

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion
Formation Doctorale : En Sciences Economiques et Gestion
Discipline : Sciences Economiques et Gestion
Spécialité : Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et
Management des Organisations

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

FLEXIBILITE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE : CAS DE LA FONCTION PUBLIQUE AU MAROC

Préparée par : Mme. Amina DEBBAGH

Soutenue le 22 Juin 2022 devant le jury :

Pr. Asmae DIANI	PES	FSJES- Fès	Présidente et directrice de thèse
Pr. Abderrahmane OUDASSER	PES	FSJES- Fès	Rapporteur
Pr. Malika AKIOUD	PH	FSJES- Fès	Rapporteur
Pr. Brahim LOUMOU	PES	EST- Meknès	Rapporteur
Pr. Youssef EL YAACOUBI	PES	ENCG- Fès	Suffragant

L'homme raisonnable s'adapte au monde, l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même, tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable

George Bernard Shaw

A mon défunt grand-père,

REMERCIEMENTS

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, professeur de thèse **Asmae Diani** qui m'a accompagné tout au long de ce travail doctoral. Sa patience, sa disponibilité, son soutien ainsi que ses judicieux conseils ont été d'une grande valeur pour l'avancement et la réalisation de cette thèse.

Je mesure également l'honneur que me font les professeurs Monsieur Abderrahmane Oudasser, Madame Malika Akioud et Monsieur de (Méknès) en acceptant en tant que jury et rapporteurs, d'apprécier la qualité de mon travail de recherche. Un grand merci mes chers professeurs pour votre temps précieux et votre contribution.

Je pense aussi à toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin, parfois même sans le savoir à l'achèvement de mon parcours universitaire. Mes remerciements vont ainsi au personnel administratif de la FSJES-Fès pour leur dévouement et leur grand professionnalisme.

Par ailleurs, ce travail de longue haleine n'aurait pas pu être mené sans le soutien indéfectible de mon cher père et professeur Debbagh Issam et ma chère tante et professeur Debbagh Bouchra. Aucun mot ne pourrait exprimer ma gratitude, mon amour et mon respect pour eux. J'espère que ce travail représentera pour vous une raison pour être fiers de tout ce que vous avez fait.

Je tiens à remercier aussi ma très chère mère qui m'a soutenue en toutes circonstances. Si j'en suis la aujourd'hui c'est grâce toi. A ta générosité, ta tendresse, ton amour, ta confiance et tes prières. Tu as toujours été là, tu l'es encore et tu le seras jusqu'à la fin. Mille merci du plus profond de mon cœur.

Mes sentiments de gratitude vont également à mes très chers beaux-parents, à mon frère, mes oncles et mes tantes, mes cousins et cousines pour m'avoir soutenue dans ce projet.

Une pensée particulière à mon fiancé pour son soutien sans relâche, sa patience et son enthousiasme pour mon travail. Merci de m'avoir encouragé et conduit à ce jour si important.

De tout cœur Merci à tous.

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 1 - Intention de départ volontaire : Revue de Littérature et modèles théoriques

SECTION 1 - Le concept d'intention de départ volontaire

SECTION 2 - Les modèles théoriques du turnover

SECTION 3 - Les déterminants de l'intention de départ volontaire

Chapitre 2 - Individualisation et flexibilité des pratiques des ressources humaines

SECTION 1- La personnalisation et le Marketing des RH

SECTION 2 - La GRH à la carte

SECTION 3- La théorie de l'autodétermination

Chapitre 3 - Modèle conceptuel et cadre hypothétique de la recherche

SECTION 1- La théorie de l'autodétermination comme cadre théorique de la recherche

SECTION 2- La présentation du modèle et des hypothèses de recherche

Chapitre 4 - Contextualisation de la recherche et stratégie d'exploration du terrain

SECTION 1- Départ volontaire dans la fonction publique en contexte Marocain

SECTION 2 - Présentation de la démarche exploratoire

SECTION 3 - Résultat de l'étude qualitative exploratoire et révision du cadre hypothétique de la recherche

Chapitre 5 - Etude empirique confirmatoire

SECTION 1 - Démarche générale des études quantitatives

SECTION 2 -Epuración des échelles de mesures et collecte des données

SECTION 3 - Résultats de l'étude quantitative

Chapitre (conclusif) : Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche

SECTION 1 - Discussion des résultats de la recherche

SECTION 2 - Apports et contribution de la recherche

SECTION 3 – Limites et perspectives de la recherche

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 fragilisé, la question de la rétention et la fidélisation du salarié devient fortement fragilisée. Quels recours ou solutions l'organisation pourra - t - elle mettre en oeuvre 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.*

INTRODUCTION GENERALE

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).

