

# LES FACTEURS DE RETENTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES : LE CAS DES INSTITUTIONS FINANCIERES

*Emmanuel Nwahanye, PhD*

Enseignant-Chercheur

Faculty of Social and Management Sciences, University of Buea

---

## Abstract

This study places in prominent position the staff retention **factors** in Cameroon enterprises. The sample is composed of 73 enterprises comprising of 8 banks and 65 independent microfinance. Data were collected by questionnaires addressed to managers and employees of these enterprises. The results matched **by** Ordered Logistic Regressionsshow that **in** Cameroon financial institutions context, the intensity of human resources management, union presence, the age of the institution and job satisfaction promote staff retention. The study recommends **to institutions to** focus on their HR policies and to foster unionization of their employees.

---

**Keywords:** Staff retention factors, financial institutions, Cameroon

---

## Résumé

Cette étude met en évidence les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises. L'échantillon est composé de 73 entreprises comprenant 8 banques et 65 microfinances indépendantes. Les données ont été collectées par questionnaires auprès des responsables et employés de ces entreprises. Les résultats assortis des régressions logistiques ordonnées montrent qu'en contexte d'institutions financières camerounaises, l'intensité de la gestion des ressources humaines, la présence syndicale, l'âge de l'institution, et la satisfaction au travail expliquent significativement la rétention du personnel au niveau organisationnel. Les institutions financières gagneraient donc à mettre un accent sur leurs politiques de ressources humaines et à favoriser la syndicalisation de leur personnel.

---

**Mots clés:** Facteurs de rétention du personnel, institutions financières, Cameroun

## Introduction

Le roulement du personnel représente un problème critique pour toute organisation en termes de perte de talents, de coûts additionnels d'emploi et de formation. En réponse, au cours des dernières décennies, la rétention du personnel<sup>1</sup> est devenue un enjeu majeur pour les organisations (Blais, 2005)<sup>2</sup>. En effet, la rétention du personnel est particulièrement préoccupante pour les organisations considérant les coûts directs et indirects élevés qu'elles doivent assumer à la suite des départs d'employés (Khilji et Wang, 2007 ; Mobley, 1982). Les dirigeants d'entreprises camerounaises s'en préoccupent d'ailleurs. Ils y ont consacré une attention particulière lors des premières assises de « *L'Université du GICAM*<sup>3</sup> » qui se sont tenues du 1<sup>er</sup> au 3 juin 2012, et lors des « *Journées Nationales du Management* » organisées du 27 au 29 juin 2012 au siège du GICAM. La préoccupation majeure de ces journées était « *le départ volontaire des employés : Comment éviter les départs volontaires des employés : Motiver et accompagner les employés dans leurs projets professionnels* ». L'objectif était de rechercher les mécanismes permettant d'éviter les départs volontaires des employés. Même s'il est difficile d'avancer des chiffres, l'intérêt accordé par les dirigeants montre que l'étude de cette dimension est d'une importance capitale en contexte camerounais.

La revue de la littérature permet de distinguer trois grandes catégories de facteurs pouvant expliquer la rétention du personnel, à savoir : les facteurs qui relèvent de l'individu (facteurs individuels), ceux qui relèvent de l'organisation (facteurs organisationnels) et ceux qui proviennent de l'environnement (facteurs environnementaux). Sur le plan empirique, même s'il est évident que l'analyse des attitudes qui influencent la décision de quitter correspond à un niveau d'analyse individuel (facteurs individuels), on ne saurait ignorer l'apport des variables organisationnelles (facteurs organisationnels) dans l'influence du comportement individuel. Ainsi, la nécessité d'étendre l'étude du roulement au niveau organisationnel au regard du manque de littérature soulignée par Shaw et al. (1998) est capitale dans le management de la rétention. La découverte des facteurs organisationnels<sup>4</sup> pouvant influencer la rétention du personnel permettrait certainement aux

---

<sup>1</sup> La rétention du personnel correspond globalement à la réduction du roulement du personnel. Ainsi, la notion de roulement du personnel sera évoquée ici par référence à la rétention.

<sup>2</sup> L'enjeu de la fidélisation des employés occupe une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie GRH des entreprises.

<sup>3</sup> Groupement Inter-patronal du Cameroun.

<sup>4</sup> Les facteurs organisationnels englobent les variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir. Ces variables sont extérieures à l'individu et peuvent être manipulées par le milieu de travail.

entreprises camerounaises d'adopter des comportements adéquats en matière de management de la rétention du personnel.

Dès lors, *sur quels facteurs organisationnels les entreprises camerounaises peuvent-elles s'appuyer en matière de management de la rétention du personnel ?*

Ce travail ambitionne donc mettre en évidence les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises. Pour cela, nous présentons les facteurs organisationnels retenus dans cette étude et posons les hypothèses, déclinons la méthodologie et analysons les résultats obtenus.

