d'entreprise va augmenter plus les acteurs auront tendance à réserver les informations aux seuls membres de leur groupe tontinier, considérant les non membres comme des « étrangers » à qui il ne faut surtout pas donner les informations utiles pour remplir leurs missions. Dans ces conditions, nous formulons la deuxième hypothèse selon laquelle le capital social collectif créé est d'autant plus « fort » que le nombre de tontines d'entreprise est réduit (H2).

Figure 1 : Modèle de recherche décrivant les liens entre tontine d'entreprise et capital social collectif



Après avoir passé en revue quelques travaux existants qui fondent notre modèle de recherche décliné en deux grandes hypothèses de travail, il convient actuellement de présenter les résultats de l'étude empirique.

2. Méthodologie de l'enquête

Pour vérifier la validation de ces deux hypothèses, nous allons exposer tout d'abord la procédure de collecte des données et la constitution de l'échantillon ainsi que les techniques d'analyse méthodologique utilisées.

2.1. Procédure de collecte des données et constitution de l'échantillon

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de 82 entreprises camerounaises des villes suivantes : Garoua, Maroua et Ngaoundéré ; ces firmes appartiennent à divers secteurs d'activités dont l'industrie, le commerce et les services ; elles possèdent des statuts juridiques différents et des effectifs de personnel allant de 10 à plus de 100 personnes (cf. Tableau 1, infra). Nous avons adopté la méthode non probabiliste pour déterminer la taille de l'échantillon parce qu'il n'existe pas actuellement une base de données regroupant toutes les entreprises camerounaises. En outre, deux critères nous ont permis de retenir les entreprises

susceptibles de répondre à notre problématique : Il nous a semblé pertinent d'éliminer les entreprises de moins de 10 employés parce que la forte proximité entre le personnel et le propriétaire dirigeant des très petites entreprises constitue une barrière à la création d'une tontine par les employés. Le deuxième critère porte sur l'ancienneté du répondant (nous avons retenu le propriétaire dirigeant, le dirigeant/gérant, ou le chef du personnel) à son poste de travail qui est d'au moins un an ; en raison de la nature du capital social, l'appréciation du niveau du capital social collectif nécessite que le répondant ait passé un certain temps dans l'entreprise.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises enquêtées

Caractéristiques	Fréquence	Pourcentage
<i>Forme juridique</i>		
Société anonyme	35	42.7
Société à responsabilité limitée	30	36.6
Entreprise individuelle	17	20.7
<i>Secteur d'activité</i>		
Commerce	29	35.4
Industrie	18	22
Services	35	42.7
<i>Effectif du personnel</i>		
Entre 10 et 49	54	65.9
Entre 50 et 100	16	19.5
Plus de 100	12	14.2

Sur la base de ces deux critères, 105 entreprises ont été contactées. 14 entreprises, soit 13% n'ont pas répondu à notre demande et 9 questionnaires ont été inexploitable. Finalement 82 questionnaires retournés sont exploitables, soit un taux de réponses exploitables de 78% ; ce qui est satisfaisant pour une recherche compte tenu des contraintes du milieu. Il convient de préciser que parmi les 82 questionnaires validés, 57 entreprises se singularisent par l'existence en leur sein des tontines alors que les tontines ne sont pas pratiquées dans 25 entreprises ; ces dernières seront considérées comme un groupe test permettant d'évaluer la création du capital social collectif en regard de l'influence ou non des tontines d'entreprise.

