

L'influence du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication organisationnelle: cas des établissements de micro finance de la région de l'ouest Cameroun
The effects of the social support of colleagues on loyalty and organizational involvement: the case of micro finance organization in the west region of Cameroon.

Douanla Jean

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
cdouanla@gmail.com

Nohotio Kenne Jean Mathurin

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
kennemathurin@yahoo.fr

Tchankam Jean Paul

Enseignant chercheur
Kedge Business School Bordeaux
France
jtchankam@gmail.com

Tajeumi Josie Diana

Chercheuse
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
tajodi@yahoo.fr

Date de soumission : 15-09-2020

Date d'acceptation : 30-10-2020

Pour citer cet article :

Douanla J. & al.(2020) « L'influence du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication organisationnelle: cas des établissements de micro finance de la région de l'ouest Cameroun », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 3 :Volume 4, pp : 647- 664.

Résumé

L'INS (2011) démontre que seulement 6,6% de la population de l'ouest Cameroun souhaitent continuer dans la même entreprise. D'où l'importance de la fidélisation dans ce contexte. Cependant, plusieurs auteurs recommandent de le faire pour les employés impliqués. En référence à la théorie de l'échange, le soutien social des collègues est une variable dont l'effet sur ces deux variables est plausible. L'objectif de cet article est donc de déterminer l'influence des différentes dimensions du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication du personnel dans les EMF de la région de l'ouest Cameroun. De plus, nous nous attelons à examiner le lien entre la fidélité et l'implication dans un sens réciproque. Les données collectées auprès de 200 employés ont été analysées via les équations structurelles et il ressort de cette étude que la fidélité du personnel à l'entreprise est déterminée par le soutien socio-émotionnel et le soutien socio-professionnel des collègues. Par contre, ces derniers ne déterminent pas l'implication. Les résultats montrent aussi que, malgré l'influence positive de la fidélité sur l'implication, cette dernière a plutôt un effet négatif sur cette fidélité du personnel. Ces derniers résultats sont certes mitigés mais émanent de l'idiosyncrasie du contexte ou de la population d'étude.

Mots clés : Fidélité ; Implication ; soutien social ; soutien socio-émotionnel ; soutien socio-professionnel

Abstract

INS (2011) shows that only 6.6% of the population of the west region of Cameroon wish to continue in the same company. Loyalty of workers is wished in this region. However, some authors recommend to win the loyalty of employees that are committed. Drawing from the exchange theory, the social support of colleagues is a what whose effects on these two variables is highly predictable. The objective is to assess the effects of the social support of colleagues on loyalty and involvement in micro finance in the west region of Cameroon. We also examine the inverse relationship between loyalty and involvement. We analyse data on 200 employees using structural equations. The results show that loyalty is determined by the socio-emotional and professional support of colleagues and not is a case of committed. The results also show that in spite of the positive effect of loyalty on involvement, there has been a rather negative effect on personal loyalty in organizations. The latter results are not expected but can be explained by the particularities of the context or population of this study.

Key words: loyalty; involvement; social support; emotional social support; professional social support

Introduction

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est turbulent et impose à ces dernières de nombreux défis dont l'un des plus saillants est la conquête et la fidélisation des meilleurs salariés. Ce qui est autant perceptible en contexte camerounais où l'Institut Nationale de la Statistique INS (2011) montre que seulement 7,5% d'employés souhaitent continuer à travailler dans la même entreprise. Ce problème de fidélisation du personnel dans les entreprises camerounaises en général est exacerbé dans les EMF pour diverses raisons: la modicité de leurs moyens; les conditions de travail dérisoires, 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. Une telle situation prédispose davantage les employés des EMF camerounais à l'instabilité dans l'organisation. Cette dernière est sans doute exaspérée dans la région de l'ouest Cameroun car, seulement 6,6% de cette population souhaitent un emploi dans la même entreprise (INS, 2011). Selon Warnier (1993), les Bamiléké (peuple originaire de l'ouest Cameroun) changent plusieurs fois d'activités au cours de leur carrière et chaque activité sert de tremplin pour le passage à la suivante. Pourtant, l'intention de départ chez les salariés est négativement liée à la performance organisationnelle (Abderrahman et Bernard, 2019). Malgré l'importance de la fidélité du personnel à l'entreprise, tous les employés ne s'auraient être fidélisés. Meyer et Allen (1991) affirment d'ailleurs que si la stabilité du personnel est un critère intéressant pour l'efficacité de l'organisation, elle reste insuffisante. C'est pourquoi Colle (2006) affirme qu'au-delà du besoin de conserver un salarié dans l'entreprise, la nécessité de sa fidélité suppose une implication accrue de celui-ci. Cerdin et Peretti (2005) vont même jusqu'à considérer l'implication comme l'une des facettes de la fidélité du personnel tandis que Paille (2002) considère cette fidélité comme une composante de l'implication normative. D'où l'intérêt de ne valoriser un employé fidèle que s'il est impliqué. Bentein et al. (2005) ainsi que Stanley et al. (2013) ont eu à aborder simultanément la fidélité et l'implication. Comme divers devanciers, ils ne se sont attelés qu'à démontrer qu'il existe une relation entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter. À l'état actuel des connaissances, très peu d'études comme celle de Paille (2004) les ont associées dans un même modèle comme variables expliquées. Pourtant, il est bien possible qu'une variable détermine la fidélité du personnel à l'entreprise tout en dépréciant leur implication. D'où la pertinence de l'approche que nous adoptons dans cet article en analysant l'effet du soutien social sur ces deux variables. Le choix du soutien social se justifie par les effets présumés de la théorie de