### **Les facteurs organisationnels de rétention du personnel et hypothèses de recherche**

Dans la littérature, certaines variables ont été identifiées comme étant les facteurs de rétention manipulables en milieu de travail. Elles sont entre autres la syndicalisation, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, le type d'industrie, le climat organisationnel, la culture organisationnelle, la gestion des ressources humaines (GRH) au travers de l'implantation des pratiques de GRH, etc. Cette étude s'intéresse particulièrement à l'intensité de la GRH, la syndicalisation, l'âge de l'entreprise et la taille de l'institution. A ces déterminants, nous ajoutons la satisfaction au travail qui bien qu'étant un facteur individuel est d'un apport important au regard des modèles théoriques du roulement volontaire (Price, 1977 ; Steers et Mowday, 1981 ; etc.). Dans cette étude, elle est agrégée à un niveau organisationnel.

### **L'intensité de la GRH**

L'importance accordée à l'étude du roulement du personnel à un niveau d'analyse approprié, a permis de positionner les pratiques de GRH au rang des facteurs explicatifs du roulement du personnel. En effet, parmi les études qui se sont intéressées aux déterminants organisationnels du roulement, la majorité a mis l'accent sur l'influence des pratiques de GRH (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Shaw et al., 1998 ; Renaud et Morin, 2010 ; Chang, Wang et Huang, 2013 ; Nwahanye, 2015 ; etc.). Il en est de même pour la plupart des modèles théoriques du roulement. Chang et al. (2013) définissent les pratiques de GRH comme étant des actions organisationnelles qui renforcent la croyance des employés que l'organisation considère leur travail et se soucie de leur bien-être, ce qui réduit le roulement (intention de roulement).

Sur le plan empirique, des liens significatifs ont été observés entre la GRH et le roulement du personnel. Dans une étude auprès de 30 aciéries américaines entre 1988 et 1989, Arthur (1994) a montré que le taux de roulement est plus élevé dans un système de pratiques axé sur le contrôle (faible intensité de la GRH) que dans un système de pratiques axé sur

l'engagement (forte intensité de la GRH). Etudiant l'influence d'un groupe de pratiques de GRH dites de « *haute performance* » sur le roulement et la productivité auprès de 968 professionnels de la fonction RH des entreprises de divers secteurs d'activité, Huselid (1995) a montré qu'une GRH favorisant l'amélioration des connaissances réduit le roulement. Dans une étude auprès de 146 industries néo-zélandaises, Guthrie (2001) a établi une relation négative entre la présence d'un système de pratiques de haute performance et le taux de roulement annuel moyen. Batt (2002) a montré dans une étude menée dans le secteur des services de télécommunication qu'une utilisation plus élevée des pratiques de GRH de haute performance est associée à un taux de roulement plus faible.

Lacoursière et al. (2005) ont montré dans leur étude auprès de 233 PME manufacturières que certaines pratiques de GRH influencent négativement le taux de roulement du personnel. Dans leur étude auprès de 448 entreprises du secteur manufacturier canadien, Wagar et Rondeau (2006) ont montré que plus une entreprise intègre les pratiques de GRH, moins son taux de roulement est élevé. Mudor et Tooksoon (2011) ont quant à eux montré que les pratiques de GRH sont négativement et significativement corrélées au roulement du personnel. Nwahanye (2015) dans une étude auprès de 73 institutions financières en activité au Cameroun a montré que l'indice global d'intégration des pratiques de GRH influence négativement de manière directe et indirecte (via la satisfaction au travail) le taux de roulement volontaire du personnel d'une part, et de manière indirecte la propension à quitter volontairement l'entreprise d'autre part. Dans ce dernier cas, la satisfaction apparaît comme un médiateur parfait entre l'indice global de GRH et la propension à quitter l'entreprise. D'autres chercheurs ont montré qu'une implantation élevée des pratiques de GRH peut engendrer l'émergence d'un climat de travail positif et résulter à un faible roulement (Shaw et al., 1998).

Notons tout de même que des auteurs tels que Chrétien et al. (2005) ont montré que la majorité des pratiques de GRH n'expliquent pas significativement le taux de roulement.

Au regard de cette revue de littérature, un consensus se dégage, la GRH est un levier de rétention du personnel. Ainsi, nous postulons que :

*H1 : Plus une institution intègre les pratiques de GRH, plus elle réduit le roulement du personnel.*

### **La présence syndicale**

Une analyse de la littérature montre que dans un secteur syndiqué, les travailleurs sont plus enclins à exprimer leur mécontentement plutôt que de quitter comme cela est le cas dans les entreprises non syndiquées (Freeman, 1978 ; Leigh, 1986). En plus, ces travailleurs jouissent de meilleures

conditions de travail que les travailleurs non syndiqués équivalents. Les résultats des études de Renaud et Morin (2010), Batt, Colvin et Keefe (2002), Huselid (1995) et Cotton et Tuttle (1986) confirment que les entreprises syndiquées ont un roulement plus bas. D'autres études menées en contexte individuel ont également démontré que la syndicalisation diminue le roulement des employés. Ainsi, la syndicalisation est négativement corrélée avec l'intention de quitter (Abraham, Friedman et Thomas, 2008), la probabilité de quitter l'entreprise (Campbell, 1997; Iverson et Curriivan, 2003), le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996), le taux de roulement dysfonctionnel (Park, Ofori-Dankwa et Bishop, 1994).