Nous avons interrogé ces entreprises en face à face à l'aide d'un questionnaire de 12 questions (dont 7 fermées² et 5 semi-ouvertes), divisées 5 grandes catégories, les deux premières donnant des informations générales sur l'entreprise (forme juridique, secteur d'activité, effectif du personnel) et sur le répondant (nature du poste occupé ; ancienneté du poste occupé), les autres tenant compte des trois dimensions du capital social collectif que nous avons retenues ainsi que de la place de la tontine d'entreprise (son existence, le nombre de tontines créées et la durée de vie). Pour l'évaluation du capital social structurel quatre questions touchaient à l'observation d'une certaine généralisation des liens sociaux, aux réseaux d'amitiés entre salariés, à l'influence des différences tribales ou des croyances religieuses sur les relations de travail. Dans le même ordre d'idées, le capital social relationnel a été évalué par quatre questions : la confiance mutuelle, la fierté d'être employés de la même entreprise et de partager une identité commune, la conviction sur l'utilité des uns et des autres pour le groupe, les obligations mutuelles d'honnêteté et de solidarité dans les relations. Enfin, quatre dernières questions visaient à cerner la dimension cognitive du capital social cognitif :

² Dont 3 à échelle ordinale utilisant des échelles d'accord en cinq points, de type Likert (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

la compréhension mutuelle, les codes et langages communs permettant aux membres du groupe de communiquer facilement, le partage de connaissances et expériences, la vision partagée des situations.

2.2. Les techniques d'analyse méthodologique

Le traitement des données est réalisé à l'aide du logiciel SPSS. Nous avons mené des analyses descriptives des différents concepts mobilisés (l'analyse des fréquences pour ce qui concerne la tontine d'entreprise et la méthode de score appliquée aux trois dimensions du capital social collectif). Le test de la fiabilité des dimensions relationnel et cognitive du capital social collectif par le coefficient alpha de Cronbach conforte leur unidimensionnalité, tandis que le test de Cronbach de la dimensions structurelle est relativement satisfaisante (cf. Tableau 2, infra). La méthode de score mesurant la tendance des observations a été complétée par le coefficient d'asymétrie de Skewness pour vérifier la répartition équitable des observations autour de la moyenne (il est égal à zéro) ou vers les valeurs les plus élevées (il est alors négatif) ainsi que par le coefficient d'aplatissement de Kurtois pour comparer la forme de la distribution des observations à celle de la loi normale, un coefficient positif indiquant une forte concentration des observations et un coefficient négatif une courbe plus aplatie.

Tableau 2 : Caractéristiques des échelles de mesure

Variable mesurée	Echelle utilisée	Nombre d'items	Consistance interne
Capital social collectif structurel	Nahapiet et Ghoshal (1998)	4	0.6471
Capital social collectif relationnel	Nahapiet et Ghoshal (1998)	4	0.7077
Capital social collectif cognitif	Nahapiet et Ghoshal (1998)	4	0.6987

Enfin, nous avons complété ces analyses descriptives par l'analyse des associations entre variables reliées aux concepts du modèle de recherche à savoir, tontine d'entreprise, capital social collectif qui est une combinatoire du capital social structurel, du capital social relationnel et du capital social cognitif. Nous avons effectué des tests de validation des hypothèses en utilisant le test de Khi deux, le coefficient Phi et le coefficient de contingence (C).

3. Résultats empiriques

3.1 Les PME camerounaises se différencient selon la présence des tontines d'entreprise et selon les trois dimensions du capital social collectif

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 3, sur les 57 entreprises au sein desquelles existent des tontines, 77.2% ont une seule tontine mise sur pieds par les employés, 14% ont deux tontines créées et seulement 9% enregistrent plus de deux tontines. Globalement, dans les entreprises dans cette partie du Cameroun (ayant un effectif compris entre 10 et 49 personnes) les salariés se regroupent dans une même tontine, ce qui serait de nature à renforcer la cohésion sociale entre eux. On se rend également compte que dans 54% des entreprises ayant des tontines, les tontines existent depuis plus de cinq ans contre 46% des entreprises au sein desquelles les tontines existent depuis un à quatre ans. On peut déjà supposer que 57% des entreprises pourraient bénéficier des effets positifs des pratiques de tontines.

