

**Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite
entreprise camerounaise : un état des lieux**

**Factors and practices of retention of qualified employees in the very small
Cameroonian company: an inventory of the situation**

Issoufa Gnignindikoup, (Docteur ès Sciences de Gestion)
*Institut Universitaire Des Technologies Fotso Victor De Bandjoun,
Université de Dschang, Cameroun*

Rostand Yota, (Docteur ès Sciences de Gestion)
*Institut Universitaire Des Technologies Fotso Victor De Bandjoun,
Université de Dschang, Cameroun*

Germain Sonkeng, (Docteur ès Sciences de Gestion)
*Institut Universitaire Des Technologies Fotso Victor De Bandjoun,
Université de Dschang, Cameroun*

Adresse de correspondance :

Institut Universitaire de Technologie Fotso Victor
Université de Dschang
Cameroun (Bandjoun)
Code postal : BP 134 Bandjoun, Cameroun
iutfv-bandjoun@univ-dschang.org
youssoufamalum@yahoo.f

Déclaration de divulgation :

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement
qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article :

Gnignindikoup, I., Yota, R., & Sonkeng, G. (2020). Facteurs et
pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite
entreprise camerounaise : un état des lieux. International
Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and
Economics, 1(3), 422-436.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4282202>

DOI: 10.5281/zenodo.4282202

Published online: November 20, 2020.

Copyright © 2020 – IJAFAME



Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite entreprise camerounaise : un état des lieux

Résumé

La littérature en management met en évidence une multitude de facteurs et de stratégies de rétention des employés dans les entreprises. Notre étude cherche à comprendre ce phénomène dans le champ particulier de la très petite entreprise (désormais TPE) camerounaise. Le travail se décline en deux sous-axes : Tout d'abord nous cherchons à connaître les particularités organisationnelles des TPE qui influencent la rétention des employés qualifiés ? Ensuite comment les dirigeants des TPE intègrent-ils la rétention des employés qualifiés dans leur stratégie ? Nous adoptons une démarche qualitative par étude des cas à travers trente-sept entretiens. À l'issue de l'analyse de contenu thématique, les facteurs tels que l'environnement du travail, la surcharge de travail, et la spécificité de l'évolution de carrière sont évoqués par les employés comme étant des causes du départ volontaire des employés qualifiés alors qu'ils considèrent la faible hiérarchisation et la diversification des tâches comme étant déterminantes dans leur conservation. Au niveau stratégique, la volonté de faciliter la tâche des employés et un recrutement qui intègre la congruence entre la vision des nouveaux employés et celle des employés clés sont au centre des plans de rétention des dirigeants des très petites entreprises.

Mots et expressions clés : Rétention, Très petite entreprise, Employé qualifié.

Classification JEL: M12

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

Management literature highlights a multitude of factors and employee retention strategies in companies. Our study seeks to understand this phenomenon in the particular field of very small Cameroonian business (from now on T.P.E). The work is divided into two sub-axes: First of all, we seek to know the organizational particularities of small businesses that impact the retention of qualified employees. Then how do very small business leaders integrate the retention of skilled employees into their strategy? We adopt a qualitative approach by studying cases through thirty-seven interviews. At the end of the thematic content analysis, factors such as the work environment, work overload, and the specificity of career development are mentioned by employees as being causes of employee voluntary departure. qualified whereas they consider the weak hierarchy and the diversification of the tasks as being determining in their retention. At the strategic level, the desire to make it easier for employees and a recruitment that integrates the congruence between the vision of new employees and that of key employees are at the center of the retention plans for managers of very small businesses.

Keywords and phrases: Retention, Very small business, Skilled employee

JEL Classification : M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Étant donné que le départ des employés représente à la fois un coût direct et indirect -perte d'expertise, dépense pour pourvoir le poste vacant et de formation- Khilji & Wang (2007) (19) et un avantage -arrivée des nouveaux employés avec des idées et compétences nouvelles pour une entreprise, une bonne politique de gestion des départs doit permettre à l'entreprise de minimiser le coût et de valoriser les retombées du roulement du personnel¹. La rétention des employés est présentée dans la littérature en management comme le défi majeur des entreprises modernes face à l'internationalisation de la concurrence et l'importance pour l'entreprise d'avoir et de conserver les employés compétents. Les définitions du concept de rétention des employés sont nombreuses et ont en commun le fait qu'il s'agit du résultat d'un effort de l'entreprise d'une part et d'autre part le fait que la rétention soit une nécessité pour toutes les organisations. Ici nous pensons à Frank et al. (2004) (13) pour qui, la rétention est un effort minutieux et nécessaire d'une organisation pour garder les employés plus longtemps.

Nwahanye (2015) (28) en contexte camerounais souligne l'attention particulière portée par les dirigeants des entreprises au phénomène de rétention des employés. Il s'agit d'une volonté manifeste de diminuer les départs dans les entreprises à travers l'organisation des premières assises de « l'Université du GIGAM) et des « Journées Nationales du Management » en 2012.

Les recherches antérieures ont mis en évidence trois groupes de facteurs pouvant influencer la rétention dans les entreprises : les facteurs psychologiques encore qualifiés des facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs environnementaux. Les facteurs organisationnels représentent la catégorie des facteurs la plus présente dans les écrits en management, car faciles à intégrer dans les décisions des managers. Néanmoins les effets d'interactions ont été mis en évidence entre ces différents groupes de facteurs à l'exemple des variables organisationnelles qui peuvent être des socles pour l'explication des attitudes individuelles.