Au total, il semble exister un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la syndicalisation et le roulement des employés. La présence syndicale apparaît comme un facteur d'intégration des pratiques de GRH satisfaisantes et par conséquent de réduction du roulement volontaire. Ainsi, pour ce qui est de la syndicalisation, il est attendu que la présence syndicale dans une institution soit associée négativement au roulement organisationnel. Dès lors, nous postulons :

*H2 : La présence syndicale influence négativement le roulement du personnel*

### **L'âge de l'institution**

L'âge de l'entreprise a été intégré comme variable de contrôle dans l'analyse du lien entre les pratiques de GRH et le roulement du personnel (Lacoursière et al., 2005 ; Guthrie, 2001 ; Arthur, 1994 ; etc.). Ces études montrent dans leur majorité l'importance de l'âge de l'entreprise dans la réduction du roulement du personnel. Au-delà de ces travaux, une étude sur les déterminants du taux de roulement volontaire a démontré que plus l'organisation est âgée, plus le taux de séparation volontaire diminue (Newton, Betcherman et Leckie, 1981). Par contre, Lacoursière et al. (2005) ont trouvé que l'âge de la firme bien que de signe négatif, n'était pas significativement lié au taux de départ volontaire du personnel. Ce dernier résultat, nuance la conclusion sur la relation entre ces deux variables. Toutefois, s'appuyant sur le résultat de l'étude de Newton et al. (1981), nous postulons que :

*H3 : Plus une institution est âgée, plus le roulement du personnel est réduit.*

### **La taille de l'institution**

Tout comme l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise a été considérée dans de nombreuses études comme variable de contrôle dans l'analyse de l'influence des pratiques de GRH sur le roulement du personnel (Renaud et Morin, 2010 ; Lacoursière et al., 2005 ; Shaw et al., 1998 ;

Lincoln et Kallerberg, 1996 ; Huselid, 1995 ; etc.). Ces études ont identifié que plus la taille de l'entreprise est élevée, plus le roulement des employés est faible. En effet, la taille de l'entreprise est négativement corrélée avec le taux de roulement des employés (Lincoln et Kallerberg, 1996 ; Even et Macpherson, 1996), le taux de départ volontaire des employés (Lacoursière et al., 2005), et le nombre de départs (Campbell, 1997). Les chercheurs estiment que comparées aux petites entreprises, les grandes entreprises offrent plus de possibilités de changement de poste, de meilleurs salaires, de meilleures conditions de travail, etc. En bref, elles présentent un marché interne pour la main d'œuvre qui retiendrait cette dernière.

D'autres études ont identifié que la taille de l'entreprise serait positivement corrélée avec le taux de roulement des employés (Min, 2007 ; Lemay, Taylor et Turner, 1993). Pour ces études, plus la taille de l'entreprise est grande, plus le roulement du personnel augmente. En effet, la plupart des grandes entreprises ne permettent pas les interactions personnelles entre les employés qui sont nécessaires au développement d'une confiance mutuelle et de meilleures relations de travail. Pour finir, il faut noter que l'étude de Ou-Yan et Shuang-Shii, (2007) montre qu'il n'existe aucun lien significatif entre la taille de l'entreprise et la probabilité de quitter.

En somme, la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement des employés reste encore mitigée au regard de la littérature recensée. Si pour certains auteurs, cette relation est négative, pour d'autres elle est positive, voire inexistante. Toutefois, dans cette étude nous nous alignons sur une approche positiviste voulant que la taille de l'entreprise réduise le roulement du personnel. Ainsi, nous postulons que :

*H4 : Plus la taille de l'entreprise est grande, plus le roulement du personnel est réduit.*

### **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est très étudiée dans la détermination du roulement du personnel. Sur le plan théorique, elle a été intégrée dans de nombreux modèles de départ volontaire (Price, 1977 ; Steers et Mowday, 1981 ; etc.). Sur le plan empirique, les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth et al. (2000) établissent un lien négatif entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Plusieurs études ont trouvé un lien négatif entre la satisfaction au travail et le taux de roulement des employés (Lee, Phelps et Beto, 2009 ; Khilji et Wang, 2007), le départ de l'entreprise (Green, 2010), l'intention de quitter (Amah, 2009). Enfin l'étude de Nwahanye (2015) a démontré que la satisfaction au travail est un médiateur dans le lien négatif entre l'indice global de GRH et les indicateurs du roulement (taux de roulement et propension à quitter l'entreprise). Ce résultat montre que la satisfaction au travail influence négativement le taux

de roulement et la propension à quitter l'entreprise des employés. En somme, la satisfaction apparaît comme un facteur qui permet de réduire le roulement du personnel dans les entreprises.

