

## LES DETERMINANTS PSYCHOSOCIAUX DE LA FIDELITE ET DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DE MICRO-FINANCE: CAS DE LA REGION DE L'OUEST CAMEROUN

**NOHOTIO KENNE Jean Mathurin**

Docteur, Université de Dschang, Cameroun

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This research examines the relationships between groups of variables. In other words, it comes together to explain the indicators of loyalty and involvement respectively by those psychosocial factors, management and career motivation. The survey of 38 items was administered to 200 employees of micro-finance and canonical analysis is the explanatory methodology used. The result show that psychosocial factors have the greatest explanatory power (58,14%), as against 50,76% for the career management and 44,57% for motivation. Loyalty and commitment are jointly explained by the amount of work, the help of superiors at work, their social support, training-job adequation, the existence of an advancement scale, knowledge on workstations profile, the employee's competence, internal promotion, bonuses, external equity and intrinsic motivation. Although the results coincide with those of our predecessors, some discrepancies still exist and may be due to the characteristics of micro-finance and the regional nature of this research.

**KEYWORDS:** Fidelity, Involvement, Psychosocial factors, Career management, Motivation.

**RESUME:** L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants de la fidélité et de l'implication du personnel dans le contexte des micro-finances. Autrement dit, il s'agit d'expliquer conjointement les indicateurs de la fidélité et de l'implication par les variables de mesure des facteurs psychosociaux, de la gestion de carrière et de la motivation. Le recueil des données s'est fait par un questionnaire de 38 items administré à 200 employés des micro-finances et l'analyse canonique est la méthode utilisée.

Les résultats montrent que les facteurs psycho-sociaux ont le plus grand pouvoir explicatif (58,14%), contre 50,76% pour la gestion de carrière et 44,57% pour la motivation. Ainsi, la fidélité et l'implication sont conjointement expliquées par la quantité de travail, l'aide des supérieurs dans le travail, le soutien social de ces derniers, l'adéquation formation/emploi, l'existence d'une grille d'avancement, la connaissance du profil des postes de travail, la compétence de l'employé, la promotion interne, les primes, l'équité externe et la motivation intrinsèque. Ces résultats recourent ceux de nos devanciers malgré certaines discordances dues aux spécificités des micro-finances et au caractère régional de cette recherche.

**MOTS-CLEFS:** Fidélité, Implication, Facteurs psychosociaux, Gestion de carrière, Motivation.

### 1 INTRODUCTION

Une étude de l'Institut Nationale de la Statistique INS (2011) dans le contexte Camerounais montre que seulement 7,5% d'employés souhaitent continuer à travailler dans la même entreprise et que jusqu'à 30,4% souhaitent continuer dans une autre entreprise. Ce problème de fidélisation du personnel dans les entreprises Camerounaises en général peut être exacerbé dans les établissements de micro-finances (EMF) pour diverses raisons :

- La modicité de leurs moyens qui amène Sime (2002) à déplorer la clochardisation du personnel dont il situe le salaire en dessous du SMIG,

- L'urgence du temps dans la gestion des fils d'attente,
- Les conditions de travail dérisoires à l'instar de la violation de l'article 80 du code de travail portant limitation des heures de travail hebdomadaire à 40 h,
- L'environnement concurrentiel du fait de la présence d'environ 452 EMF et de nombreuses banques classiques dénombrées par le MINFI en 2012,
- Le taux des contrats de travail relativement faible et estimé à 20,3% par l'INS (2011),
- Et l'internationalisation de l'offre d'emploi qui brise les frontières et facilite la mobilité des employés de ces micro-finances.

Ce qui prédispose d'avantages les employés des EMF Camerounaise à l'instabilité dans une organisation. Ce qui est sans doute exacerbé dans la région de l'ouest Cameroun car, seulement 6,6% de cette population souhaitent un emploi dans la même entreprise tandis que jusqu'à 34,4% veulent un emploi dans une autre entreprise (INS, 2011). De plus, Selon Warnier (1993), les Bamilékés changent plusieurs fois d'activités au cours de leur carrière et chaque activité sert de tremplin pour le passage à la suivante. Pourtant, la stabilité du personnel est l'un des principes d'administration qui détermine la prospérité de l'entreprise (Fayol, 1918). A ce titre, elle permet de capitaliser l'expérience professionnelle, d'éviter les coûts liés à la recherche, au recrutement et à la formation des nouveaux venus (Martory et Crozet, 2001), de gérer la confiance, satisfaire la clientèle et défendre l'image de l'entreprise (Paille, 2004). C'est du moins la raison pour laquelle les sondages du cabinet Robert Half (2006) montrent que 37% d'entreprises déclarent avoir besoin d'une politique de fidélisation de leur personnel tandis que 57% affirment avoir besoin de l'approfondir.

Sur le plan théorique, nombreux sont les travaux ayant proposé des stratégies pouvant endiguer l'infidélité des employés. Adam's (1963) démontre que l'équité est une condition indispensable en matière de fidélisation. Sims (1991) aborde la fidélisation dans une triple déontologie qui consiste à développer les facteurs stimulant l'engagement des salariés, favoriser une culture d'entreprise orientée sur l'éthique et mieux gérer le contrat psychologique. Pour Sire (1994), la rémunération constitue le premier facteur de fidélisation du personnel. Brunetaux (2005) opte pour les techniques de communication tandis que Peretti (2011) milite pour une fidélisation via les primes. Cependant, l'interdisciplinarité entre le Marketing et la GRH propose une approche qu'il convient de présenter. Le prestige selon la théorie de l'identité sociale explique tout à fait la fidélité d'un consommateur à l'égard d'une marque et au même titre la fidélité d'un salarié à l'égard de son entreprise (Mael et Ashforth, 1992). La GRH s'inspire également de la personnalisation de la relation client/fournisseur car selon Bouchikhi et Kimberly (1999), le paradigme de GRH du XXI<sup>e</sup> siècle suppose la nécessité d'être personnalisé en vue de retenir les salariés.

Cependant, la productivité du capital humain via la fidélisation requiert l'implication du personnel. En effet, dans l'approche transactionnelle la fidélité en elle-même ne peut être fructueuse à l'entreprise que si elle s'accompagne d'une productivité de l'employé. Ceci est dû au fait que l'important n'est pas de rester longtemps dans une entreprise mais plutôt de le faire en étant impliqué. La volonté affichée et surtout le besoin des organisations de garder durablement le personnel à forte compétences passent par une bonne compréhension de la relation d'implication (Thevenet, 1992).

C'est du moins la raison pour laquelle plusieurs études dont nous pouvons citer entre autres : Bentein et al (2005) ; Commeiras et Fournier (1998) ; Chiu et Francesco (2003) ; Calisir, Gumussoy et Iskin (2011) ; Mathieu et Zajac (1990) ; Powel et Meyer (2004) ; Somers (1995) ainsi que Stanley et al (2013) ont démontré qu'il existe une relation entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter/départ qui est selon Mitchell et al (2001) le plus proche antécédent du comportement de départ volontaire. Cependant, très peu d'études se sont à notre connaissance évertuées à concilier la fidélité et implication dans une approche étiologique via les mêmes variables. Pourtant les études en sciences de gestion se veulent pragmatiques et devraient à cet effet identifier les leviers sur lesquels les gestionnaires doivent actionner pour obtenir ce qui est désiré par l'organisation. Néanmoins, nous pouvons citer à titre d'exemple Paille (2004a) qui s'inscrit dans cette approche étiologique en montrant que la satisfaction constitue un instrument de fidélisation qui influence positivement et significativement l'implication du personnel. Nonobstant cela, beaucoup restent à faire au regard de la panoplie des facteurs pouvant être mobilisée pour susciter simultanément la fidélité et l'implication du personnel dans l'entreprise. Il s'agit entre autres de la gestion de carrière, des caractéristiques personnelles, des motivations (extrinsèque, intrinsèque), de l'organisation du travail, des caractéristiques de l'entreprise ainsi que celles du travail, puis, des facteurs psychosociaux. Ces dernières retiennent particulièrement notre attention dans le cadre de ce travail qui a pour objectif d'identifier parmi les composantes des facteurs psychosociaux, celles qui suscitent conjointement la fidélité et l'implication du personnel dans l'entreprise. Chacune de ces variables étant abordée dans une approche multidimensionnelle, nous utilisons l'analyse canonique ainsi que les régressions multi-variées qui sont mieux indiquées pour établir respectivement les relations entre les groupes de variables d'une part et les variables d'autre part. La contribution de ce travail est surtout empirique car nous voulons vérifier les hypothèses émises dans le contexte des micro-finances Camerounaises. L'apport méthodologique repose sur l'approche multidimensionnelle qui permet d'expliquer plusieurs aspects du phénomène étudié. Le reste de ce travail est consacré

respectivement à la revue de la littérature (section 1), la méthodologie (section 2), les résultats et discussion (section 3), et la conclusion (section 4).

