

Autonomie du salarié et intention de départ volontaire

Employee autonomy and intention to leave voluntarily

Diani Asmae¹, Debbagh Amina²

¹Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès-Maroc Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations
asmae.diani@usmba.ac.ma

²Doctorante en sciences de Gestion à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès-Maroc Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisation
aminadebbagh21@gmail.com

Résumé

« Innovation organisationnelle » désignée aussi par « Innovation Management », telle est la notion retrouvée dans la majorité des entreprises se positionnant dans une démarche de performance. Elles se basent sur des politiques novatrices intégrant de nouvelles procédures et techniques managériales. Les objectifs des organisations à « IO » s'articulent autour de la fidélisation de leurs employés conduisant à l'amélioration de leur efficacité au sein de leur entreprise. Dans la gestion RH, fidéliser le personnel est l'enjeu principal des organisations : « La réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser ». Par conséquent, à partir du moment où le sentiment d'appartenance à l'entreprise est fragilisée, la question de la rétention et la fidélisation du salarié devient fortement fragilisée. Quels recours ou solutions l'organisation pourra-t-elle mettre en œuvre pour inverser l'intention de départ des employés ? La GRH à la carte, nouveau mode organisationnel est une approche personnalisée de chaque salarié visant à lui offrir des espaces de choix pourrait être la réponse idoine à l'impératif de personnalisation des conditions améliorées en entreprise. Le présent article a pour ambition d'établir une corrélation entre GRH à la carte et volatilité des employés en entreprise.

Mots clés : Intention de départ volontaire, flexibilité des pratiques RH, sentiment d'auto-détermination, GRH à la carte, fidélité.

Abstract

A growing number of organizations subscribe to a global performance approach. To this end, the changes initiated can be seen in organizational innovation (OI), also known as "innovation management", taking place in the organizational and social systems of the company. (OI) focus on internal needs with the objective of retaining and improving the efficiency of employees within the company through new policies procedures, practices and managerial techniques. In (HRM), loyalty is an important issue, and therefore a major concern of organizations. "The success of a business inevitably depends on its ability to acquire the skills necessary for its growth, to retain its staff, to develop them but even better, to retain them" As the current context weakens belonging to the company, the question of employee retention and retention arises with particular acuity. Do additional spaces of choice in the organization have an influence on the intention of departure of the employees? «Cafeteria HRM », a method of organization that comes close to the personal needs of each employee by offering them various choice spaces, could well be the answer to the requirement of personalizing working conditions. Through this article we explore the likely relationships between «Cafeteria HRM » and employee departure intentions.

Keywords: Intention of voluntary departure, flexibility practices of HR, a sense of self-determination, cafeteria HRM, loyalty.

INTRODUCTION

Le monde du travail est en changement permanent et les marchés évoluent dans une concurrence ardue forçant les entreprises à améliorer constamment leur performance et leur efficacité. Si, par le passé, les entreprises reposaient sur les actifs physiques, autrement dit les machines, pour générer leur rentabilité, on assiste aujourd'hui à un revirement tel que l'on considère les employés avec un regard nouveau. Le personnel est désigné par ses lettres de noblesse, Ressources Humaines et prend une place de taille dans la gestion de l'entreprise. Les opinions des employés influent sur l'efficacité de l'organisation.

À cet égard (Becker & Huselid, 1999), reconnaissent que « les ressources humaines sont la source de l'avantage concurrentiel d'une organisation. Ils peuvent fournir des suggestions pour optimiser le processus de travail et augmenter la créativité de l'organisation. Sans la coopération active des employés, tous les projets organisationnels d'une entreprise sont voués à l'échec. »

Dans les entreprises développant une gestion innovante RH, le personnel évolue dans un « cercle vertueux » dans lequel s'expriment compétence et motivation des salariés permettant ainsi une rentabilité améliorée. Dans cette optique, quels moyens sont mis en place par une organisation incitant les salariés à développer un sentiment d'appartenance et rattacher les salariés à leur entreprise.

Dans un premier temps, l'entreprise investit dans la formation, améliorant leur qualification et par conséquent la performance de l'entreprise. Toutefois, elle n'est pas à l'abri du départ des employés. Elle réinvestira pour les nouvelles recrues, générant des coûts supplémentaires. Si cette première mesure n'est pas suffisante, quel autre moyen utiliser pour une meilleure fidélisation ?

La mise en place d'un bon climat social, assurant le maintien de relations harmonieuses et conviviales entre les personnes instaure un climat de confiance, dont l'entreprise serait la première bénéficiaire. Cette confiance mutuelle, ajoutée à une circulation de l'information fluide donnent aux salariés une meilleure image de leur entreprise et augmente leur rattachement à elle.

Inversement, le manque de communication et de faibles interactions employeurs – employés, sont une source de stress pour ces derniers et un motif de départ imprévisible. Le turn-over constitue donc un vrai défi pour les entreprises »

Selon (Chadwick & Lawler, 2012), « Un roulement élevé peut avoir un impact négatif sur les performances de l'entreprise ». Afin de réduire les départs spontanés des employés, nous posons la problématique suivante : *Une flexibilité des espaces de choix au niveau des pratiques RH, influence-t-elle l'intention de départ des employés ?*

Notre problématique sera déclinée en plusieurs sous-questions pour une meilleure étude et compréhension de celle-ci :

- **La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement ou bien positivement l'intention volontaire de départ des salariés ?**
- **La flexibilité des espaces de choix a-t-elle une influence sur le sentiment d'autodétermination des salariés ?**
- **Le sentiment d'autodétermination a-t-il un effet médiateur au niveau de la relation entre GRH à la carte et intention de départ volontaire ?**

Pour répondre à notre problématique, nous nous appuyerons sur une Méta-analyse, qui visera à nous éclairer sur les relations probables existant entre GRH à la carte et intention de départ. Par cette méthode, nous nous baserons sur la ré-exploitation des éléments et des données existantes dans la littérature. Nous produirons alors des connaissances nouvelles nous permettant de tirer des conclusions globales.

