

**LES TONTINES D'ENTREPRISES PEUVENT-ELLES S'APPARENTER  
À DES COMMUNAUTÉS COGNITIVES PERTINENTES DANS LES  
ORGANISATIONS AFRICAINES ?**

**N° 04-75**

**Raphaël NKAKLEU, Post-doctorant  
nkakleu@cournot.u-strasbg.fr**

**Régis LARUE de TOURNEMINE, Maître de Conférence  
larue@cournot.u-strasbg.fr**

**Francis KERN, Professeur  
fkern@cournot.u-strasbg.fr**

BETA UMR n° 7522 du CNRS  
Université Louis Pasteur, Strasbourg,  
61, avenue de la Forêt Noire  
67085 – Strasbourg

**Résumé :**

Partant du rôle des communautés cognitives dans la gouvernance des entreprises, nous décelons un paradoxe pour le management. Ce paradoxe est levé par quelques réflexions autour de la tontine d'entreprise à la fois outil et cadre d'analyse originale d'une approche cognitive des entreprises africaines.

*Mots-clés : Tontine d'entreprise – coopération transversale – apprentissage – communautés cognitives – Afrique*

*Codes JEL : M 14 - 01*

**Abstract :**

We detect a managerial paradox from an analysis of the role of cognitive communities in the governance of firms. This paradox is removed by some reflexions about the firm tontine, which is an original analysis framework of the cognitive approach on African firms.

*Keywords : Firm tontine – transversal cooperation – learning – cognitives communities – Africa*

## Introduction

L'existence des communautés cognitives, dont certaines sont orientées vers la création de connaissances et d'autres vers l'action (Cohendet et al, 2003) dans les entreprises, apparaît inéluctablement comme une alternative plus que complémentaire à celle des coûts de transaction, susceptible d'expliquer l'avantage organisationnel (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Parmi la variété des communautés cognitives, celles qui retiennent notre attention sont épistémiques et de pratique. Les communautés épistémiques représentent un cadre formel ou informel de développement de réflexions et de production de connaissances. En tant que cadre formel, la communauté épistémique résulte de la mise en place des procédures et du choix sur la base des compétences requises par le management, des agents représentatifs de divers secteurs d'activités appelés à faire partie d'une équipe de gestion de projet. La communauté de pratique quant à elle, est constituée d'un groupe informel d'acteurs qui partagent ou non une même spécialisation définissant un cadre d'action collective caractérisé par le partage de savoirs, de savoir-faire, et de ressources informationnelles et cognitives (Wenger et Snyder, 2003). Elle a également pour finalités la consolidation des relations sociales et le développement des compétences individuelles et collectives. Dans cette perspective, **la vision qui consiste à attribuer la gouvernance de l'entreprise à la mise en place d'une organisation formelle de l'activité semble réductrice.** Car l'analyse des pratiques réelles dans l'entreprise fait apparaître des changements de comportements au sein d'une structure – par exemple la constitution de relations informelles en marge de l'organisation mise en place par le management (Wenger, 1998) - favorables à l'échange des connaissances.

Dès lors se pose un double paradoxe : Premièrement, l'organisation formelle et procédurale productrice de connaissances explicites, codifiées qui peuvent être répliquées, peut soit entrer en conflit avec les réseaux informels générateurs de connaissances tacites soit s'appuyer sur ceux-ci. **Comment la direction de l'entreprise peut-elle identifier, consolider et s'approprier la formation de réseaux informels entre acteurs dès lors que ces réseaux facilitent l'échange d'informations et de connaissances pertinentes ?** De plus, comment le management pourrait-il réduire les « tensions » entre les deux types d'organisation créatrice de connaissances ? Deuxièmement, **les analyses habituelles des communautés cognitives ne tiennent pas compte des contingences culturelles propres à chaque contexte de localisation des entreprises.** Dans ce cas, la question de développement des communautés cognitives dans un espace réputé pluriethnique et communautaire reste posée.

Cet article analyse, à partir de deux mini-cas imbriqués dans une même entreprise (d'Iribarne, 1986), les difficultés pratiques des communautés cognitives dans le contexte culturel africain. Un troisième mini-cas constitué d'entretiens semi-directifs effectués auprès de personnels appartenant à divers départements fonctionnels d'une entreprise camerounaise (Nkakleu, 2002) révèle l'existence d'une « communauté » de liens transversaux entre personnels. Il s'agit d'une tontine d'entreprise en tant que « communauté » de relations interpersonnelles fondées sur la confiance dans les solidarités financières, sociales et de travail entre acteurs, toutes choses qui facilitent la coopération transversale, l'apprentissage interstitiel, la diffusion et le partage de connaissances. Les résultats soulignent quelques perspectives intéressantes de transformation des tontines d'entreprises en communautés cognitives en Afrique.

# 1. Communautés Cognitives et Paradoxe pour le Management des Entreprises.

## 1.1 Les communautés cognitives : de quoi parle-t-on ?

L'entreprise est à la fois un réseau de personnes et un « corps de connaissances », lesquelles constituent un ensemble de perceptions cognitives, de savoir-faire et de compétences intégrés dans les produits ou services (Bayad et Simen, 2003). Cette définition suggère que les acteurs dans l'entreprise sont détenteurs de connaissances et d'expériences utilisables pour l'action et qu'à ce titre, l'exercice et l'efficacité de la compétence de l'acteur sont fortement dépendants des interactions avec d'autres acteurs dans l'entreprise (Créplet et alii, 2002). Dans ces conditions, l'avantage qu'une firme va avoir sur ses concurrents réside dans sa capacité à créer les conditions de coopération intra-organisationnelle et de partage de savoirs, de savoir-faire, d'expériences et d'informations entre les individus. La création et le partage des connaissances peuvent être initiés par le management de l'entreprise ou un regroupement informel d'individus. Deux types de communautés cognitives en résultent (Cohendet et al, 2003).