*H5 : la satisfaction au travail réduit le roulement du personnel*

### **La démarche méthodologique de la recherche**

Pour tester les hypothèses de recherche et ainsi répondre à l'objectif de ce travail, nous adoptons une démarche méthodologique intégrant les données de l'étude, les variables et leurs mesures, et la technique d'analyse des données.

### **Les données de l'étude**

Les données utilisées dans cette étude, proviennent d'une enquête par questionnaires auprès des responsables et employés de 73 institutions financières<sup>5</sup> composées de 8 banques et 65 microfinances indépendantes en activité au Cameroun. Initialement, la population cible est constituée de l'ensemble des banques et micro-finances indépendantes<sup>6</sup> ayant à la date de collecte des données au moins 3 années d'existence. Dans chaque institution, un responsable et quatre (04) employés étaient soumis aux questionnaires. Les responsables étaient soumis au questionnaire « Structure » qui permettait d'apprécier l'intensité de la GRH, l'âge, la taille (nature), la présence syndicale et le niveau du taux de roulement des institutions financières. Les employés quant à eux étaient soumis au questionnaire « Employé » permettant de capter leur niveau de satisfaction.

### **Les variables et leurs mesures**

Les questionnaires ont servi à la fois de base de collecte des données et d'outils d'aide à la mesure des différentes variables.

---

<sup>5</sup> Ces 73 institutions correspondent à un taux de réponse de 70,87%. Le refus de participer des autres, est lié principalement au comportement de méfiance qui caractérise certains chefs d'entreprise en matière d'utilisation des données collectées. Ces derniers traitent les chercheurs d'espions pour le compte d'autres structures.

<sup>6</sup> Au-delà de l'importance significative de ces entreprises dans le financement de l'économie, la décision de travailler sur un échantillon d'institutions financières se justifie prioritairement par l'homogénéité observable en termes de technologie et de capital qui obligent les institutions financières de même catégorie à ne compter que sur leurs ressources humaines pour se démarquer. En plus, on assiste ces dernières années à une crise dans le secteur financier camerounais, avec la mise sous administration provisoire de la Commercial Bank of Cameroon (CBC) en 2009, le dépôt de bilan de la Compagnie financière de l'Estuaire (Cofinest) en Février 2011 et la First Investment For Financial Assistance (FIFFA) en Août 2012, etc. Enfin, les microfinances indépendantes dans leur majorité ont presque surmonté les enjeux méthodologiques, opérationnels, puis financiers inhérents à tout développement, elles doivent donc prendre conscience de ce que les questions humaines contribuent à leur succès et à leur viabilité.

### ***Rétention (roulement du personnel)***

Tout comme Renaud et Morin (2010), nous appréhendons cette variable par le taux de roulement volontaire annuel (*nombre de départs volontaires / nombre total d'employés*). Cependant, face à l'impossibilité d'obtenir des informations adéquates pour l'ensemble des institutions, nous avons recours à l'appréciation du niveau du taux de roulement faite par les responsables interrogés. Il a été demandé aux répondants d'apprécier le taux de roulement volontaire de leurs institutions en indiquant sur une échelle de type Likert en 5 points le niveau qui correspond le mieux à ce taux (1= très élevé ; 2 = élevé; 3 = moyen ; 4 = bas ; 5 = très bas)<sup>7</sup>. Cette appréciation s'appuie fortement sur des points de repère prédéfinis par l'entreprise (résultats des années antérieures, statistiques sectorielles, etc.). Le score obtenu est utilisé comme mesure du taux de roulement volontaire.

### ***L'intensité de la GRH***

L'intensité de la GRH est mesurée par un indice composite<sup>8</sup> inspiré d'Asselin (2002)<sup>9</sup>. De façon spécifique, il a été demandé aux participants de répondre à 43 questions couvrant douze dimensions de GRH<sup>10</sup>. Chaque question avait deux volets. Dans un premier temps, le répondant précisait si la pratique était intégrée (Oui/Non). Si oui, il devait alors indiquer son degré d'intégration (1= peu intégrée ; 2= assez intégrée ; 3= fortement intégrée). Les scores obtenus sont utilisés pour construire l'indice servant de mesure de l'intensité de la GRH. L'alpha de Cronbach obtenu pour cet indice est valide (0,899). Globalement, l'intensité de la GRH d'une institution s'écrit :

$$IGRH_i = K^{-1}(W_1I_{i1} + W_2I_{i2} + \dots + W_pI_{ip})$$

<sup>7</sup> Il semble n'exister aucune norme en matière de niveau de taux de roulement (bas ou élevé). Selon Martory (1992), il n'y a pas de norme objective, le taux de roulement (ou taux de turnover) est davantage un indicateur, un thermomètre qu'une référence absolue. Cependant, Strolin-Goltzman et al. (2010) considèrent très élevé et problématique pour l'organisation un taux de roulement du personnel annuel de plus de 25%. Balfour et Neff (1993) établissent cette limite à 20%. Globalement, ce qui importe, c'est la référence définie par l'entreprise.

<sup>8</sup> Le choix de cette procédure de calcul des indices nous semble plus indiqué que celle de sommation des scores des items utilisée dans la majorité des études en GSRH (Lacoursière et al., 2005 ; Chrétien et al., 2005 ; etc.).

