



Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises

Ben Boubakary

DANS **REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE ET DE GESTION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS - RIPCO** 2019/62 Vol. XXV , PAGES 105 À 126

ÉDITIONS **ESKA**

ISSN 2262-8401

ISBN 9782747229906

DOI 10.3917/riips1.062.0105

Date de mise en ligne : 24/02/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2019-62-page-105?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises

Ben BOUBAKARY
Université de Yaoundé II (Cameroun)

Résumé :

La socialisation des salariés dans les entreprises a déjà fait l'objet d'importants travaux de recherche. Toutefois, les connaissances sur le sujet méritent encore d'être développées. En particulier, on sait peu de choses sur l'intégration et la fidélisation des collaborateurs nouveaux et établis des PME. En se basant sur une approche qualitative exploratoire réalisée dans les PME camerounaises, nous présentons les enjeux des pratiques de socialisation sur la fidélisation des salariés. Ce travail, contribuant à enrichir les connaissances sur les pratiques de socialisation organisationnelle (SO), met en avant son rôle prépondérant à la fidélisation des salariés, garantissant ainsi une meilleure performance de l'entreprise par un maintien des talents compétents, une minimisation des coûts de recrutement et une réduction des dysfonctionnements sociaux.

Mots-clés :

Socialisation organisationnelle, fidélisation, salariés, PME, Cameroun.

1. INTRODUCTION

Intégrer et rester longtemps dans une entreprise n'est pas chose aisée pour tout individu, et constitue, par là même, une étape décisive dans la vie de ce dernier. La période qui suit le recrutement d'un salarié se caractérise pour lui par un apprentissage qui va lui permettre de s'insérer efficacement dans l'entreprise et ses collectifs de travail, renvoyant en cela au concept de socialisation organisationnelle. Cette dernière peut être définie comme un processus d'apprentissage qui conduit un individu à acquérir les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour effectuer une tâche ou pour assumer une fonction au sein d'une organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979). Pour Lacaze & Perrot (2010), la socialisation organisationnelle (désormais, SO) est un processus par lequel on apprend à un individu le rôle qu'il doit remplir dans l'organisation. A ce titre, l'individu ne serait plus comme un sujet de ce qu'il reçoit de l'organisation, mais plutôt comme un apprenant qui doit maîtriser la culture d'entreprise et son rôle dans son nouvel environnement. La SO renvoie ainsi à l'acquisition des comportements, valeurs, croyances et compétences de tout ce qui est indispensable pour exercer pleinement une fonction dans l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976). Un certain nombre de travaux révèle que, la socialisation a un impact déterminant sur les attitudes

et les comportements des salariés (Dufour & Frimousse, 2006 ; Perrot, 2009), notamment sur l'intégration des nouveaux entrants dans l'organisation, mais aussi et surtout la fidélisation des expérimentés ou établis à leur travail et au groupe social dans lequel ils s'insèrent (Fisher, 1986 ; Bauer, Morrison & Callister, 1998).

Si le sujet de la SO semble être une problématique ancienne pour les DRH, il n'en demeure pas moins vrai qu'il devient, de plus en plus aujourd'hui, une préoccupation des organisations et, en particulier, des PME qui connaissent un développement rapide au travers de recrutements massifs (Boubakary, Boukar & Tsapi, 2017). Toutefois, la situation actuelle du marché de l'emploi au Cameroun semble être invraisemblable. En effet, à l'heure où la courbe du chômage bat son record, les sujets relatifs à l'intégration et à la fidélisation des salariés n'ont jamais eu autant de prouesse dans les entreprises et auprès des chercheurs en management (Petit, 2012 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013). Par ailleurs, avec le travail précaire qui a atteint son plus haut degré, les organisations tentent, à tout prix, de sauvegarder des relations durables avec leurs salariés (Kleber & Persson, 2016). C'est une telle observation qui avait généralement conduit Allen & Meyer (1990) à examiner la relation entre la SO et l'engagement organisationnel. Leurs résultats indiquent que le premier influencerait significativement le second. Jones (1986), quant à lui, a souligné que les pratiques de socialisation ont une influence sur la manière dont les employés s'ajustent à l'organisation. En effet, l'auteur, en analysant deux pratiques de socialisation (pratiques institutionnalisées et pratiques individualisées) par rapport à d'autres facteurs dont l'engagement organisationnel, a découvert que plus les pratiques de socialisation sont institutionnalisées, plus leurs chances d'influencer l'engagement organisationnel seront positives. Cependant, de telles études n'ont pas encore été menées dans le contexte camerounais. Pourtant, ce dernier est, au sens de Bertrand et Hansez (2010), marqué par un paradoxe, celui du départ volontaire massif des salariés pour motif d'insatisfaction au travail.

Dès lors, les organisations en général, et les PME en particulier, doivent plus que jamais miser sur les nouvelles recrues pour compenser ce départ massif des expérimentés (Delaye, 2013). A cet égard, un enjeu majeur se dessine. Comment les pratiques de SO favorisent-elles la rétention des salariés dans les PME ? L'objectif principal de cette étude est ainsi d'analyser les enjeux des pratiques de SO sur la fidélisation des salariés au sein de la PME camerounaise. Cette dernière étant définie comme toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui emploie au plus cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA (selon l'Article 3 de la Loi N° 2015/010 du 16 juillet 2015 portant promotion des PME au Cameroun).

Le choix de mener cette étude dans les PME se justifie par le fait que ce champ de recherche reste encore peu exploré en matière de la SO, hormis les travaux de Bargues & Perrot (2015 ; 2016). En plus, il semble être un terrain fertile dans les pays en développement comme le Cameroun où les PME représentent la quasi-totalité des entreprises du pays (Nkakleu, 2016), et où on observe davantage le caractère souvent informel, implicite, voire inconscient des pratiques de SO (Ngongang, 2014). En outre, les PME, de par leur effectif relativement faible, offrent une bonne visibilité sur les pratiques de SO et de leurs enjeux. Enfin, les PME sont unanimement reconnues par leur difficulté à garder leurs salariés, mais aussi par le fait qu'elles affichent un pourcentage de l'ordre de 90 % d'emploi précaire au Cameroun (Esseck, 2014).

Ainsi, pour atteindre notre objectif de recherche, nous débuterons par une analyse du cadre théorique, conceptuel et méthodologique (1). Ensuite, nous allons nous appesantir sur la présentation et la mise en perspective critique des principaux résultats de l'étude (2).

2. CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

2.1. La socialisation organisationnelle

Au sens général du terme, la socialisation est le processus par lequel des membres plus expérimentés d'une société transmettent aux nouveaux entrants les compétences et les connaissances sociales requises pour y fonctionner efficacement (Guerfel-Henda, Abboubi & El Kandoussi, 2012). De même la SO constitue-t-elle le processus systématique par lequel une organisation initie de nouveaux salariés à sa culture. En d'autres termes, elle implique la transmission de la culture et de l'identité professionnelle (Fray & Picouleau, 2010) aux nouveaux employés, en leur donnant les connaissances et les aptitudes communes requises pour remplir avec succès leurs rôles et leurs tâches dans l'organisation. Toutefois, Mantione (2001) soutient que, afin de favoriser une très bonne intégration des nouvelles recrues, la SO doit commencer dès la phase ultime du processus de recrutement.