La communauté est épistémique : les participants développent de réflexions en faveur de la réalisation d'un projet et produisent des connaissances en se fondant sur les procédures mises en place. Les connaissances ainsi produites au sein de la communauté sont explicites (Cohendet et al, 2003 ; Créplet et alii., 2002). Toutefois, les procédures ne peuvent contribuer à elles seules à la création des connaissances car il ne suffit pas à la direction de mettre en place une organisation formelle des activités et de constituer autour de celle-ci une équipe multiculturelle et trans-fonctionnelle pour que ses membres acceptent de travailler ensemble, de diffuser et d'échanger des informations pertinentes. Fort de ce constat, on peut dire que **la communauté épistémique n'est pas exempte des jeux de pouvoir**. Elle subit l'évolution des comportements des acteurs. La réussite d'une communauté épistémique et l'engagement des acteurs dans le partage des connaissances ne sont donc pas automatiques. En effet, cette réussite dépend davantage de l'affranchissement des jeux de pouvoir. Cet affranchissement suppose la prise en compte des représentations sociales partagées des membres de la communauté épistémique.

La communauté est de pratique : elle résulte le plus souvent des insuffisances perçues dans le fonctionnement de l'organisation formelle, mais aussi des limites des compétences des personnels face aux exigences de la direction. Cette situation peut conduire les personnels issus d'une même spécialisation ou de plusieurs services à nouer des relations informelles afin de résoudre rapidement les problèmes de travail. De même, des membres du personnel peuvent être amenés à construire des relations informelles devant orienter leurs actions sur la base des affinités culturelles ou religieuses. Dans les deux situations, les réseaux de relations informelles ainsi constitués s'apparentent aux communautés de pratique caractérisées par l'engagement mutuel des membres, l'existence d'une entreprise commune et la production d'un répertoire partagé<sup>1</sup> (Wenger, 1998). Les communautés de pratique représentent également de regroupements informels d'individus ayant en commun non seulement un domaine de spécialisation et une passion (Wenger et Snyder, 2003), mais aussi de représentations sociales partagées (Shah, 2000) qui vont déterminer leur participation dans un projet collectif. Pour Shah, le transfert d'informations et des connaissances est d'autant plus

---

<sup>1</sup> L'engagement mutuel s'appuie sur les diverses formes d'entraide entre les participants qui favorisent le partage des connaissances ; l'entreprise commune est le résultat d'un processus collectif ; le répertoire partagé regroupe les supports de données et d'informations ainsi que des éléments intangibles (codes de conduite, protocoles).

facilité que les employés se connaissent et partagent collectivement des représentations et des valeurs auxquelles ils s'identifient. Le processus d'identification à l'issue duquel émerge la communauté de pratique se fonde, selon une analyse maintenant classique en sociologie des organisations (Alter et Laville, 2004), sur l'existence de normes, d'obligations et de confiance interpersonnelle. Ces pré-requis facilitent la communication et le partage d'informations et contribuent à la valorisation des savoir-faire et expériences accumulées.

A l'instar des communautés épistémiques, il se trouve que **l'analyse du fonctionnement des communautés de pratique occulte les jeux de pouvoir ainsi que l'importance des cultures dans l'évolution des comportements**. En particulier, la crainte de changement peut amener les individus à développer des protections instinctives (Argyris, 1994) néfastes dans la diffusion et le partage des connaissances. Aussi l'un des enjeux pour le management est-il alors d'identifier les meilleures pratiques en termes de création des connaissances explicites et tacites et de les faire partager par l'ensemble des parties prenantes dans l'entreprise.

### *1.2 Communautés cognitives et paradoxe pour le management*

L'une des difficultés pour le management est de contribuer au développement des communautés cognitives en vue de favoriser le partage des connaissances dans les entreprises. **Le paradoxe pour le management réside dans l'opposition entre la mise en place d'une organisation procédurale susceptible d'orienter les actions de tous les employés<sup>2</sup> et les pratiques réelles qui mettent en exergue des relations informelles entre acteurs, ainsi que les jeux de pouvoir**. Ce paradoxe réside également dans le fait que le management peut soit entrer en conflit avec les regroupements informels d'individus dans l'entreprise soit s'appuyer sur eux pour assurer l'application des décisions opérationnelles. Pour Wenger et Snyder, le management des communautés de pratique revient à favoriser leur jeu naturel et si nécessaire à les « sortir de l'informel » et à identifier celles susceptibles d'améliorer les capacités stratégiques de l'entreprise (Wenger et Snyder, 2003, p. 103). Dans ces conditions, les communautés de pratique perdraient leur auto-régulation et cette situation pourrait engendrer une « désarticulation » des réseaux informels si les acteurs avaient le sentiment de ne plus se reconnaître dans la nouvelle configuration définie par la direction. S'agissant de l'organisation formelle des activités, il est difficile voire impossible d'utiliser les seules procédures pour gérer avec efficacité et efficience l'ensemble des relations interpersonnelles. Car des relations informelles interpersonnelles existent dans toutes les organisations indépendamment des contextes. En l'espèce, l'identification des difficultés pratiques des communautés cognitives en Afrique conduit à la proposition d'une « communauté » de liens spécifique au contexte culturel africain, susceptible de faciliter la coopération transversale et des relations durables.