## **2 REVUE DE LA LITTERATURE**

La revue de la littérature se propose d'abord de discuter des controverses autour des concepts de fidélisation et d'implication. Ensuite, est présenté le lien entre ces deux concepts ainsi que les stratégies déployées par diverses écoles de gestion pour les susciter. Enfin, sont présentés les fondements théoriques et empiriques des hypothèses de recherche.

### **2.1 DISCUSSION DES CONCEPTS DE FIDELISATION ET D'IMPLICATION**

#### **2.1.1 LA FIDÉLISATION**

La fidélisation a fait l'objet des controverses entre divers auteurs. Selon Louart (1999), la fidélisation est une politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation. Peretti (2001) quant à lui estime que la fidélisation est plutôt l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés de l'entreprise. Cependant, ils omettent le fait que la fidélisation exige une volonté manifeste des deux parties en présence (entreprise et employé). On ne peut contraindre un individu à adhérer à une organisation. Au cas contraire, il ne s'agirait plus de la fidélisation, mais de la rétention. C'est pourquoi Chaminade (2003) trouve que la fidélisation est l'action de l'entreprise visant à mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement volontaire de ses salariés à elle-même. Il fait ainsi l'effort d'intégrer la notion d'opiniâtreté du salarié mais fait table rase sur le type de salarié visé par la fidélisation. Cette préoccupation amène Bruneteaux (2005) à dire que la fidélisation revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement des salariés à forte compétence dans l'entreprise.

Cependant, du fait de l'instabilité de l'environnement et du développement des technologies, il serait révélateur d'aller au-delà de cette définition pour dire que la fidélisation est un ensemble de moyens et de processus mis en œuvre pour susciter le sentiment réciproque d'attachement des salariés à fortes compétences nécessaires pour les besoins actuels et/ou futurs de l'organisation. Ce concept de fidélisation est intimement lié à la fidélité que Peretti (2001) définit comme une ancienneté significative dans l'entreprise (plus de 8 ans), une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort.

En vue de lever les équivoques sur d'éventuelles confusions des relations salariés/entreprise, nous différencions la fidélité de la rétention, l'inertie et la dépendance. De façon laconique et lapidaire, la fidélité renvoie à une relation salariée/entreprise dans la quelle l'employé reste dans l'entreprise parce qu'il le veut. La rétention quant à elle renvoie à celle où l'employé reste dans l'entreprise parce qu'il est obligé tandis que dans la dépendance, l'employé reste dans l'entreprise parce qu'il se sent obligé. L'inertie quant à elle se réfère à une relation salarié/entreprise caractérisée par une indécision dans la situation d'emploi.

#### **2.1.2 L'IMPLICATION**

Les études portant sur l'implication sont loin de proposer une définition consensuelle car, il y'a plus de trente ans que Morrow (1983) a recensé trente définitions qui coexistent. Vingt neuf ans après, la confusion persiste car, Klein et al (2012) dresse un inventaire de qualificatif pouvant être assignés à l'implication : « concept élastique », « bourbier », « énigme », « confusion », « conceptualisation amorphe » et « tintement fallacieux ». Relativement à l'implication organisationnelle<sup>1</sup> qui est l'un de nos objets d'étude, on peut également noter la recrudescence d'un pluralisme conceptuel à nos jours. C'est ainsi que les différentes définitions peuvent être perçues selon diverses approches. Dans l'approche attitudinale, l'implication se caractérise par une forte croyance aux buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un désir de rester membre (Mowday et Al., 1982). Selon Thevenet (1993), être impliqué c'est accepter un contrat psychologique selon lequel il est considéré que son propre succès passe par celui de l'entreprise. Il s'agit donc de

---

<sup>1</sup> *L'implication organisationnelle est l'un des objets d'implication parmi tant d'autres : l'emploi, le travail, le groupe de travail, le métier, la carrière et le syndicat.*

l'aspect attitudinal qui traduit une prédisposition et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Dans l'approche transactionnelle ou comportementale, l'implication s'inscrit dans une logique d'échanges (investissements et rétributions), d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation (Thevenet, 1993). Il s'agit ici de l'aspect comportemental car elle est observable à travers les actions utiles pour l'organisation (Allen et Meyer, 1990). Certains auteurs comme salancik (1977), Staw et salancik (1977), Mowday et al (1982), ainsi que Meyer et Allen (1997) militent pour la complémentarité de l'aspect attitudinal et comportementale. Ce qui n'est que théoriquement admis car, aucune échelle ne couvre véritablement ces deux aspects à nos jours. Des travaux d'Allen et Meyer (1990), découle une théorie de l'implication à trois facettes :

- L'implication affective renvoie à un attachement émotionnel, à l'identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation. Pour Mowday et Al. (1982), elle se caractérise par trois facteurs à savoir : une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre. Cette dimension de l'implication est celle qui connaît moins de critiques dans la littérature et traduit une accointance entre l'individu et son organisation.
- L'implication normative fait référence à l'obligation sociale et morale qui pousse le salarié à s'investir dans l'entreprise. Wiener (1982) l'assimile à une disposition par laquelle l'individu internalise des pressions normatives permettant une conformité aux intérêts de l'organisation. Autrement dit, le salarié agit conformément aux intérêts ou objectifs de l'entreprise non pas parce qu'il miroite un bénéfice quelconque mais simplement parce que cela est admis et valorisé par la morale. Cependant, les chercheurs (Carmeli et Gefen, 2005 ; Bergman, 2006 ; Brasseur et Mzabi, 2004) s'interrogent sur la nécessité de la distinguer de la dimension affective et finissent même par douter de l'universalité de l'implication normative.
- L'implication calculée se fonde sur la recherche d'intérêt personnel (Mowday, 1981). L'individu y a connaissance des coûts associés à son départ de l'organisation (Allen et Meyer, 1990). D'une part, Elle peut être offensive car repose sur la conquête ou l'attente des bonifications ultérieures. D'autre part, Cette implication est défensive car l'individu se réfère à son coût d'opportunité, ses investissements et à ses acquis pour juger opportun de se déployer dans l'entreprise. Il s'agit d'une dimension de l'implication très controversée car Meyer et Allen (1997, p. 15) font preuve d'honnêteté intellectuelle en affirmant que le fait de s'impliquer pour obtenir une contre partie n'est pas de l'implication puisqu'elle cesse en l'absence de la récompense. O'Reilly et Chatman (1986) démontrent quant à eux que l'implication calculée est fortement et positivement corrélée à l'intention de quitter une entreprise et est de ce fait, contradictoire à la conception de l'implication comme prédicateur de l'intention de rester. Rappelons également qu'il est réitéré à nos jours le fameux débat sur la nécessité d'éclater l'implication calculée en plusieurs autres dimensions (Meyer et al, 2002 ; Taing et al, 2011 ; Valeau et Trommsdorff, 2014).

Mathieu et Zajac (1990) militent pour la supériorité prédictive de l'implication affective dans la prédiction des comportements désirés par l'organisation. Cependant, Allen et Meyer (1997) dénoncent le danger de considérer l'exclusivité de la dimension affective dans l'explication des comportements organisationnels. C'est pourquoi dans cet article, nous abordons l'implication dans une approche multidimensionnelle.

## 2.2 RELATION ENTRE IMPLICATION ET FIDÉLISATION

A travers les travaux de Chaminade (2003), s'établit une relation entre les dimensions de l'implication et les différents aspects de la relation salarié/entreprise. Cette relation est présentée dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau 1.** *Implication et relation salarié/entreprise*

<b>Implication organisationnelle</b>	<b>Relation salarié/entreprise</b>
Affective	Fidélisation
Calculée	Rétention
Continue	Inertie
Normative	Dépendance

*Source: CHAMINADE B. (2003), Identifier et fidéliser vos salariés de talent, St Denis. La plaine AFNOR.*

Un constat digne d'attention est la dimension continue de l'implication que présente Chaminade, pourtant, cette dernière reste à nos jours non réputée dans la communauté scientifique. Un autre constat est que la fidélisation peut être assimilable à l'implication affective en dépit du fait que l'un est un processus et l'autre une attitude. Plusieurs autres travaux dont nous pouvons citer à titre d'exemples : Neveu (1996), Mathieu et Zajac (1990), Commeiras et Fournier (1998), Chiu et Francesco

(2003) ainsi que Calisir, Gumussoy et Iskin (2011) démontrent qu'il existe une relation négative entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter/départ qui est selon Mitchell et al (2001) le plus proche antécédent du comportement de départ volontaire. Meyer et al (1993), Powell et Meyer (2004), Bentein et Al (2005) démontrent que l'implication affective et l'implication normative ont un lien négatif avec le roulement du personnel et l'intention de quitter l'entreprise. Cependant, le lien avec l'implication calculée est loin de faire l'unanimité car, Hackett et al (1994), Powell et Meyer (2004), Betein et al (2005) montrent qu'il existe une corrélation négative et significative avec l'intention de quitter et le roulement de personnel. O'Reilly et Chatman (1986), Meyer et al (1993), Somers (1995) contestent ce résultat en démontrant plutôt qu'il existe une corrélation positive et significative. Cependant, il ne serait pas vain de se demander si la relation entre l'implication et la fidélisation est toujours positive.