Selon Bauer et Erdogan (2011), la SO ou encore l'intégration des nouveaux employés, désigne le processus qui aide les nouvelles recrues à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour réussir dans leur nouvelle organisation. La SO permet donc de doter les nouveaux salariés de tout ce qui leur est utile pour contourner les obstacles et connaître les ficelles relatives à leur fonction dans l'organisation. Elle implique l'apprentissage des valeurs professionnelles, des règles, des procédures et des normes du groupe, du département et de l'organisation ; le développement de relations dans la communauté et de rapports de travail ; l'acquisition des compétences requises pour mener à bien un travail. A cet effet, le contenu de la SO constitue un double processus d'apprentissage et d'appropriation du rôle organisationnel qui passe nécessairement par l'acquisition d'informations (Perrot, 2006). Ainsi, le salarié doit franchir différents niveaux de socialisation (Lacaze, 2007 ; Grazulis, 2011 ; Daclin, 2012) : la socialisation anticipée (qui commence avant l'entrée dans l'organisation), l'intégration (qui correspond aux premiers temps passés dans l'organisation et est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation) et l'adaptation (qui correspond à la manière dont le salarié se familiarise à son nouveau contexte organisationnel). Van Maanen (1976) a également eu à identifier plusieurs étapes de la SO : la socialisation anticipée, la socialisation d'initiation et la socialisation active. Par ailleurs, Van Maanen & Schein (1979), Griffeth & Hom (2001) ont suggéré une série de six couples des pratiques de SO présentées sous forme bipolaire pour améliorer la fidélisation des nouveaux arrivants et réduire leur roulement, à savoir : **individuelles ou collectives** : selon les tactiques collectives de SO, les nouveaux arrivants vivent des expériences d'apprentissage communes avec un groupe ou une cohorte, alors qu'avec des pratiques individuelles de SO, chaque nouvel arrivant est exposé à des expériences d'apprentissage individuellement ; **formelles ou informelles** : les activités de socialisation plus formelles fournissent un message cohérent et signalent l'importance de l'adaptation au nouvel environnement, mais aussi conduisent à des valeurs partagées et à une réduction de l'incertitude (Cable & Parsons, 2001) ; séquentielles

ou aléatoires : les pratiques de SO séquentielles fournissent aux nouveaux arrivants des informations spécifiques sur la séquence d'activités et d'expériences d'apprentissage, et permettent dès lors de réduire l'anxiété et le stress associés à l'adaptation à un nouvel environnement ; **fixes ou variables** : les pratiques de SO fixes spécifient un calendrier pour la transition du statut probatoire au membre accepté, tandis que les pratiques variables ne communiquent aucun espoir de temps pour que les nouveaux venus obtiennent le statut de membre ; **en série ou disjointes** : les pratiques SO en série permettent aux nouvelles recrues de considérer les membres organisationnels expérimentés comme des modèles ou mentors, alors que les pratiques disjonctes ne le permettent pas ; **d'investissement ou de désinvestissement** : les pratiques de SO d'investissement fournissent aux nouveaux arrivants un soutien social positif de la part de membres expérimentés de l'organisation, en les aidant à développer le sens des compétences et la confiance en soi, tandis que les pratiques de désinvestissement fournissent une rétroaction sociale plus négative jusqu'à ce que les nouveaux arrivants s'adaptent. L'ensemble de ces pratiques ont été regroupées par Jones (1986), en deux : les pratiques institutionnalisées (individuelles, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement) et les pratiques individualisées (collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes, de désinvestissement).

La socialisation présente un intérêt majeur pour un salarié tout au long de sa carrière. Elle « correspond à un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle » (Lacaze & Fabre, 2005, p. 274). Ainsi, il peut s'agir de l'intégration d'un nouveau salarié dans son entreprise (SO), mais également de l'adaptation d'un individu à son poste de travail (socialisation professionnelle) suite à une promotion, à une mutation de service ou encore à la suite d'une absence prolongée (Lacaze & Roger, 2000). Toutefois, il convient de préciser, que ce soit la socialisation organisationnelle ou professionnelle, les deux visent un même objectif, celui de la fidélisation des salariés.

2.2. La fidélisation des salariés

Le concept de fidélisation se distingue, au sens de Paillé (2004, p. 5), de celui de la fidélité : « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ». La fidélité est un état qui traduit l'engagement, l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise (Galois & Lacroux, 2012). Dans la littérature, elle traduit une relation affective d'un individu à une organisation. Selon Neveu & Thévenet (2002), la fidélité traduit le concept d'implication organisationnelle.

Pour Peretti (2013), la fidélisation des salariés est l'ensemble des dispositions permettant de réduire les départs volontaires de ces derniers. La fidélisation des salariés est une stratégie qui permet une meilleure gestion des ressources et des compétences : il s'agit de retenir ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'organisation (Guilbert & Guerfel-Henda, 2008). Les organisations en général, et les PME en particulier, savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un salarié que d'en recruter un autre et que, naturellement, un salarié, fidèlement établi, génère plus de productivité pour l'entreprise qu'une nouvelle recrue.

Moulin (1998, pp. 72-73) considère la fidélisation comme : « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le

développement d'une histoire et d'un actif commun ». La fidélité peut être alors appréhendée selon une double approche (Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Giraud, 2015) : soit de manière comportementale (les actions passées qui lient une personne à une organisation), soit de manière attitudinale (le sentiment d'appartenance d'une personne à une organisation). Cependant, l'approche par les attitudes semble la plus appropriée pour expliquer la fidélité du salarié. Cette dernière apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes (Guilbert & Guerfel-Henda, 2008).

Luchak (2003) considère deux formes de fidélité à l'entreprise : l'une affective et émotionnelle, l'autre rationnelle et calculée (citée par Giraud et al. (2012)). La fidélité affective et émotionnelle constitue, selon Peretti (2001), la fidélité réelle et se distingue de la fidélité conditionnelle et de celle de façade. Pour Meyssonier (2005), la fidélité du salarié à l'entreprise peut se justifier par deux raisons : soit par amour ou attachement à l'organisation, soit par contraintes ou obligation d'y rester. Toutefois, c'est la fidélité par attachement à l'organisation qui occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises (Reichheld, 1996). Dutot (2004, p. 12), qui, quant à lui, considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ». Cependant, cette définition réduit la fidélité du salarié uniquement à une relation de confiance. Pourtant, nombreux sont les salariés qui sont fidèles à leur entreprise même en cas d'absence d'une relation de confiance (Guilbert & Guerfel-Henda, 2008).

Néanmoins, quoique les notions de fidélité et de fidélisation des salariés soient intimement liées, elles sont toutefois opposées. En effet, alors que la fidélité concerne davantage les conduites individuelles en situation professionnelle, la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés (Paillé, 2004). Dans le cadre de cette étude, c'est la fidélisation qui va retenir notre attention. Ce choix se justifie par l'objectif de cette étude.

Si la fidélisation des salariés vise à réduire leur départ volontaire, les PME ne recherchent pas, en toute circonstance, cette fidélisation de tout leur personnel : les départs volontaires ne sont pas toujours néfastes pour elles, car ils peuvent être l'occasion de voir partir des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006 ; Giraud et al., 2012), et favoriser ainsi un renouvellement de l'effectif. En effet, comme le soulignent Colle, Peretti et Cerdin (2005), l'arrivée de jeunes salariés permet l'apport d'idées nouvelles et évite un vieillissement excessif du personnel. Par ailleurs, dans un contexte comme celui du Cameroun marqué par un fort taux de chômage, les entreprises ne sont pas inquiètes par les départs volontaires de leur personnel.

Toutefois, dans certaines situations, lorsqu'une entreprise désire fidéliser ses talents, cela n'est pas chose aisée. En fait, ceux-ci sont beaucoup plus individualistes et accordent moins d'importance à leur vie professionnelle ; les fidéliser paraît donc plus difficile, car ils sont très mobiles et prêts à naviguer sur le marché du travail (Giraud et al., 2012). Par ailleurs, le départ d'un salarié peut aussi se justifier par un problème de perspective ou de mobilité géographique. Chercher donc à garder un tel salarié au sein de l'entreprise ne sera qu'une sorte de « fidélisation forcée » qui aura un impact négatif sur la performance organisationnelle (Giraud et al., 2012). Cependant, quelles que soient les circonstances, la fidélisation du salarié a un enjeu important pour les entreprises. A cet effet, quel rôle la SO joue-t-elle pour atteindre cette fidélisation des salariés ?

2.3. Liens théoriques entre SO et fidélisation des salariés

Selon Perrot (2009), la SO permet de faciliter l'ajustement des individus à leur contexte organisationnel en permettant la transmission des valeurs et de la culture (Schein, 1968 ; 1988). Pour Feldman (1976), la SO permet de transformer une personne extérieure en membre actif et efficace d'une organisation. C'est donc un outil essentiel, pour la fonction ressources humaines, destiné à l'intégration des nouveaux collaborateurs (Perrot, 2009), notamment les salariés. Fisher (1986), quant à lui, considère la SO comme un processus d'apprentissage dans lequel les individus ont besoin d'acquérir une variété d'informations et de comportements afin de devenir des membres efficaces au sein de l'organisation (Bernard, 2001). Souvent cette acquisition d'informations et de comportements se fait par le biais de programmes d'orientation et de formation qui permettent ainsi aux nouveaux employés de s'intégrer plus aisément à leur travail, à leur environnement social et à l'organisation (Garreau & Perrot, 2012). Pour Anderson, Cunningham-Snell et Hiagh (1996), le processus de socialisation, en fournissant aux nouveaux employés une variété d'informations importantes sur le fonctionnement de l'organisation, peut avoir une influence considérable sur leur intégration à l'entreprise (Bernard, 2001). Dans le même sens, Klein & Weaver (2000), ont montré qu'un programme d'orientation ou une formation formelle chez les nouveaux employés, contribue à leur inculquer aisément les valeurs et buts organisationnels ainsi que l'historique de l'organisation.