### *1.3 Difficultés pratiques des communautés cognitives en Afrique*

Cet article reprend le résultat d'une étude de cas réalisée par d'Iribarne (1986). L'auteur analyse le fonctionnement d'une équipe projet – assimilable à une communauté épistémique - et de plusieurs groupes informels d'acteurs - communautés de pratique - au sein

---

<sup>2</sup> La direction accorde généralement plus de responsabilités aux collaborateurs qui peuvent stimuler leur inventivité et leur créativité. En revanche, elle met en place une organisation procédurale qui définit le travail des opérationnels, considérant ainsi que ceux-ci doivent se limiter à l'exécution des tâches qui leur sont confiées.

d'une même entreprise. Chaque communauté constitue un « mini-cas » imbriqué dans l'étude d'ensemble (Eisenhardt, 1989).

La société étudiée par d'Iribarne, est une usine du secteur métallurgique situé au Cameroun. Cette usine qui appartient à un grand groupe industriel français a recruté des personnels originaires de diverses ethnies et s'est engagé dans un processus de « camerounisation » des cadres. La direction a conservé quelques cadres expatriés. Cette usine est extrêmement mécanisée et son processus de production est organisé à partir du fonctionnement des ponts roulants sophistiqués qui sont la clé de la logistique interne (alimentation en minerai, évacuation du métal, etc.) de cette unité de production. Or le processus de production est grandement perturbé par le mauvais fonctionnement de ces ponts roulants et les résultats de l'entreprise en sont fortement affectés au point que les responsables s'interrogent sur sa pérennité. L'origine de cette situation tient très précisément dans les mauvaises relations qu'entretiennent le service de fabrication avec le service d'entretien mécanique (Mini-cas 1), et d'une façon plus générale aux tensions et incompréhensions entre les différents groupes informels formés au sein de l'entreprise (Mini-cas 2).

#### **Mini-cas 1 : Dysfonctionnements au sein d'une communauté épistémique**

La direction de cette usine a mis en place une équipe composée de cadres nationaux et expatriés, responsables des services de fabrication et d'entretien mécanique. Cette équipe est chargée d'expliquer les causes des problèmes survenus dans la chaîne de production et d'y apporter des solutions opérationnelles, et de mener avec le top management des réflexions stratégiques. Elle se réunit régulièrement de façon hebdomadaire et fonctionne selon les procédures mises en place. Pourtant, les relations au sein de cette équipe trans-fonctionnelle « se nouent sur un mode de méfiance et d'hostilité » dû au fait que les acteurs respectifs des deux groupes se considèrent comme « étrangers » à l'intérieur de l'usine et entretiennent parfois des conflits non voilés.

Pour d'Iribarne, la dégradation des relations entre groupes « étrangers » à l'intérieur de cette usine a des implications évidentes en matière d'efficacité et d'efficace : absence de coopération confiante et efficace qui conduit à une véritable guerre interne, de sorte qu'il devient « impossible de procéder à des arbitrages de façon rationnelle » (le matériel est mal utilisé) ; la communication est médiocre et il en résulte un processus cumulatif de désorganisation caractérisé par « de cercles vicieux entre l'état du matériel, la désorganisation de l'entretien et les mauvaises relations de service ». La frustration et le manque de motivations finissent par gagner l'ensemble des salariés.

Pour bien comprendre cette coupure entre service d'entretien mécanique et service de fabrication, d'Iribarne analyse en détail ses sources qui s'avèrent en grande partie culturelles sans que la direction en tienne compte de sorte que tout le fonctionnement de l'entreprise est devenu la résultante d'interactions entropiques entre groupes « étrangers ». Ce qui permet de conclure dans le sens du propos que nous défendons après lui : « quand les relations de travail au sein de l'entreprise ne dépendent pas seulement des places occupées dans l'organigramme il faut en tenir compte dans la gestion, sans se contenter de mettre en place des règles et des procédures impersonnelles ». Les raisons culturelles des dysfonctionnements entre différents services dans cette usine camerounaise justifient les difficultés de mise en œuvre et de fonctionnement d'une communauté épistémique.

### **Mini-cas 2 : Les avatars d'une co-existence de communautés de pratique**

Des groupes informels d'acteurs se sont constitués au sein de cette usine sur la base des affinités ethniques (par exemple les personnels d'ethnie bamiléké forment un groupe identifiable par leurs pratiques de tontines) ou culturelles (des cadres ingénieurs se regroupent selon le lieu de formation, Ecole Polytechnique de Yaoundé versus Ecoles de formation d'ingénieurs en Occident notamment en France). C'est ainsi que ceux formés au Cameroun vont entrer en conflit avec leurs collègues ayant suivi leurs études en France, les deux groupes se considérant mutuellement comme les plus qualifiés et compétents. Ces oppositions entre groupes informels s'étendent à l'ensemble des salariés de cette usine de secteur métallurgique, filiale d'un grand groupe industriel français.