Considérant le fait que la performance est fortement corrélée à l'implication (Mowday et al, 1982 ; Porter et al, 1974 ; Walumbwa et Al, 2005) et que l'attachement s'inscrit en prélude à la fidélité (Meyer et Allen, 1997 ; Cohen, 1993 ; Griffeth et al, 2000), un regard syllogistique peut être porté sur le tableau 2 suivant afin de répondre à la préoccupation susmentionnée.

**Tableau 2. Lien entre l'attachement professionnel et la performance**

Attachement	Dilettantes	Vedettes
	Poids morts	Dilemmes
Performance		

*Source: CHAMINADE B. (2003), Identifier et fidéliser vos salariés de talent, St Denis. La plaine AFNOR.*

Ainsi, un employé fidèle (attaché) peut être non impliqué (non performant). Il s'agit en fait des personnes dilettantes qui, bien que attachées à leur entreprise, ne sont pas efficaces. Mais également, il existe des individus qualifiés de Dilemmes car, bien que impliqués, ne sont pas fidèles. Ce qui traduit une relation négative entre l'implication et la fidélisation. La configuration idéale est celle des vedettes qui optimisent la fidélité et implication. Ces variables sont indispensables pour la productivité du capital humain et la recherche de leurs déterminants a captivé diverses écoles de gestion ainsi que de nombreux auteurs contemporains.

### **2.3 STRATÉGIES DE FIDÉLISATION ET D'IMPLICATION DANS DIVERSES ÉCOLES DE GESTION**

Dans l'école classique, Taylor (1971) opte pour la spécialisation et un salaire au rendement en vue de stimuler le personnel. Ford ira plus loin pour instaurer en 1914 le fameux "Five dollar per day" ainsi qu'une réduction du temps de travail journalier qui passe de 9h à 8h dans l'optique de mobiliser et de retenir son personnel. De plus les directeurs d'usines ont mis sur pied le règlement intérieur et un livret qui suit l'ouvrier durant toute sa carrière et permet de stimuler ce dernier en limitant sa mobilité (Duchamp et Guery, 2011). En somme, dans l'école classique, la fidélisation se rapprochait beaucoup plus de la rétention tandis que l'implication était calculée car les stratégies mises en œuvre étaient majoritairement répressives et monétaires. L'OST était donc déshumanisant et inefficace dans le long terme du fait de la non prise en compte des relations humaines.

Dans l'école des relations humaines, contrairement à Ford et ses condisciples, Mayo (1932) va au-delà de la rémunération pour démontrer que trois idées essentielles caractérisent l'employé au travail et déterminent sa relation avec l'entreprise, il s'agit des idées selon lesquelles:

- Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe,
- Les individus désirent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils travaillent,
- Les individus souhaitent se montrer utiles, d'apporter une contribution manifeste et être objet d'attention de la hiérarchie.

A ce titre, dans l'optique de soumettre la main d'œuvre aux exigences de l'entreprise, a été mis sur pied un système paternaliste. Maslow (1943) ajoute une approche portant sur la hiérarchisation des besoins et stipule que l'homme ne devient productif et coopératif que si le travail représente pour lui un lieu de réalisation de soi, d'épanouissement personnel et de satisfaction de ses besoins. En substance, l'école des Relations Humaines tient compte des attentes réciproques entre l'employé et l'entreprise. On peut à ce titre parler de fidélisation réelle et d'implication affective car les stratégies misent en œuvre optent pour la primauté des facteurs psychosociaux sur les facteurs matériels. Cependant, elle semble dédaigner les aspects sociaux techniques.

L'école socio technique trouve sa raison d'être dans le fait que les changements technologiques créent un impact déterminant sur le fonctionnement des groupes et par ricochet sur celui des individus qui le composent (Belanger et Al, 1981). A cet effet, la stratégie de fidélisation et d'implication consiste à tenir compte des humains (qualifications, attentes, interactions, sentiments, valeurs) car les choix dans lesquels les individus ne se reconnaissent pas sont de nature à affaiblir leur adhésion à l'entreprise (Belanger et Al, 1981). Autrement dit, cette approche se caractérise par la recherche d'un équilibre stable et durable entre les contraintes techniques (équipements, outillage, machines, procédés de production) et les besoins des humains. Cependant il est difficile d'appliquer les principes de cette école dans un environnement instable du fait des changements technologiques. D'où la nécessité d'une approche néoclassique

Dans l'école néo classique, les auteurs militent pour une fidélisation et une implication à double approches dont l'une est normative et l'autre pragmatique. La première pose les problèmes de gestion tandis que la deuxième recherche l'efficacité des solutions envisagées. De façon générale, il s'agit de la fameuse Direction Par Objectif (DPO) qui renvoie à une participation des salariés à la prise de décision (Drucker, 1954). De plus la Direction Participative Par Objectif (DPPO) de Gelinier (1968) s'inscrit dans le même courant et va au-delà de la participation à la fixation des objectifs pour l'étendre aux structures et aux procédures. Selon ces auteurs, déléguer ses pouvoirs à un collaborateur, c'est stimuler en lui le sentiment d'appartenance à l'organisation. Malgré le succès de cette école, il est ardu d'appliquer cette approche aux grandes entreprises où les individus divergent dans les qualifications et les préférences. A ceci, s'ajoute la diversité des outils de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) pouvant être mobilisés pour stimuler la fidélisation et l'implication. Raison pour laquelle, il convient d'explorer l'approche systémique.

L'école systémique quant à elle requiert la prise en compte des différentes interactions entre toutes les activités de la GRH y compris leur aspect dynamique. Autrement dit, il s'agit de dynamiser toutes les composantes de la GRH sans toute fois délaissier l'interdépendance existant entre elles. Selon Archier et Al (1989), la stratégie de ralliement et de mobilisation des ressources humaines repose sur 10 paramètres clés constituant un système : le projet d'entreprise, la qualité totale, l'entretien d'appréciation, les plans annuels d'équipe, la formation, les groupes d'expression, les cercles de qualité et de progrès, l'information du personnel, la rémunération et le maillage. La fidélité et l'implication sont ainsi abordées dans une approche multidimensionnelle. Cependant, cette stratégie reste vulnérable dans la pratique car la défaillance d'un seul maillon du système entraîne la défaillance de cette stratégie. C'est pourquoi la fidélité et l'implication, au-delà des diverses écoles de gestion, ont continué de retenir l'attention des chercheurs. C'est sans doute ce qui justifie la diversité des stratégies de fidélisation et d'implication dans diverses autres études. Certaines sont spécifiques à la fidélité tandis que d'autres le sont pour à l'implication, mais le rapprochement de ces travaux permet tout de même d'identifier divers autres antécédents que partagent la fidélité et l'implication.

#### 2.4 AUTRES ANTÉCÉDENTS QUE PARTAGENT LA FIDÉLITÉ ET L'IMPLICATION

Par un souci de concision, ces antécédents sont présentés dans le tableau suivant :

<b>V D</b> <b>V I</b>	<b>Fidélité/Intention de départ ou de rester</b>	<b>Implication</b>
Stock option	Desbrières et al (2000) ; Klein (1987)	Klein (1987) ; Katz et Kahn (1978)
Management participatif	Beauregard et Fitzgerald (2000) ;	Morris et Scherman (1981) ; Rodwell et al (1998)
Satisfaction au travail	Steel (2002) ; Kammeyer-Mueller et al (2005)	Quarles (1994) ; Prat (2006)
Formation ou développement des compétences	Cowan (2002)	Morris et Scherman (1981) ; Tremblay et al (2000)
Justice organisationnelle	Griffeth et al (2000)	Liden et al (2003) ; Manvilles (2005)
Autonomie dans le travail	Hollinger-Smith et Ortigara (2004)	Mottaz (1998)
Le contenu de la tâche/étendu du poste	Richer (2004)	Meyssonier (2006) ; Mowday et al (1982)
Les tensions de rôle	Weatherly et Tansik (1992) ; Jackson et Schuler (1985)	Grima (2004)
L'attachement	Cohen (993) ; Grieffet et al (2000)	Meyssonier (2006)
Rémunération	Atwater et Jones (2004) ; Edwin (2005)	Moore (2000) ; Tremblay et al (2000)

Source : synthèse de l'auteur

Force est de constater dans de ce tableau l'absence de nombreux facteurs psychosociaux qui sont pourtant très prisés à nos jours par les salariés et méritent à cet effet d'être étudiés en vue d'expliquer la fidélité et l'implication du personnel. C'est-à-dire ce dont nous nous proposons de faire dans ce périple en formulant trois hypothèses de recherche tributaires de la phase exploratoire et d'une littérature qu'il convient de présenter.