Cependant la majorité des études sur la notion de rétention des employés est centrée sur les grandes entreprises. Elles fondent les vertus des pratiques formelles. Le domaine de la petite entreprise reste peu exploré. Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) recensent trois investigations uniquement qui examinent la notion de rétention dans les petites entreprises. Il s'agit d'une organisation sociale ou la formalisation des échanges est faible, voire inexistante. Cette situation fonde notre question centrale qui est la suivante : ***comment comprendre la rétention des employés qualifiés par les très petites entreprises ?***

Notre objectif général consiste à comprendre le phénomène de la rétention des employés qualifiés dans la PE. De façon spécifique il est question de comprendre les facteurs qui ont un impact sur la décision de partir ou non des employés d'une part et d'autre part explorer les stratégies des dirigeants des PE en matière de rétention.

¹ Le roulement du personnel fait référence à l'ampleur des départs dans une entreprise. Le roulement du personnel est largement connu dans les organisations en raison de son opposé la rétention qui selon Cardinal (2004) (8) consiste à développer des pratiques qui permettent de convaincre des personnes de demeurer à l'emploi de l'organisation plutôt que de les obliger par quelconques moyens. Selon Cardinal (2004) (8), afin de bien comprendre le concept de rétention, il est capital de faire la différence entre deux catégories de mouvements des employés : les mouvements volontaires (démission, mutation, changement d'affectation, départ à la retraite) et les mouvements involontaires (licenciement, congédiement et décès). La capacité de rétention n'est donc pas synonyme d'une absence des entrées et des sorties, mais, plutôt la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau approprié des mouvements volontaires lui permettant d'atteindre ses objectifs.

L'originalité de cette recherche repose sur deux points. Tout d'abord elle traite de la rétention jugée cruciale pour la survie des entreprises en se démarquant fondamentalement des recherches antérieures par la prise en compte de l'environnement concurrentiel. En suite elle se focalise sur la petite entreprise où les relations informelles expliquent une grande partie du fonctionnement de la structure.

La première partie de ce travail est consacrée à la revue de la littérature. Nous mettons en évidence l'influence reconnue de certaines variables organisationnelles sur la rétention des employés dans les PE et, examinons les principales stratégies de rétention des dirigeants. La deuxième partie revient sur les considérations méthodologiques et la troisième partie traite des résultats et des discussions.

2. La rétention des employés : un phénomène organisationnel

Plusieurs facteurs peuvent être au centre du phénomène de rétention des employés dans les entreprises. Les facteurs les plus examinés dans la littérature managériale existante sont d'ordre organisationnels car débouchant sur des recommandations managériales simples. Nous les passons en revue. En suite les principales stratégies de rétention des dirigeants des PE seront examinées.

2-1- Les facteurs organisationnels de rétention des employés dans la petite entreprise

L'essentiel des facteurs de rétention pris en compte dans les travaux sont relatifs aux grandes entreprises (Sherman (35), 1986 ; Nwahanye, 2015) (28). La majorité des éléments de rétention est relative aux facteurs d'hygiène² et de ce fait, explique moins la motivation des employés qualifiés dans les organisations modernes. Le plus grand défi de l'entreprise moderne réside non pas dans le management des employés, mais dans sa rétention (Balaji M. & Ananda K., 2017) (2). Les recherches récentes fondent la rétention des employés plus sur leurs motivations et leurs satisfactions que sur les seules variables organisationnelles classiques. Les facteurs les plus importants sont : opportunités de développement, rémunération, vie professionnelle équilibrée, gestion / leadership, environnement de travail, soutien social, autonomie, formation et développement (Bodjrenou K. et al., 2016) (7). Or Balaji M. & Ananda K., (2017) (2) ont souligné les difficultés des entreprises à assurer de façon continue la satisfaction des employés qualifiés eu égard à la complexité du processus qu'ils déclinent en trois points : Respect, reconnaissance et récompense.

Malgré la place primordiale accordée aux ressources humaines dans le succès et la compétitivité de la PE dans un environnement changeant (Barrett & Mayson, 2005 (3), Balaji M. & Ananda K., 2017) (2), très peu de recherches explorent la GRH dans les PE (Cardon & Stevens, 2004) (9). Lorsqu'il s'agit des études portant sur la rétention des employés dans les PE, le vide selon Rondeau & Wagar (2006) (32) est encore plus important. L'étude de Lewis & Coetzer (2009) (23) est parmi les rares qui examinent la GRH dans les PE, en se focalisant sur l'attraction, le développement et la conservation des ressources humaines. En ce qui concerne la conservation des ressources humaines qualifiées, ces derniers auteurs démontrent que la majorité de PE étudiées utilisent les pratiques de rétention non financières incorporant le développement des liens sociaux grâce à des groupes de travail cohésifs, en mettant l'accent sur l'adéquation entre la personne et l'organisation, le processus de sélection des employés et la satisfaction des besoins d'affiliation des employés.

² Nous adoptons ici la terminologie de Herzberg (1987) (17) qui dans son étude des facteurs de motivation des employés distingue entre deux groupes : premièrement les facteurs d'hygiène dont l'élimination ne conduit pas à la motivation, mais dont la présence est source d'insatisfaction. Deuxièmement les facteurs de motivation qui sont les seuls capables d'expliquer la rétention des employés qualifiés.