l'échange, notamment la Perceived Organizational Support ou POS (Eisenberger et al., 1986) et la Team Member Exchange ou TME (Seers, 1989). Ces dernières ont des effets positifs sur l'entreprise à l'instar de leur contribution à la satisfaction et au bien être des salariés au travail (Mellor & Collange (2018), leurs effets positifs sur l'engagement affectif (Kapela & Pohl, 2017), et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Kapela & Pohl, 2019). Ces quelques travaux nous montrent comme l'énonce la POS et la TME que les effets positifs du soutien social reposent sur le principe de la réciprocité qui consiste à induire un retour positif de la part du bénéficiaire et il est possible que sa fidélité et/ou son implication dans l'entreprise en face partie. Il est certes vrai que nombreux sont les travaux ayant déterminé l'effet du soutien social sur l'implication et l'intention de quitter (Reid et al., 2008 ; Simons & Jankowski, 2008), cependant ils ont beaucoup plus abordé le soutien social relativement à la source et non à sa nature, encore moins relativement à la source et à la nature comme c'est le cas d'espèce. De plus les recherches sur le soutien social sont prédominées par celui de la hiérarchie et non par celui des collègues qui fait l'objet de cet article. Ce choix n'est pas ex nihilo et se justifie par le fait qu'ils sont fréquemment en contact avec les autres salariés et sont à cet effet plus susceptibles de leur apporter un soutien social au quotidien. De plus, en référence à la TME (Seers, 1989), le soutien social des collègues est singulier et susceptible d'avoir des particularités dont il est opportun d'examiner. D'où l'importance de notre question de recherche qui est celle de savoir quel est l'effet de chacune des dimensions du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication du personnel dans l'organisation ?

La contribution de ce travail est surtout empirique car nous voulons vérifier les hypothèses émises dans le contexte des EMF de l'ouest Cameroun. Concrètement, il est question de mettre en exergue les singularités de la nature du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication organisationnelle. De plus, le lien entre la fidélité et l'implication y est analysé dans un sens réciproque. L'apport méthodologique repose sur l'approche multidimensionnelle qui permet d'expliquer plusieurs aspects du phénomène étudié et ceci dans un même modèle via les équations structurelles. Cet article est structuré en trois parties : le cadre théorique de l'étude, la méthodologie adoptée, et enfin les résultats et leurs discussions.

1. Cadre théorique de l'étude

Cette partie est consacrée à : la clarification des concepts de l'étude, l'analyse des relations entre la fidélité et l'implication, puis les fondements des hypothèses de recherche.

1.1. Clarification des concepts

Il s'agira ici de présenter les controverses autour des concepts de fidélité, d'implication

organisationnelle et du soutien social au travail.

1.1.1. La controverse relative au concept de fidélité

Peretti (2001) définit le salarié fidèle comme celui ayant une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort. Selon Dutot (2004), la fidélité du salarié à l'entreprise correspond à une relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par la résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face aux offres d'emploi externes. Cette définition restreint la fidélité à une relation de confiance. Pourtant, nombreux sont les employés qui demeurent dans l'entreprise en dépit de l'absence de cette relation de confiance. D'ailleurs, dans l'approche transactionnelle, l'important n'est pas la relation de confiance mais, la productivité via la fidélité du salarié. Ce qui amène Paille (2004) à affirmer qu'un salarié fidèle justifie d'une ancienneté significative, d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également, adopte dans le cadre de son travail une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de l'organisation.

1.1.2. L'implication organisationnelle : approche attitudinale et comportementale

Dans l'approche comportementale, l'implication s'inscrit dans une logique d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation (Thevenet, 1993). Elle se veut à cet effet observable à travers les actions utiles pour l'organisation (Allen & Meyer, 1990). Pour ce qui est de l'approche attitudinale, elle 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.

1.1.3. Le soutien social au travail : un bref aperçu conceptuel

Le soutien social au travail peut se définir comme l'ensemble des actions d'autrui qui sont utiles ou qui ont vocation à l'être pour celui qui a besoin de l'aide (Deelstra et al., 2003). Ce soutien social est couramment abordé sous l'angle du Soutien Organisationnel Perçu (SOP). Toutefois, rappelons que ce soutien social peut provenir de la hiérarchie ou des collègues, et comporte un aspect socio-émotionnel et socio-professionnel. L'aspect émotionnel renvoie à la sympathie, l'affection, l'amour et le réconfort dont bénéficie un salarié dans une entreprise tandis que l'aspect professionnel concerne l'aide dont il bénéficie dans la réalisation ou la perfection des tâches qui lui incombent.