Tableau 3 : Répartition des entreprises selon le nombre de tontines et leur durée

Répartition selon le nombre de tontines	Fréquences	Pourcentage
1 tontine	44	77.2
2 tontines	08	14
Plus de 2 tontines	05	8.8
Total	57	100
Répartition selon la durée de vie des tontines		
1 – 4 ans	26	45.6
Plus de 4 ans	31	54.4
Total	57	100

S'agissant des trois dimensions du capital social collectif (cf. Tableau 4), la répartition des entreprises est presque équitable autour de la moyenne. Le coefficient d'asymétrie de toutes les dimensions s'approche de zéro, ce qui signifie que le pourcentage d'entreprises présentant un niveau de capital social collectif faible est proche de celui des entreprises ayant un fort capital social. Les coefficients de Kurtois étant négatifs, la courbe de concentration a une forme aplatie. En effet, le score moyen global des trois dimensions du capital social collectif est de 4.65 ; le coefficient de Skewness global est de 0.191 tandis que le coefficient de Kurtois est de - 1.689. Nous obtenons ainsi deux groupes d'entreprises : 45% des entreprises (en comptant à partir de la valeur minimale à la moyenne) ont un capital social « faible » contre 55% des entreprises (en comptant de la moyenne à la valeur maximale) qui présentent un capital social collectif « fort ».

Tableau 4 : Appréciation des trois dimensions du capital social collectif dans les entreprises enquêtées

Items	Faible		Fort		Skewness	Kurtois
	Effectif	%	Effectif	%		
Capital social structurel	39	47.6	43	52.4	-1.00	-2.040
Capital social relationnel	36	43.9	46	56.1	-0.25	-1.986
Capital social cognitif	36	43.9	46	56.1	-0.25	-1.986

3.2. La diversité des influences des tontines d'entreprise sur la création du capital social collectif dans les PME camerounaises

Les résultats des tests indiquent que sur les 57 entreprises ayant au moins une tontine, 64.9% de ces entreprises ont un capital social structurel fort, 68.4% un capital social relationnel fort et 66.7% un capital social cognitif fort (cf. Tableau 5, infra). Il apparaît également que 35.1% des entreprises ayant des tontines ont un capital social structurel faible, 31.6% un capital social relationnel faible et 33.3% un capital social cognitif faible. Cette proportion des entreprises ayant des tontines mais enregistrant à la fois un faible niveau de capital social structurel, relationnel et cognitif traduit le fait qu'en réalité, la présence d'une tontine dans une entreprise ne doit pas être considérée comme une panacée à tout problème d'organisation de travail, de gestion des relations interpersonnelles et même de gestion des compétences individuelles et collectives au sein de l'entreprise. S'agissant des 25 entreprises ne possédant aucune tontine, 76% ont un capital social structurel faible, 72% un capital social relationnel faible et 68% un capital social cognitif faible. On peut aussi se rendre compte de ce que parmi les entreprises ne possédant aucune tontine, 24% ont un capital social structurel fort, 28% un capital social relationnel fort et 32% un capital social cognitif fort.

Tableau 5 : Tableau de contingence entre tontine d'entreprise et les trois dimensions du capital social dans les entreprises enquêtées

	Capital social structurel		Capital social relationnel		Capital social cognitif	
	Faible (en %)	Fort (en %)	Faible (en %)	Fort (en %)	Faible (en %)	Fort (en %)
Entreprises ayant des tontines	35.1	64.9	31.6	68.4	33.3	66.7
Entreprises ne possédant aucune tontine	76.0	24.0	72.0	28.0	68.0	32.0
	Khi deux = 11.663 ddl = 1 p = 0.001 Phi = - 0.377 C = 0.353		Khi deux = 11.529 ddl = 1 p = 0.001 Phi = - 0.375 C = 0.351		Khi deux = 8.48 ddl = 1 p = 0.004 Phi = - 0.322 C = 0.306	

Dans le cas de production du capital social structurel, la valeur du khi deux est largement supérieure à la valeur théorique, ce qui témoigne de la dépendance entre la tontine d'entreprise et la création du capital social structurel. Nous notons une relation statistiquement significative entre l'existence d'une tontine d'entreprise et le développement du capital social structurel (prob = 0,001). Les valeurs des coefficients phi (-0,337) et de contingence C (0,353) qui s'éloignent de zéro viennent confirmer cette liaison.