## 2.5 FORMULATION DES HYPOTHÈSES

Les facteurs psychosociaux constituent à nos jours une priorité majeure dans la santé au travail car selon l'Agence Française de Sécurité Sanitaire de l'Environnement et du Travail (AFSSET, 2007), les consultations pour risques psychosociaux sont devenues depuis 2007 la première cause de consultation pour pathologies professionnelles. Ces derniers selon la même source sont imputables au travail et ne sont pas dénués de conséquences sur l'accoutance des salariés avec leur organisation. Les meilleures stratégies de GRH devraient donc avoir pour vocation de diminuer les risques psychosociaux dans l'entreprise car l'accord cadre sur le stress (2008) montre que le stress dû aux défaillances psychosociales entraîne des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise à l'instar des absentéismes et du « turn over ». Selon Dejourn (2001), la situation est plus que délétère, aboutissant à la détérioration profonde des relations de travail et certains employés finissent même par se suicider sur les lieux de travail. Ces facteurs psychosociaux sont divers et trois dimensions retiennent notre attention dans cette étude.

### • LA DEMANDE PSYCHOLOGIQUE

Eu égard au fait qu'il s'agit du travail perçu sur le plan qualitatif et quantitatif, les constats ne sont guère reluisants dans les micro-finances, notamment celles du Cameroun. La quantité de travail est excessive, l'urgence du temps y est réalité du fait des journées de travail prolongées (7h30-17h30) et de la pression faite par les clients dans les fils d'attente. Pourtant, la charge de travail a des effets négatifs dans l'entreprise et est à cet effet un antécédent de l'intention de quitter (Estryn-Behar et le Nézet, 2006) et du désengagement du salarié (Chloé, 2011). Selon Richer (2004), le contenu de la tâche a une influence sur la capacité des organisations à mobiliser et à fidéliser leur personnel. Karaseck (1979) va plus loin et montre qu'une forte demande psychologique est à l'origine du stress professionnel qui nous semble ne être que la partie visible de l'iceberg pouvant être précédée par une intention de quitter et une baisse de l'implication organisationnelle. C'est du moins la raison pour la quelle nous présumons que **les indicateurs de la demande psychologique influencent significativement et simultanément la fidélité et l'implication du personnel.**

### • LA LATITUDE DÉCISIONNELLE

S'agissant des marges de manœuvre que détient l'employé dans son travail ainsi que la possibilité de développer ses compétences, Il est constaté dans les EMF que le travail y est généralement monotone et les employés se dispensent de prendre des initiatives car liberté entraîne responsabilité. A ce titre, la modicité des moyens des EMF ainsi que la clochardisation de leurs salariés par des piètres salaires font craindre les responsabilités pouvant découler des décisions au gré de ces derniers. Ce qui n'est pas sans incidence sur l'organisation car, la diversification des expériences et la formation constituent respectivement des moyens de fidélisation (Jamrog, 2004) et simultanément des antécédents de l'engagement organisationnelle (Cowan et al, 2002). De plus, l'autonomie au travail est un moyen privilégié de fidéliser le personnel (Mueller et al 1994 ; Crandall et Parnell, 1994) tandis que la participation à la prise de décision est positivement liée à l'implication (Morris et Steers, 1980). Fort de ce qui précède, il nous semble que **les indicateurs de la latitude décisionnelle influencent significativement et simultanément la fidélité et l'implication du personnel.**

### • LE SOUTIEN SOCIAL

Dans une restriction au milieu organisationnel, il s'agit de l'intérêt ou de l'assistance dont peu bénéficier un employé de la part de ses collègues et de sa hiérarchie. Ce qui s'inscrit en droite ligne dans la socialisation organisationnelle qui est un besoin perpétuel des salariés et a de ce fait des effets non négligeables sur l'implication, la satisfaction et l'intention de rester (Jones, 1986). Une manière privilégiée de déclencher le soutien social entre collègues d'une même entreprise est le travail en groupe. Selon Renaud (2012) l'esprit d'équipe est une variable explicative du choix de rester ou non dans une organisation plutôt qu'une autre. Les travaux de Cropanzano et al (1997) montrent l'existence d'un lien entre la perception du soutien organisationnel et l'implication du salarié. Il est également démontré que le soutien organisationnel des supérieurs est un déterminant de l'implication du salarié (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Reid et al, 2008) et de son intention de quitter (Mor Barak et al, 2001). Fort de ces constats, Il n'est donc pas vain de présumer que : **les indicateurs du soutien social influencent significativement et simultanément la fidélité et l'implication du personnel.**

### 3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

- **L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE**

Notre échantillon est issu d'un échantillonnage par choix raisonné car il a fallu cibler les EMF les plus anciennes parce que la fidélité y est beaucoup plus perceptible. Cet échantillon est constitué de 200 employés issus de 38 agences d'EMF réparties dans les 08 départements de la région de l'Ouest Cameroun.

- **MESURE DES VARIABLES**

Les données sont collectées à travers un questionnaire dont les modalités de réponse sont celle de l'échelle de LIKERT à cinq points. La mesure des facteurs psychosociaux s'inspire d'un outil international qui est le questionnaire de Karasek (1979) utilisé dans l'enquête de Sumer. Ce questionnaire prend en compte la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social, notamment celui venant des supérieurs et des collègues. L'implication est appréhendée par la célèbre échelle de Meyer et Al (1993). La fidélité est évaluée quantitativement au sens de Peretti (2001) par l'ancienneté tandis que sous l'aspect attitudinale, elle est évaluée par l'échelle d'intention de départ de Mobley et al (1979) et celle d'intention de s'absenter de Paille (2006a). Ce à quoi nous ajoutons l'attitude de l'employé à visiter l'entreprise (EMF) durant ses jours de congés et à y domicilier son compte d'épargne.

- **ANALYSE DES DONNÉES**

La validité interne du questionnaire est évaluée par le coefficient Alpha de Cronbach respectivement pour les facteurs psychosociaux (0,7550), la gestion de carrière (0,7689), la motivation (0,6005), la fidélité (0,5833), et l'implication (0,6285). Afin de tester les hypothèses, les données collectées sont examinées par une analyse canonique après s'être rassuré de l'absence de multi colinéarité car prises deux à deux, aucun couple de variables appartenant au même groupe ne présente une corrélation supérieure à 0,7 comme le recommandent Gavard et AL (2008). Le choix porté sur l'analyse canonique se justifie par le fait que la fidélité, l'implication, les facteurs psycho-sociaux sont prises chacune dans une approche multidimensionnelle. C'est donc dire que loin d'établir les relations entre les variables, il est plutôt question d'établir les relations entre les groupes de variables. Cependant, rappelons que l'analyse canonique ne s'évertue qu'à établir les relations linéaires entre les groupes de variables sans toutefois le faire pour deux variables particulières de deux groupes distincts. Phillippe et François (2011) propose à cet effet de compléter l'analyse canonique avec une régression multivariée.

### 4 RESULTATS ET DISCUSSION

Sur 200 questionnaires administrés, 182 sont exploitables (91%). L'échantillon est fortement féminisé (59,9% de femmes contre 40,1% d'hommes). Ceci corrobore les résultats de l'INS (2011) qui montre que les 2/3 des chômeurs Camerounais sont prêts à réduire leurs prétentions salariales jusqu'à 70 900F CFA pour les hommes et 54 000F CFA pour les femmes. Ces dernières constituent donc une main d'œuvre disponible à moindre coût. Seulement 1,6% des personnes enquêtées a un niveau d'étude primaire, 50% ont un niveau d'étude secondaire tandis que 48,4% ont niveau d'étude supérieure. Cet atout s'inscrit en prélude d'une courte période d'imprégnation et d'un bon rendement. Cependant, le revers de la médaille des employés à haut niveau scolaire selon Guy(1998) est leur infidélité à l'entreprise.