1.2. La fidélité et l'implication dans l'entreprise: une relation controversée

Il est démontré que l'implication affective et normative ont un lien négatif avec le roulement du personnel et l'intention de quitter l'entreprise (Meyer et al., 1993 ; Bentein et al., 2005). Cependant, le lien avec l'implication calculée est loin de faire l'unanimité car Bentein et al. (2005) montrent l'existence d'une corrélation négative et significative avec l'intention de quitter et le roulement de personnel. Par contre, divers autres auteurs (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Meyer et al., 1993) contestent ce résultat en démontrant plutôt qu'il existe une corrélation positive et significative entre ces variables. Toutefois, rappelons que diverses méta analyses (Mathieu & Zajac, 1990 ; Griffeth et al., 2000)) montrent dans l'ensemble que la corrélation entre l'implication organisationnelle et le turnover est faible.

1.3. La fidélité et l'implication organisationnelle: des variables au mêmes déterminants

Relativement à l'approche monétaire, il est démontré que moins un salarié est bien rémunéré dans une entreprise, plus il est enclin à la quitter (Edwin, 2005), et est à cet effet moins impliqué (Tremblay et al., 2000). Toutefois, rappelons qu'une relation salarié/entreprise conditionnée par la rémunération est fortement susceptible d'estomper l'amour du devoir. L'actionnariat salarié n'y est pas du reste et c'est ainsi que les stocks options, bien que qualifiés de menottes dorées par certains, incitent les salariés à rester dans l'entreprise au cas où ils s'accompagnent d'un gain monétaire (Klein, 1987) ; puis à s'impliquer lorsqu'on y associe la participation à la prise de décision (Hammer & Stern, 1980).

En ce qui concerne le statut de l'emploi, il est démontré que les employés à temps partiel ont des niveaux d'intention de quitter et de désengagement plus élevés que les employés à temps plein (Martin & Hafer, 1995). L'unanimité est loin d'être faite au sujet de l'implication car, Sinclair et al. (1999) montrent que les employés à temps partiel sont plus engagés que les employés à temps plein. Par contre, McGinnis et Morrow (1990) démontrent quant à eux l'absence de différence du niveau d'implication selon que l'emploi occupé soit à temps plein ou partiel. Par rapport à l'organisation du travail, l'étude de Griffeth et al. (2000) réitère un résultat bien connu dans la littérature, et selon lequel le turnover volontaire est positivement lié au conflit de rôle. Néanmoins, Netemeyer et al. (1995) démontrent plutôt l'absence du lien entre cette intention de quitter l'entreprise et l'ambiguïté de rôle. Cette ambiguïté de rôle est pourtant à l'origine de la réduction de l'implication organisationnelle (Grima, 2004).

En dépit du fait que ce lien soit contesté par plusieurs auteurs (Bosshoff & Mels, 1995), divers autres à l'instar de Perrot (1999) suggèrent d'approfondir les études en distinguant les facettes du conflit et de l'ambiguïté de rôle. Au sujet du développement des compétences, la formation

est l'une des pratiques de GRH reconnues comme influentes sur les départs volontaires (Horwitz et al., 2003). D'ailleurs, certains employés affirment que la formation qui leur est offerte par l'entreprise est une opportunité d'avancement (Marriot, 2001), et une telle pratique augmente leur désir de demeurer dans l'organisation (Cowan et al., 2002). Mais également, les possibilités de formation et de développement des compétences ont une relation fortement positive avec l'implication (Tremblay et al., 2000).

1.4. Formulation des hypothèses

Diverses études montrent que le SOP est positivement lié à l'implication organisationnelle (Meyer et al., 2002), mais l'est plutôt négativement avec l'intention de quitter (Perryer et al., 2010). Ce SOP est globalement lié à la satisfaction des besoins (Gillet et al., 2016) et négativement lié à l'intention de quitter l'organisation (Cropanzano et al., 1997). Il prend la forme de diverses autres attitudes positives vis-à-vis de l'entreprise (Chen et al., 2005), et de manière générale l'adhésion aux buts et valeurs organisationnels (Fabre & Roussel, 2013). À cet effet, il n'est pas vain d'aller au-delà pour explorer les effets de la nature de ce soutien social sur la fidélité et l'implication en référence à la TME. D'où les hypothèses suivantes :

H₁ : La fidélité du personnel à l'entreprise serait influencée positivement par le soutien socio-émotionnel (H_{1a}) et le soutien socio-professionnel (H_{1b}) des collègues.

H₂ : L'implication organisationnelle serait déterminée par le soutien socio-émotionnel (H_{2a}) et le soutien socio-professionnel (H_{2b}) des collègues.