<sup>9</sup> Suivant cette démarche, la construction d'un indicateur est basée sur l'approche inertie qui vise à définir un indicateur composite pour chaque individu de l'échantillon par l'utilisation des techniques d'analyses multidimensionnelles. L'outil le plus adapté dans le cas d'espèce est l'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM). En bref, les variables entrant dans la construction de l'indice étant des variables qualitatives, la double ACM est plus approprié pour calculer le poids des variables qui définissent un indice composite.

<sup>10</sup> Le recrutement, l'intégration, la formation, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la communication, la gestion des carrières, la sécurité d'emploi, la planification des RH, la responsabilisation, la participation des employés et la rémunération incitative.



Avec

- $IGRH_i$  = Intensité de la GRH
- $K$  = Nombre total de variables catégorielles
- $J_k$  = Nombre de modalités pour la  $k^{ième}$  variable
- $W_p$  = Poids de la catégorie  $p$  (scores normalisés sur le premier axe factoriel obtenus par l'ACM,  $W_p = \frac{score_p}{\sqrt{\lambda_1}}$ ).
- $I_{ip}$  = l'indicateur binaire (0/1) prenant la valeur 1 si l'employé  $i$  prend la modalité de la variable  $p$  et 0 sinon.

### ***La Présence syndicale***

Dans le cadre de cette étude, la présence syndicale est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si présence syndicale avérée et 0 sinon.

### ***L'Age de l'institution***

D'une manière générale, la variable âge de l'entreprise est exprimée par le nombre d'années d'exercice de l'institution en 2012. Cette façon d'appréhender cette variable a été aussi retenue par Lacoursière et al. (2005).

### ***La taille de l'institution***

Notre étude est menée auprès des banques et des microfinances. Nous considérons dans cette étude les banques comme étant les grandes entreprises. Cette variable est mesurée de manière dichotomique 1 si l'institution financière est une banque (c.-à-d. grande taille) et 0 s'il s'agit d'une microfinance (petite et moyenne taille).

### ***La Satisfaction au travail***

Nous captons la satisfaction au travail par *l'indice global de satisfaction*. Dans le questionnaire adressé aux employés, ils devaient préciser leur degré de satisfaction à l'aide d'une échelle de Likert à 4 points (0. pas du tout satisfait ; 1. peu satisfait ; 2. assez satisfait ; 3. très satisfait) sur l'implantation des différentes pratiques de GRH. Pour une institution  $i$ , *l'indice global de satisfaction* correspond à la moyenne des indices de satisfaction au travail des employés par institution<sup>11</sup>. Ces derniers sont calculés suivant la procédure de calcul développée par Asselin (2002). Au total l'indicateur de satisfaction au travail pour une institution donnée s'écrit :

---

<sup>11</sup> Les données étant collectées auprès des employés (4 par institution), pour avoir l'information de niveau organisationnel souhaitée, des indices de satisfaction sont calculés premièrement par employé. Une fois obtenus, ces indices sont agrégés afin d'avoir des indicateurs de niveau organisationnel.

$$ISATIS_i = \frac{\sum_1^N ISATIS_j}{N}$$

avec

- $ISATIS_i$  = indice de satisfaction au travail pour une institution
- $ISATIS_j$  = indice de satisfaction pour un employé
- N = le nombre d'employés ayant répondu au questionnaire dans l'institution i.

L'alpha de Cronbach obtenu pour cet indice montre que les items intégrés sont consistants (0,762).

### **La technique d'analyse des données : régressions logistiques ordonnées**

L'objet de la démarche est de rechercher les facteurs de rétention du personnel dans les institutions financières en activité au Cameroun. Ainsi, afin de tester les hypothèses émises, des régressions logistiques ordonnées sont réalisées. La validation d'une hypothèse, montre que la variable concernée est un facteur de rétention du personnel.

### **Résultats de la recherche**

#### **Caractéristiques de l'échantillon : une analyse descriptive**

Notre échantillon rappelons le se compose de 73 institutions en activité au Cameroun (soit 8 banques et 65 microfinances indépendantes). Il est constitué en majorité d'institutions ayant plus de 5 années d'existence (91,78%). La plupart d'entre elles ont à moyenne 5 à 10 années d'existence (64,38%). Il s'agit donc des institutions financières bien établies dans leur majorité. Seulement 8,22% ont moins de 5 ans d'existence, 15,07% existent depuis 10 ans à moins de 15 ans et 12,33% ont plus de 15 ans d'existence. Un autre fait saillant observable est que seules 30% des institutions de notre échantillon permettent à leurs employés d'adhérer à un syndicat. Il s'agit en majorité des banques et de quelques microfinances ayant un statut managérial particulier. Ceci peut s'expliquer par la volonté de certains dirigeants d'éviter les conventions collectives surtout en matière de fixation des niveaux de rémunération et des exigences en matière de conditions de travail et d'organisation du travail.