La socialisation est un élément indispensable pour l'adhésion à la culture organisationnelle (Chatman, 1991). En effet, la réciprocité d'un échange fructueux entre un salarié et son chef peut avoir un impact positif sur son engagement affectif vis-à-vis de l'entreprise (Liden, Bauer & Erdogan, 2004). Un tel impact peut être attribué au fait que le salarié considère son chef comme un représentant de l'organisation (Levinson, 1965). Il fait alors preuve de reconnaissance en s'impliquant, « corps et âme », envers l'organisation (Fabre & Roussel, 2013). Ainsi, le fait que le salarié entretienne de bonnes relations avec son environnement de travail permet d'accéder à son système de valeurs et de normes, c'est ce qui facilite son adhésion aux buts et valeurs organisationnels (Fabre & Roussel, 2013). Toutefois, l'adhésion à la culture et aux valeurs organisationnelles ne signifie pas nécessairement fidélité à l'entreprise. En effet, les salariés peuvent se créer plusieurs identités : par exemple une identité de soi qui lui permet d'avoir ses propres valeurs et convictions, et une identité d'entreprise qui lui permet de se conformer momentanément à la culture et au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, on ne parlera de fidélité que lorsque l'identité de soi du salarié se confond avec l'identité de l'entreprise. Néanmoins, plusieurs processus psychologiques peuvent conduire le nouvel arrivant à être fidélisé au cours de la SO. Il s'agit notamment de l'accueil et l'intégration ; de l'amélioration des conditions de travail ; de la politique de formation ; de l'appartenance à un collectif ; etc.

Pour certains auteurs, la tontine, qui est une forme de SO des salariés et qui est fortement pratiquée et culturellement enracinée dans les PME africaines en général, et camerounaises en particulier, a une influence positive et considérable sur leur fidélisation (Nkakleu, 2009 ; Nkakleu, Manga, Tsapi & Ngongang, 2010). En effet, selon ces auteurs, le management, en apportant son soutien financier à la tontine, et en accordant une importance à certaines caractéristiques personnelles telles que l'adhésion aux mutuelles lors de la sélection de nouvelles compétences, contribue à renforcer l'appartenance des salariés à leur organisation et, par là

même, à construire une forte culture d'entreprise qui est source d'engagement et d'implication au travail, et donc de fidélisation des salariés.

2.4. Méthodologie

Afin d'atteindre l'objectif principal de cette recherche, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire (Yin, 2003). Cette méthode qui se situe dans une perspective empirique, nous semble la plus appropriée. En plus, elle permet d'effectuer des investigations à partir des situations réelles et d'obtenir des informations intéressantes (Hlady-Rispa, 2002 ; Miles & Huberman, 2003).

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une démarche d'entrée par l'organisation qui nous semble la plus pertinente (Bargues, 2009). En effet, cette méthode préconise de recueillir les informations, non pas à travers le point de vue exclusif des nouveaux entrants (Jones, 1986), mais du point de vue de plusieurs acteurs. Ainsi, à l'aide d'un questionnaire-guide (durée moyenne de 35 minutes), nous avons mené des entretiens semi-directifs sur la base des thématiques permettant d'identifier les indicateurs associés à la fidélisation des salariés, aux dirigeants, ainsi qu'à leur pratique de SO (la manière d'y procéder, ses enjeux, atouts et faiblesses). Plus précisément, cette étude est composée de cinq cas ; les guides d'entretiens sont construits et adaptés à chaque type d'acteurs rencontrés (les nouvelles recrues, les dirigeants/responsables de l'entreprise et les établis (collègues des recrues ou leurs supérieurs hiérarchiques). Autrement dit, trois guides d'entretien types ont été construits. En effet, le dirigeant est mieux placé pour parler de l'organisation de l'entreprise, son passé, son fonctionnement et sa stratégie (Bargues, 2009). Nous n'avons donc pas abordé directement ces points avec les recrues et les établis.

Toutefois, pour concevoir les questions permettant d'identifier le contenu des pratiques de SO, nous nous sommes inspirés des travaux de Jones (1986) et plus précisément de son questionnaire (destiné aux recrues) visant à identifier les pratiques de SO correspondant à la typologie de Van Maanen et Schein (1979). En fait, nous avons adapté à notre contexte les questions formulées par Jones dans notre guide d'entretien, en laissant la latitude aux répondants de raconter le déroulement de la socialisation, mais aussi les différentes pratiques de SO mises en œuvre au sein de l'entreprise. Ainsi, c'est après avoir analysé les discours de ces répondants, que nous parvenons à comprendre quels types de pratiques étaient mises en œuvre. En fait, comme Bargues (2009), nous avons considéré que cette méthode permet de prendre en compte les pratiques non formalisées et non délibérées et d'élargir la connaissance du contenu des pratiques de socialisation. En outre, cette méthode a permis de recueillir des informations sur les niveaux d'analyses des pratiques de SO. Par ailleurs, il a été nécessaire d'introduire des thèmes et questions afin d'identifier les pratiques de SO comme des leviers de la fidélisation des salariés.

Les différents thèmes préalablement définis et consignés dans le guide d'entretien selon chaque répondant se présentent de la manière suivante :

Pour les dirigeants et/ou responsables de l'entreprise, quatre axes thématiques ont retenu notre attention : (1) les connaissances générales de l'entreprise, de son identité, de son environnement et de ses enjeux ; (2) la satisfaction et l'engagement des salariés dans leur travail ; (3) les méthodes et pratiques de SO des salariés dans l'entreprise ; (4) les conséquences des pratiques de SO sur la fidélisation des salariés. Pour les nouvelles recrues, quatre axes ont

également retenu notre attention : (5) l'existence et l'efficacité des pratiques de SO au sein de l'entreprise ; (6) la façon dont les nouvelles recrues sont accueillies et intégrées dans l'entreprise ; (7) la vision des salariés à l'égard de leur entreprise ; (8) les attentes des salariés à l'égard des pratiques de SO actuelles pouvant contribuer à leur fidélisation à l'entreprise. Pour les établis, nous avons aussi retenu quatre axes thématiques, à savoir : (9) les pratiques de SO les plus développées dans l'entreprise ; (10) les domaines dans lesquels les pratiques de SO *nécessitent encore* de fournir de multiples efforts afin d'en améliorer les connaissances des nouvelles recrues ; (11) le rôle des expérimentés dans l'accompagnement des nouveaux arrivants pour acquérir une connaissance approfondie des compétences professionnelles ; (12) l'engagement envers l'entreprise et les projections de travail dans le futur.

Les entretiens se sont déroulés selon une logique d'interrogation qui a permis d'aborder les axes thématiques du guide avec des questions permettant d'éclaircir des notions imprécises et des relances pertinentes sur le sujet traité (Blanchet & Gotman, 2010). Tout comme Gavard-Perret et al. (2008), nous avons privilégié la méthode directe (c'est-à-dire en face à face) et avons mis l'interviewé dans une posture rassurante et de confiance. Tous nos interviewés ont répondu favorablement à notre demande. Après chaque entretien, nous avons procédé à une retranscription intégrale de son contenu, et les données ainsi collectées ont été codifiées grâce au codage axial en respectant les thématiques du guide d'entretien telles que préconisées par Nkakleu (2016) ; ce qui nous a permis de sélectionner les *verbatim* qui avaient la même signification. Ensuite, nous les avons analysés par les techniques d'analyse thématique de contenu (ATC) (Miles & Huberman, 2003). Les techniques de l'ATC consistent à relever les mots qui reviennent fréquemment dans le discours des interviewés et qui permettent de renseigner chaque thématique (Nkakleu, 2016).