La présentation des finalités nous permettra ainsi de comprendre la conséquence de certains choix sur la décision de quitter ou non l'organisation, de mettre en évidence le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la décision de départ d'un salarié et donc d'apporter une réponse concrète à notre problématique.

1. DE LA FIDELITE A L'INTENTION DE QUITTER

1.1. Emergence du concept de départ volontaire

Les enfants de l'après seconde guerre mondiale ou baby-boomers sont le résultat de l'explosion des naissances de l'époque ou baby-boom. Ils constituent une population massive ayant atteint l'âge de la retraite, et qui suscitent l'intérêt des États qui les intègrent progressivement dans des politiques préconisant le vieillissement actif.

Aussi l'âge de la retraite des baby-boomers inspire les médias et les marketeurs et représente un nouvel enjeu pour les responsables RH et les managers. Pour répondre aux besoins des différentes catégories d'employés, une gestion ciblée et adaptative s'impose.

L'intention de départ volontaire est un bon indicateur de la capacité d'une organisation à offrir des conditions de travail attractives à ses salariés. Certes, l'augmentation du turn over du personnel dépend indéniablement des opportunités existant sur le marché du travail, cet indicateur fournit « des informations utiles sur la manière de répondre aux attentes des employés et les conditions de travail offertes par l'organisation » (Igalens, 1999). Dans la littérature, le sujet du départ volontaire a éveillé la curiosité de nombreux économistes, psychologues et sociologues. Certains chercheurs considèrent qu'il est logique de supposer que « les prédictions de comportement de départ volontaire sont à certains égards, des intentions » (Beehr et Nielson, 2005).

En tant que variable dépendante de nature conative, on peut assimiler l'intention initiale comme un processus selon une approche « intégrée ». Ainsi, « la décision de quitter volontairement l'organisation a été envisagée par (Mobley, 1977), et « la phase d'intention » a été soulignée par (Neveu, 1996). Dès lors, l'intention de quitter volontairement peut être définie comme « l'étendue des mouvements individuels au-delà des limites d'appartenance au système social ».

Ainsi, l'intention de départ volontaire peut être définie comme « l'éventail des mouvements individuels au-delà des limites de l'appartenance à un système social ».

Par conséquent, il peut être déterminé que cet ajustement a été effectué par l'employé. En ce sens, la « théorie rationnelle du comportement » de (Aizen et Fishbein, 1980) aide comprendre cette attitude. Cette théorie sous-entend que l'intention ne conduit pas forcément à l'action.

Ainsi, conformément à un fonctionnement prévisible, la personne se comporte selon ses intentions (Aizen et Fishbein, 1980). Plus tard (Vanderberg et Nelson, 1999) ont montré que « l'intention de partir volontairement n'entraîne pas nécessairement de turn-over », et « si l'employeur arrive à restreindre les problèmes du salarié, l'intention de quitter de ce dernier sera atténuée ». Par conséquent, l'auteur conclut que « l'intention qui résulte de l'insatisfaction à l'égard de l'organisation et de ses principes et valeurs conduit généralement les salariés à la décision de quitter l'organisation ».

1.2. Définition de la notion de fidélité

Selon (Paillé, 2004), « la fidélisation des salariés est rarement abordée dans les manuels de gestion des ressources humaines ». (Reicheld, 1996) quant à lui considère que « la fidélité

des partenaires (salariés, clients, actionnaires) est essentielle au succès de l'entreprise ». Cependant, aucune définition de ce concept n'a été proposée.

De même (Schermerhon et Chappel, 2002) développe des problématiques de fidélisation des salariés en 10 pages sans qualification ni définition. (Duot, 2004) précise : « La fidélité des salariés à l'entreprise s'exprime en réponse aux relations de confiance qui lient les salariés et l'organisation et la résistance aux comportements opportunistes face aux offres d'emploi externes ». Néanmoins, cette définition présente l'inconvénient que seule la loyauté est associée à la confiance. Cependant, il existe de nombreux exemples d'employés fidèles à leur entreprise mais qui ne lui accorde aucune confiance.

De plus, la notion de confiance représente la relation entre deux personnes physiques. De ce fait, les employés peuvent ressentir une relation de confiance avec leur patron ou leur employeur, mais peuvent ne pas être loyaux et fidèles envers leur entreprise pour d'autres raisons.

A l'inverse, si le patron n'est pas digne de confiance, le salarié peut quand même être fidèle et attaché à l'entreprise. (Peretti, 2005) introduit une autre dimension quand il définit « les employés fidèles comme ayant une ancienneté considérable dans l'entreprise, ayant peu tendance à rechercher des emplois externes, et ayant généralement un fort sentiment d'appartenance ». Autrement dit, le facteur de l'ancienneté milite en faveur d'une plus grande stabilité dans l'entreprise.

En 2004, Paillé, soutient que « cette définition a l'avantage de simplifier la nature du problème tout en soulignant la complexité des phénomènes associés à la rétention des salariés ». L'enjeu de la fidélité se manifeste dans cette définition de manière simple, mais la notion de fidélité reste le fait que des sources psychologiques nous ramènent à l'origine de l'analyse des comportements au ; travail conjuguée à la rationalité des comportements salariaux. Employeurs et salariés

Par ailleurs, si la loyauté est un processus, la loyauté ressemble à une nation. Il n'est pas juste de toujours juger cette loyauté en fonction du comportement et des attitudes des personnes dans le passé. Une nouvelle recrue qui vient d'être embauchée par l'entreprise pourrait certainement lui être fidèle. Dès lors, que la définition de Peretti ne soit pas exempte de critiques, même si elle est intéressante. Pour cette raison, nous avons choisi de conserver la définition suivante.