Relativement à  $H_1$ , l'analyse canonique procure huit couples canoniques ayant respectivement pour corrélations canoniques : 0,7625 ; 0,5090 ; 0,3719 ; 0,3494 ; 0,2358 ; 0,1880 ; 0,1186 et 0,1052. Seuls les trois premiers couples sont significatifs. Mais nous ne prenons en compte que le premier couple car il est le seul à restituer une information conjointe à la fidélité et l'implication. Bien que les autres couples canoniques le fassent aussi, ils intègrent les variables déjà expliquées par ce premier couple canonique. La force du lien entre les deux ensembles de variables étant évaluée par la moyenne des carrés des coefficients de corrélation canoniques des couples significatifs pris en compte (Evrard et Le Maire, 1976). Elle se réduit dans le cas d'espèce à celui du premier couple. C'est donc dire que les composantes des facteurs psychosociaux significatifs dans l'analyse expliquent la fidélité et l'implication à 58,14%. Ce premier couple canonique présente les résultats suivants:



Linear combinations for canonical correlation 1					Number of obs = 171	
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>u1</b>						
ancien	-.0041175	.0676056	-0.06	0.952	-.1375721	.129337
attenemp	.1841326	.0578251	3.18	0.002	.0699849	.2982802
letref	.0988311	.0584569	1.69	0.093	-.0165638	.2142259
domcompt	-.1796277	.0719503	-2.50	0.013	-.3216587	-.0375967
cdi	.1425561	.062052	2.30	0.023	.0200645	.2650477
vistcong	.1344314	.0572595	2.35	0.020	.0214002	.2474625
impcal	.081214	.0916125	0.89	0.377	-.0996305	.2620585
impaff	.3416506	.0563557	6.06	0.000	.2304034	.4528977
impnorm	.0432558	.0525354	0.82	0.411	-.06045	.1469615
impcont	.0762812	.0927643	0.82	0.412	-.1068371	.2593996
<b>v1</b>						
rapidité	.0738325	.0542758	1.36	0.176	-.0333088	.1809737
quantw	.1532683	.0595608	2.57	0.011	.0356943	.2708424
initiaiv	.0840565	.0530059	1.59	0.115	-.020578	.1886909
aidsup	.4589646	.0646841	7.10	0.000	.3312771	.5866521
aidcol	-.0508882	.0651526	-0.78	0.436	-.1795005	.0777242
soutcol	.099852	.065216	1.53	0.128	-.0288854	.2285895
soutsup	.1016656	.0546766	1.86	0.065	-.0062668	.2095981
tontine	-.0826964	.0468698	-1.76	0.079	-.1752181	.0098254

La fidélité (degré d'attention portée aux offres d'emploi dans divers secteurs, la sollicitation des lettres de référence, l'attitude à signer les contrats à durée indéterminée, la visite de l'entreprise par l'employé pendant ses jours de congé) ainsi que l'implication (implication affective) sont conjointement expliqués par les facteurs psychosociaux (quantité de travail, aide des supérieurs dans le travail ainsi que le soutien social de ces derniers). Nous pouvons donc conclure dans l'ensemble que H<sub>1</sub> est partiellement validée.

Ces résultats confirment à quelques exceptions près certaines recherches antérieures car Karasek (1979) démontre qu'une quantité de travail excessive est source de stress chez l'employé. Relativement au soutien social et à l'aide des supérieurs dans le travail, Mayo (1932) démontre que le simple fait pour l'employé de savoir qu'il est source d'attention de sa hiérarchie est un élément motivateur. Bien que Mermet (2006) démontre que la volonté de prendre les décisions est l'une des attentes contemporaines des salariés, il n'en est pas le cas dans les EMF car liberté entraîne responsabilité ; A ce titre, les employés s'abstiennent du désir de prise d'initiatives car leur pécule ne peut permettre d'assumer les responsabilités en cas de problème.

Relativement à H<sub>2</sub>, l'analyse canonique présente neuf couples canoniques ayant respectivement pour corrélations canoniques : 0,7125 ; 0,5920 ; 0,4943 ; 0,3935 ; 0,3104 ; 0,2837 ; 0,1793 ; 0,1006 ; 0,0484. Seulement quatre de ces couples sont significatifs et pour les mêmes raisons évoquées précédemment, nous ne prenons en compte que le premier couple canonique. A ce titre, les composantes de la gestion de carrière qui sont significatives expliquent conjointement la fidélité et l'implication à 50,76%. Les résultats de ce premier couple se présentent ainsi :

Linear combinations for canonical correlation 1					Number of obs = 171	
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>u1</b>						
ancien	.0153755	.0784648	0.20	0.845	-.1395152	.1702663
attenemp	.175544	.0671132	2.62	0.010	.0430613	.3080266
letref	.0518223	.0678465	0.76	0.446	-.0821079	.1857525
domcompt	-.1792686	.0835073	-2.15	0.033	-.3441134	-.0144238
cdi	.0182006	.0720191	0.25	0.801	-.1239663	.1603674
vistcong	.1724832	.0664568	2.60	0.010	.0412964	.30367
impcal	.1892192	.1063277	1.78	0.077	-.0206735	.3991119
impaff	.411036	.0654079	6.28	0.000	.2819198	.5401523
impnorm	-.0786187	.0609739	-1.29	0.199	-.1989823	.0417448
impcont	.0291579	.1076646	0.27	0.787	-.1833739	.2416896
<b>v1</b>						
devcomp	-.0010098	.069223	-0.01	0.988	-.1376571	.1356375
adÉq	.2259878	.065481	3.45	0.001	.0967273	.3552484
affcnps	.0865704	.0681403	1.27	0.206	-.0479397	.2210804
grillav	.1734916	.0715644	2.42	0.016	.0322222	.3147609
profpost	.2021115	.0760553	2.66	0.009	.051977	.3522459
satprof	.0166994	.0799597	0.21	0.835	-.1411424	.1745412
compw	.2647052	.0681068	3.89	0.000	.1302613	.3991491
compbro	-.2130868	.071602	-2.98	0.003	-.3544304	-.0717431
promoint	.2870394	.0683934	4.20	0.000	.1520296	.4220491

La fidélité (degré d'attention portée aux offres d'emploi dans divers secteurs, la visite de l'entreprise par l'employé durant ses jours de congé) et l'implication (implication calculée, implication affective) sont expliquées par les composantes de la gestion de carrières (adéquation formation/emploi, l'existence d'une grille d'avancement connue des employés, la connaissance du profil des postes de travail, la compétence de l'employé et la pratique de la promotion interne au sein de l'entreprise). Dans l'ensemble, H<sub>2</sub> est elle aussi partiellement validée.

Ce résultat corrobore certains travaux à l'instar de Peretti (2011) qui rapproche la grille d'avancement à une prime d'ancienneté qui reconnaît et valorise la fidélité. Relativement aux compétences de l'employé et à la connaissance du profil des postes de travail dans l'entreprise, cela recoupe les sondages CSA (Mermet, 2006) qui montrent que le travail représente à 33% un moyen d'acquisition des connaissances et savoirs faire. Nos résultats concordent aussi avec ceux de Guerin et Wils (1992) pour qui la promotion interne est l'une des pratiques de gestion favorisant le développement de la carrière et par ricochet le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le profil de carrière soulève quant à lui un problème crucial de mobilité professionnelle au sein de l'entreprise et permet d'avoir une idée claire du parcours professionnel de l'employé (Ngondjé, 2009).