Selon Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) seulement trois travaux ont examiné principalement la rétention des employés qualifiés dans les PE. Tout d'abord Kickul (2001) (20) qui suggère que les petites entreprises peuvent améliorer la rétention des employés qualifiés en adoptant des stratégies visant à prévenir la rupture du contrat psychologique. Ensuite une étude de Graham, Murray & Amuso (2002) (16) qui conclut que les régimes de rémunération et de récompense signifient l'appréciation de l'organisation pour les efforts des employés qualifiés et cela encourage les individus à rester dans l'entreprise. Enfin, Wagar & Rondeau (2006) (32) ont montré que les pratiques en matière de ressources humaines telles que des techniques de sélection rigoureuses, des programmes d'aide aux employés, des programmes formels de formation et de rémunération améliorent la rétention des employés dans les petites entreprises.

Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) dans une étude qualitative des petites entreprises ont montré que le départ volontaire des employés est une conséquence des relations sociales conflictuelles, du manque des opportunités de carrière et de l'organisation informelle qui engendre la surcharge de travail et le stress. Pour ces auteurs, deux caractéristiques de la PE améliorent la rétention des employés. Il s'agit d'une part de l'organisation plate et de l'environnement de travail égalitaire et d'autre part la diversité des responsabilités.

Selon Bodjrenou K. et al. (2016) (7) l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un important levier de rétention des employés. Dans le même sens, Loan-Clarke et al. (2010) (24) démontrent que les situations de travail permettant à l'employé de s'acquitter convenablement de ses tâches familiales améliorent la rétention. Hyman et al. (2003) (18) dans leur recherche empirique au Royaume-Uni constatent que des interventions des exigences de travail dans la vie personnelle comme le fait de travailler pendant le weekend s'accompagne du stress et de l'épuisement émotionnel des employés. Osman (2013) (30) a constaté que le fait d'offrir un soutien émotionnel aux employés par le biais de l'équilibre travail-vie personnel réduit leur intention de quitter leur emploi.

Pour Spence et l. (2009) (36), un environnement de travail favorable est un facteur important de rétention des employés. Dans le même ordre d'idées, Ramlall (2003) (31) souligne qu'un environnement de travail approprié qui est la résultante de la prise en compte par l'entreprise des besoins des employés est capital pour les conserver. Pour Miller, Erickson et Yust (2001) (26) un bénéfice important est enregistré par les employés lorsque l'environnement de travail fournit un sentiment d'appartenance.

Messmer (2000) (25), Tomlinson (2002) (38) & Deery (2008) (10) soulignent l'importance en matière de rétention des employés de la formation en cours d'emploi. Leidner & Simon (2013) (22) mettent en évidence le fait que la loyauté des employés envers l'organisation se trouve sensiblement améliorée par une bonne politique de formation et de développement.

Au regard de l'importance de la rétention des employés qualifiés ainsi que de la diversité des facteurs qui influencent ce phénomène, il est essentiel pour les dirigeants des petites entreprises de mettre sur pied des stratégies appropriées.

2-2- Les stratégies de rétention des employés qualifiés dans les petites entreprises

Selon Omer Cloutier et al. (2015) (29), la stratégie de rétention des employés est un élément clé de la vision, de la mission, des valeurs et des politiques des entreprises. C'est dans ce sens que Dibble (1999) (11) affirmait que les employeurs qui veulent retenir leurs employés doivent veiller à ce que ces derniers acceptent la vision, la mission, les valeurs et les politiques de l'entreprise. Pour parvenir à cette fin, Dibble (1999) (11) propose une bonne politique de communication et un leadership efficace.

Dans le contexte de la petite entreprise particulièrement, Aguenza & som (2018) (1) ont souligné l'impératif pour les leaders d'adopter une stratégie de motivation et de rétention des employés. Bernard Essel (2019) (5) dans une étude sur les petites entreprises du commerce de détail, a mis en évidence cinq stratégies de rétention des employés : la communication fréquente entre la direction et les employés, la rémunération et le bien-être des employés, l'engagement des employés, la reconnaissance des employés et l'avancement des employés. La rétention des employés dans les petites entreprises a donc une dimension financière et non financière. Gabriel et Nwaeke (2015) (14) faisaient déjà la distinction entre les stratégies financières et non financières en matière de rétention des employés. Ces derniers auteurs débouchent sur la conclusion selon laquelle il existe un lien significatif entre le niveau de rétention des employés dans une entreprise et le degré des incitations financières et non financières. Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) dans une étude sur le départ volontaire des employés dans le champ des petites et moyennes entreprises considèrent trois grandes stratégies que les employeurs doivent développer en matière de rétention des employés : assurer la compatibilité entre la personnalité des employés clés et des nouveaux employés lors du recrutement, encourager les employés au succès dans leurs rôles et l'adaptation des techniques de rémunération au particularités individuelles des employés.

Dans une orientation plus optimiste, Balaji M. & Ananda K. (2017) (2) présentent l'attrition des employés comme un problème courant de la vie des organisations modernes ayant des solutions multiples. Une bonne stratégie de rétention est pour ces auteurs la résultante d'un diagnostic objectif de la situation. L'attrition des employés attribuable à de mauvaises procédures de sélection, par exemple, est peu susceptible de s'améliorer lorsque la modification de la politique se concentre exclusivement sur le processus d'intégration.

Nonobstant l'importance avérée de la rétention des employés dans les stratégies des employeurs dans la petite entreprise, les orientations stratégiques sont encore nombreuses et difficilement applicables dans leur ensemble. Il demeure donc capital que des recherches pouvant permettre de découvrir les stratégies principales soient développées. Notre incursion dans le champ des petites entreprises camerounaises s'inscrit dans cette logique.

