

# Flexibilité des pratiques ressources humaines et fidélisation des salariés : Quelles perspectives ?

**DEBBAGH Amina<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Docteur en sciences économique et Gestion à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie,

Finance et Management des Organisation

[aminadebbagh21@gmail.com](mailto:aminadebbagh21@gmail.com)

## Résumé

« L'innovation RH », également appelée « innovation organisationnelle », tel est le terme utilisé par la majorité des entreprises ayant une approche basée sur la performance.

Ces organisations s'appuient sur des politiques innovantes intégrant de nouvelles stratégies et techniques de gestion. Dans le domaine de l'entreprise, et selon les économistes classiques, l'innovation est réputée être l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise.

L'objectif des organisations à « Innovation RH » va dans ce sens-là : La fidélisation de leurs salariés et la mise en place de pratiques RH conduisant à l'amélioration de leur efficacité au sein de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est donc amenée à redéfinir son rôle. Sa principale activité ne résidera plus dans le recrutement d'une relève, mais bien plus dans l'encadrement du personnel, la prise en charge individuelle, le développement, la motivation, tout simplement la fidélisation des divers porteurs de savoir.

Le terme de fidélisation apparaît alors comme un facteur innovant permettant ainsi de contribuer à la réussite et la croissance de l'entreprise.

Cependant, à partir du moment où le sentiment d'appartenance à l'entreprise s'estompe, la question de la fidélisation du salarié devient fortement fragilisée. Quel recours pour l'organisation afin d'y remédier ? La GRH à la carte, stratégie organisationnelle novatrice de conciliation entre l'économique et le social visant à satisfaire les différentes parties prenantes (organisation et salariés) pourrait être la réponse idéale au besoin de personnalisation pour améliorer les conditions en entreprises.

Le présent article a pour ambition d'établir une corrélation entre GRH à la carte et fidélisation des salariés en entreprise.

**Mots clés :** Flexibilité des pratiques RH, sentiment d'auto-détermination, GRH à la carte, fidélisation.

## INTRODUCTION

Gérer les personnes, « *c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a dans les organisations des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont forcément pas en opposition avec ceux de l'organisation* » (Neveu, 1996). Cette gestion des personnes semble aujourd’hui en place de supplanter la gestion des ressources humaines (Becker & Huselid, 1999).

Parmi les facteurs clés de flexibilité des entreprises, les ressources humaines. En effet, elles se sont imposées comme l’un des éléments cruciaux, aux côtés des systèmes de production, de la technologie et des systèmes d’information.

En Gestion des Ressources Humaines (GRH), la fidélisation est « un enjeu important », « un thème récurrent » et donc « une préoccupation majeure 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 » (Lachance, 2011, p. 9).

L’intention de quitter peut-être la conséquence de plusieurs facteurs et les superviseurs semblent jouer un rôle prédominant dans ce phénomène.

Aujourd’hui, les salariés sont davantage enclins à compter sur leur entreprise pour prendre en considération leurs attentes et répondre à leurs besoins individuels. Et donc en raison du besoin croissant de pratiques RH, les entreprises doivent désormais en adopter de nouvelles qui prônent l’équilibre des attentes des salariés et des besoins de l’entreprise.

Dans cette perspective, la GRH à la carte permet de personnaliser la gestion des ressources humaines en offrant aux salariés un choix plus large en matière d’emploi en d’autres termes un ensemble d’espaces de choix.

L’offre des marges de choix aux salariés a pour objectif de répondre de manière plus adapté et spécifique aux attentes de chaque salarié tout en contribuant à la satisfaction des exigences de l’entreprise.

Afin de favoriser la fidélité des salariés, nous posons la problématique suivante : *Une personnalisation au niveau des pratiques RH, a-t-elle une influence sur la fidélisation des salariés ?*

Le modèle d'analyse que nous avons proposé dans le cadre de notre recherche nous amène à formuler trois hypothèses de recherche principales.