L'identification des thèmes et la construction de la grille d'analyse s'effectuent à partir de la lecture du corpus, des thèmes abordés dans le guide d'entretien et des objectifs poursuivis (Blanchet & Gotman, 2010). De prime abord, nous avons regroupé les discours des interviewés à l'aide des thèmes identifiés dans le guide d'entretien. Ensuite, nous avons découpé et classé les unités de signification complexe et de longueur variable (concepts, nombre de phrases, phrases, paragraphes, etc.) dans des rubriques bien définies. Enfin, nous avons repéré les énoncés en vue de procéder à une analyse horizontale et thématique. Pour ce faire, nous nous sommes limités au calcul de la fréquence horizontale compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche, de la diversité et de la richesse de contenu obtenu et du caractère non homogène de notre échantillon (trois types d'individus interrogés) (Arfaoui & Damak-Ayadi, 2014). L'analyse des données recueillies à l'issue de ces entretiens peut être précisée en repérant les énoncés les plus fréquemment cités. La fréquence d'occurrence est établie en divisant, pour chaque unité de signification, le nombre d'entretiens dans lesquels l'unité apparaît au moins une fois, par le nombre total d'entretiens réalisés (Arfaoui & Damak-Ayadi, 2014).

Au total, l'échantillon de cette étude est composé de 15 salariés (dont 10 nouveaux et 5 établis) et de 10 dirigeants et responsables des PME des secteurs du commerce, de service et de l'industrie. Plus précisément, notre échantillon est constitué de 10 femmes et de 15 hommes, dont 14 ont moins de 35 ans et 11 ont 35 ans et plus. Par ailleurs, parmi les salariés, il y en a 8 qui ont une ancienneté supérieure à 5 ans dans l'entreprise et 7 qui en ont moins ; et parmi les dirigeants, 6 (soit 60 %) exercent leur activité depuis plus de 5 ans, contre 4 (soit 40 %) qui n'en exercent que depuis moins de 5 ans. Le tableau 1 ci-après synthétise la construction de notre échantillon.

Tableau 1. Récapitulatif de la construction de l'échantillon

Caractéristiques	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5
Effectif des employés	26	29	31	27	34
Secteur d'activité	commerce	Commerce	service	Service	industrie
Nombre des interviewés	5	5	5	5	5
Ancienneté des interviewés	2 < 5 ans 3 > 5 ans	2 < 5 ans 3 > 5 ans	3 < 5 ans 2 > 5 ans	2 < 5 ans 3 > 5 ans	2 < 5 ans 3 > 5 ans
Genre des interviewés	2 femmes 3 hommes	2 femmes 3 hommes	1 femme 4 hommes	3 femmes 2 hommes	2 femmes 3 hommes
Âge des interviewés	3 < 35 ans 2 ≥ 35 ans	2 < 35 ans 3 ≥ 35 ans	3 < 35 ans 2 ≥ 35 ans	2 < 35 ans 3 ≥ 35 ans	4 < 35 ans 1 ≥ 35 ans

3. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE ET DISCUSSION

3.1. L'analyse des pratiques de SO dans les PME camerounaises

La SO est un processus dynamique par lequel les individus et les organisations évoluent au fil du temps. Pour justifier cela, nous avons questionné les salariés nouvellement recrutés, mais aussi expérimentés par rapport à leur processus d'intégration dans leur entreprise. Les principaux résultats de notre étude montrent que les pratiques de SO dans les PME camerounaises sont multiples dont les plus fréquemment citées sont : **la pratique adaptative** : elle structure l'activité du nouveau salarié afin qu'il ne recouvre pas l'activité de leurs pairs (en termes de tâches ou objectifs de performance) mais reste adaptée à l'apprentissage et aux besoins d'adaptation du nouveau salarié ; **la pratique d'apprentissage** : l'activité du nouveau salarié est structurée de manière à ce que l'entreprise n'attende pas de lui une création immédiate de la valeur. A cet effet, l'accent est mis sur le développement de la connaissance du nouveau salarié. Ainsi, on met simplement la nouvelle recrue en mode apprentissage afin d'avoir une formation continue de perfectionnement professionnel ; **la pratique du laisser-faire** : ici, la nouvelle recrue n'a pas d'activité prédéterminée à effectuer et ses collègues ne lui profèrent aucune activité à faire ; le nouveau salarié est amené à comprendre seul ce qu'il faut faire ; **la pratique d'évaluation de l'identité** : elle consiste à initier les membres de l'organisation à observer, surveiller et tester la nouvelle recrue dans le but d'évaluer son identité, mais aussi son profil ; **la pratique d'articulation sur le positionnement du nouveau salarié** dans l'espace grâce à des mesures qui intègrent ses besoins d'accès en face-à-face aux sources d'information interpersonnelles.

De façon synthétique, le tableau 2 ci-après présente les niveaux d'analyse des pratiques de la SO des salariés dans les PME camerounaises.

Tableau 2. Les niveaux d'analyse de la SO des salariés dans les PME camerounaises

Analyse de la SO des salariés	Nature de la SO	Contenu de la SO	Implication de la SO
Lors du recrutement	Anticipative	Elle commence dès la phase de sélection du candidat et permet de présenter ses compétences professionnelles et sociales, de discuter de ses attentes et d'évaluer l'image que le candidat se fait de l'organisation.	Elle est un élément essentiel pour la nouvelle recrue, car elle permet non seulement de prédire sa performance, mais aussi et surtout de discuter des valeurs et des attentes de l'organisation afin de lui inculquer la culture organisationnelle.
	Intégrative	Elle permet d'assurer la gestion sociale et technique du salarié.	Elle favorise l'acquisition de nouvelles compétences et la participation active du salarié dans le nouvel environnement du travail, en s'imprégnant de la culture organisationnelle.
Lors d'une mutation ou d'une promotion à un poste	Anticipative	L'entreprise anticipe les tendances en favorisant et en suscitant l'émergence de besoins latents des salariés, c'est-à-dire non encore exprimés par ces salariés comme la formation ou le recyclage pour s'adapter au nouveau poste.	Elle permet à l'entreprise de réagir aux attentes et aux besoins non exprimés par les salariés, mais indispensable à leur socialisation dans leur poste. Ainsi, l'entreprise leur apporte un soutien adéquat pour qu'ils se sentent en forme dans leur nouvelle fonction.
	Adaptative	Elle permet de familiariser le salarié avec son nouveau poste. Elle est une forme d'orientation professionnelle et permet de donner aux salariés nouvellement promus ou mutés, des principales informations sur l'organisation et sur son nouveau poste.	Elle contribue à l'épanouissement du salarié et à sa fidélisation à l'entreprise. Elle contribue à l'établissement d'une relation de travail appropriée entre les dirigeants et les salariés. Elle contribue à la création des conditions préalables favorables pour un travail efficace dans une organisation.

La pratique de la SO du salarié est un processus durable qui s'effectue tout au long de sa carrière et lui permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences sociales nécessaires pour jouer son rôle dans une organisation (Lacaze, 2007). En effet, selon ce dernier, lorsque de nouveaux besoins apparaissent *a fortiori* lors d'un changement organisationnel, mais également lors d'un changement de poste ou lors d'une modification majeure dans l'organisation, la SO s'avère indispensable. Ainsi, la SO débute lors du recrutement du salarié et se poursuit durant toute sa carrière. Lors du recrutement, par exemple, la SO permet à la nouvelle recrue de se familiariser avec son nouvel environnement de travail, mais aussi de connaître la culture organisationnelle à laquelle elle appartient désormais. Lors d'une mutation à un poste ou d'une promotion, la SO joue quasiment le même rôle, sauf qu'ici l'accent est beaucoup mis sur la formation au coaching. A cet égard, un salarié nous confirme : « Lors d'une mutation ou d'une promotion à un poste, ce dont on a le plus besoin, c'est un recyclage ou une petite formation afin de nous préparer psychologiquement et techniquement à affronter les nouvelles responsabilités qui nous ont été confiées dans cette nouvelle casquette qui nécessite des compétences particulières ».