Pour d'Iribarne, la co-existence des différents groupes informels d'acteurs au sein de cette usine rend les relations de travail difficiles puisque chaque groupe défend avant tout les intérêts de ses membres contre ceux des « étrangers » (au sens de ceux qui appartiennent à un groupe informel différent). Ces relations conflictuelles se manifestent par la rétention d'informations pertinentes, ce qui entrave le bon fonctionnement de l'usine et réduit considérablement les objectifs (d'efficacité et d'efficacités) fixés par la direction. Bien que les groupes informels constitués s'apparentent aux communautés de pratique, il apparaît que leur co-existence engendre des problèmes de coopération du fait des différences culturelles et de l'absence de confiance entre les membres de ces groupes. On peut constater que la structure modifie et conditionne les capacités de réflexions des acteurs. De même, une culture caractérisée par l'évitement et les conflits inter-groupes ne favoriserait pas l'apprentissage et le changement dans l'entreprise (Argyris et Schön, 1978).

La résolution des difficultés pratiques des communautés cognitives au sein de cette usine camerounaise et, plus généralement dans le contexte culturel africain, nécessite l'identification d'outils pertinents, susceptibles de favoriser la diffusion et le partage des connaissances, et de susciter une plus grande confiance mutuelle entre groupes informels. Dans cette perspective, les tontines d'entreprises semblent répondre à cet impératif de développement des communautés cognitives en Afrique à condition que la direction favorise la confiance et les interactions entre ces communautés et la « levée » des différences d'appartenance entre ces communautés.

## **2. Les Tontines d'Entreprises : Des Communautés Cognitives Pertinentes en Afrique**

### *2.1 Les tontines d'entreprises*

Elles ont été identifiées à partir du résultat d'une étude de cas réalisée par Nkakleu (2002). La société étudiée, est une PME camerounaise dirigée par un entrepreneur camerounais. Cette société a recruté une cinquantaine de personnes originaires de diverses ethnies. Elle appartient à l'industrie chimique et son activité principale est la savonnerie. Suite aux difficultés de gestion et d'écoulement de la production, la direction va réduire la cadence de production et mettre en congés techniques le personnel de l'usine. Cette situation va engendrer des arriérés de salaires, obligeant les personnels à réfléchir sur les moyens permettant de répondre aux attentes de la direction et de satisfaire leurs besoins personnels. C'est dans ce contexte d'insécurité et d'incertitude qu'à l'initiative d'un petit groupe d'opérationnels, une tontine d'entreprise a été créée (mini-cas 3).

### **Mini-cas 3 : La tontine d'entreprise, un levier de coopération transversale et d'apprentissage interstitiel.**

Le nombre de participants à cette tontine a augmenté depuis sa création en 1996. Elle est ouverte à tous les personnels – y compris les cadres – et regroupe une vingtaine de membres originaires de plusieurs ethnies et appartenant à divers départements fonctionnels. La participation est volontaire ; tous les participants ont les mêmes droits et obligations. Sa mission est d'assurer l'épanouissement des participants en leur apportant des aides financières, morales et matérielles aussi bien dans le cadre qu'en dehors de leur travail. Cette tontine a un bureau restreint composé de : un président, un trésorier et un censeur. Le bureau a la charge d'animer la tontine et de veiller à son bon fonctionnement. La programmation des gains (cotisations) se fait par tirage au sort. Il existe une caisse scolaire alimentée par les apports volontaires de chaque membre ; les fonds de cette caisse sont redistribués avant la rentrée scolaire à concurrence de la mise de chaque cotisant. Outre le rôle financier de la tontine, chaque membre peut bénéficier d'autres services (savoir-être en société, opportunités d'affaires telles la vente de terrains, des aides au travail, etc.). Les thèmes portant sur les informations générales ou problèmes de travail sont proposés par tout participant et discutés lors des réunions. Cette tontine a largement participé au développement d'une coopération confiante entre les participants. Il est loisible de constater la facilité avec laquelle les membres s'aident mutuellement au travail, s'échangent les documents, les données et les informations susceptibles d'améliorer la qualité de leur travail. Cette coopération a été possible parce que les participants partagent les mêmes référentiels et entretiennent des liens sociaux qui valorisent la mise en commun des ressources afin d'assurer l'épanouissement tant individuel que collectif.

Contrairement aux tontines classiques essentiellement financières (Lelart, 1990 ; Servet, 1994), l'originalité et la singularité de la tontine d'entreprise résident dans la constitution d'une « communauté » de relations interpersonnelles qui fondent l'action collective sur la confiance dans les solidarités financières, sociales et de travail entre ses membres. Les solidarités sociales se manifestent par l'assistance à un membre en cas d'événements heureux ou malheureux dans sa famille. Dans cette tontine d'entreprise (Nkakleu, 2002), les participants se considèrent comme des « membres d'une même famille ». A cet égard, un employé « bété » du service fabrication dit avoir utilisé les fonds tontinaux pour créer une épicerie grâce aux conseils de son « frère bamiléké » du service comptabilité. Les participants décrivent la tontine d'entreprise comme un espace ouvert de discussion favorable à la transmission d'informations (en matière de recherche de logements ou d'opportunités d'affaires, etc.). Mais cette tontine ne dispose pas de moyens suffisants pour satisfaire les besoins de ses membres : « Au départ, la finalité était de résoudre les besoins sociaux des membres. Les ressources étant limitées, nous avons été amenés à « vendre » par enrichissement l'épargne collectée. En cas de malheur dans la famille d'un membre, nous sollicitons la contribution financière de la direction ».