La loyauté consiste à embaucher une personne qui a un fort sentiment d'appartenance à une entreprise et qui ne cherchera probablement pas un emploi en dehors de l'entreprise.

2. DEFINITION ET ENJEUX DE LA GRH A LA CARTE

Le concept de GRH à la carte est un outil essentiel dans nos activités de recherche. Ainsi, il est possible de conjuguer les besoins de l'entreprise et les attentes spécifiques de chaque salarié, à travers différentes options telles que l'organisation du travail, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, la formation, l'évolution de l'emploi, la carrière, etc. Et ce en préservant l'harmonie entre l'économie et le social.

2.1. Définition de la GRH à la carte

À mesure que le besoin de pratiques de gestion des ressources humaines augmente, les entreprises d'aujourd'hui sont obligées de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion du personnel, qui répondent à leurs besoins ainsi qu'aux attentes de leurs employés. En conséquence, les deux parties peuvent être satisfaites de l'objectif d'harmonie entre l'entreprise et la société. Les salariés demandent de plus en plus à l'entreprise de prendre en compte leurs attentes personnelles

Selon Belanger en 1997, depuis les années 1960, il y a eu trois phénomènes majeurs qui ont tourmenté le taylorisme et affaibli ses performances techniques et économiques : la crise du marché du travail, les nouvelles formes de concurrence et l'émergence de nouvelles technologies.

Le premier de ces phénomènes est lié à l'initiative des salariés et au besoin de créativité, qui nous tient particulièrement à cœur. La coexistence de ces trois phénomènes exerce une forte pression sur l'introduction de nouvelles formes d'organisation, une évolution importante qui peut conduire à l'effondrement des modes d'organisation traditionnels et de la notion d'organisation elle-même.

Durant ces dernières années l'entreprise a connu, des bouleversements majeurs dû à différents facteurs :

- La mondialisation de l'économie, avec la disparition des barrières géographiques et temporelles pour les hommes et les capitaux,
- Le développement de nouvelles techniques d'information et de communication,

- L'évolution des mentalités et des attentes des salariés vers une meilleure prise en compte des attentes individuelles,
- L'apparition de nouveaux facteurs de compétitivité,
- Le passage d'un organisme industrialisé à une entité de la connaissance.

Aujourd'hui, les concepts de flexibilité et « tout qualité » sont de mise. Néanmoins, il semble essentiel de personnaliser la structure de travail en donnant aux salariés plus de liberté et d'autonomie. La GRH à la carte peut aller au-delà de la personnalisation de la gestion des ressources humaines en offrant aux employés une variété d'options dans leur travail.

Cela peut être défini comme une manière personnalisée de gérer les besoins personnels de chaque employé en lui présentant une panoplie d'espaces de choix. Par conséquent, le concept de GRH à la carte est un concept clé et important dans notre recherche.

A ce jour, la plupart des recherches passées se sont concentrées sur les « systèmes de rémunération cafétéria », c'est-à-dire la permission de chaque employé de choisir à sa guise les modalités de paiement qui lui convienne. Jusqu'à présent, le terme « cafétéria » a été restreint dans la littérature à la possibilité d'opter pour sa combinaison propre de rémunération en fonction de ses besoins individuels.

Dès 1995, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) parlait d'« entreprise à la carte », que nous définissons comme « une entreprise flexible qui offre un emploi à tout le monde , une entreprise économiquement efficace » (CJD, 1995).

L'affaire « à la carte » de CJD fait allusion à une définition de la personnalisation pour la gestion personnelle, mais elle n'est pas exhaustive. Les propositions de modification de l'organisation du travail portent principalement sur le temps de travail. La flexibilité offerte, en revanche, dépend plus de l'entreprise que des salariés. Aucune question à choix libre ne sera posée.

L'expression « entreprise à la carte » a été reprise par la suite en prônant la personnalisation des structures de travail (Bouchikhi et Kimberly, 1999). « L'entreprise à la carte » ressemble à une entreprise personnalisée où chacun peut construire une relation sur mesure. De nombreux chercheurs ont adopté le terme « GRH à la carte ». Cela a du sens pour tous les DRH et employés, mais c'est aussi représentatif du concept étudié.

2.2. Les enjeux de la GRH à la carte

Contrairement aux trente glorieuses, il est impératif que les praticiens d'aujourd'hui privilégient « la différenciation permanente par la forme dominante des rapports salariaux formels ou l'absence de supériorité » (Beffa et Al, 1999).

En se référant aux diverses études statistiques fréquemment publiées dans les revues managériales, on peut clairement dire qu'il existe un certain nombre de différences dans les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail. Ces différences peuvent être « fonction de variables socio-démographiques ou davantage liées à l'emploi » (Megginson, 1972).

En fait, chacun aura des attentes différentes, notamment en ce qui concerne le salaire, la carrière, les horaires de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

(Delon, 2006) précise que les salariés de 35 à 45 ans sont particulièrement sensibles à l'épargne salariale, tandis que les salariés de plus de 45 ans sont plus réceptifs à une épargne retraite. De leur côté, « les jeunes diplômés préfèrent recevoir du cash ». Par conséquent, l'âge peut effectivement influencer les attentes de chacun, en ce qui concerne le critère de l'épargne.

Le sexe peut également être une variable éventuelle des attentes salariales. Par exemple, si les femmes représentaient environ 50% de la population active, elles auraient indéniablement un poids dans l'opinion générale des employés.

Ce phénomène aurait pour conséquence de remettre en cause le modèle traditionnel de « l'homme pourvoyeur de revenu et de la femme dévouée aux tâches familiales » (St-amour et Al, 2005).