Relativement à H<sub>3</sub>, l'analyse nous procure huit couples ayant respectivement pour corrélation canonique 0,6955 ; 0,6386 ; 0,4453 ; 0,4013 ; 0,2990 ; 0,1955 ; 0,1247 et 0,0109. Bien que quatre de ces couples soient significatifs, les deux premiers restituent l'information contenue dans les deux autres couples canoniques. Les composantes de la motivation qui sont significatives expliquent conjointement la fidélité et l'implication à 44,57%. Le résultat du premier couple est le suivant :

Linear combinations for canonical correlation 1					Number of obs = 171	
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>u1</b>						
ancien	-.0580898	.0823231	-0.71	0.481	-.220597	.1044173
attenemp	.3218454	.0704134	4.57	0.000	.1828482	.4608425
letref	.0443998	.0711827	0.62	0.534	-.0961161	.1849157
domcompt	.0657388	.0876136	0.75	0.454	-.1072118	.2386895
cdi	.2928199	.0755604	3.88	0.000	.1436624	.4419775
vistcong	.0904379	.0697246	1.30	0.196	-.0471997	.2280755
impca1	.2003335	.1115562	1.80	0.074	-.0198802	.4205473
impaff	.1251573	.0686242	1.82	0.070	-.0103079	.2606225
impnorm	.0873569	.0639722	1.37	0.174	-.0389252	.2136391
impcont	-.0515782	.1129588	-0.46	0.649	-.2745607	.1714043
<b>v1</b>						
prioritw	.1090572	.0724186	1.51	0.134	-.0338983	.2520127
wssat	.3371928	.1035751	3.26	0.001	.1327339	.5416517
wdevper	.1719748	.1137037	1.51	0.132	-.0524783	.3964278
effnatw	.3427939	.0680354	5.04	0.000	.2084908	.4770969
primes	.1337709	.0709778	1.88	0.061	-.0063405	.2738824
_Éqext	.3474889	.0867328	4.01	0.000	.176277	.5187009
_Éqint	.0526117	.0779767	0.67	0.501	-.1013157	.2065391
windfi	.1448038	.0745409	1.94	0.054	-.0023411	.2919488

Relativement à ce couple canonique, la fidélité (degré d'attention portée aux offres d'emploi dans divers secteurs, l'attitude à signer des contrats à durée indéterminée) et l'implication (implication calculée, implication affective) sont expliquées par la motivation (existence des primes, la pratique de l'équité externe, l'effort naturel au travail, l'attitude à considérer le travail comme source de satisfaction personnelle et moyen d'acquisition d'une indépendance financière). Le deuxième couple canonique se présente ainsi:

Linear combinations for canonical correlation 2					Number of obs = 171	
	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
<b>u2</b>						
ancien	.074262	.0960082	0.77	0.440	-.1152598	.2637837
attenemp	-.3665152	.0821186	-4.46	0.000	-.5286188	-.2044116
letref	-.1096081	.0830159	-1.32	0.189	-.2734829	.0542667
domcompt	.2572705	.1021781	2.52	0.013	.0555691	.4589719
cdi	-.0707854	.0881213	-0.80	0.423	-.2447384	.1031676
vistcong	.1002392	.0813154	1.23	0.219	-.0602788	.2607572
impca1	.619835	.1301009	4.76	0.000	.3630137	.8766563
impaff	.057593	.080032	0.72	0.473	-.1003915	.2155775
impnorm	.1541183	.0746067	2.07	0.040	.0068434	.3013931
impcont	-.260849	.1317366	-1.98	0.049	-.5208994	-.0007987
<b>v2</b>						
prioritw	.313979	.0844572	3.72	0.000	.1472591	.4806988
wssat	.2062191	.120793	1.71	0.090	-.0322283	.4446666
wdevper	-.0365201	.1326054	-0.28	0.783	-.2982854	.2252453
effnatw	-.1936162	.0793454	-2.44	0.016	-.3502454	-.0369871
primes	.2135063	.082777	2.58	0.011	.0501032	.3769094
_Éqext	-.0087929	.1011509	-0.09	0.931	-.2084666	.1908808
_Éqint	-.205866	.0909393	-2.26	0.025	-.3853817	-.0263503
windfi	-.5619741	.0869323	-6.46	0.000	-.7335799	-.3903683

L'implication calculée et le degré d'attention portée aux offres d'emploi dans divers secteurs étant déjà expliqués par le premier couple canonique, ils ne peuvent plus être utilisés pour concilier la fidélité à l'implication. Raison pour laquelle il ne ressort plus que de ces résultats que : la fidélité [attitude de l'employé à domicilier son compte d'épargne dans l'entreprise (EMF) et l'implication (implication normative) sont expliquées par la motivation (les primes, l'attitude de l'employé à considérer le travail comme priorité vitale et source de satisfaction personnelle).

De façon sommaire pour les deux couples canoniques précédemment présentés, la fidélité (degré d'attention portée aux offres d'emploi dans divers secteurs, l'attitude à signer des contrats à durée indéterminée, l'attitude de l'employé à domicilier son compte d'épargne dans l'entreprise ) et l'implication (implication calculée, implication affective, implication normative) sont expliquées par la motivation (existence des primes, la pratique de l'équité externe, l'effort naturel au travail, l'attitude à considérer le travail comme priorité vitale, source de satisfaction personnelle et moyen d'acquisition d'une indépendance financière). En somme,  $H_3$  est elle aussi partiellement validée.

Ce résultat n'est pas en désaccord avec ceux de divers auteurs car le désir des primes et la considération du travail comme source d'indépendance financière confirment d'avantage les sondages CSA (Mermet, 2006) qui montrent que le travail représente à 61% une source de revenu pour l'employé. La situation est délétère au Cameroun car selon l'INS (2011), le revenu mensuel moyen de l'emploi principal au Cameroun est de 39 400F seulement et la modicité des ressources des EMF peut exacerber ce problème. L'équité externe est soutenue par la théorie d'Adams (1963) qui démontre la comparaison que fait l'individu entre sa contribution, sa rétribution et celle des salariés d'une autre entreprise. La relation salarié/entreprise peut donc s'estomper si l'employé estime être lésé comparativement aux homologues d'autres entreprises. Au-delà des aspects extrinsèques, la motivation requiert une dimension intrinsèque représentée dans nos résultats par l'effort naturel au travail et sa considération comme source de satisfaction personnelle. Ce qui concorde avec Maslow (1943) pour qui, l'Homme ne devient productif et coopératif que si le travail représente pour lui un lieu de réalisation de soi, d'épanouissement personnel et de satisfaction de ses besoins. Mayo (1932) ira plus loin pour montrer que les motivations issues des facteurs matériels sont moins productives que celles issues des facteurs psychologiques.

## 5 CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'identifier parmi les variables relevant des facteurs psychosociaux, de la gestion de carrière et de la motivation celles qui déterminent simultanément la fidélité et l'implication du personnel dans l'entreprise. Pour ce faire, trois hypothèses ont été émises et tester via l'analyse canonique.

La validation partielle de ces hypothèses procure les résultats suivants : la fidélité et l'implication du personnel dans l'entreprise sont conjointement expliquées par la quantité de travail, l'aide des supérieurs dans le travail, le soutien social de ces derniers, l'adéquation formation/emploi, l'existence d'une grille d'avancement, la connaissance du profil des postes de travail, la compétence de l'employé, la promotion interne, les primes, l'équité externe et la motivation intrinsèque.

Cependant, cette recherche connaît quelques problèmes de généralisation car nous n'avons pas la prétention d'avoir intégré tous les facteurs susceptibles de susciter la fidélité et l'implication du personnel dans l'entreprise. De plus, nous avons dédaigné le personnel ayant démissionné des EMF bien qu'il soit des personnes ressources pour le management fédérateur. L'échantillon est certes représentatif mais sa taille est relativement faible et les personnes enquêtées sont majoritairement originaires de l'ouest Cameroun et ont à cet effet des caractéristiques idiosyncratiques.

En dépit de ces limites, cette étude a le mérite d'aborder l'approche couplée entre fidélité et implication dans une démarche multidimensionnelle via les facteurs psychosociaux, la gestion de carrière et la motivation. Cela est due au fait qu'il est souhaitable qu'un employé fidèle soit impliqué ou qu'un employé impliqué soit fidèle. A ce titre, l'un des défis majeurs de la GRH à nos jours est de développer un style de management pouvant susciter simultanément chez l'employé le désir de rester dans l'entreprise et de s'impliquer. Sans avoir la prétention d'avoir fait une analyse exhaustive, il est suggérer d'aborder ultérieurement cette problématique en intégrant d'une part les démissionnaires dans l'échantillon et d'autre part les caractéristiques personnelles ainsi que celle de l'entreprise dans les variables explicatives.

## REFERENCES

- [1] ACCORD CADRE SUR LE STRESS », CES, Paris, version du 8 octobre 2008
- [2] ADAMS J.S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of abnormal and social psychology*. Vol 67, N° 5, pp. 422-436.
- [3] AFSSET (2007), Enquête publiée sur [WWW.afsset.fr/index.php](http://WWW.afsset.fr/index.php), page consultée le 17/02/2012.