Les conditions dans lesquelles une entreprise opère ont considérablement changé au fil des décennies. Confrontées à un environnement turbulent et imprévisible, les entreprises doivent être suffisamment flexibles pour répondre à une variété de demandes aux prix et à la qualité les plus élevés. Outre les systèmes de production, la technologie et les systèmes d'information, les ressources humaines sont apparues très tôt comme l'un des aspects clés de la flexibilité entrepreneuriale. La fuite des cerveaux vers des pays et d'autres organisations qui offrent de meilleures conditions de travail a contraint de nombreuses entreprises à réembaucher et à conserver une main-d'œuvre talentueuse. Ce phénomène de plus en plus répandu a été utilisé pour se rapporter à des domaines d'activité spécifiques tels que les technologies de l'information. La question du départ volontaire devient de plus en plus préoccupante. De plus en plus de chercheurs en entreprise se penchent sur cette question. Aujourd'hui, une simple recherche sur le Web propose de nombreux articles et formations sur ce sujet, tandis que d'autres sites proposent des stratégies pour résoudre ce problème. À partir des données d'une étude américaine de Gordon et Lowe (2002), il a été constaté que les 33 travailleurs interrogés avaient l'intention de quitter leur emploi au cours des deux prochaines années. Il faut dire qu'il y a eu un énorme changement dans la main-d'œuvre, surtout dans la façon de penser de la nouvelle génération. En effet, cette nouvelle génération arrive sur le marché du travail avec des attentes et des exigences très différentes. Plus autonome et libre, elle s'attend à un travail plus stimulant et souhaite développer sa spécialité au sein d'une organisation qui favorise l'apprentissage et la créativité et offre un point d'appui pour une carrière stimulante. Conscients de l'ampleur du phénomène, plusieurs chercheurs et praticiens de divers domaines des sciences humaines, de la psychologie et des sciences sociales ont manifesté un vif intérêt pour les déterminants du départ volontaire. Toutes ces études concluent que ce désir de quitter le pays est dû à des facteurs interdépendants (Toomingas & Kilbom, 1999). On peut citer : le manque d'opportunités d'apprentissage ou d'emploi, l'insatisfaction ou les conditions de travail inadéquates avec les superviseurs directs, le manque de soutien et de sensibilisation... Malgré l'intérêt croissant pour ce sujet, de nouvelles recherches doivent continuer à créer un diagramme global et systématique qui explique l'intention du retrait volontaire. Cet ouvrage se propose d'apporter un éclairage sur les pratiques que nous offre le concept à la carte de gestion des ressources humaines quant aux facteurs et déterminants de l'intention de départ volontaire chez les salariés du secteur public, je vais essayer d'approfondir cette réflexion. Dans cette introduction, je voudrais vous présenter

les problématiques de nos recherches, leurs intérêts, et le cadre théorique. Ensuite, je vais expliquer comment enquêter, et enfin préciser l'architecture.

Contexte et intérêt de la recherche

Si la recherche en sciences de gestion permet de développer d'élargir des connaissances théoriques existant sur un sujet donné, elle a également vocation à résoudre des problèmes concrets. (Martinet, 1990 ; Chanal & Moscarola, 1998)

A partir de là, notre recherche s'intéresse au concept de la GRH à la carte et à son influence sur l'intention de départ des salariés. Pour ce faire, nous avons dû définir les différentes composantes qui entourent notre concept principal, nous faisons référence aux espaces de choix relatifs à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail, aux espaces de choix relatifs à la rémunération, à la formation, etc.

Dans leur description, ces pratiques qu'on trouve au cœur du concept de la GRH à la carte nous permettent de prendre conscience que la gestion des ressources humaines connaît une nouvelle facette.

Celle-ci s'explique principalement par le souci des entreprises d'aujourd'hui de se rapprocher des attentes de leurs salariés, en leur offrant un certain nombre d'espaces de choix dans leur emploi.