S'agissant du capital social relationnel, 68,4 % des entreprises ayant des tontines d'entreprise ont un capital relationnel fort alors que 72 % des entreprises n'ayant pas des tontines d'entreprise ont un capital relationnel faible. Nous notons une relation statistiquement significative entre l'existence d'une tontine d'entreprise et le développement du capital social relationnel (prob = 0,001). Les valeurs des coefficients phi (-0,375) et de contingence C (0,351) qui s'éloignent de zéro viennent confirmer cette liaison.

Concernant le capital social cognitif, 66,7 % des entreprises ayant des tontines d'entreprise ont un capital social cognitif fort alors que 68 % des entreprises n'ayant pas des tontines d'entreprises ont un capital cognitif faible. Nous notons une relation statistiquement significative entre l'existence d'une tontine d'entreprise et le développement du capital social cognitif (prob = 0,004). Les valeurs des coefficients phi (-0,322) et de contingence C (0,306) qui s'éloignent de zéro viennent confirmer cette liaison.

Ces résultats sont corroborés par les données agrégées (cf. Tableau 6) traitant des relations entre tontine d'entreprise et création du capital social collectif, le capital social collectif étant une combinatoire des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998). On peut constater que dans le groupe d'entreprises ayant des tontines, 68.4% ont un capital social collectif fort tandis qu'il existe dans le même groupe 31.6% d'entreprises qui produisent un capital social collectif faible. De même, dans le groupe d'entreprises ne possédant aucune tontine, 76% produisent un capital social collectif faible alors que 24% contribuent à la production du capital social fort.

Tableau 6 : Tableau de contingence entre tontine d'entreprise et création du capital social collectif

	Capital social collectif	
	Faible (en %)	Fort (en %)
Groupe d'entreprises ayant des tontines	31.6	68.4
Groupe d'entreprises ne possédant pas de tontines	76.0	24.0
Total	45.2	54.8
Khi deux = 13.848 ; ddl = 1 ; p = 0.000 ; Phi = - 0.411 ; C = 0.411		

Ces résultats traduisent l'importance non exclusive des tontines d'entreprise dans la création du capital social collectif dans l'échantillon d'entreprises camerounaises étudiées. Il semblerait, mais nous y reviendrons dans la partie discursive, que d'autres facteurs contribueraient de façon significative ou non à la création du capital social collectif puisque certaines des entreprises n'ayant pas de tontines parviennent à générer un capital social collectif fort (24%) alors que parmi celles au sein desquelles se pratiquent les tontines, il en existe qui produisent un capital social collectif faible (31.6%).

L'approfondissement des analyses permet de différencier l'impact des tontines d'entreprise, quant à leur nombre, sur la création du capital social collectif (cf. Tableau 7).

Tableau 7 : Tableau de contingence entre nombre de tontines dans l'entreprise et création du capital social collectif

Nombre de tontines existantes	Capital social collectif		Total (en %)
	Faible (en %)	Fort (en %)	
Pas de tontine	23.2	7.3	30.5
01 tontine	18.3	35.4	54.7
02 tontines	2.4	7.3	9.7
Plus de 02 tontines	1.2	4.9	6.1
Total (en %)	45.1	54.9	100
Khi deux = 14.371 ; ddl = 3 ; p = 0.002 ; Phi = 0.419 ; C = 0.366			

Il ressort de ce tableau 7, qu'excepté le cas de non existence de tontine d'entreprise où on enregistre 7.3% d'entreprises ayant un capital social collectif, en général lorsque le nombre de tontines créées dans l'entreprise augmente on observe une diminution de la proportion des entreprises qui ont un capital social collectif soit faible soit fort. En effet, parmi les entreprises possédant une tontine, 35.4% ont un capital social collectif fort contre 18.3% qui produisent un capital social collectif faible. Pour ce qui concerne celles possédant deux tontines, 7.3% ont un capital social collectif fort et seulement 2.4% un capital social faible. Enfin, parmi celles possédant plus de deux tontines, 4.9% produisent un capital social collectif fort et 1.2% un capital social collectif faible.