Le tableau 2 ci-dessus fait ressortir ainsi quatre dimensions de la SO, au sens de Van Maanen & Schein (1979), au sein des PME enquêtées. En effet, la pratique adaptative mentionnée ici

fait penser aux pratiques individualisées et en particulier à la pratique « disjointe » où il n'y a pas un modèle de rôle disponible, c'est-à-dire la nouvelle recrue ne suit pas les traces immédiates ou récentes d'un prédécesseur. La pratique anticipative fait allusion aux pratiques formelles qui consistent à concevoir des expériences de travail, des expériences de formation. La pratique intégrative laisse entrevoir des pratiques informelles où on ne distingue pas la spécificité de rôle du nouveau, ce qui présage une sorte de socialisation du « laisser-faire ». Au sens de Jones (1986), ces différentes pratiques de SO peuvent être regroupées en deux comme constituant les aspects sociaux de la socialisation. Ainsi, les pratiques disjointes et informelles constituent une forme de socialisation individualisée. Tandis que la pratique formelle peut être associée à la socialisation institutionnalisée. Selon Jones (1986), la socialisation individualisée est très probablement associée à une orientation de rôle d'innovation de contenu, dans laquelle le nouveau venu prend l'initiative d'apporter des modifications ou des améliorations à la base de connaissances ou aux pratiques comportementales d'un rôle. En revanche, la socialisation institutionnalisée serait très probablement associée à une orientation sur le rôle de gardien, dans laquelle le nouvel arrivant accepte un rôle organisationnel et le *statu quo*, sans défi ni changement.

Par ailleurs, les analyses révèlent l'importance des pratiques de SO dans les PME came-rounaises. Toutefois, il convient de préciser que ces pratiques varient d'une entreprise à une autre, mais le but poursuivi reste le même, celui de la fidélisation des salariés à leur poste. Les pratiques de SO, visant à satisfaire les attentes des salariés, contribuent à leur engagement envers l'organisation et, donc, à l'efficacité du travail dans une organisation.

Nos entretiens font ainsi ressortir que la SO des salariés est associée à leur fidélisation qui, à son tour, est associée à une meilleure performance de l'entreprise et à un maintien de l'avantage compétitif. Les dirigeants enquêtés défendent l'idée selon laquelle la SO des salariés permet de conserver des compétences, et donc de faire face à la concurrence. Ce résultat peut s'expliquer, de manière générale, par le fait que la fidélisation des salariés, qui est l'une des pratiques de GRH, apparaît comme un facteur de contingence de la SO (Bargues, 2009). Ainsi, l'effet des pratiques de SO sur la fidélisation des salariés montre que celles-ci renforcent positivement la performance et la confiance des salariés envers leur entreprise. Ces résultats sont donc cohérents avec la littérature en GRH et notamment avec les travaux de Becker (1993) ou de Jolis (1997) qui présentent le « capital humain » comme une source d'avantage concurrentiel durable.

Dans le but de cerner la forme et la pertinence des pratiques de SO dans les entreprises étudiées, nous avons mené des analyses catégorielles afin de dégager des tendances générales sur le processus de socialisation. Ainsi, le tableau 3 ci-après illustre les différentes pratiques de socialisation mises en œuvre par les dirigeants, les établis et les initiatives des nouvelles recrues, en montrant leurs enjeux.

Au regard du tableau 3 ci-dessus, nous pouvons dire que la SO dans les entreprises étudiées est impulsée depuis le sommet. En effet, les dirigeants surveillent et contrôlent régulièrement le travail des nouvelles recrues. Les établis jouent souvent le rôle de tuteurs et accompagnent les nouvelles recrues dans l'exercice de leur fonction. Dans certaines PME, cette politique est élaborée de façon formelle et s'applique individuellement ou collectivement. De façon générale, nous pouvons dire que la SO des nouvelles recrues dans les entreprises étudiées s'est développée principalement par le biais d'interactions sociales formelles et informelles avec des dirigeants et des établis qui permettent aux nouveaux d'apprendre et de s'adapter à leur nouvel emploi.

Tableau 3. Pratiques de SO des nouvelles recrues du point de vue de chaque interviewé

Acteur de la pratique de SO	Catégorie et forme de pratique de SO	Description de la pratique de SO	Quelques discours des interviewés
Dirigeants	Contrôle Evaluation (pratiques formelles)	- Confier des tâches et objectifs identiques à ceux des établis ; - Contrôle direct et correction des écarts ; - Surveiller les compétences et comportements.	« Au cours des six derniers mois, nous avons beaucoup impliqué les nouvelles recrues dans des activités de formation liées au travail afin qu'elles apprennent les ficelles du métier » ; « nous procédons régulièrement à leur évaluation afin de corriger certains écarts ».
Etablis	Transfert des compétences (pratiques formelles) ; Domination (pratiques informelles).	- Découvrir le travail et les méthodes avec un pair ; - Donner des conseils ; - Donner des documents de travail ; - Montrer les gestes ; - Se décharger de certaines tâches au détriment du nouvel entrant.	« Je considère que, en tant que membre expérimenté de l'entreprise, il est de mon devoir, et même, l'une de mes principales responsabilités, de conseiller ou former les nouveaux arrivants aux tâches qui leurs sont assignées » ; « Il m'arrive de temps en temps de me libérer en confiant certaines tâches aux nouvelles recrues ».
Nouvelles recrues	Recherche d'informations ; Développement de relations ; Innovation ; Rester dans l'entreprise (pratiques formelles et informelles).	- Consulter les documents ; - Observer ses collègues ; - Poser des questions ; - Rechercher des conseils ; - Discuter avec ses collègues ; - S'inviter aux pauses ; - Faire spontanément différemment ; - Grand sentiment d'engagement et de fidélité.	« J'ai obtenu une compréhension claire de mon rôle dans cette entreprise en observant mes principaux collègues de qui, j'ai reçu beaucoup de conseils de leur part sur la façon dont je devrais faire mon travail » ; « Il m'arrive parfois de découvrir de moi-même ce qu'on attend de moi » ; « Sur le plan professionnel, mon nouveau travail répond exactement à mes attentes, et je pense avoir une belle perspective de carrière dans cette entreprise et, donc, je compte y rester pour longtemps ».

Nos résultats corroborent ainsi les travaux de Bargues & Perrot (2015 ; 2016) qui ont montré l'influence des collègues dans les recherches sur la socialisation, mais aussi qui ont identifié certains comportements des nouvelles recrues lors de leur entrée dans une organisation, notamment : la recherche d'informations, le développement de relations et l'innovation dans la manière de réaliser le travail. Toutefois, contrairement aux travaux de ces auteurs, nos résultats peuvent se traduire par les spécificités culturelles locales. En effet, la culture locale est marquée par un fort esprit de solidarité, en permettant facilement à l'autre de s'intégrer dans le groupe, tant que ce dernier respecte son entourage et travaille dur pour exceller. En fait, en respectant les anciens, les nouvelles recrues gagnent leur sympathie et sont mieux orientés. C'est dans ce sens que Korte (2010) soutient que la SO repose principalement sur la qualité des relations établies entre les nouveaux arrivants et les membres existants. Par ailleurs, ces résultats peuvent également traduire le fait que contrairement à la culture occidentale qui met l'accent sur la performance individuelle, la culture locale africaine met l'accent sur l'entraide et l'harmonie sociale (Doucet & Favreau, 2011). Ce qui favorise l'intégration plus rapide des nouvelles recrues (Korte & Li, 2015)

3.2. Les enjeux des pratiques de SO dans les entreprises

Les enjeux de la SO sont nombreux : ils sont centrés sur une réduction de l'incertitude dans une relation de travail. Ils concernent aussi bien l'employé que l'employeur. La SO est alors appréhendée comme un moyen de rendre plus efficace les clauses contractuelles entre le salarié et son patron afin que la relation de travail se déroule dans des meilleures conditions. Kelley, Skinner & Donnelly (1992) montrent d'ailleurs que la SO a un effet positif et significatif sur la satisfaction des parties prenantes.

La SO fait partie intégrante du processus de recrutement du salarié. En effet, elle permet de finaliser le recrutement de ce dernier. Cependant, quels sont les enjeux réels d'une telle pratique aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié ?