- [4] ALLEN N.J & MEYER J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" *Journal of occupational psychology* Vol 63, pp. 1-18.
- [5] ALLEN N.J & MEYER J.P. (1997), *Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: sage.
- [6] ARCHIER G, ELISSAT O, SETTON A. (1989), *Mobiliser pour réussir*, Seuil.
- [7] ARNOLD H. et FELDMAN J. (1982). "A Mutivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol 67, pp 350-360.
- [8] ATWATER D.M. et JONES A. (2004). *Preparing for a future Labor Shortage: How to Stay Ahead of the Curve*. Graziadio Business Report. Disponible sur <http://gbr.pepperdine.edu/042/laborshortage.html>.
- [9] BALDWIN J.R. et PETERS V. (2001), "La formation comme stratégie en matière de ressources humaines: la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologiques », Ottawa, Statistique Canada, document N° 154.
- [10] BEAUREGARD M. et FITZGERALD M. (2000), "Hiring Managing and Keeping the best. The Complete Canadian guide for employers" Toronto: MCGraw-Hill Ryerson.
- [11] BELANGER; LAURENT; BERGERON; JEAN. L; CÔTE ; NICOLE ; JACKES ; JOCELYN. (1981), *Les aspects humains de l'organisation*, Dunod, Paris.
- [12] BENTEIN K. VANDENBERG R. VANDENBERGHE C. et STINGLHAMBER F. (2005). The role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: a latent Growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, vol 90, n° 3, pp 468-482.
- [13] BERGMAN M.E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment : Review and Research Agenda. *Journal of Organization Behavior*, vol 27, n° 5, pp. 645-663.
- [14] BOUCHIKHI H., KIMBERLY J.R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI<sup>e</sup> siècle », *Revue internationale de gestion*, vol 24, N° 3, pp. 114-124.
- [15] BRASSEUR M. et MZABI H.J. (2004). Implication des salariés, clé de réussite du changement ? *Humanisme et Entreprise*, n° 266, Août, pp. 17-36.
- [16] BRUNETAUX, J.B. (2005), *Gestion des Ressources Humaines et communication*, collection apprendre, 3<sup>e</sup> édition, revue corrigée et augmentée, presse de l'UCAC, Yaoundé, p 15.
- [17] BRUNETAUX J.B. (2009), *Gestion des Ressources Humaines et communication*, 5<sup>e</sup> édition presse de l'UCAC, Yaoundé.
- [18] CALISIR F., GUMUSSOY C.A et ISKIN I. (2011). Factors Affecting Intention to Quit among IT Professionals in Turkey. *Personnel Review*, vol 40, N° 4, pp 514 – 533.
- [19] CARMELI A. et GEFEN D. (2005). "The relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions". *Journal of Managerial Psychology*, n° 20, pp 63-86.
- [20] CHAMINADE B. (2003), *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*, St Denis. La plaine AFNOR.
- [21] CHIU R.K. et FRANCESCO A.M. (2003). Dispositional Traits and Turnover Intention: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *International Journal of Manpower*, vol 24, N° 3, pp 284- 298.
- [22] CHLOE GUILLOT-SOULEZ. (2011). *La gestion des ressources humaines*. 4<sup>ème</sup> édition, Gualino Lextenso, Paris.
- [23] COHEN A. (1993a). "Organizational Commitment and Turn Over: a Meta Analysis", *Academy of Management Journal*, vol 36, N° 5, pp 1140-1157.
- [24] COMMEIRAS N. FOURNIER C. (1998). « L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations », *Actes de 9<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, st-Quentin-en- Yvelines, pp 402-413.
- [25] COULOMB FRANÇOIS. (2007), *Management des entreprises : histoire, théorie et outils de gestion*, Ellipses, Paris.
- [26] COWAN A.P., FARQUHAR C. et MacBRIDE-KING J.L. (2002). *Construire aujourd'hui la fonction publique de demain: recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions*. The Conférence Board of Canada.
- [27] COYLE-SHAPIRO J.A. et KESSLER I. (2000). Consequences of the Psychological Contact for the Employment Relationship : a Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, vol 37, pp. 903-930.
- [28] CROPANZANO R., HOWERS J., GRANDEY A. et TOTH P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organization Behavior*, vol 18, n° 2, pp. 159-180.
- [29] DEJOURS CHRISTOPHE. (2011), *Sortir de la souffrance au travail*, Le Monde du 22 février.
- [30] DESBRIERES P., MAGNAN M. et SAINT-ONGE S. (2000). Les plans d'option sur actions : théorie et pratique, In J.M PERRETI et P. ROUSSEL (eds), *Politique de rémunération pour les années 2000*, Paris, Vuibert, pp. 135-160.
- [31] DRUCKER PETER (1954), *The Praticce of Management*, Harper & Row, New York.
- [32] DUCHAMP. D et GUERY. L (2011), *La gestion des ressources humaines*, Nathan, Paris.
- [33] EDWIN A. (2005). *Managing Human Resources to Improve Employee Retention*. *The Health Care Manager*, vol 24, n° 2, pp. 132-149.

- [34] ESTRYN-BEHAR M. (2004). Santé, satisfaction au travail et abandon du métier de soignant. Étude PRESST-NEXT, Partie 1, Janvier 2004.
- [35] EVRARD Y et Le Maire P. (1976), Information et décision en marketing, Dalloz, Paris.
- [36] FAYOL H. (1918), Administration industrielle et générale, Dunod, Paris.
- [37] GAVARD M.L ; GOTTELAND D; HAON C et JOLIBERT A. (2008), Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, paris.
- [38] GELINIER O. (1968), La Direction Participative Par Objectif, Editions Hommes et techniques, Paris.
- [39] GINGRAS M. et CHAGNON D. (1997), « Motivation et orientation : un but significatif ? ». Natean papers / les actes du Conat, pp. 203-214.
- [40] GRIFFETH R.W., HOM P.W. et GAERTNER S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, vol 26, n° 3, pp. 463-488.
- [41] GRIMA F. (2004). Les conséquences de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 54, Octobre-Novembre-Décembre, pp. 56-72.
- [42] GUERIN G et WILS T. (1992), « La gestion de carrières : une typologie des pratiques », *Revue internationale de gestion*, Vol 17, N° 3, pp 48-63.
- [43] GUERIN G et WILS T. (1993), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 6, N° 5, pp 13-30.
- [44] GUY LE BOBERF. (1998), L'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, Paris.
- [45] HACKETT R.D., BYCIO P. et HAUSDORF P.A. (1994). "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three Component model of organizational Commitment". *Journal of Applied psychology*, vol 79, n° 1, pp 15-23.
- [46] HOLLINGER S.L. et ORTIGARA A. (2004), « Changing Culture: Creating a Long-term Impact for a Quality Long-term Care Work Force » *Alzheimer's Care Quarterly*, vol 5, pp 60-70.
- [47] HOM P.W., ROBERSON L. et ELLIS A.D. (2008), "Challenging Conventional Wisdom About who Quit: Revelation from Corporate America", *Journal of Applied Psychology*, vol 93, N° 1, pp 1-34.
- [48] HUGUES E.C. (1937), *Career and Office*, Adeline publishing company, Chicago.
- [49] INS. (2011), Rapport de la deuxième édition de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel, Phase I, INS, Yaoundé.
- [50] JACKSON S.E. et SCHULER R.S. (1985). A Meta Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Working Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16-78.
- [51] JAMROG J.J. (2004). The perfect Storm: the Future of Retention and Engagement. *Human Resource Planning*, vol 27, n° 3, pp. 26-33.
- [52] JONES G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 29, n° 2, pp. 262-279.
- [53] KAMMEYER-MUELLER J.D., WAMBERG C.R., GLOMB T.M. et AHLBURG D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, vol 90, n° 4, pp. 644-658.
- [54] KARASEK R.A. (1979), "Job Demands, Job Decision, Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign", *Administrative Quarterly*, Vol.24, pp. 285-304.
- [55] KATERBERG R., HOM P.W. et HULIN C.L (1979), "Effect of Job Complexity on the Reaction of Part Time Employees", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 24, pp 317-332.
- [56] KATZ D. et KAHN R. (1978). *The Social psychology of Organizations*, New-York : Willey.
- [57] KLEIN H.J., MOLLOY J.C. et BRINSFIELD C.T. (2012). "Reconceptualization Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing confounds". *Academy of Management review*, vol 37, n° 1, pp 130-151.
- [58] KLEIN K. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: a Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology*, vol 72, n° 2, pp.319-332.
- [59] LEMIRE I., SABA T., GAGNON Y.C. (1999), "Managing Careers Plateauing in the Quebec Public Sector", *Pubilc Personnel Management*, vol 28, N° 3, pp 375-390.
- [60] LIDEN R., WAYNE S., KRAIMER M. et SPARROWE R. (2003). The Dual Commitment of Contingent Workers: an Examination of Contingent's Commitment to the Agency and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, pp. 609-625.
- [61] LOUART P (1999), *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Eyrolles universités.
- [62] MAEL F; ASHFORTH B.E. (1922), "Alumni and their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of organizational behaviour*, vol 13, pp.103-123.
- [63] MANVILLE C. (2005). Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents. Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Montpellier II.
- [64] MASLOW A.H (1943), "A Theorie of Human Motivation", *Psychological review*, Vol 50, N° 4, pp. 370-396.