Il apparaît dans le cas d'espèces que 7.3% d'entreprises possédant deux tontines et 7.3% d'entreprises ne possédant aucune tontine produisent un capital social collectif fort. A contrario, dans le même temps 23.2% d'entreprises ne possédant aucune tontine produisent un capital social faible contre seulement 2.4% d'entreprises possédant deux tontines. Au-delà de deux tontines, la proportion d'entreprises passe à 4.9% pour celles produisant un capital social

collectif fort et à 1.2% pour celles produisant un capital social collectif faible, tandis que la proportion d'entreprises ne possédant aucune tontine reste constante au regard de la génération du capital social collectif soit fort soit faible.

Les valeurs des tests révèlent la probabilité de khi deux égale à 0.002 et inférieure à 0.005, ce qui est très significatif et souligne la dépendance entre le nombre de tontines créées dans l'entreprise et la création du capital social collectif. Alors que les valeurs du coefficient Phi et du coefficient de contingence permettant de caractériser les liens entre tontine d'entreprise et capital social collectif sont de sens contraire, celles obtenues et permettant d'établir l'association entre le nombre de tontines d'entreprise et le capital social collectif sont toutes positives et s'écartent de zéro.

4. Discussion

Cette recherche met en évidence deux types d'association : des associations entre tontine d'entreprise et dimensions du capital social collectif et donc (tontine d'entreprise et capital social collectif), ainsi que des associations entre nombre de tontines d'entreprise et création du capital social collectif.

La première proposition selon laquelle les tontines d'entreprise influencent la création du capital social collectif est totalement vérifiée. En effet, sur les 82 entreprises étudiées, il a été établi que 64.9% des entreprises dont les salariés participent à une tontine créée au sein de leur entreprise ont un fort capital social structurel. 68.4% des entreprises dont les salariés participent à une tontine créée au sein de leur entreprise affichent un fort capital social relationnel. 66.7% des entreprises dont les salariés participent à une tontine créée au sein de leur entreprise ont également un fort capital social cognitif. En définitive, sur l'ensemble de la population étudiée, 54.9% des entreprises se caractérisent par un capital social collectif fort contre 45.1% qui ont un capital social collectif faible. Plus précisément, des entreprises ayant un fort capital social collectif, 68.4% se singularisent par la présence de tontines contre 24% d'entreprises ne possédant aucune tontine.

Les tontines d'entreprise se révèlent ici comme cette « mécanique sociale » (Nkakleu, 2005) qui va consolider la cohésion sociale entre les salariés et contribuer efficacement à la création du capital social interne pour l'entreprise. Autrement dit, les valeurs souvent développées entre les membres d'une tontine professionnelle peuvent être transposées positivement dans l'entreprise et générer un capital de ressources sociales. Le capital social collectif peut alors être considéré comme une ressource réticulaire que les acteurs vont se les approprier, les capitaliser et les transformer en capital intellectuel (Nahapiet et Ghosahal, 1998) et en compétences collectives, source d'avantage compétitif (Arrègle et al, 2002). Toutefois, il apparaît que certaines entreprises qui se distinguent par la présence de tontines possèdent un capital social collectif faible. Ceci pourrait s'expliquer notamment par la co-existence dans ces entreprises de plusieurs tontines, et dans ces cas chaque tontine va d'abord défendre les intérêts de ses membres en obstruant par exemple les actions des autres salariés qui n'en sont pas membres (Nkakleu et Kamdem, 2007 ; D'Iribarne, 1986). Cette situation pourrait créer des zones de non échanges et de non coopération au travail au sein d'une même entreprise dont le corollaire serait le faible niveau du capital social collectif produit. Finalement, les tontines d'entreprise semblent jouer un rôle paradoxal lorsqu'il en existe une ou plusieurs au sein de l'entreprise et que tous les salariés n'en sont pas membres. Dans ces conditions, l'objectif organisationnel ne saurait être totalement atteint du fait des relations non coopératives entre acteurs qui ne partagent pas la même vision.