S'agissant de l'intensité de la GRH, il faut préciser que la majorité des institutions (47,9%) ont un niveau d'intégration des pratiques de GRH faible (niveau=1), suivie de celles (28,8%) qui ont une assez bonne intégration des pratiques. Seules 9,6% ont un indice d'intégration des pratiques de GRH de niveau 3 (fortement intégré). Ceci peut se justifier par la nature de notre échantillon, constitué majoritairement des microfinances. Ces dernières sont encore dans un processus d'apprentissage et d'appropriation des outils classiques de management.

En ce qui concerne *l'indice global de satisfaction*, il faut préciser que dans 35,6% d'institutions financières présentent un faible indice global (employés peu satisfaits), 34,2% un indice de satisfaction moyen (employés assez satisfaits), 17,8% un fort indice global de satisfaction au travail de leur personnel et 12,3% un indice de satisfaction nul (les employées ne sont pas du tout satisfaits).

Pour ce qui est du taux de roulement, il faut noter que la majorité des institutions financières (44%) ont un taux de roulement moyen, suivie de celles dont le taux de roulement est élevé (31%) et de celles dont le taux de roulement est très élevé (14%). Seules 3% d'institutions financières ont un très bas taux de roulement, et 8% un bas taux de roulement. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où notre échantillon est constitué à 89,1% d'institutions de microfinances considérées par plusieurs jeunes diplômés comme les lieux par excellence d'acquisition d'expérience recherchée pour les emplois dans les grandes structures.

### **Résultats de la modélisation économétrique**

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la modélisation logistique ordonnée. Il y ressort que, les variables ayant une explication significative sont : la présence syndicale, l'âge de l'institution, l'intensité de la GRH et la satisfaction du personnel.

S'agissant de la présence syndicale, la probabilité d'avoir un fort taux de roulement dans l'entreprise diminue avec la présence syndicale. La présence syndicale apparaît ainsi comme un facteur de rétention du personnel au service des institutions financières. Ce résultat conforte les résultats obtenus par Renaud et Morin (2010), Batt et al. (2002), Huselid (1995), Lincoln et Kallerberg (1996), etc. Il montre que la présence syndicale dans une organisation fédère les travailleurs vers le projet de l'entreprise. En effet, en l'absence de syndicat l'employé se sent fragilisé dans les rapports avec l'employeur car l'action de l'employeur n'est pas surveillée. Le syndicat constitue en réalité un mécanisme formel non seulement de négociation des conditions de travail, des rémunérations, mais également de résolution des problèmes plutôt que de quitter (Batt et al., 2002). La présence syndicale signale l'ouverture de l'entreprise à la négociation et au respect non seulement des clauses contractuelles, mais également des conventions collectives.

Tableau 1 : les déterminants organisationnels du taux de roulement volontaire

Variables	Modalités	Coef	P-value	Intervalle de confiance 95%	
				Borne inférieure	Borne Supérieure
Seuils	seuil 1			-6,377	
	seuil 2			-1,552	
	seuil 3			1,392	
	seuil 4			2,912	
Taille de l'institution	<b>Ref: Microfinance (petite et moyenne taille)</b>				
	Banque (grande taille)	2,109	0,131	-0,630	4,848
Présence syndicale	<b>ref: non</b>				
	Oui	-3,759	0,030	-7,146	-0,373
Age de l'institution	<b>Ref: Moins de 5 ans</b>				
	Entre 5 ans et 10 ans	0,646	0,491	-1,194	2,485
	Entre 10 ans et 15 ans	-0,650	0,483	-2,466	1,167
	plus de 15 ans	-4,321	0,022	-8,010	-0,633
Intensité de la GRH	<b>Ref: Pratiquement inexistant</b>				
	peu intégré	0,481	0,602	-1,329	2,291
	assez intégré	0,462	0,606	-1,291	2,214
	fortement intégré	-5,088	0,007	-8,798	-1,378
Satisfaction du personnel	<b>Ref: Quasiment pas satisfait</b>				
	peu satisfait	-0,685	0,443	-2,436	1,066
	assez satisfait	-1,222	0,298	-3,524	1,081
	très satisfait	-3,608	0,023	-6,730	-0,487

Pour ce qui est de l'âge de l'institution, la probabilité d'avoir un taux de roulement élevé diminue lorsque l'institution passe à au moins 15 ans d'ancienneté. Ce résultat confirme celui de Newton et al. (1981). En effet, l'âge est synonyme de maturité. Plus le temps passe, plus on maîtrise les questions liées à la fidélisation du personnel. Les premières années sont souvent très difficiles à gérer surtout dans le secteur financier où il faut atteindre très vite une clientèle critique si on souhaite se maintenir dans le marché. Le poids du travail comparé à la rétribution pousse souvent certains jeunes travailleurs à la démission.