Les mêmes études tendent à montrer que les hommes et les femmes n'ont pas toujours les mêmes attentes au travail. Les femmes préfèrent l'ambiance et l'esprit d'équipe aux hommes (55 % contre 40 % pour les hommes). Il est également fréquent d'avoir plus d'attentes sur l'équilibre entre les sphères privées et professionnelles.

Tout comme le sexe, la situation familiale (état matrimonial et nombre de personnes à charge) peut affecter les attentes du salarié au sein de son travail. Ces derniers, (St-Onge et Al, 1993) ont mis l'accent sur les nombreux changements démographiques et sociologiques influant sur la nature et les besoins des employés.

Par ailleurs, la féminisation de la main-d'œuvre, l'augmentation des familles monoparentales, ainsi et l'émergence de couples à double revenu peuvent susciter des attentes

différentes. Il est utile de se rappeler qu'un homme sans enfant peut ne pas avoir les mêmes besoins et attentes qu'un couple avec deux jeunes enfants.

De même, la perception d'un conflit entre la vie personnelle et professionnelle peut être un facteur affaiblissant dans les attentes des employés. Le conflit travail-famille peut être défini comme une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences familiales et professionnelles sont incompatibles.

Ainsi, l'intégration dans un rôle, comme la famille, affecte et complique l'intégration dans l'autre rôle. Par exemple, un employé qui a un conflit entre le travail et la famille peut vouloir plus de liberté dans les heures de travail. (St-Onge et Al, 1993) estiment que les salariés qui sont incapables d'organiser leurs horaires de travail sont plus susceptibles de vivre des conflits famille -travail.

Compte tenu de la diversité des différentes attentes des salariés en matière de travail, un impact positif sur leurs attitudes et comportements a été mis en évidence. En effet, en satisfaisant leurs besoins individuels, les salariés peuvent avoir « une meilleure implication envers l'organisation » (Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Rosenbloom et Hallman, 1986).

Ainsi, la satisfaction des salariés est liée à la prise de conscience par l'entreprise de leurs attentes. Le désir d'être reconnu dans son individualité est devenu une valeur légitime pour une bonne partie des salariés qui ne souhaitent plus être considérés comme des contributeurs anonymes (Bichon, 2005).

Par conséquent, les individus veulent être traités individuellement, en tenant compte de leurs caractéristiques et désirs personnels. (Guerin et Wils, 1993). « Ils souhaitent développer une logique personnelle contractuellement convenue au détriment des aspects juridiques et réglementaires. Les négociations individualisées (...) sont censées, aux dires de salariés, permettre une plus grande attention aux attentes des individus » (Albert et Al, 2003). Néanmoins, apporter une réponse uniforme à cette diversité des attentes semble très difficile.

Si l'on veut améliorer l'efficacité des pratiques de GRH, on devra prendre en compte ces différentes attentes. (ROUSSILLON et BOURNOIS, 2000). La réponse la plus courante consiste à diviser la main-d'œuvre en groupes considérés comme homogènes. (Sire, 1994).

(Igalens, 1992) note que cette segmentation sociale peut être réalisée grâce à une recherche sur le climat social. Cela permettra de séparer des groupes de personnes qui ont

exprimé des préférences homogènes. La collecte de ces informations peut être fastidieuse et coûteuse pour l'entreprise.

De plus, cette méthode ne peut pas répondre aux attentes importantes et diverses de chaque salarié. Ainsi, la GRH à la carte peut être une solution alternative en laissant les salariés faire leurs propres choix en fonction de leurs préférences et de leurs besoins personnels. Ceci permet de corrélérer ces besoins avec les attentes de l'entreprise. La théorie du libre marché fournit une base microéconomique à cette approche.

2.2.1. Une réponse à un besoin de liberté des salariés

De nos jours, de plus en plus d'économistes, sociologues et gestionnaires s'intéressent aux travailleurs autonomes à cause de l'augmentation de leur nombre dans de nombreux pays industrialisés (Blanchflower, 1998 ; Kuhn et Schuetze, 1998 ; Lin et Al, 1998 ; Moore et Mueller, 1998 ; Manser et Picot, 1999).

Bien entendu, le travail indépendant n'est pas un phénomène nouveau en soi. De tous les temps, les artisans, les fermiers, ont gagné leur vie individuellement en exploitant un talent, un bien ou une compétence. Ce qui est nouveau, c'est le retour en force

Ceci peut s'expliquer par des raisons macroéconomiques. Mais il y a des raisons plus volontaristes : Le travail autonome donne aux gens la liberté qui leur manque au sein des entreprises.

En effet, l'aspiration à l'autonomie est plébiscitée chez les salariés et paraît être l'une des trois caractéristiques d'un bon travail, à côté de l'intérêt pour le travail et le salaire) (Riffault, 1994).

Il apparaît que les salariés acceptent de moins en moins de laisser les autres décider pour eux et ont tendance à devenir davantage « les architectes proactifs » de leur plan stratégique personnel (Giddens, 1991).

(Boochikhi et Kimberly, 1999) voient dès lors que le challenge sera, pour les responsables des ressources humaines du XXIème siècle, d'« accorder plus de liberté et d'indépendance aux salariés en personnalisant davantage la structure de travail ». Avec la mise à disposition de GRH à la carte, il est possible de répondre aux besoins de liberté des salariés.

Comme le mentionne (Colle, 2006) dans ses recherches, la « GRH à la carte constitue un ensemble d'outils et de pratiques pouvant être développés dans le cadre d'une stratégie de

personnalisation ». Dans ce sens, l'entreprise se doit d'élargir ses espaces de choix afin de répondre à la diversité croissante des attentes des salariés.

La GRH « à la carte » s'inscrit dans la tendance au « one-to-one » et à la responsabilisation des salariés. Par exemple, le système de rémunération cafétéria permet aux employés de choisir parmi plusieurs options de modalités de rémunération. Les entreprises développent également de bonnes pratiques de gestion de carrière. Des discussions régulières sur les carrières permettent d'identifier les motivations individuelles et de personnaliser les parcours professionnels (Falcoz, 2005).