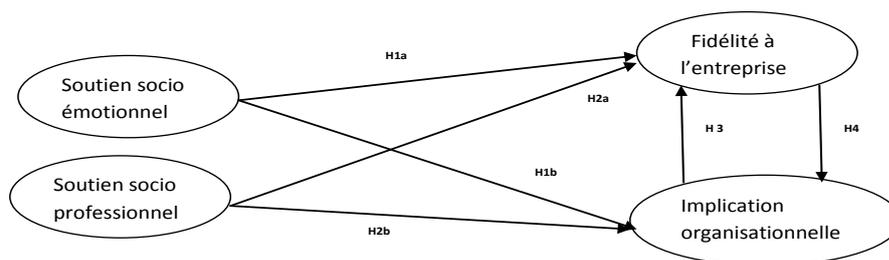
Selon Mowday et al. (1979), les individus impliqués adhèrent fortement aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et ont une volonté affirmée d'y demeurer. Cette idée est acquiescée par Allen et Meyer (1996) pour qui l'implication rend moins probable le départ volontaire d'un employé de l'organisation. Diverses autres recherches démontrent l'existence d'une corrélation entre l'implication et cette fidélité (Mahieu & Zajac, 1990 ; Griffeth et al., 2000). Par ricochet, il n'est pas vain de présumer l'existence d'une relation réciproque selon laquelle :

H₃ : L'implication du personnel dans l'entreprise influencerait positivement leur fidélité à cette dernière

H₄ : La fidélité du personnel à l'entreprise influencerai positivement leur implication organisationnelle

Les hypothèses susmentionnées sont résumées dans le modèle ci-dessous.

Figure 1 : le modèle de recherche



Source : auteurs

2. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE

Il s'agit de présenter l'échantillon, les instruments de mesure des variables utilisées, les analyses factorielles et les validités des construits, puis enfin la méthode du test d'hypothèses.

2.1. L'échantillon de l'étude et la mesure des variables

Nous sommes partis d'une population mère constituée des employés d'EMF de la région de l'ouest Cameroun pour effectuer un échantillonnage aléatoire simple de 200 employés de 38 agences d'EMF des 08 départements de cette région. La taille de cet échantillon est bel et bien largement supérieure au nombre de paramètre à estimer comme le recommande Hair et al. (1998) pour la modélisation en équation structurelle. Le taux de réponse après enquête est de 89,6% et nous y dénombrons autant d'hommes que de femmes. 83 % sont ressortissants de la région de l'ouest Cameroun et traduit le fait que ces EMF recrutent majoritairement le personnel originaire du lieu de localisation des agences. La mesure du soutien social est faite par le questionnaire de Karasek et Theorell. (1990) qui prend en compte le soutien socio-émotionnel et socio-professionnel. L'implication est appréhendée par l'échelle d'Allen et Meyer (1990) tandis que la fidélité est mesurée dans la dimension subjective (intention de rester) par l'échelle de Wayne et al. (1997) et dans la dimension objective (enracinement dans l'entreprise) par l'ancienneté en référence à Peretti (2001). Cette dernière nous semble d'ailleurs être le meilleur indicateur de la fidélité du personnel en fin de carrière. D'où l'item « j'ai une ancienneté significative (plus de 8 ans) dans mon EMF ». Ce à quoi nous ajoutons un autre item : « je suis disposé à signer ou à accepter de nouveau un contrat à durée indéterminée avec mon EMF ».

2.2. Les analyses factorielles, validités des construits et méthode du test d'hypothèses

Il ressort des Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) une structure unidimensionnelle de la fidélité (intention de rester) dont la variance expliquée est de 55,67% ; une structure bi-dimensionnelle du soutien social (soutien socio-émotionnel et socio-professionnel) ayant une variance expliquée de 49,44% et une structure bi-dimensionnelle de l'implication

organisationnelle (normative et calculée dans la sous dimension sacrifices perçus) dont la variance expliquée est de 49,10%. La validité interne de ces structures factorielles est évaluée par le coefficient Rho de Joreskog respectivement pour le soutien socio-émotionnel (0,810), le soutien socio-professionnel (0,857), la fidélité (0,813), l'implication normative (0,778) et l'implication calculée (0,684). L'interprétation des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) est faite par divers indices (χ^2 , χ^2/ddl , AIC dont les valeurs doivent être les plus petites possibles ; RMSEA qui doit être inférieur à 0,08 et idéalement à 0,05 ; l'AGFI, CFI et le NNFI qui doivent être supérieur à 0,90). Les modèles issus de l'AFE sont ceux qui s'ajustent mieux aux données empiriques comme le montrent les différents indices d'ajustement présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Variables	Modèles comparés	Indices de parcimonie		Indices incrémentaux		Indices absolus		
		χ^2/ddl	AIC	NNFI	CFI	χ^2	AGFI	RMSEA
Soutien social	Modèle à 2 facteurs issus de l'AFE	2,138	30,554	0,858	0,943	8,554	0,984	0,076
	Modèle uni dimensionnel	4,311	41,553	0,587	0,794	21,553	0,874	0,129
Fidélité à l'entreprise	Modèle à 1 facteur issu de l'AFE	0,135	16,271	1,033	1,000	0,271	0,997	0,000
	Modèle uni dimensionnel	0,723	23,615	1,015	1,000	3,615	0,979	0,000
Implication organisationnelle	Modèle à 2 facteurs issus de l'AFE	0,593	30,740	1,090	1,000	4,740	0,980	0,000
	Modèle uni dimensionnel	2,246	375,145	0,652	0,693	303,145	0,788	0,079
	Modèle à 3 facteurs	1,979	339,165	0,726	0,764	261,165	0,827	0,070
	Modèle à 4 facteurs	1,940	334,292	0,737	0,778	250,292	0,827	0,069