**Hypothèse 1 :** La personnalisation des pratiques de GRH influence positivement la fidélité des salariés.

**Hypothèse 2 :** La personnalisation des espaces de choix a une influence sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

**Hypothèse 3 :** Le sentiment d'autodétermination a un effet médiateur au niveau de la relation entre la flexibilité des pratiques de GRH et fidélité des salariés.

## 1. CONCEPT DE FIDELITE

La notion de fidélité comprend une approche pluridisciplinaire. En effet, « l'entreprise n'a pas seulement pour partenaires des salariés ; elle doit l'attendre, au minimum de ses apporteurs de capitaux et de ses clients » 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.

(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, prône que 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.

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. 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. FLEXIBILITE DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES**

De nombreuses entreprises font face à une pénurie de talents pour diverses raisons, notamment l'évolution de la valeur travail. Les jeunes en âge de travailler ne perçoivent plus le travail comme une fin en soi, mais souhaitent plutôt consacrer une part importante de leur temps à leurs loisirs et épanouissement social et familial.

Les salariés semblent regretter que leurs entreprises ne se préoccupent pas de leurs contraintes extraprofessionnelles (Legault, 2004) ; Certaines études montrent que la santé physique et mentale des individus peut en être affectée (Tremblay, 2003). Dans un monde où le "développement personnel" et le "coaching" sont considérés comme des sujets hautement médiatisés, les salariés portent désormais une attention particulière à la qualité de leur vie professionnelle.

L'entreprise communique de plus en plus sur la gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur les initiatives sociales. Dans cette optique, elle adopte de plus en plus une approche marketing pour attirer, retenir et fidéliser les employés. Par conséquent, les employés sont considérés comme des clients de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes.

### **2.1. Du point de vue des entreprises : Un besoin de fidélité de leurs employés**

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à un enjeu majeur concernant la fidélisation de leurs salariés. En effet, ces entités se sont toujours intéressées à la fidélité, que ce soit celle des clients, des actionnaires ou des salariés. Ainsi, les auteurs en marketing considèrent que la fidélité du consommateur requiert une attitude favorable vis-à-vis de l'objet étudié (Day, 1969 ; Jacoby et Kyner, 1973) et le développement d'une confiance et d'un engagement dans une approche plus relationnelle (Morgan & Hunt, 1994).

La réflexion sur la fidélité des salariés semble avoir clairement évolué dans les entreprises et s'appuie notamment sur le modèle des ressources et des compétences (Hamel et

Prahad, 1990 ; Barney, 1991). En effet, le salarié constitue un capital humain spécifique et peut être détenteur d'une compétence à l'origine d'un avantage concurrentiel (Becker, 1964).

La fidélité des salariés trouve ainsi justification à travers ce besoin de maintien et de développement des ressources humaines. Par ailleurs, les outils classiques de fidélisation montrent parfois quelques limites, et la gestion des carrières doit par conséquent identifier et mettre en place des techniques innovantes permettant de mieux impliquer et fidéliser leurs salariés. Dans cette perspective, les enjeux de la fidélité paraissent primordiaux aux yeux des DRH.

Avec le temps, les entreprises ont fini par prendre conscience que la fidélité du salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel. En effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer : coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire (Martory & Crozet, 2001).

Au-delà de ce constat d'un besoin pour les entreprises de fidéliser leurs salariés, il apparaît un besoin du point de vue des salariés : ce besoin concerne la personnalisation des conditions de travail et une plus grande liberté dans le travail.

## **2.2. Du point de vue des salariés : un besoin de personnalisation et de liberté dans le travail**

Aujourd'hui, un grand nombre de directeurs des ressources humaines, affirme que le développement de la fidélité des salariés constitue un enjeu majeur de leur fonction pour les années à venir, car en effet le nombre de personnes quittant l'entreprise pour devenir travailleurs indépendants ne cesse d'augmenter. Ainsi, il est fréquent de constater que les travailleurs indépendants sont des personnes qui ont travaillé préalablement en entreprise.

Le travail indépendant procure à ces salariés une liberté dans le travail qu'ils ne connaissaient pas en entreprise. Si tous ne franchissent pas le pas de se tourner vers le travail indépendant, nombreux sont les salariés qui souhaiteraient disposer davantage de liberté et d'autonomie dans leur emploi.