L'adaptation de la formation aux capacités d'apprentissage des salariés relève également des pratiques de GRH à la carte. Autre exemple, (Christin et Alii, 2007) prône la mise en place de « pratiques pour le développement du contenu de l'emploi des personnes âgées ». La possibilité de travailler à domicile montre également une tendance à la personnalisation de la gestion du personnel (Legault, 2004).

De même, les pratiques personnalisées peuvent aussi avoir pour objectif de répondre aux attentes des salariés concernant les conditions d'exercice du travail. Le travail des ergonomes par exemple pourrait alors consister en une approche centrée sur le travail en situation et contribuer à la conception et à l'amélioration des systèmes de production.

Sachant que l'ergonomie peut être considérée comme l'adaptation du travail à chaque être humain, elle peut donc contribuer à une efficacité accrue des projets tout en favorisant des conditions de travail qui tiennent mieux compte des contraintes personnelles des travailleurs dans l'exercice des tâches qui leur sont confiées (Bernon et Negroni, 2006).

Selon, (Peretti, 2007), la proposition d'horaires à la carte est aussi perçue comme un outil de flexibilité pour les salariés, qui leur permettrait de choisir à leur aise les heures de départ et d'arrivée. Cette technique ne réduit donc pas le nombre d'heures travaillées dans la journée, mais permet aux salariés d'avoir un meilleur contrôle sur la gestion de leur temps de travail et une plus grande discrétion personnelle sur les horaires de travail (Dalton et Mecshe, 1990). En développant des services aux salariés pour améliorer leurs relations de vie personnelle et professionnelle (Business to employee), on contribue à la personnalisation des relations de communication entre salariés et entreprise, en tenant compte de la division des styles de travail.

Par conséquent, la GRH à la carte est « une approche qui tend à personnaliser les services RH pour mieux répondre aux besoins individuels ». (Peretti, 2008).

Si le marketing RH est de base une réponse au besoin d'individualisation des pratiques RH, le concept de « gestion personnalisée des RH » a alors le mérite d'être considéré comme une solution au besoin de personnalisation de la relation salarié-entreprise.

En effet, les entreprises perçoivent désormais la nécessité de donner du sens et des perspectives à leurs salariés pour attirer et conserver leurs compétences, dépassant ainsi une simple optique d'individualisation des prestations. Le DRH ne peut plus faire abstraction des attentes de ses salariés qui varient selon l'âge, la formation, le mode de vie, etc.

Selon (Barsade, 2002) et (Van Hoorebeke, 2007), tenir compte du facteur émotionnel favorise la cohésion sociale entre salariés et améliore la performance collective au sein de l'entreprise. Cette nouvelle vision permet de dépasser les logiques rationnelles et mécaniques et conduit à l'efficacité économique et financière recherchée en intégrant des aspects éthiques et émotionnels.

(Igalens, 2008) affirme que « les émotions, les sentiments, les intuitions s'intègrent dans la quête de sens ». Les entités doivent donc s'efforcer de maintenir ou donner davantage de sens au travail en mettant en œuvre des projets qui mobilisent les salariés, et par conséquent, fidéliser le salarié par la création de sens à la nature de son travail. La création de sens permet la construction de la réalité collective (Weick, 1977) et est impliquée de plus en plus dans les processus organisationnels.

Le DRH doit identifier les grandes tendances liées aux besoins personnels et collectifs. Par exemple, si on considère le travail comme un lieu d'exploration du sens et de l'épanouissement personnel, les techniques d'élargissement et d'enrichissement du travail peuvent être proposées en réponse à cette exploration

Ainsi, la GRH à la carte peut contribuer à cet enjeu de personnalisation de la gestion des RH en laissant aux salariés une certaine liberté dans leur travail.

En abordant la flexibilité que nous proposent les pratiques de la GRH à la carte, nous tentons de justifier le souhait des organisations de satisfaire les nouvelles attentes des salariés mais aussi leur besoin d'autonomie d'où notre intérêt pour la théorie d'auto-détermination.

3. LA THEORIE DE L'AUTO-DETERMINATION

Il est clair qu'une flexibilité au niveau des pratiques aurait une influence sur la motivation et sur la satisfaction au travail des salariés. En effet, la présence d'espaces de choix pourrait contribuer à l'amélioration du sentiment de contrôle chez les salariés. Les salariés

seraient reconnaissants envers l'entreprise pour leur liberté de choix et, par conséquent, plus satisfaits et donc plus productifs. Ainsi, cette flexibilité que nous proposent les pratiques de la GRH à la carte, justifie la satisfaction des attentes des salariés mais aussi leur besoin d'autonomie.

En gestion des ressources humaines, la motivation est considérée comme un concept central puisqu'elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie est déployée pour définir la direction, la durée et l'intensité du comportement au travail. Que ce soit les gestionnaires des ressources humaines, les patrons, les superviseurs, tous désirent avoir des employés motivés.

Ainsi, la motivation est un concept qui varie non seulement dans son intensité mais aussi en termes de qualité. En d'autres termes, la motivation peut prendre de nombreuses formes et se manifester à des degrés divers chez le travailleur.

L'une des théories les plus utiles et efficaces pour aborder et améliorer correctement la motivation sur le lieu de travail est la théorie de l'autodétermination (TAD). Elle a été développée principalement par deux chercheurs américains de l'Université de Rochester, Edward Deci et Richard Ryan.

La Théorie de l'Autodétermination appliquée au champ de la psychologie du travail et des organisations cherche d'abord à répondre à la question suivante : « Pourquoi faites-vous ce travail ? » Par rapport à d'autres théories bien connues, le TAD présente tous les types de motivations et leurs diverses conséquences, en présentant le carburant de la bonne motivation en milieu de travail.