Les dimensions du soutien social se distinguent bel et bien. Toutes les contributions factorielles relatives à chacune des sous dimensions sont significatives à 5%. De plus, les coefficients de validité convergente sont de 0,540 et 0,588 respectivement pour l'aspect socio-émotionnel et socio-professionnel. La validité discriminante est évaluée par l'approche de Hulland (1999). Par ricochet, nous constatons que chacun des coefficients de validité convergente des dimensions du soutien social est supérieur au carré de la corrélation qui existe entre elles ($0,09^2 = 0,0081$). Il n'en est pourtant pas le cas avec l'implication car bien que toutes les contributions factorielles qui soient significatives à 5%, les coefficients de validité convergente sont faibles et respectivement de 0,234 et 0,236 pour l'implication normative et l'implication calculée. La validité discriminante pose elle aussi problème car les coefficients de validité convergente ne sont pas supérieurs au carré de la corrélation qui existent entre les sous dimensions de l'implication ($0,490^2 = 0,2401$). Compte tenu de cela, l'implication est utilisée dans la suite des analyses dans une approche unidimensionnelle dont le Rho de Joreskog est 0,623. Pour le test d'hypothèse, nous utilisons la méthode des

équations structurelles qui permet de tester simultanément un réseau de relations. L'estimation du modèle structurel est faite par la méthode du maximum de vraisemblance qui est la plus usitée à nos jours.

3. RÉSULTATS DES TESTS D'HYPOTHÈSES ET DISCUSSIONS

Nous présentons respectivement les statistiques descriptives et les corrélations entre les différentes variables, l'ajustement du modèle ainsi que les paramètres estimés.

3.1. Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables de l'étude

Tableau 2 : Moyennes, écart types et corrélations entre les variables

	Variables	M	ET	1	2	3	4
1	Soutien socio-émotionnel	3,235	1,074	1			
2	Soutien socio-professionnel	3,623	1,134	0,09	1		
3	Fidélité	2,365	1,075	0,386**	0,288**	1	
4	Implication	3,264	1,162	0,195	0,64	0,242**	1

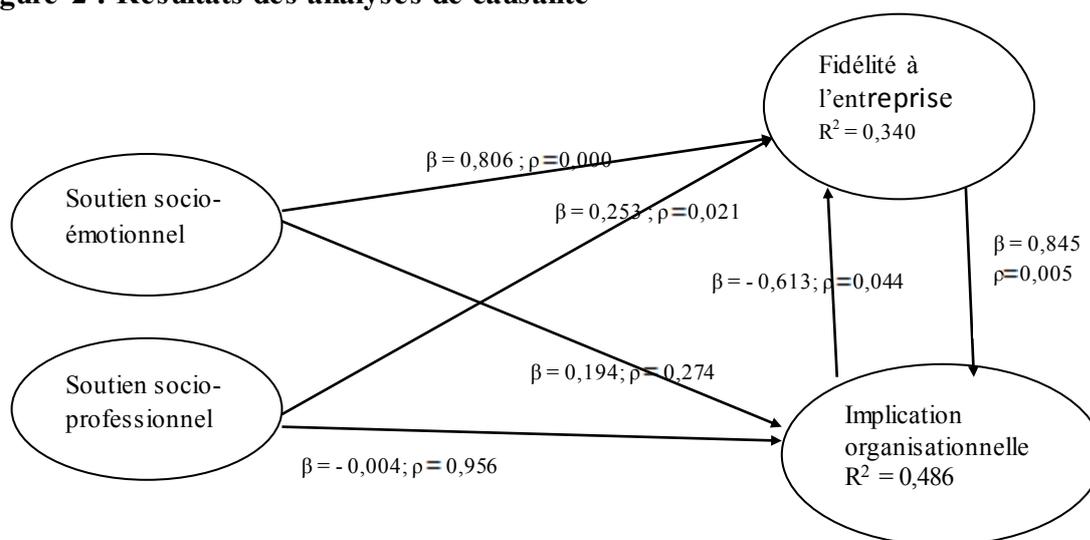
**=corrélation significative

Il découle de ce tableau que trois relations sont significatives, notamment les relations entre chacune des dimensions de la latitude décisionnelle et la fidélité, puis la relation entre cette dernière et l'implication organisationnelle.