Les solidarités de travail se manifestent quant à elles par l'aide aux autres membres de la tontine dans le cadre de leur travail. Les participants affirment avoir bénéficié de l'aide spontanée des autres membres ou pouvoir en bénéficier, persuadés de la réciprocité dans l'action car tous les membres sont égaux. Pour un employé du service fabrication, « avant la création de cette tontine d'entreprise, il était rare de voir les collègues des autres services vous apporter leur aide quand vous en aviez besoin, prétextant une charge de travail importante. Quant aux collègues de service, ils le faisaient timidement selon leur humeur, sauf quand vous partagiez des affinités. Les « chefs » qualifiaient les employés en difficultés de tous les noms d'oiseaux. Aujourd'hui, il y a une nette évolution : les membres de la tontine

apportent spontanément leur aide aux collègues en difficultés ; il n'y a plus de rétention d'informations. Il arrive même que des cadres, membres de la tontine, nous informent des décisions prises au niveau de la direction, et ensemble nous essayons de réfléchir sur les actions à entreprendre ». Les informations convergentes révèlent que cette tontine a favorisé l'intégration et la socialisation de nouvelles recrues. « Les nouveaux employés qui ont accepté de participer à notre tontine ont bénéficié des soutiens des collègues et appris rapidement le métier. Ils sont pris en charge par les anciens ayant une expérience professionnelle et sociale reconnue ».

Cette tontine d'entreprise, qui est la création d'un groupe informel d'individus, s'apparente à un dispositif conventionnel (Gomez 1994) encastré dans les réseaux sociaux (Granovetter, 1985). Ce dispositif est caractérisé par un ensemble de référentiels partagés qui fondent l'identité des membres et orientent l'action collective. Assurés de la réciprocité dans l'action et de la confiance mutuelle, les participants vont coopérer, accepter de diffuser et de partager les informations et les connaissances. L'aide des collègues va renforcer l'apprentissage interstitiel (Wenger et al., 2002) et accroître les compétences des acteurs (Durand, 2000). En recourant à la théorie sociologique de Granovetter (1973, 1982)<sup>3</sup>, on peut assimiler les liens transversaux entre les participants à cette tontine d'entreprise aux réseaux à liens faibles. Pour Granovetter (1973), les réseaux à liens faibles sont constitués par les sources les moins fréquentées – par exemple, les personnels de différents départements fonctionnels – au contraire de ceux à liens forts - personnels d'un même service. Il s'en suit que les réseaux à liens faibles sont ceux avec lesquels on a peu d'interaction dans le temps, une faible intensité émotionnelle, peu de confiance et peu de services réciproques (Granovetter, 1982 ; Julien et al., 2002). Dans ce cas, les liens transversaux entre personnels peuvent être conçus comme des réseaux à liens faibles, et constituer des « ponts » vers d'autres départements fonctionnels auprès desquels les acteurs pourraient obtenir des informations riches et des aides dans le cadre de leur travail. Pour cela, la tontine d'entreprise facilite le développement relationnel, représentant le capital social générateur du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

## 2.2 Des communautés de pratique

La tontine d'entreprise répond aux trois dimensions - engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé – qui fondent la communauté de pratique (Wenger, 1998).

Les membres ont accepté librement de participer à cette tontine d'entreprise au sein de laquelle tous sont égaux. Cette tontine d'entreprise se tient pendant des périodes d'inactivité (pauses au sein de l'entreprise ou à la fin du travail). Elle recommande l'entraide entre ses membres et on peut constater que les participants n'hésitent pas à solliciter les personnes susceptibles de résoudre leurs problèmes. Les membres sont amenés à s'échanger des informations, des données ou des techniques.

---

<sup>3</sup> Granovetter considère que, dans la plupart des groupes ou milieux sociaux, les réseaux à liens forts sont composés des amis ou des connaissances proches. Les réseaux à liens faibles désignent a contrario les connaissances plus ou moins lointaines ou que l'on rencontre rarement. Cette description amène l'auteur à affirmer que les réseaux à liens forts reproduisent généralement les mêmes représentations mentales et soutiennent les *habitus* (au sens de Bourdieu). Nous n'allons pas dans cet article nous étendre sur ces travaux qui font partie de la théorie des réseaux sociaux. Pour une vérification empirique de la vraisemblance de cette théorie, cf. Julien et al., 2002.

La tontine d'entreprise s'organise autour d'intérêts partagés des membres. A l'origine, l'adhésion des acteurs repose sur la satisfaction des besoins personnels. La tontine représente un cadre au sein duquel les participants sont unis par des liens de responsabilité à l'égard de toute la communauté. Ces liens de responsabilité supposent des relations mutuelles entre les participants fondées sur la confiance et sur le sentiment d'absence de tromperie du fait du rôle protecteur de la tontine contre les comportements déviants. L'entreprise commune repose sur la mutualisation des ressources pour satisfaire les besoins des participants – notamment la résolution des problèmes financiers et de travail des membres du personnel intégrés à la tontine – afin de réaliser collectivement les objectifs fixés par la direction.

Les participants à cette tontine d'entreprise mettent en commun également leurs savoir-être et savoir-faire et partagent les connaissances. Ces éléments intangibles et tacites entrent dans la composition du répertoire partagé.