Elle va de la forme de motivation la plus autodéterminée, « motivation intrinsèque ou joie motivationnelle », à la forme la moins autodéterminée, « motivation extrinsèque ou récompense motivationnelle », jusqu'au manque total de motivation ou « amotivation ».

3.1. Trois besoins fondamentaux

Au siècle dernier, plusieurs modèles classiques de besoins psychologiques sont apparus, tels que Maslow, Alderfer, Hertzberg et McClellan. Bien que ces modèles aient l'avantage de faire avancer la réflexion scientifique sur les êtres humains, leurs fondements théoriques ne sont pas aussi puissants que les théories contemporaines. Ils n'ont donc pas été validés par la méthode scientifique et ne sont toujours pas considérés comme cadre interprétatif ou comme outil d'intervention.

La TAD a déterminé empiriquement les besoins psychologiques fondamentaux qui déterminent le bonheur et a prouvé scientifiquement que trois des principaux besoins doivent être satisfaits afin d'atteindre le meilleur fonctionnement dans différents domaines de la vie, incluant également le travail.

Un besoin est un élément de base primordial. Lorsqu'il est satisfait, il conduit à un fonctionnement optimal, au bien-être et à l'adaptation. Lorsqu'il est frustré ou insatisfait, il génère un fonctionnement mitigé, une diminution du bonheur ou de l'inconfort et de l'inadaptabilité. Les besoins sont innés (plutôt qu'acquis) et doivent être universels (existe chez tous, quelle que soit leur culture). (Deci et Ryan 1985), les fondateurs de la Théorie de l'Autodétermination, postulent que « l'être humain doit satisfaire trois besoins fondamentaux pour atteindre un fonctionnement psychologique optimal ». Le besoin d'autonomie correspond au fait d'être soi-même l'agent de ses choix, celui de se sentir libre et celui de ne pas se sentir pressuré par l'environnement.

Ce besoin est susceptible d'être satisfait par des organisations qui désapprouvent un contrôle excessif, favorisent le progrès à long terme, renforcent la prise de décision et reconnaissent les initiatives des travailleurs. Le besoin de compétence permet d'avoir l'effet désiré sur notre environnement et de se sentir efficace.

Les leaders peuvent rendre cela possible en partageant l'information et les ressources nécessaires, en donnant des opportunités de formation, en procurant de la rétroaction et en démontrant leur reconnaissance aux employés. En dernier lieu, l'être humain se doit de satisfaire au besoin d'appartenance en favorisant la coopération plutôt que la compétition dans les lieux de travail, en faisant preuve d'empathie et en organisant des réunions et du travail d'équipe sur une base régulière.

La TAD montre que la satisfaction des besoins est importante... mais un manque de satisfaction n'est pas forcément synonyme de frustration... C'est pourquoi il faut veiller à une bonne compréhension de l'être humain afin de savoir si les besoins sont satisfaits ou au contraire s'ils sont frustrés.

Ce fait est important, car deux personnes ayant fondamentalement les mêmes besoins peuvent éprouver différents degrés de frustration. Autrement dit, la satisfaction et la frustration des besoins peuvent coexister, et c'est l'existence relative de l'un et de l'autre qui détermine si une personne se sent bien et épanoui (moins de frustration et plus de satisfaction) ou si elle

éprouve un sentiment de fatigue ou de mal-être au sein de son travail (moins de satisfaction et plus de frustration des besoins).

Ainsi, contrairement à d'autres modèles qui ne déterminent que le lien entre la nature de « motivation » et ses différentes conséquences, le TAD peut expliquer comment et pourquoi différents types de motivation se développent. Plus précisément, sur la base de résultats scientifiques, on peut penser que la satisfaction des besoins augmentera la motivation autonome, et la frustration des besoins augmentera la motivation contrôlée.

3.2. Les sources de satisfaction et de frustration des trois besoins psychologiques

La littérature a identifié trois principales sources de satisfaction (ou de frustration) des besoins psychologiques au travail : la rémunération, la relation avec les supérieurs immédiats et l'organisation du travail. Selon la TAD, ces trois principaux leviers ont un impact sur l'enthousiasme des employés (en satisfaisant ou en frustrant ces trois besoins), qui à son tour a un impact positif ou négatif sur le bien-être des salariés et leur performance globale.

Par conséquent, la même source de motivation, telle que la rémunération, peut stimuler la satisfaction ou la frustration des besoins. Une compensation juste et équitable en termes de procédures et de répartition stimulera la satisfaction des besoins, mais si elle est injuste à ces égards, elle peut provoquer une insatisfaction ou une frustration des besoins. Encore là, par rapport à d'autres tendances théoriques, il s'agit d'un atout puissant de la TAD.

Face à un monde du travail complexe qui semble parfois difficile à interpréter, la TAD fournit un cadre d'analyse scientifique, raisonnable et pratique pour comprendre comment stimuler le bien-être et la performance (au sens large) en augmentant la satisfaction des besoins et en réduisant la frustration par la même occasion. On peut donc dire que la TAD est utile et nécessaire dans le travail des professionnels de la gestion des ressources humaines étant donné qu'elle leur fournit une compréhension complète, systémique et empirique de la motivation au travail.

3.3 Impacts de la satisfaction des besoins et de l'autodétermination en milieu de travail

La motivation au travail apporte une performance accrue, un plus grand engagement des employés face à l'organisation, un plus grand bien-être psychologique et une collaboration supérieure entre les employés. En effet, il semble que « la satisfaction des besoins soit liée aux évaluations de potentiel des employés » (Baard et Coll, 2004) et que « des objectifs intrinsèques

permettent un traitement cognitif plus profond, rehaussant la performance de ceux-ci » (Vansteenkiste et Coll, 2004).