3. Choix méthodologiques et justification

La méthodologie est construite autour de l'orientation épistémologique, de la collecte et de l'analyse des données.

3.1. Orientation épistémologique

Une démarche qualitative dans une posture interprétative est utilisée dans le cadre de ce travail. Deux arguments justifient ce choix. Premièrement, nous avons la densité des informations qu'il faut prendre en compte (Langley, 1997) (21) afin de comprendre le sens que les employés donnent aux facteurs de rétention dans les TPE. Deuxièmement, nous notons l'intérêt accordé aux significations des pratiques managériales par les employés qui la vivent (Cléret, 2013).

L'étude empirique est menée sur un échantillon de taille réduite sans aucune volonté de représentativité au sens statistique, mais en donnant le privilège à la pertinence de la structure de la population étudiée (Evrard et al., 1997) (39).

Dans le même ordre d'idées que Nkomo & Cox (1996) (27), Sanchez & Brock (1996) (33), les méthodes qualitatives qui privilégient la compréhension des phénomènes sont en contraste avec les techniques quantitatives orientées vers la généralisation, essentiellement centrées sur les faits et les chiffres. Ce choix se justifie aussi par la particularité de notre étude qui est de cerner d'une part les facteurs de rétention des employés dans les TPE et d'autre part de comprendre les stratégies

liées à la rétention des leaders des TPE. L'objet de l'étude est ainsi individuel et le phénomène essentiellement social.

3.2. Échantillonnage et collecte des données

Les entreprises de notre base doivent avoir au maximum 10 employés et au minimum 2 employés. Les dirigeants et les employés participants sont dans l'entreprise depuis au moins cinq ans. Cependant nous avons interrogé 6 cadres ayant quitté leur poste (deux sont au chômage et quatre dans d'autres entreprises). Notre échantillon est constitué de 22 TPE camerounaises.

Nous avons fait usage de la technique des récits de vie pour collecter les données. Elle consiste selon Bertaux (2003) (6) pour un narrateur, de raconter à une autre personne un épisode de son expérience vécue. Elle est initiée par une requête externe, un chercheur demandant à une personne de lui raconter en toute liberté son expérience. Ce travail de terrain s'est effectué sur une durée totale d'un an et deux mois (avril 2019 à juin 2020).

Nous y avons effectué 37 entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes chacun. Trois grandes phases ont meublé la collecte des données :

- La phase 1 : nous avons envoyé le guide d'entretien aux potentiels participants cinq semaines avant pour une première imprégnation.
- La phase 2 constituée par des entretiens dont le guide est présenté en annexe 1, d'une durée moyenne de 45 minutes chacun. Pour permettre une concentration sur l'étude, nous convenons avec les participants que le travail se fait dans un milieu clos. C'est ainsi que les entretiens ont eu lieu dans des bureaux fermés. Ces échanges ont donné lieu à des enregistrements dans une carte mémoire à l'aide d'un téléphone. Ainsi nous avons évité les pertes de temps liées à la prise des notes manuelles et les déformations pouvant en résulter. A la fin des échanges, nous avons pris le temps de faire écouter l'audio par l'interrogé pour éliminer les éventuelles incohérences.
- la phase 3 intervient après l'analyse des données. Nous demandons aux interviewés de prendre connaissance des interprétations que nous avons faites de leurs déclarations. Nous cherchons ainsi à faire de nouveaux cadrages pour des verbatims mal exploités.

2.3. Analyse des données

Elle s'est faite selon la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper les informations brutes par thèmes et selon l'importance de ces thèmes. Cette pratique nous permet de nous focaliser plus sur le sens des informations collectées et interprétations des employés sur les pratiques managériales de rétention dans les TPE qu'à la fréquence d'apparition des thèmes. Les données ont fait l'objet d'une retranscription sur un fichier Excel. Le logiciel d'analyse qualitative NVIVO dans sa version 12 nous a servi d'instrument pour coder les données et les regrouper en thèmes.

4. Résultats et discussions

A l'issue de l'analyse des données, cinq thèmes apparaissent au niveau des facteurs ayant un impact sur la rétention des employés. Trois facteurs ont une incidence négative (augmentation du taux effectif de départ ou de l'intention de départ) et deux facteurs présentent une contribution positive (baisse de l'intention de départ ou du taux effectif de départ). Au niveau stratégique, deux grandes orientations stratégiques émergent des déclarations des dirigeants.

4-1- les facteurs organisationnels de rétention des employés dans la TPE camerounaise

Trois grandes catégories des facteurs de rétention des employés ont été enregistrées dans la littérature. Les facteurs organisationnels représentent la catégorie la plus examinée. Cependant

l'analyse empirique des facteurs organisationnels de rétention des employés reste limitée au sein des TPE (Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15)). Pour les TPE du Cameroun, cinq facteurs organisationnels ont une influence sur la rétention des employés qualifiés selon les dirigeants et les employés desdits TPE.