Les critères qui fondent la communauté de pratique sont respectés. Aussi, la tontine d'entreprise est-elle assimilable à une communauté de pratique. Pour autant il est utile de différencier la tontine d'entreprise des autres formes organisationnelles : tontine villageoise, tontine urbaine, communauté professionnelle, groupe de travail ou équipe de projet. Cette distinction permettra de préciser davantage en quoi la tontine d'entreprise peut être conçue comme une communauté cognitive en Afrique (cf. § Discussion).

On peut distinguer la tontine d'entreprise des tontines villageoises (communauté villageoise ou ethnique) et urbaines (communauté de liens proxémiques entre personnes issues de plusieurs ethnies et résidant dans les villes). La tontine d'entreprise se distingue des autres formes de tontines par des objectifs, centrés sur la transmission et le partage des connaissances sur les lieux de travail.

Dans la tontine d'entreprise, le nombre des membres est restreint et les objectifs, centrés sur le développement relationnel (des liens sociaux) et la transmission des connaissances sont différents de ceux d'une communauté professionnelle.

La tontine d'entreprise n'est pas non plus une « task force ». Créée par un groupe informel d'individus au sein d'une PME camerounaise, elle vise l'épanouissement de ses membres sur les lieux de leur travail et en dehors. Contrairement aux groupes de travail, les membres de la tontine d'entreprise ne sont pas désignés par le management ; ils adhèrent librement aux règles de fonctionnement de la tontine. Par ailleurs, les objectifs de la tontine ne sont pas déterminés par les managers au contraire des groupes de travail. Alors que la constitution d'un groupe de travail est temporaire et sa durée de vie limitée à la résolution du problème déterminé (Josserand et Saint Leger, 2004), on peut constater que la tontine d'entreprise perdure dans le temps tant que ses membres restent égaux, et confiants dans la réciprocité de l'action. La tontine d'entreprise est auto-régulée et possède une dynamique de développement propre.

Une équipe projet quant à elle, doit respecter un but et produire des résultats qui dépendent des facteurs temporels et hiérarchiques (Josserand et Saint Leger, 2004). Si le projet se définit par sa finalité, les membres de la tontine d'entreprise doivent négocier le sens de leur entreprise commune et définir de façon émergente la finalité de la tontine, compte tenu de leurs aspirations.

L'analyse du mode de constitution et du fonctionnement de la tontine d'entreprise conduit à la concevoir comme une communauté de pratique. Il s'agit d'un groupe parfaitement émergent, mais qui mérite le soutien du management pour s'engager dans une dynamique de développement au service de l'épanouissement des personnels, de l'efficience et de l'efficacité.

### **3. Discussion sur les Tontines d'Entreprises comme Communautés Cognitives**

La création d'une tontine d'entreprise dans cette PME camerounaise (Nkakleu, 2002) peut être envisagée comme une réponse satisfaisante aux dysfonctionnements identifiés (Mini-cas 1 et 2) dans cette usine du secteur métallurgique au Cameroun, filiale d'un grand groupe industriel français (d'Iribarne, 1986). Car les sources de ces dysfonctionnements se situent dans la non prise en compte des contingences culturelles locales. Au-delà, nous discutons dans cette section des perspectives de transformation de la tontine d'entreprise en communautés cognitives pertinentes dans les organisations africaines.

La constitution et le fonctionnement de la tontine d'entreprise reposent sur les attributs communautaires des sociétés africaines (Hofstede, 1994) : la confiance mutuelle, la solidarité, l'entraide, le développement relationnel au service de l'épanouissement collectif et individuel.

En l'espèce, la perception et la participation des membres du personnel à cette tontine d'entreprise corroborent l'enchaînement décrit par Nahapiet et Ghoshal (1998) entre le développement de capital social et la création du capital intellectuel. Les liens sociaux créés au sein de la tontine d'entreprise jouent un rôle important dans les interactions entre participants et favorisent les échanges de connaissances. Le partage de connaissances fait partie des mécanismes de coopération (Llerena, 1997) à la base de la création de connaissances collectives nouvelles. Les communautés de pratique apparaissent ainsi comme un lieu d'échange au sein duquel sont combinées certaines facettes de conversion de la connaissance – extériorisation, combinaison, intériorisation et socialisation (Créplet et al, 2001) – permettant le partage et la révélation de la dimension tacite de la connaissance (Josserand et Saint Leger, 2004).

La tontine d'entreprise représente une communauté de pratique dans la mesure où le principe d'auto-organisation qui la fonde, favorise l'échange des connaissances (Wenger, 1998). La communauté de pratique facilite d'autant plus l'apprentissage interstitiel qu'elle vit en marge de la structure hiérarchique. Or, il apparaît que la tontine d'entreprise dispose de moyens limités pour motiver davantage les participants et consolider l'action collective. Le fait de solliciter l'assistance financière de la direction lorsqu'un événement funeste survient dans la famille d'un membre (Mini-cas 3), signifie que le soutien apporté à cette tontine en tant que communauté de pratique peut paraître insuffisant. Cette situation montre que la tontine d'entreprise ne remplit pas tous les principes posés par Wenger et Snyder (2000) pour « cultiver » les communautés de pratique : aide à la constitution d'une communauté sur la base des réseaux existants, fourniture des infrastructures (budgets, adaptation des systèmes de promotion et d'évaluation, soutien non intrusif de la direction générale et de « sponsors »). En se ré-appropriant cette volonté de « cultiver » les communautés de pratique, deux orientations

peuvent être données au rôle du management des entreprises quant aux incitations à l'émergence des tontines d'entreprises dans le contexte culturel africain<sup>4</sup>.