Par ailleurs, des études réalisées par Mme Gagné (Gagne, 2003 ; Deci et al.,2001) et ses collègues révèlent que « la motivation est associée à la performance au travail dans deux échantillons différents et à l'acceptation du changement organisationnel, comme l'utilisation de nouveaux systèmes de technologie de l'information ».

Également, la satisfaction des besoins des bénévoles les porterait à faire plus d'heures de bénévolat et à rester au sein des organisations où ils œuvrent. Certaines études menées en Bulgarie et aux États-Unis (La Guardia, Ryan, Couchman & Deci, 2000), précisent que la satisfaction des besoins fondamentaux est liée à une meilleure santé psychologique.

Des recherches dirigées par Mme Gagné révèlent que « la satisfaction des besoins fondamentaux est liée à un engagement psychologique plus fort, à une meilleure santé mentale et à une plus grande rétention (sur trois ans) des travailleurs » (Gagné, 2003).

L'organisation du travail, l'attribution de récompenses et le leadership qui prévaut dans l'équipe sont autant de leviers qui influencent la motivation. Ainsi, une organisation du travail favorisant la variété des tâches à accomplir, permettant aux employés d'accomplir une tâche du début à la fin et de bénéficier de rétroactions fréquentes facilite l'émergence d'une motivation au travail.

De nombreuses études ont démontré l'effet délétère de l'attribution de récompenses sur le sentiment d'autonomie et de la motivation. Étant donné les risques et les coûts associés aux récompenses contingentes, il serait plus judicieux de favoriser les pratiques de reconnaissance. Mme Gagné a également discuté de certaines études montrant que les incitations financières se répercutent sur la quantité plutôt qu'une qualité de performance des travailleurs (Jenkins et Coll, 1998, Guzzo et Coll, 1985).

La Théorie de l'Autodétermination est un levier intéressant pour tout gestionnaire qui a le souci d'accroître la performance des employés, pour qui le bien-être psychologique des individus est important et qui souhaite susciter l'engagement des travailleurs face à l'organisation. Le fait d'avoir trois besoins de base sur lesquels se pencher lorsqu'il est question d'organiser le travail permet de favoriser le développement de la motivation autodéterminée, ce qui permet en retour d'atteindre les objectifs escomptés. Néanmoins, plusieurs études restent à faire dans le domaine puisque le monde du travail s'est peu intéressé à cette théorie.

4. Discussion

Notre analyse systématique nous a mené à faire plusieurs constats. En effet, nous référant à certains auteurs, nous avons fait ressortir ceux, que nous jugeons essentiels à notre article.

D'après l'énoncé d'Igalens et Roussel (1998, p.23), « Résoudre les problèmes soulevés par les DRH ou les responsables d'exploitation en matière de GRH » constitue une véritable préoccupation pour le monde du travail actuel. Nous pouvons donc dire qu'une flexibilité adoptée au niveau des pratiques RH trouvera réellement sa place étant donné sa contribution à la gestion issue de la nouvelle réalité du monde professionnel.

Néanmoins, il est à rappeler tous les types d'entreprises ou tous les profils d'employés ne sont pas actuellement concernés par cette notion de flexibilité dans les pratiques RH. Cependant, nous devons supposer que ce concept deviendra encore plus important à l'avenir. La tendance à la personnalisation des pratiques RH contribue à améliorer l'efficacité gestionnelle des relations entreprise / salarié.

Cette personnalisation est essentielle à la bonne performance des talents de toute organisation. Nous comprenons alors que l'efficacité des pratiques RH peut être mesurée à leur capacité de répondre aux diverses attentes des employés tout en considérant les besoins de l'entreprise.

Ainsi, une gestion efficace des ressources humaines apportera des solutions optimales conciliant ainsi les besoins et contraintes des deux parties. Cependant, un autre constat très important que nous avons fait dans le cadre de cette étude est l'importance du sentiment d'auto-détermination chez le salarié.

En effet, tout porte à croire qu'un salarié qui éprouve un sentiment d'auto-détermination, moins il adoptera des comportements médiateurs au départ volontaire. Plus un individu perçoit de l'autonomie au travail, plus il se sent libre et important au sein de son organisation. Il aura alors moins envie de partir.

Dans ses recherches, Drucker (1999), affirme que « l'hypothèse traditionnelle selon laquelle les salariés sont de simples subordonnés a largement été modifiée et qu'à présent les employés sont considérés comme des associés qu'il faut gérer comme s'ils étaient volontaires ». Donc, plus le cadre perçoit une attention particulière de la part de son organisation envers ses attentes, moins il éprouvera l'envie de quitter.

Nos recherches confirment également le rôle intermédiaire du sentiment de l'autodétermination. Des facteurs comme la confiance envers la direction, le soutien organisationnel perçu et la possibilité de prise de décisions propres justifient cette réalité. Nous pouvons donc dire qu'une certaine souplesse offerte aux salariés au niveau des pratiques RH leur procura un sentiment de liberté et d'autodétermination et diminuera du moins leur intention de quitter.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif d'étudier l'influence de la GRH à la carte sur l'intention de départ volontaire chez les salariés. L'analyse des éléments de la littérature suggérant les relations existentielles probables entre GRH à la carte et intention de départ, nous a permis en effet de réfléchir aux espaces de liberté pouvant contribuer à la rétention des employés, mais aussi aux espaces de choix sur lesquelles les responsable RH peuvent jouer pour réguler les flux de sortie de leur entreprise de façon à ce que les objectifs de l'organisation et les attentes des salariés soient convergents .

La présentation des moralités nous a permis de comprendre l'impact de certains choix sur la décision de quitter ou non l'organisation, ainsi que de prendre conscience du rôle médiateur du sentiment d'auto-détermination dans la relation existante entre espaces de choix et intention de départ volontaire et donc d'apporter une réponse concrète à notre problématique.