4-1-1- Une perspective de carrière absente et/ou atypique

L'intention de départ des employés qualifiés dans les PE camerounaises augmente fortement à cause du mode atypique d'évolution de carrière³. Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) parlent plutôt d'une absence d'opportunité de carrière dans les TPE comme source de départ dans les TPE. Il émerge des entretiens avec les employés que l'accession à un poste de niveau supérieur existe bel et bien pour les cadres intermédiaires des TPE camerounaises, mais, s'accompagne du départ du titulaire de ce poste que le fondateur juge très couteux. Certains dirigeants pensent que plus un cadre contrôle un poste stratégique pendant longtemps, plus importante est la probabilité qu'il profite de l'entreprise en développant des contacts parallèles avec les partenaires de l'entreprise. Les cadres supérieurs et intermédiaires des TPE du Cameroun déclarent travailler avec une forte envie d'aller voir ailleurs, car le départ semble être une certitude. Le travail des cadres intermédiaires se fait avec beaucoup de stress chaque fois qu'ils pensent qu'un jour ils devront faire sans leurs supérieurs qu'ils remplaceront. Contrairement à ce que soulignaient Rondeau & Wagar (2006)⁴ (32) les TPE camerounaises développent un marché interne des cadres qui assure la transmission des connaissances organisationnelles et leur évite les coûts importants de recherche et de recrutement sur le marché externe. Ainsi pour accéder à un poste de cadre supérieur, le cadre intermédiaire doit avoir travaillé dans la TPE pendant longtemps sous la supervision d'un cadre supérieur. Il n'est donc pas évident d'avoir au sein des TPE camerounaises des cadres supérieurs qui proviennent directement du marché de l'emploi. Ceci peut être un plafond de verre pour des changements importants qui peuvent améliorer les performances de la TPE.

La majorité des cadres des TPE camerounaises sont très jeunes surtout dans le secteur des services (entretien automobile, couture, hôtellerie, informatique...). L'âge de ces cadres varie entre 21 et 35 ans. Il s'agit des jeunes diplômés sortis des grandes écoles de technologie qui font leurs premiers pas dans le monde des entreprises. Ces jeunes cadres déclarent vouloir quitter l'entreprise dès que possible pour retourner à l'école ou intégrer la fonction publique. Ils expliquent cela par une absence d'opportunité de carrière et des salaires largement insuffisants. Il est difficile de retrouver dans les TPE du Cameroun des cadres d'environ 50 ans en dehors des fondateurs eux-mêmes. Cette situation peut être problématique pour les TPE qui accumulent le savoir-faire, mais manquent du savoir-être. Les jeunes cadres considèrent leur travail actuel comme un moyen pour leur subsistance ou pour constituer une épargne pouvant leur permettre de retourner à l'école. L'engagement et la détermination dans le travail sont faibles à cause de l'opportunité de carrière et d'épanouissement faible dans l'entreprise.

Si le départ du cadre supérieur représente déjà un coût important en termes de perte de compétence pour la TPE (Khilji & Wang (2007) (19), le travail en contexte de stress des cadres intermédiaires peut avoir des conséquences plus néfastes sur la compétitivité des dites entreprises. Il devient donc capital et vital pour les dirigeants des TPE de baliser une stratégie de réponse au problème de carrière des employés qualifiés. Le développement de ladite entreprise peut être une solution à ce problème.

³ En annexe 4 nous avons quelques citations illustratives des différents facteurs et stratégies de rétention.

⁴ Selon Rondeau & Wagar (2006) (32), le problème majeur des TPE après le départ des cadres se trouve dans l'absence des candidats en interne et le manque des ressources pour en recruter sur le marché très concurrentiel de l'emploi.

4-1-2- La charge du travail

Les cadres des TPE du Cameroun évoquent aussi la charge de travail comme un facteur important dans l'explication des départs. Ainsi ils déclarent travailler de jour comme de nuit, dans l'entreprise et à la maison. Même pendant le weekend, il y a toujours quelque chose qu'il faut faire pour l'entreprise. Cette situation trouve une explication dans l'organisation informelle qui caractérise la TPE camerounaise, et qui engendre un flou dans la répartition des tâches. Plusieurs cadres des TPE déclarent avoir effectué la totalité ou du moins l'essentiel des tâches nécessaires à la réalisation de certaines prestations seuls alors que des collègues pouvant constituer des soutiens ne sont occupés. Ainsi le travail d'un cadre pour une prestation donnée ne prend fin que lorsque ladite prestation est livrée. La finition d'une tâche engendre l'attribution d'une nouvelle. Si Down (2010) (12) avait déjà souligné la gestion informelle des ressources humaines comme caractéristique de la TPE, il revient à Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) de préciser que cette situation est source de stress et provoque le départ des employés. L'absence d'une répartition formelle des tâches dans les TPE du Cameroun conduit à l'existence des nombreuses heures supplémentaires et le travail à domicile. Les heures supplémentaires et le travail à domicile surtout le weekend dans les TPE est selon Hyman et al. (2003) (18), source de stress et de nombreux départs des employés.

La charge de travail dans les TPE camerounaises doit être modérée. Cela peut se faire à travers un effort de formalisation dans la répartition des tâches ou encore la mise en place du télétravail. Le télétravail est une option intéressante pour éviter les pertes de temps pour cause de déplacement difficile. En la faible densité et le mauvais état des routes au Cameroun est source de bons nombres de retards dans les entreprises.

4-1-3- L'environnement physique du travail

Un autre point saillant qui découle des entretiens avec les responsables des TPE du Cameroun parmi les facteurs clés du départ volontaire des employés est l'environnement physique du travail. En effet, dans les TPE, les contacts physiques sont fréquents dans les bureaux, les salles de réunion ou encore les endroits intimes comme les toilettes. Plusieurs cadres trouvent ce contexte de travail insupportable et dangereux. En effet l'état de santé moral des employés pendant la journée de travail est fortement influencé par les échanges interpersonnels sur le lieu de travail. Éviter les affrontements est un motif évoqué par de nombreux cadres qui désirent partir de la TPE. En plus de courir le risque de crise morale, ils ajoutent le risque de crise sanitaire qui découle des endroits intimes communs avec des gens jugés très peu respectueux des règles d'hygiène. Dans une étude exploratoire sur le départ volontaire des employés et les stratégies de rétention dans les TPE, Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15) avaient déjà démontré que les relations fermées entre les employés peuvent être à l'origine des conflits sources de sentiment d'inconfortabilité, d'insécurité et de manque de satisfaction globale.