### *3.1 La direction « cultivée » la tontine d'entreprise*

La tontine d'entreprise permet de garantir aux participants une certaine stabilité sociale susceptible de les fidéliser et de favoriser l'évolution nécessaire de leurs compétences. Lorsque la direction constate l'existence d'une tontine d'entreprise comme lieu de socialisation des acteurs, d'apprentissage interstitiel, d'échange de pratiques professionnelles et de connaissances, elle doit de ce fait, comme le suggèrent Wenger et Snyder (2002), « cultiver » le développement de la communauté de pratique dans l'organisation. **Plutôt que de s'approprier la tontine d'entreprise existante en tentant de la sortir de l'informel – transformer la structure auto-régulée en une organisation formelle -, nos réflexions plaident pour que la direction définisse les contours de sa contribution au développement de la tontine d'entreprise existante à la fois comme lieu de partage des connaissances ainsi que de création de connaissances collectives nouvelles.** La contribution de la direction doit se limiter à la mise à disposition d'infrastructures notamment d'un budget « ad hoc » qui servirait à résoudre les problèmes sociaux – tels la carence de logement, le financement des soins et d'éducation des enfants. Ceci permettrait de consolider les liens sociaux entre les personnels, nécessaires pour diffuser et partager les connaissances.

### *3.2 La direction crée une communauté épistémique à partir des membres de la tontine*

La direction peut être amenée à réunir un certain nombre de personnes ressources pour résoudre dans un temps limité des problèmes déterminés. Pour ce faire, elle doit choisir des personnes compétentes pouvant contribuer positivement à la résolution de ces problèmes. Or, il se trouve que, nonobstant les procédures mises en place, les personnes sélectionnées peuvent entretenir des relations conflictuelles, et refuser de coopérer et d'échanger leurs connaissances. Dans ce cas, il peut être utile pour la direction de sélectionner les personnes ressources devant faire partie de l'équipe projet au sein de la tontine d'entreprise, à savoir la communauté de pratique qu'elle aura « cultivée ». Le choix de réunir des membres du personnel qui participent à la tontine d'entreprise révèle une portée stratégique et opérationnelle : il instaure la relation de confiance nécessaire pour s'engager dans la coopération transversale et partager les connaissances. En outre, le choix des personnes compétentes sur la base de la communautarisation des objectifs permet de constituer une communauté épistémique au sein de laquelle les membres vont coopérer et partager les connaissances. Cette situation qui s'apparente à une dynamique de groupe peut être l'occasion de poursuivre une réflexion collective sur la bonne marche de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. La création de connaissances sur le fonctionnement de l'organisation et sur ses modes de management devient possible. Cette création de connaissances peut aussi porter sur les marchés, les circuits de distribution, sur la qualité des produits<sup>5</sup>, enfin sur les réseaux familiaux et relationnels nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Nos réflexions ne sont pas exclusives au contexte africain. L'émergence des tontines dans les entreprises peut être une voie de développement des communautés cognitives dans d'autres contextes, à condition que les contingences culturelles soient prises en compte.

<sup>5</sup> Nos réflexions se fondent sur l'évolution du management japonais respectueuse des contingences locales. L'illustration peut être trouvée dans la manière dont les entreprises japonaises se sont appropriées à partir des années 1950 les démarches de management qualité en les adaptant à leur logique culturelle en matière de décision (recherche de consensus collectif) et en inventant des formes organisationnelles adaptées à cette logique à l'exemple des « cercles de qualité » (Larue de Tournemine, 1997 et 1998).

La sélection des membres de la tontine d'entreprise permet de constituer une « communauté » de réflexions. Ainsi, la direction en tant qu'autorité procédurale a initié la création d'une communauté épistémique (Créplet et al., 2002) en tant que lieu de création de nouvelles connaissances sur l'entreprise et dans le meilleur des cas sur la mise en oeuvre des compétences de base de l'entreprise. Dans ces conditions, la direction tente d'impulser une vision stratégique pour obtenir de nouvelles propositions des membres de la tontine d'entreprise devenue communauté épistémique. Encore faudrait-il que la direction d'une filiale d'une firme multinationale (cf. Mini-cas 1 & 2) ou le propriétaire dirigeant de la PME (Mini-cas 3) soient convaincus que la valorisation des communautés cognitives soit une réponse adaptée à l'incertitude grandissante des marchés et que les tontines d'entreprises constituent précisément la forme la plus fréquente de ces communautés dans les entreprises africaines soucieuses d'améliorer leur compétitivité.

## **Conclusion**

L'analyse de la constitution et du fonctionnement des communautés cognitives met à jour des problèmes de coopération transversale du fait de la non prise en compte des contingences culturelles locales et des jeux de pouvoir qui s'y déroulent. Après avoir précisé le paradoxe managérial des communautés cognitives dans les entreprises, nous avons montré et expliqué les difficultés pratiques des communautés cognitives dans le contexte africain. L'introduction des tontines d'entreprises, forme de « communauté » de relations interpersonnelles fondée sur la confiance, peut être envisagée comme une réponse pertinente aux problèmes de coopération intra-organisationnelle.