- [65] MARTORY B. et CROZET D. (2001), *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, Dunod, Paris.
- [66] MATHIEU J.E et ZAJAC D. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol 108, N° 2, pp 171-194.
- [67] MAYO ELTON. (1932), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mac Millan Company, New York.
- [68] MERMET G. (2006), *Francoscopie 2007*, Larousse, paris.
- [69] MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1984). "Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, p.372-378.
- [70] MEYER J.P; ALLEN N.J et SMITH C.A. (1993), "Commitment to Organization and Occupation: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" *Journal of applied psychology*, Vol 78, N° 4, pp. 538-551.
- [71] MEYER J.P; ALLEN N.J. (1997). *Commitment in Work Place*. London, Sage Publications.
- [72] MEYER J.P., STANLEY D.J., HERZCOVITCH L. et TOPOLNYTSKY L. (2002). "Affective Continuance and Normative Commitment to Organization: a Meta analysis of antecedent Correlates and Consequences ", *Journal of Vocational Behavior*, vol 61, pp 20-52.
- [73] MEYSSONNIER R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n° 60, avril-mai-juin, pp 48-72.
- [74] MITCHELL T.R., HOLTOM B.C., LEE T.W., SABLYNSKI C.J. et EREZ M. (2001). Why People stay: using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management*, vol 44, N° 6, pp 1102 – 1121.
- [75] MOBLEY W.H., GRIFFETH R., HAND H.H. et MEGLINO B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychology Bulletin*, 86, 3, pp 493-522.
- [76] MOR BARAK M., NISSLY J. et LEVIN A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, vol 75, pp. 625-661.
- [77] MORRIS J.H. et SHERMAN J.D. (1981). "Generability of an organizational commitment model". *Academy of Management Journal*, vol 24, p.512-526.
- [78] MORRIS J.H. et STEERS R.M. (1980). Influence on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol 17, pp. 31-35.
- [79] MORROW P.C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Theory: the Case of Work commitment". *Academy of management review*, vol 8, n° 3, pp 486-500.
- [80] MOTTAZ C. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Humains Relations*, vol 41, n° 6, pp. 467-482.
- [81] MOWDAY R (1981), *Psychology of Employee Commitment, Absenteeism and Turn Over*, in the academic press, New York.
- [82] MOWDAY R; PORTER L.W et STEERS R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turn Over*, Academic press, New York.
- [83] MUELLER C.W., BOYER E.M., PRICE J.L. et VERNON R.D. (1994). Employee Attachment and non Coercitive Conditions of Work. *Work and Occupations*, vol 21, n° 2, pp. 179-212
- [84] NEVEU J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Recherche en Gestion, Paris.
- [85] NGONDJE B.L. (2009), « Le secrétaire dans une entreprise moderne : emploi, compétences et profil de carrière », *Synergies Afrique Centrale et de l'Ouest* N° 3, pp. 127-135.
- [86] O'REILLY C. et CHATMAN J. (1986). Organizational commitment and Psychological Attachment: the effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol 71, N° 3, pp 492- 499.
- [87] OVAT. (2010), *Résultats de l'enquête nationale menée durant juin-juillet 2010*, m@rs-lab.
- [88] PAILLE P. (2004a). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 54, Avril-Juin, pp 31-46.
- [89] PAILLE P. (2004b), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Collection connaissance de la gestion, Economica, Paris.
- [90] PAILLE P. (2006a). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait ; *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. Vol 56, n° 2, pp 139-149.
- [91] PERETTI, J. M. (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
- [92] PERETTI J.M. (2011), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, paris, 17<sup>ème</sup> édition.
- [93] PORTER L.W., MODWAY R.T., STEERS R.M. et BOULIAN P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol 59, n° 5, pp. 603-609.
- [94] POULAIN REHM T. (2004), « L'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres : résultat d'une étude qualitative en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. N° 54, octobre-novembre-décembre, pp. 2-25.

- [95] POWELL D.M et MEYER J.P. (2004). "Side-bet Theory and the Three-Component Model of organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, vol 65, n° 1, pp 157-177.
- [96] PRAT C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 12, vol 1, pp. 125-146.
- [97] QUARLES R. (1994). "An Examination of Promotions Opportunities and evolution Criteria as mechanisms for Affecting Internal Auditor Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions". *Journal of Managerial Issues*, vol 6, n° 2, pp 176-194.
- [98] RAELIN I.A. (1984), "An Examination of Deviant Adaptative Behaviors in Organizational Careers of Professionals", *Academy of Management Review*, vol 9, N° 3, pp 413-427.
- [99] REID M.E., ALLEN M.W., RIEMENSSCHNEIDER C.K et ARMSTRONG D.J. (2008). The Role of Mentoring and Supervisor Support for State IT Employees Affective Organizational Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, vol 28, pp. 60-78.
- [100] RENAUD PETIT (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail: éléments de réponse aux problématiques générationnelles. *Revue interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n° 4, Novembre/Décembre, pp. 3-26.
- [101] RICHER D. (2004). L'attraction et la rétention de la main d'œuvre: tout commence par le recrutement. *Effectif*, vol 7, n° 3, pp. 28-31.
- [102] ROBERT HALF. (2006), « Fidélisation des salariés : les entreprises Françaises sont en retard », journal du net. Enquête de mai.
- [103] RODWELL J., KIENZLE R. et SHADUR M. (1998). The Relationship Away Work Related perceptions Employee Attitudes, and Employee Performance: the Integral Role of Communication. *Human Resource Management*, 37, pp. 277-293.
- [104] SALANCIK G.R. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief-* in Staw and salancik (éds); "New Direction in Organizational Behavior"- Chicargo St Clair press.
- [105] SIME ZADOUO M. (2002), « Le paysage de la micro finance au Cameroun », *Revue Conjoncture PME*, N° 20, Mars.
- [106] SIMS R. (1991). "The Institutionalizing of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*. Vol 10, N° 7, pp 493-506.
- [107] SIRE B. (1994), « La gestion de la rémunération au service de la flexibilité », *Revue Française de gestion* N° 98. Mars - Avril - Mai. pp. 104-113.
- [108] SOMERS M.J. (1995). "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: an examination of Direct and Interaction Effects". *Journal of Organizational Behavior*, vol 16, n° 1, pp 49-58.
- [109] STANLEY L., VANDENBERGHE C., VANDENBERG R. et BENTEIN K. (2013). *Commitment Profiles and Employee Turnover*. *Journal of Vocational Behavior*, vol 82, pp. 176-187.
- [110] STAW B. et SALANCIK G.R. (eds) (1977): *New Directions in organizational Behavior-* Chicago St Clair Press.
- [111] STEEL R.P. (2002). *Turnover Theory at the Empirical Interface: Problem of Fit and Function*. *Academy of Management Review*, vol 27, n° 3, pp. 346-360.
- [112] TAING M.U., GRANGER B.P., GROFF K.W., JACKSON E.M. et JOHNSON R.E. (2011). "The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives". *Journal of Business and Psychology*, n° 26, pp 269-284.
- [113] TAYLOR F.W (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.
- [114] THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnels dans l'entreprise*, Editions Liaison, Paris.
- [115] THEVENET M. (1993), *La culture d'entreprise*, PUF, Paris.
- [116] TREMBLAY M., GUAY P. et SIMARD G. (2000). *L'engagement organisationnelle et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines*. Etude réalisée au CIRANO pour le XI<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à Paris, Novembre 2000.
- [117] VALEAU P. et TROMMSDORFF R. (2014). Les liens entre engagement et comportements de subordination organisationnelle : une analyse comparative des modèles à trois et quatre dimensions par les régressions linéaires et les réseaux de neurones. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 91, Janvier-Février-Mars, pp. 43-56.
- [118] VALLERAND R.J et THILL E.E. (1993), *Introduction au concept de motivation*, Editions Etudes vivantes, Québec, p 18.
- [119] WALUMBWA F.O., ORWA B., WANG P et LAWLER J.J. (2005) (2005), "Transformational leadership, Organizational Commitment and Job satisfaction: a Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial firms". *Human Resource Development Quarterly*, Vol 16, N° 2, pp 235-254.
- [120] WARNIER J.P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Collection les Afriques, Karthala, Paris.
- [121] WEATHLERLY K.A. et TANSIK D.A. (1992). *Tactics Used by Customer-Contact Workers: Effects of Role Stress, Boundary Spanning and Control*. *International Journal of Service Industry Management*, vol 4, n° 3, pp. 4-17.
- [122] WEINER Y. (1982), "Commitment in Organization: a Normative View", *Academy of Management Review* N° 7, pp. 418-428.