Les gestionnaires des ressources humaines parlent alors de personnalisation des pratiques des RH, ce qui exige une certaine flexibilité de la part des organisations.

Ainsi, l'élaboration de notre étude nous a permis de présenter un modèle théorique dont l'objectif est de tester l'influence de la flexibilité des différents espaces de choix de la GRH à la carte sur l'intention de départ souvent manifestée par les employés.

Les mouvements de restructuration, les licenciements pour raisons économiques et la diminution de la proportion des contrats à durée indéterminée dans l'emploi salarié sont tout autant de facteurs qui fragilisent l'appartenance et l'engagement du salarié dans l'entreprise (François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, 2004, 2007). De nombreux auteurs soulignent le passage de la notion de « carrière » (Retour, 2006), qui renvoie à l'idée d'un cheminement linéaire, ascendant et bien déterminé au sein de la même entreprise, à celle « d'employabilité », définie comme la capacité d'un individu à forger un itinéraire qui lui permet de trouver aisément un autre emploi que le sien (Gazier, 2003).

Aujourd'hui, la notion de loyauté chez les travailleurs semble avoir notablement évolué dans les entreprises et elle s'appuie notamment sur le modèle des ressources et des compétences (Hamel & Prahalad, 1990 ; Barney, 1991). Donc, l'employé constitue un capital humain important et peut être détenteur d'un savoir-faire à l'origine d'un avantage concurrentiel (Becker, 1964). On peut donc dire

que la fidélisation des employés est justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines.

Force est de constater que le facteur démographique joue aussi un rôle décisif aux yeux des organismes qui se préoccupent de la fidélisation, dans la mesure où les déséquilibres démographiques entraînés par le vieillissement progressif de la population associés à une arrivée plus tardive des classes jeunes moins nombreuses constituent un défi majeur pour les entreprises (Peretti, 2005b).

Et malgré le fait que les entreprises soient pleinement conscientes de l'importance de l'attractivité de leur personnel, il n'en demeure pas moins que la perte d'un employé oblige l'entreprise à endurer des coûts importants. Nous faisons référence aux coûts suivants : de recrutement, de formation, de mouvement entraîné par le remplacement, de trésorerie, de départ, de gain ou de perte de salaires (Martrory & Crozet, 2001). Il s'agit alors de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné » (Capron, 1995, p.48).

Par ailleurs, lorsque nous considérons la fidélité comme un enjeu majeur pour l'organisation, nous ne nions pas que la sécurité de l'emploi reste un luxe pour un certain nombre d'employés, surtout lorsqu'ils sont préoccupés par leur avenir dans un contexte de chômage important (Ray, 1998 ; Cottrell et al., 2002).

Ce qui nous amène à constater que les employés aussi disposent d'un certain nombre de besoins de personnalisation.

En effet, les employés se comportent comme des « salariés-consommateurs », ils s'attendent à une écoute particulière et une attention personnalisée de la part des entreprises. Ils sont en quête de liberté et d'autonomie dans leurs emplois.

L'homme a la volonté de maîtriser son environnement, ou du moins d'exercer une influence sur son milieu, directement ou indirectement, pour que celui-ci devienne gratifiant ou moins menaçant (Ganster & Fusilier 1989). Selon (Hiroto 1974), un salarié qui a le sentiment de ne pas contrôler sera davantage soumis au risque de dépression, de moindre performance ou de désengagement dans certaines activités. Au contraire, le sentiment « d'accomplissement » (McClelland, 1975) ou « d'autodétermination », défini par (Deci & Ryan, 1985) comme le sentiment de pouvoir initier et réguler ses propres actions, constitue une source d'épanouissement. Les individus cherchent à être à l'origine de leurs actions, c'est-à-dire la « cause personnelle » de leurs comportements selon les termes de (Decharms, 1981).

Par conséquent, les employés semblent demander ou plutôt exiger une flexibilité des conditions d'emploi.

(Bouchikhi & Kimberly, 1999) considèrent ainsi qu'il faut s'efforcer de personnaliser le milieu d'emploi. En effet, ils constatent la création d'un fossé entre le monopole de choix des consommateurs et celui de l'employé.

Afin de mieux comprendre cette exigence de flexibilité, nous avons fait appel à la théorie de l'auto-détermination, un cadre de nature à nous permettre de mieux saisir les choix et les motivations des employés en situation de départ.