3.2. Évaluation de l'ajustement du modèle et estimations des paramètres

Le modèle testé s'ajuste bien aux données empiriques car nous obtenons les indices suivants : GFI = 0,905 ; RMSEA = 0,077 ; CFI = 0,988 ; $\chi^2/dl = 2,183$; $\chi^2 = 165,888$; $p < 0,000$. Les résultats du test d'hypothèses sont récapitulés dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : Résultats des analyses de causalité



3.3. Interprétation et discussions des résultats

3.3.1. La fidélité à l'entreprise : une résultante du soutien socio-émotionnel et du soutien socio-professionnel (H₁) des collègues

Il ressort de l'étude empirique que le soutien socio-émotionnel ($\beta = 0,806$; $\rho < 0,01$) et le soutien socio-professionnel ($\beta = 0,253$; $\rho < 0,05$) des collègues influencent positivement la fidélité du personnel aux EMF de l'ouest Cameroun. Ce résultat recoupe ceux de plusieurs autres auteurs (Dawley et al., 2010 ; Flint & al., 2013) qui montrent dans l'ensemble que le SOP influence négativement l'intention de quitter. Un tel résultat obtenu dans le contexte des EMF de l'ouest Cameroun peut s'expliquer par le fait que les salariés accordent de l'importance au soutien social des collègues et ont du mal à quitter l'entreprise en se privant du réseau social dont ils ont eu de la peine à construire et qui est déjà bénéfique pour eux. Cependant, il est démontré dans la suite de cet article que cette fidélité déterminée par le soutien social ne s'accompagne pas d'une implication effective. Pour cette raison, il est fort probable qu'il ne s'agisse que de la dépendance et non d'une véritable fidélité.

3.3.2. L'implication organisationnelle : une absence de lien avec soutien socio-émotionnel et le soutien socio-professionnel (H₂) des collègues

Nous constatons que le soutien socio-émotionnel ($\beta = 0,194$; n.s) et le soutien socio-professionnel ($\beta = - 0,004$; n.s) des collègues n'ont pas d'effet significatif (n.s) sur l'implication. Ce résultat est certes surprenant, mais peut tout de même s'expliquer. En effet, l'implication dont il est question est organisationnelle et non relative à l'équipe de travail. En référence aux singularités de la théorie de l'échange, la contrepartie du soutien social des collègues est l'implication spécifique auprès de ces derniers et non dans l'organisation toute entière (Bishop et al., 2005 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2002). Ce point de vue a récemment été réitéré par Fabre et Roussel (2013) pour qui le LMX entraîne l'adhésion aux buts et valeurs organisationnelles sans qu'il ne soit le cas pour le TMX dont il est question dans cette étude.

3.3.3. L'influence négative de l'implication sur la fidélité à l'entreprise (H₃)

L'implication organisationnelle influence négativement ($\beta = -0,613$; $\rho < 0,05$) la fidélité du personnel aux EMF de l'ouest Cameroun. Ce résultat est lui aussi surprenant, mais il convient de rappeler que l'implication normative et l'implication calculée obtenues au terme des analyses factorielles ont entre elles une corrélation non négligeable (0,490) et une absence de validité discriminante. Ce qui veut en d'autres termes dire que l'une des normes dans

l'implication consiste chez les Bamileké des EMF de l'ouest Cameroun à s'impliquer de manière calculée. Malheureusement, ces EMF n'ont pas assez de moyen pour être à la hauteur de leurs attentes. D'où une dépréciation de l'intention de rester malgré l'implication organisationnelle.

Ce résultat recoupe celui d'O'Reilly et Chatman (1986) ainsi que Campoy et Neveu (2007) qui démontrent que l'implication calculée est 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. De plus, il est démontré dans la littérature que les salariés les plus impliqués sont également les plus stressés (Mathieu & Zajac, 1990) et ont à cet effet une grande intention de quitter (Netemeyer et al., 1995). À fortiori pour les populations de l'ouest Cameroun dont la mobilité organisationnelle est l'une de leurs caractéristiques professionnelles (Warnier, 1993 ; Fodouop, 1991). Ces différents résultats posent ainsi le problème du degré d'implication optimal qui reste non exploré à nos jours.

3.3.4. L'influence positive de la fidélité sur l'implication organisationnelle (H₄)

La fidélité a une influence positive et significative ($\beta = 0,845$; $\rho < 0,01$) sur l'implication des salariés dans les EMF. En d'autres termes, les employés originaires de l'ouest Cameroun ont certes une grande mobilité organisationnelle (Warnier, 1993 ; Fodouop, 1991), mais s'impliquent dès lors qu'ils ont l'intention de rester. C'est donc dire que les politiques de fidélisation du personnel induiraient également leur implication. Toutefois, Thevenet (2000) affirme qu'on n'implique pas les personnes mais ceux-ci s'impliquent eux même pour les raisons qui sont les leurs. Par ricochet, il nous semble donc que l'intention de rester n'entraîne l'implication organisationnelle des Bamileké que s'ils y ont trouvé une opportunité de réaliser du profit ou de capitaliser une expérience leur permettant de transiter ou de s'auto employer plus tard.