Néanmoins, nos échanges avec les responsables des TPE du Cameroun n'a pas seulement permis de mettre en évidence les facteurs qui sont à l'origine du départ des employés qualifiés, mais, aussi les facteurs qui améliorent la rétention desdits employés.

4-1-4- Une diversification dense des tâches

La diversification des tâches est une caractéristique des TPE du Cameroun qui selon les cadres réduit considérablement le taux de départ. Ainsi le passage d'une tâche à l'autre donne l'impression de prendre un repos. Le travail est organisé de sorte que les employés commencent

leur journée par les tâches les plus difficiles. Au milieu de la journée et en soirée, ils s'occupent avec les activités qui nécessitent moins de force et de réflexion. De façon concrète cette diversification se matérialise par la prestation des mêmes employés dans plusieurs bureaux dans l'entreprise et l'existence des activités hors de l'entreprise assumées par lesdits employés.

4-1-5- La bureaucratie faible

Le degré faible de bureaucratie dans les TPE camerounaise facilite l'accès à la direction des employés. La majorité des communications est personnelle et se fait en face à face. Les échanges entre la direction et les cadres sont non seulement professionnels, mais aussi sociaux et personnels. Cette proximité génère un contexte familial au sein de l'entreprise qui selon Down (2010) (12) permet aux cadres de se sentir valorisés par l'entreprise. Ce contexte dissimule aussi tout sentiment d'exploitation de la part de ces cadres à travers leur implication dans la prise de décision. Cette immersion des cadres des TPE dans la prise des décisions leur permet de mieux capter leurs contributions au résultat de l'entreprise. Dans la littérature existante, Storey (1994) (37) de même que Schlosser et Todorovic (2006) (34) évoquaient le fait que la connaissance par les cadres de leurs contributions aux résultats globaux de l'entreprise améliore le sentiment d'appartenance de façon sensible.

Après ces différentes caractéristiques des TPE du Cameroun qui influencent la rétention des employés, il nous revient maintenant de passer en revue les stratégies des dirigeants desdits TPE visant à retenir les employés qualifiés.

4-2- Les stratégies de rétention des employés qualifiés dans les TPE camerounaises

Deux grandes options stratégiques de rétention des employés émergent de nos échanges avec les responsables des TPE camerounaises.

Premièrement il est question pour le manager de faciliter l'atteinte des objectifs des cadres. Cela se fait à travers plusieurs canaux : soit par un investissement humain personnel du dirigeant qui participe au travail du cadre lorsque ce dernier est en surcharge. Soit encore par une allocation financière suffisante permettant au cadre d'acquérir le matériel nécessaire et de financer la logistique. Soit en fin par une mise à disposition du cadre du matériel et du cadre de travail dont il a besoin. Sur ce dernier plan, de nombreux dirigeants des TPE n'hésitent pas à partager leurs bureaux, leurs ordinateurs personnels et de service et leurs véhicules avec les cadres lorsque cela s'avère indispensable pour l'atteinte de l'objectif. Faciliter l'atteinte de l'objectif de l'employé comme stratégie de rétention des employés était déjà présent dans les recherches de Gialuisi O. & Coetzer A. (2012) (15), même si ces derniers pensent qu'il faut absolument y ajouter l'amélioration des compétences par une activité régulière de formation.

Deuxièmement il est question pour les managers des TPE du Cameroun de s'assurer lors du recrutement qu'il y a compatibilité d'humeur entre les cadres déjà en activité et le futur employé. De façon concrète cela se fait par une implication directe des cadres dans la définition du profil recherché, la réception et le dépouillement des demandes pour les TPE ayant un processus formel de recrutement. Lorsque ce processus est informel, le recrutement est fortement influencé par les relations personnelles du dirigeant et/ou du cadre. Ceci explique la présence dans les TPE des membres de la famille du dirigeant et du cadre. Nous comprenons donc qu'un cadre de travail animé par la confiance est primordial dans les TPE du Cameroun par rapport à un cadre de travail essentiellement orienté sur la compétence. Ceci se fait ressentir dans le secteur d'activité à haut risque comme le bâtiment.