Relativement à l'intensité de la GRH, les entreprises ayant une forte intensité de GRH (pratiques de GRH fortement intégrées, c'est-à-dire appliquées à plus de trois catégories socioprofessionnelles) ont plus de chance d'avoir un faible taux de roulement. Ce résultat qui conforte notre cadre théorique et la majorité des études empiriques, se justifie par le caractère stratégique de la GRH dans les organisations. En effet, l'application des pratiques de GRH à un maximum de catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise, est un signal fort (*Signaling theory*)

quant à l'intérêt que l'entreprise porte à son personnel en matière d'établissement d'une relation de long terme. Elle renforce la croyance de l'individu que l'organisation considère son travail et se soucie de son bien-être. Elle témoigne d'un soutien organisationnel qui réduit le roulement du personnel (Pattie, Benson et Baruch, 2006).

En ce qui concerne la satisfaction au travail, les résultats montrent qu'avoir un personnel très satisfait contribue à diminuer le taux de roulement. En effet, plus le niveau de satisfaction est fort, plus le taux de roulement du personnel diminue. Théoriquement, la satisfaction au travail est un facteur de motivation, d'engagement au travail et donc de fidélisation du personnel. Ce résultat conforte ceux de la majorité des recherches.

### **Implications de la recherche**

Cette étude figure parmi les premières études en Afrique et au Cameroun en particulier à mettre en évidence les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises. Elle a un nombre d'implications tant sur le plan théorique que managérial.

Sur le plan théorique, cette étude en mettant un accent sur les facteurs organisationnels de rétention du personnel permet de compléter la littérature en la matière. Elle aide à mieux comprendre les facteurs explicatifs de la rétention (ou du roulement) du personnel. Tout ceci, ouvre des pistes explorables pour les études dans ce domaine surtout que pour Wright, Snell et Dyer (2005), l'évidence causale la plus convaincante ne saurait venir d'une seule étude, mais d'un corps de recherches et d'une multitude de preuves.

Sur le plan managérial, les implications suivantes peuvent être relevées.

1. Réalisant que l'intensité de la GRH apparaît comme un puissant levier de rétention du personnel, les dirigeants d'entreprises devraient accorder un intérêt particulier aux ressources humaines et à leur gestion. Dans le cas spécifique des microfinances, celles-ci doivent passer de la gestion du personnel au management des ressources humaines en se dotant des compétences en matière de GRH. Elles doivent mettre en place des directions (ou départements) de GRH chargées de définir de manière claire les politiques de GRH susceptibles de favoriser la rétention du personnel.

2. Réalisant que la satisfaction au travail, qui est une source de motivation<sup>12</sup>, est un facteur explicatif favorable à la rétention, les organisations devraient développer les politiques de GRH visant principalement la satisfaction du personnel. Pour cela, les dirigeants

---

<sup>12</sup> La motivation et l'attitude au travail semblent désormais plus importantes que toute autre variable.

devraient mettre en place un système de veille stratégique permettant de suivre l'évolution des besoins et attentes des employés par référence aux théories de la motivation (théorie des attentes de Vroom, théorie des besoins de Maslow, théorie des deux facteurs de Herzberg, etc.).

3. Réalisant que la présence syndicale est importante pour la réduction du roulement du personnel, les organisations devraient faciliter le jeu des conventions collectives en permettant à leurs employés d'adhérer au syndicat des employés, tout en accordant la possibilité aux représentants du personnel de participer activement dans la prise de décisions concernant les employés. Il faut préciser que seules 30% des institutions de notre échantillon ont un personnel syndiqué.

### **Conclusion**

S'appuyant sur l'importance d'étendre l'étude du roulement du personnel au niveau organisationnel au regard du manque de littérature soulignée par Shaw et al. (1998) et l'intérêt accordé à ce phénomène ces dernières années par les dirigeants d'entreprises camerounaises, nous avons saisi l'opportunité de participer à l'étude du roulement au niveau organisationnel dans un contexte peu exploré jusque là. Cette étude avait pour objectif de mettre en évidence les facteurs organisationnels qui favorisent la rétention du personnel dans les entreprises camerounaises. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche qui nous a permis de présenter de manière détaillée les facteurs retenus dans cette recherche et les hypothèses, la méthodologie, les résultats issus des régressions et les implications de la recherche. Les résultats assortis des régressions logistiques ordonnées montrent que l'intensité de la GRH, la présence syndicale, l'âge d'une institution et la satisfaction au travail, sont les facteurs rétention du personnel sur lesquels s'appuient les institutions financières camerounaises. Seule la taille de l'institution semble en aucun cas réduire le taux de roulement du personnel. Nos hypothèses H1, H2, H3 et H5 s'avèrent ainsi confirmées.

Nos résultats permettent certainement de mieux apprécier une analyse de la rétention du personnel au niveau organisationnel. Toutefois, l'étude présente quelques limites dont la prise en compte dans les recherches futures serait salutaire. D'une part, les conclusions émises dans ce travail ne se basent que sur un nombre restreint d'entreprises (73), ce qui pourrait affaiblir la pertinence des régressions faites. D'autre part, l'étude a été faite en coupe instantanée, ce qui ne permet pas de tenir compte des effets dynamiques qu'on pourrait observer avec une étude longitudinale.