Pareillement, les entreprises ne possédant aucune tontine ont des comportements contrastés à l'égard de la production du capital social collectif : 76% ont un capital social collectif faible

contre 24% dont le niveau du capital social collectif est fort. Ces résultats attestent l'importance de la production de la cohésion sociale entre les acteurs dans l'entreprise, en l'absence de laquelle les salariés auront tendance à se comporter comme des « étrangers » au sein de la même entreprise (D'Iribarne, 1986), ce qui justifierait naturellement le niveau faible du capital social collectif. On note que 24% de ces entreprises dont les salariés n'y ont créé aucune tontine possèdent néanmoins un capital social fort ; ceci pourrait résulter de la mise en place d'autres dispositifs incitatifs tels les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées par Baret et Argentina (2004) comme faisant partie des déterminants externes du capital social.

La deuxième proposition selon laquelle le capital social collectif dans l'entreprise est d'autant plus fort que le nombre de tontines d'entreprise est réduit est également vérifiée. Le capital social collectif apparaît plus fort dans les entreprises où les salariés ont créé une seule tontine. Lorsque deux tontines sont créées dans l'entreprise, on se rend compte que le niveau du capital social collectif est moins fort comparé à celui des entreprises ne possédant aucune tontine. On pourrait alors penser objectivement que des pratiques de gestion des ressources humaines ont permis de produire un niveau de capital social collectif supérieur à celui des entreprises dont les salariés ont créé deux tontines. Au-delà de deux tontines créées dans l'entreprise, le niveau du capital social collectif redevient inférieur à celui des entreprises ne possédant aucune tontine. On pourrait en déduire que pour ce qui concerne notre échantillon, deux tontines peuvent être considérées comme le nombre optimum au-delà duquel la création du capital social collectif milite en faveur de l'atteinte des objectifs organisationnels des entreprises ne possédant aucune tontine, et en dessous duquel les entreprises possédant des tontines en tirent plus d'avantage en termes de production du capital social collectif.

Conclusion

Finalement, les tontines d'entreprise (tontines professionnelles) apparaissent comme faisant partie des déterminants du capital social collectif dans l'entreprise dès lors que leur nombre d'excède pas deux. Au-delà, les résultats font apparaître implicitement l'existence d'autres déterminants tels les pratiques de gestion des ressources humaines.

La validité des résultats de cette recherche est limitée par l'étendue et l'horizon temporel de l'enquête menée auprès des 82 entreprises dans les trois villes camerounaises. La présente étude résulte d'une coupe instantanée qui mériterait d'être élargie à d'autres villes plus importantes et cosmopolites en termes de diversité culturelle, ethnique ou linguistique des populations salariées et des dirigeants (nationaux et expatriés) des entreprises. Dans les perspectives futures de la recherche, l'observation pourrait s'étendre notamment aux villes de Douala et Yaoundé, ainsi qu'aux villes de Bafoussam (la plus importante ville en pays bamiléké ; les pratiques de tontines sont très développées chez les bamiléké) et Bamenda (dans la partie anglophone du Cameroun), ceci afin de répondre à quelques questions fort pertinentes relatives aux modalités de production et de management du capital social collectif ainsi qu'aux pratiques managériales en situation interculturelle (Nizet et Pichault, 2007).

Nonobstant ces limites, cette recherche apporte une connaissance concrète des sources de création du capital social collectif dans les entreprises en contexte camerounais, un essai de modélisation de création de capital social collectif incluant les relations entre tontines d'entreprise et dimensions du capital social collectif, ainsi qu'un outil de vérification des relations entre tontines d'entreprise et capital social collectif.