5- CONCLUSION

Ce travail avait pour objectif d'examiner le phénomène de rétention des employés qualifiés dans les TPE camerounaises, ceci à partir des perceptions des employés et des employeurs. De façon spécifique, nous cherchons à connaître les particularités organisationnelles des TPE ayant une influence sur ledit phénomène tout d'abord et ensuite comprendre les stratégies de rétention de leurs dirigeants. En mettant l'accent sur la densité des informations qu'il faut prendre en compte (Langley, 1997) (21) et en donnant le privilège à la pertinence de la structure de la population étudiée (Evrard et al., 1997) (39), des entretiens ont été menés avec les employés et dirigeants des TPE selon la technique des récits de vie de Bertaux (2003) (6). La méthode de l'analyse de contenu thématique de Barthe & Igalens (1995) (4) nous a permis de comprendre la perception desdits responsables non seulement en ce qui concerne les facteurs qui impactent la rétention, mais aussi les stratégies de rétention des dirigeants. C'est ainsi que les principaux résultats montrent que certains facteurs tels que le *modèle spécifique de carrière, la surcharge de travail, l'environnement physique de travail, la diversification des tâches et la proximité employeurs/employés* sont pour les TPE du Cameroun plus que des simples spécificités organisationnelles. Ce sont des paramètres déterminants dans la compréhension de la rétention des employés qualifiés au sein des TPE. *Sur le plan stratégique, les dirigeants des TPE du Cameroun mettent un accent sur l'atteinte des objectifs des employés et sur la compatibilité d'humeur des nouveaux employés avec celui des anciens dans le processus de recrutement.* Le management de la rétention est difficile à mettre en évidence au sein des TPE, bien que l'environnement concurrentiel actuel devrait encourager les dirigeants des TPE à s'y intéresser. Nous pouvons dire que pour les TPE du Cameroun, le management de la rétention est effectif et s'insère dans les préoccupations stratégiques de leurs dirigeants. Cependant il se pose une question fondamentale au sujet de l'alignement desdites stratégies avec les causes de l'attrition des employés concernés.

References

- (1). Aguenza B., et Som, A. (2018), « Motivational factors of employee retention and engagement in organizations ». International Journal of Automotive and Mechanical Engineering, 1, P.88-95. Retrieved from <http://managementjournal.info/>
- (2). Balaji M. et Ananda K. (2017), « Employee Retention Strategies- An Empirical Research », Global Journal of Management and Business Research, 17, 1, version 1.0.
- (3). Barret R. et Mayson S. (2005), « Getting and Keeping Good Staff: HR Issues and Challenges in Small Firms » Melbourne: CPA Australia
- (4). Barthe N. et Igalens J.,(1995), « Récits de vie et recherche d'emploi», *congrès AGRH*, Poitiers.
- (5). Bernard Essel (2019), « Retail Businesses Employee Retention in Small Retail Businesses», Walden Dissertations and Doctoral Studies. 7924. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7924>
- (6). Bertaux D., (2003) *Les récits de vie*. Paris, Nathan Université.
- (7). Bodjrenou K., Ming X. et Bomboma K. (2016), « Study on Determining Factors of Employee Retention » Open Journal of Social Sciences, 4, 261-268.
- (8). Cardinal L. (2004). Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention, Montréal, École des Sciences de la Gestion UQÀM : 21p.
- (9). Cardon M. et Stevens C. (2004), « Managing human resources in small organizations: What do we know? » *Human Resource Management Review*, 14(3), P.295-323. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

- (10). Deery M. (2008), «Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, P.792-806. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897619>
- (11). Dibble, S. (1999), «Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource », Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- (12). Down S. (2010), « Enterprise, entrepreneurship and small business », Sage Publications Ltd, London
- (13). Evrard Y. et Roux E., (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, Paris, 1997.
- (14). Frank, Finnegan & Taylor (2004), « The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21 st Century », *Human Resource Planning*, Vol. 27, P.12-25
- (15). Gabriel O. et Nwaeke L. (2015), « Non-Financial Incentives and Job Satisfaction among Hotel Workers in Port Harcourt »,6(3): P.227-236 *Journal of Scientific Research and Reports*
- (16). Gialuisi O., et Coetzer, A. (2012), « An Exploratory Investigation into Voluntary Employee Turnover and Retention Practices in the Small Business Sector », Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/2012/151>
- (17). Graham M., Murray B. et Amuso L (2002), « Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 5 P.107-145.
- (18). Herzberg F. (1987), « One more time. How do you motivate employees? » *Harvard Business Review* 80(1), P.86-96.
- (19). Hyman J., Baldry C. et Bunzel D. (2003), « Work-Life Imbalance in the New Service Sector Economy », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, No. 2.
- (20). 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), P.377-395
- (21). Kickul J. (2001), « Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business » *Journal of Small Business Management* 39(4): 320-335.
- (22). Langley D., (1997), « Stratégies d'analyse de données processuelles », *Recherches Qualitatives*, Volume 17, pp. 206-231.
- (23). Leidner S. et Simon M. (2013), « Keeping Potential Job-Hoppers' Feet on Ground », *Human Resource Management International Digest*, 21, P.31-33, <http://dx.doi.org/10.1108/09670731311296492>
- (24). Lewis K. & Coetzer A. (2009), « Human resource management in small firms: Effective informality », In M Fink & S Kraus (Eds.), *The Management of Small and Medium Enterprises* (pp. 95-107). Routledge, New York.
- (25). Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R. and Bosley, S. (2010), « Retention, Turnover and Return—A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain », *Human Resource Management Journal*, 20, 391-406. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00140.x>
- (26). Messmer T. (2000), « Emergence of human–wildlife conflict management: turning challenges into opportunities », *International Biodeterioration* 45, P. 97–100.
- (27). Miller N., Erickson A. et Yust B. (2001), « Sense of Place in the Workplace: The Relationship between Personal Objects and Job Satisfaction and Motivation ». *Journal of Interior Design*, 27, 35-44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1939-1668.2001.tb00364.x>
- (28). Nkomo S. et Cox t., (1996) « Diverse Identitie in Organizations » *Managing Organizations*, Current Issues.
- (29). Nwahanye E. (2015), « les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises : le cas des institutions financières », *European Scientific Journal*, September edition, vol.11, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- (30). Omer C., Laura F., Calvin H. et Enda J. (2015), « The Importance of Developing Strategies for Empl.oyee Retention », *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 12(2) P.119-129