En dépit de ces limites, cette recherche ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il serait louable d'intégrer d'autres variables organisationnelles dans l'analyse (culture organisationnelle, le

climat social, etc.) afin d'avoir une bonne maîtrise des variables qui permettent d'aboutir à une baisse du roulement du personnel. Deuxièmement, on pourrait rechercher les combinaisons hybrides (facteurs individuels, facteurs organisationnels et facteurs environnementaux) susceptibles de mieux favoriser la rétention du personnel. Ceci permettrait de définir les stratégies adéquates.

### **References:**

- Abraham, S. E., Friedman, B. A. et Thomas, R. K. (2008). The relationship among union membership, facets of satisfaction and intent to leave: Further evidence on the voice face of unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 1-11.
- Amah, O. E. (2009). Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 (1), 24-35.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Asselin, L. M. (2002). Composite indicator of multidimensional poverty. *Poverty and Economic Policy Research Network*, Gaus mathematic institute.
- Balfour, D. L. et Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management*, 22 (3), 473-486.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Review*, 45 (3), 587-597.
- Batt, R., Colvin, A. J. S. et Keefe J. (2002). Employee voice, human resource practices and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (4), 573-594.
- Blais, D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de Recherche Exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet*, 2 (1), 1-27.
- Campbell, C. M. (1997). The determinants of dismissals, quits and layoffs: A multinomial logit approach. *Southern Economic Journal*, 63, 1066-1073.
- Chang, W-J. A., Wang, Y-S. et Huang, T-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 1-26.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion des projets. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 3 (1), 107-128.

- Cotton, J. L. et Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70
- Even, W. E. et Macpherson, D. A. (1996). Employer size and labor turnover: The role of pensions. *Industrial and Labor Relations Review*, 49 (4), 707-728.
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *The American Economic Review*, 68 (2), 135-141.
- Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17, 897-903.
- Griffeth, R., Hom, W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employees turnover: Update, moderators tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137 (6), 677-689.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iverson, R. D. et Currivan, D. B. (2003). Union participation, job satisfaction, and employee turnover: An event-history analysis of the exit-voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1), 101-105.
- Khilji, S. et Wang, X. (2007). New Evidence in an Old Debate: Investigating the Relationship between HR Satisfaction and Turnover. *International Business Review*, 16 (3), 377-395.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2005). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue Internationale PME*, 18 (2), 43-73.
- Lee, W-J., Phelps, J. R. et Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study, *Federal Probation*, 73 (3), 28-39.
- Leigh, D. E. (1986). Union preferences, job satisfaction, and the union-voice hypothesis. *Industrial Relations*, 25 (1), 65-71.
- Lemay, S. A., Taylor, G. S. et Turner, G. B. (1993). Driver turnover and management policy: A survey of truckload irregular route motor carriers. *Transportation Journal*, 33 (2), 15-21.
- Lincoln, J. R. et Kallerberg, A. L. (1996). Commitment, quits and work organization in Japanese and U.S plants. *Industrial and Labor Relations Review*, 50 (1), 39-59.



- Martory, B. (1992). *Les tableaux de bord sociaux. Pilotage, Animation, Décisions*. Paris, Nathan.
- McFarlane Shore, L. et Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625-638.
- Min, H. (2007). Examining Sources of Warehouse Employee Turnover. *International Journal of Physical*, 37 (5), 375-388.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Don Mills, Ont.: Addison-Wesley.
- Mudor, H. et Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), 41-49.
- Newton, K., Betcherman, G. et Leckie, N. (1981). The determinants of voluntary separation rates. *Industrial Relations Journal*, 12 (2), 72-76.
- Nwahanye, E. (2015), *L'efficacité organisationnelle des pratiques de gestion des ressources humaines*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de YAOUNDE II-SOA.
- Ou-Yan, H. et Shuang-shii, C. (2007). CEO turnover, board chairman turnover, the key determinants: Empirical Study on Taiwan Listed Company. *Business Review*, 7 (2), 129-135.
- Park, H. Y., Ofori-Dankwa, J. et Bishop, D. R. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications. *Human Relations*, 47, 353-366.
- Pattie, M., Benson, G. S. et Baruch, Y. (2006). Tuition Reimbursement, Perceived Organizational Support, and Turnover Intention among Graduate Business School Students. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 423-442.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*, Ames, The Iowa State University Press.
- Renaud, S. et Morin, L. (2010). *L'apport des pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents*. Communication présentée au XXIème congrès AGRH, du 17 au 19 Novembre 2010, Rennes/Saint Malo.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, Jr. G. D. et Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary turnover and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
- Steers, R. M. et Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. Cummings, L. et B. W. Staw, *Research in organizational behavior*, Greenwich, conn: JAI Press, 3, 235-381.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S. et Trinkle, J. (2010). Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work*, 55(1), 47-53.

Wagar, T. H. et Rondeau, K. V. (2006). Retaining employees in small and medium-sized firms: Examining the link with human resource management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11 (2), 3-16.

Wright P. M., Snell, S. A. et Dyer, L. (2005). New models of strategic human resource management in a global context. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 875-881.