Ainsi, il s'avère qu'une flexibilité au niveau des espaces de choix aurait bel et bien une influence sur la motivation et sur la satisfaction au travail des salariés, et pour mieux comprendre son importance, nous avons fait appel à la théorie de l'autodétermination qui place l'autonomie au cœur de ses motivations. Elle s'inscrit parmi les approches interactionnistes de l'organisation, qui prône qu'un individu est motivé par le besoin de se sentir compétent et à l'origine de ses propres comportements.

De cette manière, les êtres humains ont tendance à orienter leurs attitudes vers des situations qui permettent la satisfaction de ce besoin. Ce désir d'autonomie est lié à la nécessité pour les individus de se sentir à la base de la prise de décision au moment d'adopter un comportement.

Cette théorie de l'autodétermination justifie alors la convenance et la justesse d'offrir aux travailleurs une flexibilité des espaces de choix dans le cadre du développement des

ressources humaines ; cela satisfera leurs besoins de liberté, favorisera leur motivation au sein du travail et diminuera par la même occasion leur intention de quitter l'organisation.

Nous pouvons donc dire qu'une flexibilité des espaces de choix au niveau des pratiques RH, influence négativement l'intention de départ volontaire des salariés, et contribue à leur rétention.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM J., MORIN L., RENAUD S., SAULQUIN J.-Y., SOPARNOT R. (2013), "What do experts expect from Human Resources practices", *Global Journal of Business Research*, vol: 7, n°5, pp.121-132.
- ADAMS, J., (1963). "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol: 67, n° 422, pp.112-121.
- AINT-ONGE S., RENAUD S., GUERIN G., CAUSSIGNAC E. (2002), "Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille", *Relations Industrielles*, Vol 57, n°3, pp. 491-516.
- Albert, E. (2006), *Comment devenir un bon stressé*, Paris, Odile Jacob.
- ALVES, S., CULIE, J., (2016), "Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ?", *Management & Avenir*, Vol 2, n°84, pp. 31-51.
- Amabile T. M, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et M. Herron. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp.1154-1184.
- Arnaud S., (2008), "Management humaniste : enjeux, outils et obstacles", *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol 14, n°34, pp.207-224.
- BACCAR, H., (2019), "Organisations par projets et développement de l'individualisation dans la GRH", *Gestion 2000*, Vol 36, pp.113-131.
- Bakker A. B., Demerouti E., (2007), "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol 22, pp. 309–328.
- BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol 14, n° 33, pp 77-140.
- Bobocel, D Ramona, and Camilla M Holmvall. 2001. "Are interactional justice and procedural justice different", *Theoretical and cultural Perspectives on Organizational Justice*, pp. 85-110.
- Cohen, A. (1993), "Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, pp. 143-159.
- Deci E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et B. P. Kornazheva. (2001), "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organisations of a former Eastern Bloc Country: a cross-cultural study of self-determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, pp. 930-942.

- Desmarais C. (2003), ‘Renouveler l’encadrement pour transformer l’organisation ? Une recette mise à l’épreuve dans le contexte municipal’, *Revue française d’administration publique*, n° 108, pp. 617-631.
- François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. (2004), ‘Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines’, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 205, pp. 23-38.
- FRIMOUSSE, S., IGALENS, J., ORSONI, J., THEVENT, M., (2014), *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, Paris, EMS Editions, 362 p.
- FRIMOUSSE, S., MORETTI, R., GIRAUD, L., (2020), ‘Le développement de l’employabilité au service de la fidélité organisationnelle des agents de la Fonction Publique Territoriale : le rôle du sentiment d’efficacité personnelle’, *Gestion et management public*, Vol 8, n°1, pp.27-41.
- Greenberg J. (1990), ‘Organizational justice: yesterday, today and tomorrow’, *Journal of Management*, vol.16, n° 2, pp. 54-66.
- Greenhaus, J.H. et Powell, G.N. (2006), ‘When work and Family are allies: A theory of work-family enrichment’, *Academy of Management Review*, vol. 31, n°1, pp. 72-92.
- GIRAUD, L., GANNOUNI, K., (2019), ‘Violence psychologique, implication organisationnelle et transfert des connaissances : le cas des seniors’, *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 3, n°113, pp.23-45.
- ILLOU C., IGALENS J. (2012), ‘Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs’, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol 84, pp. 22-43.
- Karasek., R., (1979), ‘Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign’, in *Administrative Science Quarterly*, n° 29, pp. 285-308.
- LAROCHE, P., SALSINA, M., (2018), *GRH et relations de travail*, Paris : Edition Boeck Supérieur, 320 p.
- MUMFORD M.-D. (2000), ‘Managing creative people: strategies and tactics for innovation’, *Human Resource Management Review*, Vol 10, n°3, pp. 313-352.
- NASRIA, A., HECHICHE, L., (2019), ‘Le capital psychologique et son influence sur l’intention de quitter : le rôle médiateur de la satisfaction de vie professionnelle’, *Le travail humain*, Vol 82, n°4, pp.317-337.
- NDAYIRATA, S., BRIOLE, A., (2018), ‘L’influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l’intention de départ volontaire’, *Journal de gestion et d’économie médicales*, Vol 36, n°1, pp.61-83.
- Neveu, J.-P. (1996), *La démission du cadre d’entreprise – Etude sur l’intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
- Paulhan I. (1992), Le concept de coping. *L’année psychologique*. Vol 92, n°4, pp. 545-557.
- PIJION, N., PLANE, J., (2020), *Approches critiques des organisations*, Paris, EMS Editions, 294 p.
- Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K. et King, S.N. (2002), ‘Benefits of multiple roles for managerial women’, *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 369-386.
- TARONDEAU J.-C. (2003), ‘Le management des professionnels de la R&D’, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp. 1194-1202