Nombre de chercheurs affirment que les salariés en général attendent de leur entreprise qu'elle prenne en compte leurs besoins individuels. On voit ainsi émerger un « salarié-

consommateur » qui, à l'instar des tendances constatées dans l'univers de la consommation il y a quelques années, exige aujourd'hui une écoute et une attention personnalisées.

### **3. 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.

#### **3.1. 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. 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

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'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.

### **3.2. Enjeux de la GRH à la carte**

En proposant d'offrir aux salariés un certain nombre d'espaces de choix, La GRH à la carte, a pour ambition de répondre à la diversité des attentes des salariés. Ce dispositif peut constituer une réponse à une diversité des attentes de salariés, mais également une réponse à leur besoin de liberté.

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). 79 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 & 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 & 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 & 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 & Perry, 1983 ; Rosenbloom & 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 & 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 & 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 & 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.

#### **4. LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION**

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 sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi. Que ce soit les gestionnaires des ressources humaines, les patrons, les superviseurs, tous désirent avoir des employés motivés.

Un cadre utile et particulièrement efficace pour comprendre et stimuler la motivation au travail est la théorie de l'autodétermination (TAD), élaborée principalement par deux chercheurs américains, Edward Deci et Richard Ryan de l'université de Rochester.

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 ».

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 & 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 pressurisé par l'environnement. Ce besoin est susceptible d'être satisfait par des organisations qui désapprouve 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 son 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.

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.

La TAD place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations intrinsèques et extrinsèques. Les pratiques de GRH qui permettent aux salariés d'avoir une certaine flexibilité au niveau de leur choix devraient encourager une motivation accrue. L'hypothèse principale formulée au niveau de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (Roussel, 2001). Nous pouvons donc dire que le sentiment d'autodétermination joue un rôle conciliateur entre la flexibilité des pratiques RH et la fidélité des salariés.

En effet, tout porte à croire qu'une flexibilité offerte au niveau des pratiques RH influencerait positivement le sentiment d'autodétermination du salarié et de ce fait le pousserait à être complètement fidèle et dévoué à son entreprise. Nos hypothèses ont donc bel bien étaient vérifiées et s'avèrent être toutes positives, justes et fondées.

## **Matériels et méthodes**

Pour répondre à notre problématique nous nous appuierons sur une étude qualitative exploratoire qui nous permettra d'abord d'explorer le concept de GRH à la carte et recenser à travers des entretiens un ensemble d'espaces de choix offerts aux salariés et ceux qu'ils auraient souhaité se voir offrir.

Ensuite une étude quantitative sera menée afin de confronter les construits théoriques aux données empiriques concernant la fidélité et les facteurs qui l'influencent. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire qui a été distribué aux salariés de plusieurs entreprises marocaines

La présentation et la discussion permettront de saisir l'impact de choix intentionnels des employés sur leur décision de quitter ou non l'organisation.

## **Résultats et discussion**

Notre analyse nous a mené à faire plusieurs constats. Le premier est qu'une flexibilité adoptée au niveau des pratiques RH (rémunération, aménagement des temps de travail,

formation, organisation du travail...), trouvera réellement sa place étant donné sa contribution à la gestion issue de la nouvelle réalité du monde professionnel.

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 salariés tout en considérant les besoins de l'entreprise.

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 que 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.

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

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'influence de la GRH à la carte sur l'intention de départ volontaire chez les salariés. Ainsi, il s'est avéré 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.

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 positivement la fidélité des salariés, et contribue à leur rétention.

## Bibliographie

- 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.
- ALVES, S., CULIE, J., (2016), "Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs?", *Management & Avenir*, Vol 2, n°84, pp. 31-51.
- 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.
- 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.
- Cohen, A. (1993), "Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, pp. 143-159.
- 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., 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.

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.

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.

LAROCHE, P., SALINA, M., (2018), *GRH et relations de travail*, Paris : Edition Boeck Supérieur, 320 p.

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.

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.

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.