En matière pratique, les résultats font surtout apparaître la nécessité d'une co-construction d'une identité commune autour d'un ensemble de valeurs partagées par les salariés, socle de capitalisation des ressources sociales et de stabilité interne des relations de travail (Alter et Laville, 2004). L'indispensable fidélisation du personnel, comme l'ont souligné Baret et

Argentina (2004) reposant sur le développement du capital social organisationnel, le management des entreprises et les gestionnaires des ressources humaines pourraient utilement en matière de recrutement mettre un accent sur des critères de sélection tels la propension des candidats à adhérer aux associations (mutuelles, tontines) et la prise en compte de la performance collective dans la rémunération, toutes choses égales par ailleurs qui sont des leviers de création du capital social collectif.

Références

- Ahiazu, A.I. (1983), « Influence culturelle sur les relations professionnels. Notes sur les lieux de travail haoussa et ibo au Nigeria ». *Travail et Société*, vol. 8, n° 2, p. 163-176.
- Alter, N., Laville, J.-L. (2004), « Renaud Sainsaulieu et la construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n° 149, p. 36-38.
- Arrègle, J.L., Véry, Ph., Raytcheva, S. (2002), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Actes*, XIème conférence de l'AIMS, Paris, juin.
- Baret, C. et Argentina, S.M. (2004), *Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines*, Document de travail, OREM, IAE, Lyon 3, GREFIGE, Université de Nancy 2.
- Bolino, M.C., Turnley, W. H. Et Bloogood, J.M. (2002), "Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations", *Academy of management Review*, vol. 27, n°4, pp. 505-522.
- Bouman, F.J.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. (1986), « 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. (1992), *Structure holes: The structure of social capital competition*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Coleman (1988), "Social capital in the creation capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplement), p. 95-120.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- D'Iribarne, Ph. (1986), « Culture nationale et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Gérer et Comprendre*, n° 5.
- Dieuaide, P. (2005), "Travail cognitif et gestion des connaissances dans les activités de conception", *Economies et Sociétés, Série socio-économie du travail*, AB, n°25, 4/2005, pp. 699-723.
- Granovetter, M.C. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- Henry, A. Tchenté, G.-H., Guillerme-Dieumegard, Ph. (1991), *Tontines et banques au Cameroun : la société des amis*. Karthala, Paris.
- Kamdem, E. (2002), *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. L'Harmattan, Paris / Presse de l'Université Laval, Québec.
- 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), *La tontine : pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, Edition Eurotext, Aupelf/Uref.
- 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., (2001), *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Manga, B., (2007), *Tontine d'entreprise et création du capital social : une étude dans les PME du Grand Nord Cameroun*, Mémoire de Maîtrise, FSEG, Université de Ngaoundéré, Cameroun.
- Mayoukou, C. (1997), "Intermédiation tontinière: proximité et confiance" dans Bernoux, P. et Servet, J.M. *La construction sociale de la confiance*, Edition Montchrestien.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 242-266.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2007), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Nkakleu, R. (2005), "Quand la tontine d'entreprise crée le capital social: une étude de cas longitudinale", *Actes des JS du réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Entrepreneuriat, développement durable et Mondialisation*, Cluj- napoca, 1-4 juin, pp. 507-519.
- Nkakleu, R., et Kamdem, E. (2007), "Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au travail: le cas d'une PME camerounaise" dans Nizet, J. et Pichault, F. (dir), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, chap. VII, p. 121-132.
- Nkakleu, R., Kern, F., Larure de Tournemine, R. (2007), «La tontine d'entreprise en Afrique», dans R. Tsafack Nanfosso, *L'économie solidaire dans les pays en développement*, L'harmattan, pp. 147-166.
- Osuji, H.M. (1987), « Le mélange des ethnies dans une entreprise: un problème de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 291, p. 42-48.
- Putnam, R. (1995), "Bowling alone. American declining social capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, pp. 65-78.
- Stone, W. et Hughes, J. (2002), *Social capital : empirical meaning and measurement validity*, research Paper n° 27, Australian Institute of Family Studies, June.
- Tidjani, B. (1995), « Management et Cultures Africaines : une problématique, plusieurs approches. Vers la construction d'une typologie ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 17, Nov., p. 25-35.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998), "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *American Management Journal*, vol. 41, p. 464-478.