- (31). Osman M. (2013), « High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement », *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- (32). Ramlall S. (2003), « Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness » *Applied H.R.M. Research*, 8, 63-72.
- (33). Rondeau KV & Wagar TH (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.
- (34). Sanchez J. et Brock P., (1996), «Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity», *Academy of Management Journal*, pp 703-719.
- (35). Schlosser F. et Todorovic Z. (2006), « Entrepreneurial Charisma: A Key to Employee Identification? » *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19 (1).
- (36). Sherman JD (1986), « The relationship between factors in the work environment and turnover propensities among engineering and technical support personnel », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33: 72-78.
- (37). Spence L, Leiter H., Day M., and Gilin, D. (2009), « Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes ». *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x>
- (38). Storey D. (1994), *Understanding the small business sector*, Routledge, London.
- (39). Tomlinson C. (2000), « Reconcilable differences », *Educational Leadership*, 58(1), P. 6-11.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien

1. Parler nous du départ et la stabilité des employés qualifiés dans votre entreprises
2. Comment expliquez-vous les départs et/ou la stabilité ?
3. Comment procédez-vous pour stabiliser vos employés qualifiés sur le long terme (uniquement aux dirigeants)
4. Que souhaitez-vous partager en plus avec nous sur le départ/stabilité des employés qualifiés dans votre entreprise ?

Annexe 2 : profil des dirigeants des PE étudiées

Code dirigeant	Nombre d'année en qualité de directeur	Secteur d'activité	Nombre des employés
D1	15 ans	Couture	4
D2	8 ans	BTP	9
D3	32 ans	Entretien auto	7
D4	23 ans	Commerce	5
D5	11 ans	Restauration	4
D6	19 ans	Fournitures diverses	3
D7	6 ans	Couture	9
D8	14 ans	Cabinet d'études	6
D9	37 ans	Service informatique	8
D10	12 ans	Commerce	10
D11	15 ans	Commerce	5
D12	12 ans	Entretien bâtiment	10
D13	9 ans	Commerce	8
D14	12 ans	Agricole	10
D15	14 ans	Entretien auto	5
D16	26 ans	Fournitures diverses	6
D17	39 ans	Restauration	4

Annexe 3 : profil des employés des PE étudiées

Code employé	Durée dans l'emploi	Poste
E1	8 ans	Comptable
E2	6 ans	Assistant du directeur
E3	7 ans	Chef d'agence
E4	9 ans	Responsable des ventes
E5	12 ans	Chef du personnel
E6	6 ans	Responsable de caisse
E7	5 ans	Chef de garage
E8	10 ans	Responsable marketing
E9	7 ans	Responsable commercial
E10	7 ans	Comptable
E11	11 ans	Comptable
E12	9 ans	Responsable administratif
E13	15 ans	Responsable financier
E14	8 ans	Agent de maitrise
E15	6 ans	Chef d'équipe
E16	6 ans	Chef d'équipe
E17	5 ans	Responsable des achats
E18	9 ans	Assistant du directeur
E19	13 ans	Représentant technique
E20	5 ans	Chef d'atelier

Annexe 4 : Thèmes et citations illustratives

Thèmes	Citations illustratives
Perspective de carrières absente et/ou atypique	Chaque fois qu'il y a une nomination dans cette entreprise, c'est pour remplacer un supérieur qu'on renvoie parfois sans raison valable. En absence d'un tel renvoi, tout le monde reste à son poste même peu importe le nombre d'année. (E6)
La surcharge de travail	Ce que moi seul je fais ici comme travail, c'est pour trois personnes. Je quitte très rarement l'entreprise avant 19 heures alors que nous commençons toujours à 7 heures 30 minutes. Même à domicile, il y a toujours quelque chose à faire pour l'entreprise. (E16)
L'environnement physique de travail	Dans ce bureau, il y a des collègues qui s'occupent de ma vie privée plus que moi-même. Moi quand je viens ici c'est pour travailler et j'aime qu'on parle du travail. La conséquence est que nous on s'entend rarement et je me sens en insécurité dans le même bureau qu'eux. Il nous faut trouver l'espace pour que l'intimité soit un peu respectée. (E3)
La diversification des tâches	Je suis en forme dans cette entreprise, car mon travail n'est pas à sens unique. Je ne fais pas la même chose tout le temps. Il y a de jours où je ne fais rien qui relève du marketing et je suis à la caisse ou je traite les dossiers du personnel. (E8).
La bureaucratie faible	Parfois on se demande même s'il y a un chef dans notre entreprise dans la mesure où tout le monde peut rencontrer le directeur personnellement chaque jour. Pour lui poser ton problème, tu n'as pas besoin de passer par quelqu'un d'autre et la solution arrive rapidement (E20)
Faciliter le travail des cadres	Je rentre souvent chez moi en prenant un taxi, car mon employé avait besoin de ma voiture pour aller faire un travail. Plusieurs fois je laisse mon bureau ouvert, car en mon absence il peut avoir besoin d'un document qui s'y trouve. Il doit avoir le nécessaire pour bien faire son travail. (D3)
Compatibilité des profils des nouveaux employés avec celui des anciens	J'ai pris beaucoup de temps pour comprendre que lors d'un recrutement, les compétences du futur employé ne sont pas les seuls éléments indispensables. Pour que ça marche, il faut que ce dernier soit aimé par les anciens. (D9)