Tout d'abord, la SO représente un enjeu économique important pour les entreprises et, notamment, au niveau du recrutement. En effet, ce dernier représente un coût pour l'entreprise, et lorsqu'il se solde par un échec, ce coût reste non récupérable. Ainsi, par exemple, le manque d'accompagnement et/ou le manque d'une politique de formation adéquate du salarié peut conduire à un échec du recrutement, et donc à un surcoût que l'entreprise ne pourra, par conséquent, pas couvrir. La SO permet donc de réduire les coûts de recrutement et d'éviter la perte d'un investissement alloué au développement des compétences. C'est dans ce sens qu'un dirigeant affirme : « *Si nous pratiquons la socialisation organisationnelle de nos salariés, c'est parce que nous voulons éviter une perte d'investissement pour l'entreprise* ».

Par ailleurs, la pratique de SO permet au salarié non seulement de s'attacher à son entreprise, mais aussi d'être plus rapidement opérationnel, productif et autonome. En effet, une politique de SO réussie va permettre de développer la performance au travail du salarié avec pour objectif essentiel de le rendre rapidement performant, compétent et opérationnel dans son travail. A cet effet, un dirigeant nous dit ceci : « *La socialisation organisationnelle permet d'accroître l'engagement du salarié, et qui dit engagement dit performance ; et si un salarié est performant, l'entreprise l'est aussi* ».

De plus, au-delà de minimiser les coûts liés aux échecs de recrutement, la SO permet également d'éviter le *turnover*. Cet objectif est important pour de nombreuses entreprises comme le souligne d'ailleurs un dirigeant : « *La socialisation organisationnelle a un enjeu de taille sur la réputation de l'entreprise..., et la réputation de l'employeur fait partie intégrante de l'attractivité de l'entreprise. En effet, un turnover important dû à des problèmes de socialisation organisationnelle peut ainsi compromettre, à terme, la capacité de l'entreprise à trouver des candidats. Soigner son image employeur par une bonne pratique de socialisation organisationnelle est donc très important pour nous les employeurs qui souhaitons attirer et conserver de nouveaux collaborateurs* ». Cet argument est également soutenu par un autre dirigeant qui affirme que : « *Notre préoccupation majeure, c'est d'éviter les départs volontaires des salariés ; pour preuve, nous avons eu très peu de turnover depuis plus de deux ans. Nous donnons de plus en plus d'outils pour que nos salariés puissent bien s'intégrer et s'adapter à leur poste à travers une bonne gestion de leur carrière et une politique de formation adéquate, bref, nous leur assurons une meilleure politique d'intégration* ».

Ensuite, la mise en place d'une pratique de SO va permettre de fédérer et mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise, de favoriser l'ouverture des salariés de l'entreprise à leur environnement, et de les fidéliser à leur entreprise. C'est dans ce sens qu'un dirigeant confirme que : « *La socialisation organisationnelle est un moyen efficace de mobilisation psychologique des salariés. Nous avons l'amabilité de faire sentir à notre personnel une sensation de confiance totale pour qu'il se sente rassuré dans un environnement aussi mouvant comme le nôtre* ».

Enfin, la mise en place d'une pratique de SO a une incidence importante sur l'avenir de la collaboration entre l'entreprise et le nouveau salarié. En effet, la SO représente des enjeux importants pour les salariés qui arrivent dans une nouvelle entreprise, car ils ont des attentes par rapport à celle-ci. La SO va permettre au salarié nouvellement recruté de trouver sa place dans l'entreprise et de se familiariser avec le nouvel environnement qui l'entoure. Ainsi, la qualité de la SO va impacter son attachement à l'entreprise, et donc sa fidélisation. Selon Lacaze & Perrot (2010), il y a deux principaux enjeux de la SO pour le salarié : d'abord la SO lui permet d'acquérir des compétences nécessaires au nouveau poste ; ensuite, la SO lui permet d'assurer une bonne immersion et de trouver sa place dans l'entreprise.

Nos résultats soulignent ainsi le rôle majeur joué par les pratiques de SO des salariés. Jeannerod-Dumouchel (2016) ou Pennaforte (2017) rappellent déjà l'importance de la SO des salariés dans la GRH pour garantir une meilleure performance organisationnelle. Toutefois, les pratiques de SO dans les processus habituels de GRH peuvent différer d'une entreprise à une autre. Par exemple, la SO à travers une formation peut avoir un objectif ultime d'acquisition des compétences pour une entreprise et avoir un but essentiel d'améliorer la satisfaction au travail, d'implication organisationnelle et, donc, de renforcer la fidélisation pour une autre. Finalement, nos résultats confirment les travaux qui prônent que la SO permet de réduire l'incertitude dans une relation de travail et de rendre plus efficaces les conditions de travail (Kelley et al., 1992).

3.3. La vision des salariés à l'égard de leur entreprise

Les résultats indiquent que les salariés ont une vision positive à l'égard de leur entreprise. La plupart d'entre eux témoignent que le climat social est serein au sein de l'entreprise. Ceci démontre que les salariés sont intéressés par le bon climat social. Cependant, ce dernier, malgré le fait qu'il soit déterminant pour l'attachement des salariés à leur entreprise, n'en constitue pas le principal facteur de leur motivation à rester fidèle à leur entreprise. Il en existe d'autres tels que la rémunération incitative. C'est dans ce sens qu'un salarié témoigne en disant ceci : « *Je ne pourrais pas rester dans un poste uniquement pour un bon climat social. Le plus important pour moi, c'est d'abord un salaire attrayant, et le reste vient après* ». Ainsi, beaucoup des salariés ont tendance à accorder plus d'importance aux éléments salariaux, car dans un environnement comme le Cameroun matérialisé par un surenchérissement du coût de la vie, il y a lieu de chercher à satisfaire les besoins vitaux avant toute autre préoccupation. Toutefois, il convient de noter que l'argent est loin d'être la seule manière d'instaurer un sentiment de motivation et d'attachement à l'entreprise. Il existe des moyens autres que l'argent pour fidéliser les salariés. C'est dans ce sens qu'un dirigeant nous dit : « *La fidélisation des salariés est loin de se faire exclusivement par les moyens financiers. De nos jours, on constate, de plus en plus que, ce sont les conditions de travail qui sont les principales causes des départs volontaires des salariés... Alors, pour moi, je pense que, pour garder ses employés le plus longtemps que possible, il est indispensable de rendre son entreprise attractive en restant permanemment à l'écoute de ses collaborateurs, et surtout d'y faire régner un climat social de plus en plus favorable à l'épanouissement de ses salariés* ».

Pour ce faire, il faut considérer les salariés au même titre que les clients de l'entreprise, c'est-à-dire les salariés sont des clients internes au service des Ressources Humaines (Boubakary & Zerbib, 2016). Les dirigeants doivent, à cet égard, réussir à écouter leurs salariés et à comprendre leurs attentes et objectifs. Cela peut être rendu possible grâce à la mise en place d'un

questionnaire interrogeant les salariés sur leurs objectifs de carrière et de rémunération, la part qu'ils souhaitent accorder à leur travail dans leur vie, leur avis sur les processus au sein de l'entreprise, etc. Par cet acte, non seulement les dirigeants montrent l'intérêt qu'ils accordent à leurs collaborateurs, mais en plus, ils peuvent dégager les points d'ombre susceptibles d'être améliorés pour fidéliser leurs salariés. Cela contribuant, *ipso facto*, à l'embellissement de la vision de l'entreprise par les salariés.

Ces résultats rejoignent les travaux de Chao (2012) qui soutient que les pratiques de SO contribuent non seulement à inciter les salariés à se conformer aux normes de l'organisation afin de réduire les incertitudes et l'anxiété, mais aussi à avoir une attitude positive à l'égard de l'organisation. En effet, l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences ou capacités afin de se positionner pour un nouvel emploi ou une nouvelle carrière peut stimuler le sentiment de motivation et d'attachement des salariés à leur entreprise, et donc, renforcer leur fidélité.

3.4. Les attentes des salariés vis-à-vis de la direction pouvant contribuer à leur fidélisation à l'entreprise

Les salariés ont des attentes exprimées en termes de besoins qui peuvent avoir un impact significatif sur leur fidélisation à l'entreprise. Il s'agit :

Tout d'abord, lors de l'intégration de l'entreprise, avoir la possibilité de visiter les autres services et départements pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, s'y intégrer plus rapidement, faire la connaissance des collègues. C'est dans ce sens qu'un dirigeant nous explique : « *Parfois, je pense qu'on ne capitalise pas assez sur notre richesse : on devrait permettre aux salariés de bien découvrir la maison, c'est-à-dire les autres fonctions de l'entreprise et non seulement celle pour laquelle ils ont été recrutés, afin de faciliter leur intégration et renforcer leur attachement à l'entreprise* ».