3.4. Contributions de l'étude et implications managériales

Il est question ici de montrer en quoi cet article est utile et fait reculer les frontières de l'ignorance.

3.4.1. Contributions de la recherche

Contrairement à la pratique courante qui consiste à étudier le soutien des supérieurs, cet article enrichit le corpus de la GRH en examinant l'effet du soutien des collègues sur la fidélité et l'implication organisationnelle. De plus, il s'agit de l'une des études inhabituelles qui aborde ce soutien social des collègues dans l'aspect émotionnel et professionnel. À cet effet, il y est démontré que les effets de ces aspects du soutien social diffèrent selon qu'il

s'agisse de la fidélité ou de l'implication organisationnelle. Cette étude a également la particularité de montrer, contrairement à ce qui est couramment admis, que l'intention de rester et l'implication dans l'entreprise ont entre elles des relations non réciproques. L'une des plus saillantes est l'augmentation de l'intention de quitter du fait de l'implication. Ce résultat est soutenu par divers auteurs (Campoy & Neveu, 2007 ; Netemeyer et al., 1995 ; Mhiri, 2013), et nous amène à affirmer que l'implication est une médaille à double revers. Une autre contribution non moins importante que celles qui précèdent est l'absence de validité discriminante entre l'implication normative et calculée. À ce sujet, Solinger et al. (2008) ont réitéré une ancienne recommandation qui consiste à revenir à une conception unidimensionnelle.

3.4.2. Implications managériales

En référence aux résultats obtenus, il est souhaitable pour les entreprises qui envisagent de fidéliser leur personnel d'accroître le soutien social des collègues. Pour ce faire, ils doivent promouvoir le travail grégaire qui reste malheureusement non implémenté dans les EMF. Toutefois, il convient de rappeler que ce soutien social est susceptible d'être assimilable à une médaille à double revers car certains employés risquent de se soutenir mutuellement au point d'être vulnérables au syndrome des survivants. Au sujet de l'influence de la fidélité sur l'implication du personnel à l'entreprise, il est souhaitable de renforcer le management fédérateur lorsque l'implication organisationnelle est envisagée. Toutefois, la maximisation de cette implication ne doit pas être un impératif au risque d'obtenir un effet boomerang sur l'intention de rester comme il est démontré dans cette étude et dans diverses autres (Netemeyer et al., 1995 ; Mhiri, 2013).

Conclusion

Il a été question dans cet article de déterminer l'effet des différentes natures du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication du personnel dans les EMF de la région de l'ouest Cameroun. Nous y avons aussi examiné la relation qui existe entre la fidélité et l'implication organisationnelle. Il ressort de cette étude que le soutien social, quelque soit sa nature influence positivement la fidélité du personnel à l'entreprise. Cette étude révèle aussi que ces deux aspects du soutien social n'entraînent pas l'implication organisationnelle. La raison étant qu'il s'agit particulièrement du soutien des collègues qui, dans une logique d'échange entraîne une implication auprès de ces derniers et non dans l'organisation. Nous avons également démontré que la fidélité est un déterminant de l'implication. Par contre, plus un salarié est impliqué, plus il diminue son intention de rester. Un tel résultat peut à priori paraître

paradoxal. Pourtant, il remet en surface le fameux débat des degrés d'implication. On peut donc conjecturer en référence à divers autres travaux (Netemeyer et al., 1995 ; Mhiri, 2013) que l'excès est aussi susceptible de nuire en matière d'implication. Il serait donc opportun d'explorer le mix d'implication relativement à la combinaison et au dosage. Nous déplorons toutefois le fait de n'avoir pas mené une analyse comparative sur toute l'étendue du territoire national en prenant en compte l'effet modérateur de certaines variables afin de révéler d'autres réalités plus édifiantes. Toutefois, cet article a le mérite d'avoir permis de comprendre que les effets des aspects du soutien social des collègues diffèrent selon qu'il s'agisse de la fidélité ou de l'implication organisationnelle ; et que la relation entre ces deux variables n'est pas toujours réciproque comme il est couramment admis dans la littérature.

BIBLIOGRAPHIE

- Abderrahman, J. & Bernard, F. (2019). L'intention de départ et la performance financière. Une application de la logique floue. *Questions de Management*, 1 (23), 103-116.
- Allen, N.J & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization and Examination of Construction Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Bentein, K. Vandenberg, R. Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: a Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.
- Bishop, J.W., Scott, K.T., Goldsby, M.G. & Cropenzano, R. (2005). A Multifoci Approach Across Different Team Environments. *Group and Organization Management*, 3(2), 153-180.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal Model to Evaluate the Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality. *European Journal of Marketing*, 29 (2), 23-42.
- Campoy, E. & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue Française de Gestion*, 33 (175), 139- 153.
- Cerdin, J. & Peretti, J. M (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 55, Janvier-Février-Mars, 2- 21.

Chen, Z.X., Aryee, S. & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, 457-470.