La tontine d'entreprise est une structure auto-régulée qui regroupe des membres du personnel sur le principe du volontariat, sa finalité étant de satisfaire les besoins sociaux de ses membres et d'instaurer des relations de travail durables, susceptibles de faciliter l'apprentissage interstitiel et le partage des connaissances. Dans cette perspective, la tontine d'entreprise peut être conçue comme une communauté de pratique pertinente dans les organisations africaines. Le développement des tontines d'entreprises devient possible si le management accepte de « cultiver » ces communautés de pratique sans chercher à se les ré-approprier.

La constitution et le bon fonctionnement de la communauté épistémique pourraient résulter d'une vision stratégique du management consistant à sélectionner les personnes ressources au sein de la tontine d'entreprise.

L'introduction des tontines d'entreprises, comme forme interstitielle d'organisation du travail, suggère de pratiques nouvelles aux dirigeants d'entreprises. Pour cela, il revient notamment aux professionnels d'accompagner les entreprises dans la stimulation des tontines d'entreprises ainsi que dans le choix des types de membres de la tontine devant intégrer une communauté épistémique. L'assimilation des tontines d'entreprises aux communautés cognitives suggère également des thèmes de recherche à approfondir. Des projets de recherche pourraient approfondir la compréhension du fonctionnement des tontines d'entreprises ( le rôle de la direction, les pratiques actuelles et les best practices, les motivations des participants et les enjeux de pouvoir, l'analyse des relations interindividuelles des membres des tontines, etc.), et traiter les tontines d'entreprises comme la forme la plus fréquente des communautés cognitives dans les organisations africaines. Dans cette

perspective, la mobilisation des travaux sur la dynamique de groupe et l'adoption d'une approche recherche-action seraient certainement utiles.

## **Bibliographie**

Alter, N. et Laville, J.-L. (2004). « Renaud Sainsaulieu et la construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n°149, p. 36-38.

Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Argyris, C. (1994). « L'entreprise va changer mais cela ne changera rien à la gestion des hommes ». *Revue Française de Gestion*, n°100.

Bayad, M. et Simen S.-F. (2003). « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », *Actes*, 12<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Tunis, juin.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°146, pp 99-121.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F. et Munier, F. (2001). « Dualité Cognitive et Organisationnelle de l'Entreprise : le Rôle Différencié du Manager et de l'Entrepreneur », *Revue de l'Economie Industrielle*, n°95, pp 9-22.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F. et Munier, F. (2002). *Dualité cognitive et organisationnelle fondée sur les interactions entre communautés*. Document de travail, n° 2002-10. BETA. Strasbourg.

D'Iribarne, Ph. (1986) « Cultures nationales et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise ». *Gérer et Comprendre*, n°5, décembre.

Durand, T. (2000). « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n° 127, pp 84-102.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, n°14, pp. 488-511.

Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica, Paris.

Granovetter, M.S. (1973). « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, vol.78, p. 1360-1380.

Granovetter, M.S. (1982). "The Strength of Weak ties : a Network Theory rRvisited" in P.V. Marsden & N. Lin (dir) *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills. Sage Publications. pp. 105-130.

- Granovetter, M.S. (1985). « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Les Editions d'organisation, Paris.
- Josserand, E. et Saint Leger, B. (2004). « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », Actes, 13ème conférence de l'AIMS, Vallée de Saine, 2, 3 et 4 juin.
- Julien, P.-A., Andriambelosen, E., Ramangalahy, C. (2002). « Réseaux, signes faibles et innovation technique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre ». Actes, 6<sup>ème</sup> CIFPME. Octobre. Montréal.
- Larue de Tournemine, R. (1998). « Nouveau management de la qualité dans la filière halieutique au Sénégal », *Cahiers du CESAG, IECS de Strasbourg*.
- Larue de Tournemine, R. (1997), « Nouveau management de la qualité dans la filière halieutique au Sénégal : mise en œuvre et impact sur la compétitivité », *Cahiers de Recherche en Gestion*, n° 3, décembre. Université Cheikh Anta Diop, Dakar.
- Lelart, M. (1990). *La tontine. Pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. Eurotext, Paris.
- Llerena, D. (1997). *Coopérations cognitives et modèles mentaux collectifs : outils de création et de la diffusion de la connaissance*. Economie de la connaissance et organisation. L'Harmattan, Paris.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, pp. 242-266.
- Nkakleu, R. (2002). « La tontine d'entreprise comme modèle de coopération dans les entreprises africaines : leçons du cas camerounais », Actes, 16èmes journées nationales des IAE, Paris, les 10 et 12 septembre.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creation Company*. Oxford University Press.
- Servet, J.-M. (1994). « Le lien de confiance », *Revue MAUSS*, n° 4, p. 37-56.
- Shah, P.-P. (2000). "Network Destruction: the Structural Implication of Downsizing". *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 101-112.
- Wenger, E.C. (1998). *Community of Practice, Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E.C. et Snyder, W.M. (2000). "Community of Practices: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, Jan.-Fev., pp. 130-145.
- Wenger, E.C., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Wenger, E.-C. et Snyder, W.M. (2003). « Des communautés de pratique » dans Le management du savoir en pratique. Collection L'Expansion Management Review, p. 91-116. Edition d'Organisation.