Ensuite, il y a la formation, particulièrement à leur arrivée dans l'entreprise, mais également par la suite afin de développer leur potentiel (exemple de la formation au coaching, citée plusieurs fois). A cet effet, un salarié témoigne que : « *La formation est pour nous un moyen de combler nos limites et de nous préparer pour un poste spécifique qui demande des compétences spécifiques, mais aussi d'augmenter notre valeur sur le marché de travail* ».

En plus, avoir surtout l'accompagnement et la reconnaissance de la part de leurs patrons est très important ces salariés. Il ressort clairement des entretiens, que le dirigeant a un rôle fondamental : il doit savoir gérer son personnel : écouter, déléguer et surtout être reconnaissant. Avoir un « mauvais » patron peut même être une source de départ pour beaucoup des salariés. A ce sujet, un salarié nous confirme : « *Le boss joue un rôle moteur dans le processus de fidélisation de ses employés : la motivation, la reconnaissance vient du directeur, tous les leviers d'évolution immédiats passent par lui, il établit une fiche de suivi quotidien pour chaque salarié. Il a un rôle important de reconnaissance et de développement constructif de chacun de nous* ».

En outre, faire participer les salariés à la prise de décisions afin de leur montrer qu'on ne les ignore pas dans l'organisation, ou du moins leur signifier que leur point de vue est aussi déterminant pour la survie de l'entreprise. C'est dans ce sens qu'un salarié nous affirme : « *La participation à la prise de décisions constitue pour nous, non seulement une occasion de nous exprimer, mais aussi de nous impliquer dans les décisions prises par la hiérarchie. Cela nous permet aussi d'avoir accès à une vraie part de la valeur créée par l'entreprise, car cela nous rend plus*

motivés, plus volontaires, ce qui accroît notre attachement à l'entreprise ». Par ailleurs, parmi les raisons de départs volontaires des salariés les plus souvent évoquées, on note une mauvaise relation avec le dirigeant. Pour palier ce handicap, les dirigeants gagneraient à mettre en place un système de management participatif visant à impliquer chaque collaborateur dans le développement de l'entreprise. Faire participer les salariés permet, au-delà de les fidéliser, d'améliorer la performance de l'entreprise. Cependant, il convient de préciser que, cette participation des salariés à la prise de décisions n'est qu'une pratique emblématique de la plupart des dirigeants camerounais, car ceux-ci sont en majorité autoritaires et n'aiment pas partager le pouvoir.

Enfin, organiser des retrouvailles, par exemple à travers l'organisation d'événements extraprofessionnels, afin de développer le rapprochement, non seulement entre les salariés eux-mêmes, mais aussi et surtout entre eux et la direction. Cela contribue inéluctablement à l'amélioration des relations professionnelles. A ce sujet, un salarié nous dit : « *Pour mieux se sentir chez soi, on a besoin de se défouler de temps en temps, afin de jauger nos différents tempéraments et connaître les humeurs des uns et des autres. En plus, pour nous booster et nous donner plus de motivation de rester dans l'entreprise, rien ne vaut par exemple l'organisation des séminaires ou des soirées au restaurant. Ces occasions sont pour nous un peu spéciales, car elles nous permettent d'affirmer notre dévouement envers notre entreprise* ».

Nos résultats corroborent ainsi les travaux de Yang (2008) pour qui, la SO des nouveaux arrivants a un effet sur leur engagement organisationnel, leur satisfaction au travail ainsi leur intention de rester fidèle à leur entreprise. En effet selon ce dernier, durant la phase initiale d'assimilation, la SO joue un rôle important pour les nouvelles recrues, car elle leur permet de s'adapter plus efficacement à leur nouveau lieu de travail. Elle contribue ainsi à minimiser les effets négatifs d'attentes non satisfaites de ces nouveaux entrants sur l'efficacité globale de l'organisation.

4. CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de monter les enjeux des pratiques de SO sur la fidélisation des salariés. Les principaux résultats ont montré que les pratiques de SO impactent positivement la fidélisation des salariés, ou du moins des entreprises étudiées et, la fidélisation à son tour, assure une meilleure performance de l'entreprise par un maintien de l'avantage compétitif et une meilleure GRH par une minimisation des coûts de recrutement et une réduction des dysfonctionnements sociaux. Le fait de trouver que la SO influence la fidélisation des salariés est très intéressante, car elle a des enjeux mutuels, c'est-à-dire aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise. Cela implique que les dirigeants des PME au Cameroun sont conscients des risques majeurs liés à l'absence ou à la mauvaise pratique de SO qui contribue inexorablement à ternir l'image de l'entreprise et lui fait supporter des coûts de recrutement, car les salariés seront toujours tentés de partir pour chercher mieux ailleurs.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature existante en matière de GRH. Plus précisément, elle contribue à enrichir la littérature en stratégie de gestion des ressources humaines, en élargissant le cadre d'analyse mobilisé qui, longtemps, était limité aux grandes entreprises. Elle permet également d'apporter un éclairage sur la pratique de SO et de présenter les enjeux de celle-ci dans le contexte camerounais. L'étude apporte en outre une contribution essentielle à la littérature, car elle permet de clarifier l'état actuel des connaissances sur certaines questions fondamentales telles que « Pourquoi il y a-t-il des

départs volontaires massifs des salariés dans les PME ? ». Dans cette perspective théorique, cette recherche a donc fait un pas en avant en soulignant le rôle essentiel de la SO des salariés comme facteur clé de leur rétention. Bien qu'il existe une multitude de facteurs de fidélisation des salariés, la SO a rarement été étudiée.

Au niveau managérial, notre étude est portée par des réalités managériales relatées par des managers lors de l'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise. Dès lors, une de ses contributions est justement d'apporter une grille de lecture aux managers désireux de mettre en œuvre des pratiques de SO et qui peuvent y trouver des réponses leur facilitant l'identification des tactiques à mettre sur pied dans leur politique d'intégration et de fidélisation de leurs collaborateurs. Par ailleurs, les dirigeants de PME et/ou managers peuvent revoir leur politique de SO afin de développer des moyens novateurs qui répondent aux besoins et attentes de leurs salariés, mais aussi les aider à mieux se positionner dans l'entreprise, et donc à avoir une belle perspective de carrière. Ces moyens doivent leur permettre non seulement de se différencier de leurs concurrents, mais surtout de palier aux problèmes actuels liés au départ volontaire massif des salariés. Les responsables des PME, pour mieux assurer la rétention de leurs salariés talentueux, peuvent ainsi recourir à l'analyse de leur comportement après leur intégration dans l'entreprise, mais aussi à celle de leurs attentes vis-à-vis de la direction afin de mettre en place des actions et mesures correctrices plus ou moins adaptées à leur personnalité et aux besoins professionnels. En outre, afin de limiter le risque de départ volontaire, les managers doivent avoir une attention particulière vis-à-vis des nouvelles recrues, surtout quand ces dernières occupent des rôles similaires à ceux des établis. Ils doivent également intégrer des critères culturels dans le processus d'intégration des nouvelles recrues pour mieux les accompagner dans les pratiques organisationnelles d'apprentissage du rôle et des tâches.

Cependant, cette recherche à caractère exploratoire présente deux principales limites. La première est liée à la taille de l'échantillon (25 individus) qui semble être faible ; ce qui pourrait nuire à la légitimité des résultats obtenus, et donc à leur généralisation à toutes les PME au Cameroun. La seconde est liée à l'absence des moyens de vérification de la fiabilité et de la fidélité des réponses obtenues. En effet, le comportement humain n'étant jamais statique, la fiabilité des informations recueillies demeure donc problématique (Alexandre, 2013). Cependant, ces limites ne sauraient remettre en cause les résultats de cette recherche. Ainsi, l'intérêt d'un échantillon de plus grande taille serait multiple, pour améliorer la validité de l'étude. Des études de cas approfondies permettraient aussi d'analyser en détail la situation et les enjeux spécifiques de chaque entreprise pour restituer dans leur contexte les pratiques de SO adoptées ainsi que leur impact sur la fidélisation de leurs employés (Giraud et al., 2012). Nous envisageons également enrichir cette étude, par une étude quantitative plus approfondie sur le plan international, tenant compte, par exemple, des facteurs culturels et socioculturels des Etats de la sous-région d'Afrique centrale sur les enjeux de la SO dans les PME.