Colle, R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.

Cowan, A.P., Farquhar, C. & MacBride-King, J.L. (2002), Construire aujourd'hui la fonction publique de demain: recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions, The Conference Board of Canada.

Cropanzano, R., Howers, J., Grandey, A. & Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organization Behavior*, 18 (2), 159-180.

Dawley, D., Houghton, J.D. & Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: the Mediating Effect of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 238-257.

Deelstra, J.T., Peeters, M.C., Schaufeli, W.B., Stroebe, W., Zijlstra, F.R. & Van Doornen, L.P. (2003). Receiving Instrumental Support at Work : When Help is Not Welcome. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, 324-331.

Dutot, C. (2004), Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du pays de Retz. Thèse de Doctorat, Université de Poitiers.

Edwin, A. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24 (2), 132-149.

Fabre, C. & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle, *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, n° 84, Janvier-Février-Mars.

Flint, G., Haley, L.M., & McNally, J.J. (2013). The Effect of Employee Perceptions of Monitoring Procedures on Turnover. *Problems and Perceptive in Management*, 10(3), 75-82.

Fodouop, J. (1991). Les petits métiers de rue et emplois : le cas de Yaoundé, Éditions Yaoundé, SOPECAM.

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyhebaert, T. & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnelle : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques», *Psychologie Française* n° 61, 73-81.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. & 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*, 26 (3), 463-488.

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, 56-72.

Hammer, T.H. & Stern, R.N. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*, 23 (1), 78-100.

Horwitz, F.M., Heng, C.T. & Quazi, H.A. (2003). Finder, Keepers ? Attracting Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.

Hulland, J.S. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: a Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, n°20, 195-204.

INS. (2011), Rapport de la deuxième édition de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel. Phase I, INS, Yaoundé.

Kapela, D.T & Pohl, S. (2017). Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse. *Le travail humain*, 80 (3), 241-258.

Kapela, D.T & Pohl, S. (2019). Les effets du soutien organisationnel, de la qualité de la relation leader-membre et du soutien social sur l'engagement et les comportements de citoyenneté. *Politiques psychologiques*, janvier, ELSEVIER.

Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress Productivity and the Reconstruction of Working life*, New York, Basic Book.

Klein, K. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: a Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 319-332.

Marriot, J.W. (2001). *Our Competitive Strength, Vital Speeches of the Day*. vol. 67, City News Publishing Co.

Martin, T.N. & Hafer, J.C (1995). The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full and Part-Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 310-331.

Mathieu, J.E & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

McGinnis, S.K & Morrow, C. (1990). Job Attitudes Among Full and Part-Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (1), 82-96.

- Mellor, N. & Collange, J. (2018). Le bien être subjectif au travail et sa relation avec le soutien social perçu. *Archives et Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79 (1), 23-33.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J (1991). Three Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied psychology*, 79 (1),15-23.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in Work Place*. London, Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organization and Occupation: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herzcovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to Organization: a Meta Analysis of Antecedent Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, 20-52.
- Mhiri, S. (2013), L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres. Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (3), 224-247.
- Netemeyer, R.G., Burton, S., & Johnston, M.W (1995). Nested Model Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 61, 77-93.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492- 499.
- Paille, P. (2002). L'engagement normatif: essai de reconstruction. *Psychologie du travail et des organisations*, 8 (3), 69-96.
- Paille, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Collection connaissance de la gestion. Paris, Economica.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. 2^{ème} édition, Paris, Vuibert.
- Perrot, S. (1999). Identification des différentes formes de conflits de rôle : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés. Actes du 10^{ème} congrès de l'AGRH.
- Perryer, C., Jordan, C., Fims, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting Turnover Intentions : the Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support. *Management Research Review*, 33 (9), 911-923.

- Reid, M.E., Allen, M.W., Riemenschneider, C.K. & 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, 60-78.
- Seers, A. (1989). Team-member-exchange quality: A new Construct for Role Making Research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 43, 118-135.
- Simons, K.V., & Jankowski T.B. (2008). Factors Influencing Nursing Home Social Workers Intentions to Quit Employment. *Administration in Social Work*, vol. 32, 5-21.
- Sinclair, R.R., Martin, J.E. & Michel, R. (1999). Full-Time and Part-Time Subgroup Differences in Job Attitudes and Demographic Characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (3), 337-357.
- Solinger, O., Van, O.W. & Roe, R.A. (2008). Beyond the Three Component Model of Organizational Commitment». *Journal of Applied Psychology*, n° 93, 70-83.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment Profiles and Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 82, 176-187.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychology Assessment*, 18 (2), 123-138.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur. Un examen de leurs antécédents. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8 (3), 137-155.
- Thevenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris, PUF.
- Thevenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*. Paris, Editions d'organisation.
- Tremblay, M., Guay, P. & 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^{ème} congrès de l'AGRH à Paris, Novembre.
- Warnier, J.P. (1993). *L'esprit d'entreprise au Cameroun*. Collection les Afriques, Paris, Karthala.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: a Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.