Références

- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.

- Anderson, N. R., Cunningham-Snell, N. A., & Haigh, J. (1996). Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(4), 169-183.
- Arfaoui, F., & Damak-Ayadi, S. (2014). Réflexion sur la sensibilisation à l'éthique des futurs professionnels de l'audit : Étude exploratoire dans le contexte tunisien. *Revue de l'organisation responsable*, 9(1), 39-56.
- Bargues, E., & Perrot, S. (2015, Juin). Intégrer les nouveaux embauchés en PME: une étude contextualiste de la socialisation organisationnelle. *XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris.
- Bargues, E., & Perrot, S. (2016). 'Pourquoi n'est-il pas resté ?' Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME, *@GRH*, 20(3), 43-79.
- Bargues-Bourlier, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable: le cas d'une Scop. *Management & Avenir*, 6(26), 256-279.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, A. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology volume 3*, (pp. 51-64).
- Bauer, T. N., & Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 16, 149-214.
- Becker, G. (1993). *Human Capital*. University of Chicago Press: Chicago.
- Bernard, J. (2001). L'impact du contenu et des tactiques de socialisation organisationnelle sur l'engagement organisationnel. *Cahier de recherche exploratoire du cours d'Instrument de recherche en gestion de projet ; Consulté à l'adresse : w3.uqo.ca/gautja01/documents/Bernard.pdf*.
- Bertrand, F., & Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail: analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris : Armand Colin. 2^e édition, 128 p.
- Boubakary, B., & Zerbib, R. (2016). Manager le client interne pour innover. *Question(s) de management*, 4(15), 103-117.
- Boubakary, B., Boukar, H., & Tsapi, V. (2017). L'impact du profil psychologique du dirigeant sur la croissance des PME au Cameroun. *Question(s) de management*, 3(18), 47-62.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, 5(63), 57-80.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In W. J. S. Kowsloski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, volume 1, (pp.1-66).
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Colle, R., Peretti, J. M., & Cerdin, J. L. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (55), 2-21.

- Daclin, M. (2012, Juin). Les variables de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD). *XXI^e Conférence de l'AIMS*, Lille, France.
- Delaye, R. (2013). Quelle perception du management des seniors par la génération Y? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(5), 96-105.
- Doucet, L., & Favreau, L. (2011). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dufour, L., & Frimousse, S. (2006). La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire. *Management & Avenir*, 4(10), 145-160.
- Dutot, C. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments 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. Accessed at: <http://www.theses.fr/2004POIT4003>
- Esseck, D. (2014). *L'emploi des jeunes au Cameroun* (cadre d'orientation). Accessed at: <http://www.sesric.org/imgs/news/image/621-presentation-3.pdf>.
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(87), 3-22.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 21(3), 433-452.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: an Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Fray, A. M., & Picoulet, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle: une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 3(8), 72-88.
- Galois, I., & Lacroux, A. (2012). Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(2), 50-65.
- Garreau, L., & Perrot, S. (2012). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking. *Actes du XXI^{ème} congrès de l'AIMS*, Lille, France. Accessed at: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01054809/file/Garreau-Perrot-AIMS2012-Socialisation-Sensemaking.pdf>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson, 475 p.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise: une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(97), 58-86.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(84), 44-60.
- Grazulis, V. (2011). Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization. *Human resources management and ergonomics*. 5(2), 33-46.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 57-73.
- Guilbert, L., & Guerfel-Henda, S. (2008, Mai). La fidélisation des cadres : une étude exploratoire. *5^{ème} journée d'étude sur les carrières, « Carrières et contextes »*, Lyon.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : Editions De Boeck Université, coll. Perspectives Mkg, 250 p.

- Jeannerod-Dumouchel, N. (2016). One generation may hide another: Generation Y or new socialization tactics? Past and present at ERDF. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(102), 74-89.
- Jolis, N. (1997). *Piloter les compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kelley, S. W., Skinner, S. J., & Donnelly Jr, J. H. (1992). Organizational socialization of service customers. *Journal of Business Research*, 25(3), 197-214.
- Kleber, A., & Persson, S. (2016). Fidéliser des managers de la Génération Y. Une étude exploratoire au sein d'un graduate programme. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(53), 155-186.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.
- Korte, R., & Li, J. (2015). Exploring the organizational socialization of engineers in Taiwan. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 33-51.
- Lacaze, D., & Fabre, C. (2005). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Volume 1, (pp.273-302), Bruxelles : De Boeck.
- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*. Paris : Editions Dunod, 208 p.
- Lacaze, D., & Roger, A. (2000). La socialisation organisationnelle : une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services. *Centre d'Etudes et de Recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix Marseille, Working Paper, n°576*.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(14), 9-24.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: relationship between men and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: implications for employee socialization, leaders, and organizations. In *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226-250). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mantione, G. (2001). L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle : une approche par les représentations sociales. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 1. Accessed at: <https://www.theses.fr/2001MON10051>
- Meyssonier, R. (2005). L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs. *Thèse de doctorat*, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence. Accessed at: <https://www.theses.fr/2005AIX32053>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} édition américaine traduite par Hlady-Rispal, M. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Moulin, J. -L. (1998). Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, (13), 67-73.
- Neveu, J. P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 229 p.

- Ngongang, D. (2014). Analyse de la compétence des propriétaires-dirigeants des P.M.E du Nord-Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(19), 9-42.
- Nkakleu, R. (2009). Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas. *Management & Avenir*, 7(27), 119-134.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 1(12), 83-104.
- Nkakleu, R., Manga, B., Tsapi, V., & Ngongang, D. (2010), « La tontine d'entreprise en tant que réseau social : levier de création du capital social collectif dans les PME camerounaises », in T. Bassirou & E. Kamdem (Eds.), *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Paris : éditions EMS, p.65-84.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris : Economica.
- Pennaforte, A. (2017). L'impact des comportements proactifs de socialisation sur le développement de relations d'implication sous emplois atypiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 207-228.
- Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. 2^{ième} édition, Paris : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines*. 14^{ème} édition, Paris : Vuibert, 640 p.
- Perrot, S. (2006). L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : les facteurs de réussite ou d'échec. In M. Kalika, P. Romelaer, (Eds.), *Recherches en Management et Organisation*, p.313-330, Paris : Economica,
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 115-127.
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail: Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 3-26.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Les théories de la fidélisation. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 442-448). Paris : Vuibert.
- Reichheld, F. (1996). *L'effet loyauté*. Dunod : Paris.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(3), 1-16.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53-65.
- Van Maanen, J. E. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp.67-130), Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and method*. 3rd edition, CA: Sage Publication, Thousand Oaks.

Title: Organizational socialization and employees' loyalty: An analysis backed up by facts in Cameroonians SMEs

Abstract: The socialization of employees in companies has already been the subject of extensive research. However, knowledge on the subject still needs to be developed. In particular, little is known about the integration and retention of new and established SME employees. Based on an exploratory qualitative approach carried out in Cameroonian SMEs, we present the stakes of socialization practices on the loyalty of employees. This work, contributing to enrich the knowledge on the practices of organizational socialization (OS), emphasizes its preponderant role to the loyalty of the employees, thus guaranteeing a better performance of the company by maintenance of the competent talents, a minimization of the recruitment costs and a reduction of social dysfunctions.

Keywords: organizational socialization, retention, employee, SMEs, Cameroon.

Ben BOUBAKARY est enseignant-chercheur à l'Université de Yaoundé II (Cameroun). Ses recherches interrogent principalement les relations entre le comportement organisationnel et la performance des PME. Elles ont donné lieu à plusieurs publications dans des revues scientifiques. La dernière publication est celle parue dans le double n°297-298 de la Revue des Sciences de Gestion, intitulée « Influence des modes managériale sur la culture d'entreprise ». Il est membre de plusieurs réseaux scientifiques, notamment RIODD, AIMS, CEREG, LAREGO. Ses recherches encours portent entre autres sur la résilience entrepreneuriale, le management humaniste, le profil psychosociologique du dirigeant et la performance de l'entreprise.