Un théorique centré sur la Théorie de l'autodétermination

Pour mieux comprendre l'importance de la flexibilité qu'offrent les espaces de choix aux salariés, nous avons fait appel à la théorie de l'autodétermination qui place l'autonomie au cœur de ses motivations.

En effet, s'il existe un sujet d'importance vitale pour le monde du travail c'est bel et bien celui de la motivation. Définie comme un processus qui permet de régler le niveau d'engagement d'un organisme vivant dans une action, la motivation est devenue un concept incontournable dans le monde de l'entreprise. Néanmoins la recherche scientifique nous a permis de comprendre que la motivation varie à la fois en intensité et en qualité chose qui nous amène à voir que la motivation est un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes.

C'est d'ailleurs la théorie de l'auto-détermination qui nous a permis de mieux comprendre la motivation au travail.

En effet, depuis plus de 40 ans, cette théorie a suscité des milliers d'études menant à une compréhension accrue du concept de motivation (Deci & Ryan, 2012). Or, la théorie de l'auto-détermination n'est pas uniquement une théorie de la motivation, mais aussi une théorie de la personnalité, du développement social et du bien-être psychologique (Ryan & Deci, 2000).

Cette théorie s'inscrit parmi les approches interactionnistes de l'organisation dans lesquelles l'individu est non seulement un « processeur » d'informations, mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, on associe la théorie de l'autodétermination à l'attitude individuelle, qui est motivée par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (Roussel, 2001).

Ce désir d'autonomie fait référence au fait que les êtres humains ont tendance à orienter leurs attitudes vers des situations qui permettent la satisfaction de ce besoin. De cette manière, l'autonomie contribue à accroître le bien-être (Deci et Ryan, 2000 ; Chirkov, Ryan, Kim et Kaplan, 2003).

Deci et Ryan (1985, 2000), 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 de se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses principes et valeurs. Ce besoin aura plus de chance d'être satisfait dans une organisation qui sanctionne le contrôle excessif des gestionnaires, favorise le long terme, donne du pouvoir décisionnel et reconnaît l'initiative des travailleurs.

Le besoin de compétence permet de se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts. Les leaders peuvent rendre cela possible en partageant l'information, en donnant des opportunités de formation, et en démontrant leur reconnaissance aux employés.

En dernier lieu, l'être humain se doit de satisfaire le besoin **d'affiliation sociale** en ayant des contacts sociaux enrichissants, en sentant qu'il appartient à un groupe en faisant preuve d'empathie et en organisant des réunions et du travail d'équipe sur une base régulière.

Ainsi, la théorie de l'autodétermination justifie la pertinence de proposer des espaces de choix aux travailleurs dans leur emploi dans le cadre des pratiques des RH. De cette façon Cela engendrera la satisfaction des besoins de liberté des travailleurs, chose qui favorisera leur motivation et diminuera par la même occasion leur intention de quitter l'organisation.

GRH à la carte

Les employés d'aujourd'hui exigent de plus en plus que les entreprises tiennent compte de leurs attentes personnelles et y répondent. Face à ce besoin croissant de pratiques du personnel, les organisations sont obligées d'adopter de nouvelles pratiques pour mieux aligner leurs besoins d'affaires avec les attentes des employés. Cette stratégie de médiation entre l'entreprise et la société, visant à satisfaire les différentes parties prenantes d'une organisation, s'appelle la GRH à la carte. Le HRM à la carte aide à personnaliser la gestion des ressources humaines en offrant aux employés une variété d'options d'emploi. Offrir une liberté de choix aux salariés permet de répondre aux besoins de l'entreprise tout en répondant mieux aux attentes de chacun. Ainsi, la GRH à la carte peut être définie comme un mode de gestion personnalisé dans lequel une organisation répond au projet et aux besoins personnels de

chaque salarié et offre une variété de choix au travail. Ainsi, dans le cadre de nos recherches, nous aborderons des aspects de la flexibilité que nous apporte la liberté offerte dans le cadre de la GRH à la carte. Ceci est pris en compte dans l'organisation du travail, la rémunération, l'aménagement du temps de travail et la formation.

Problématique et hypothèses de recherche

Sur la base des éléments développés plus haut, notre problématique peut être formulée ainsi :

La flexibilité des espaces de choix dans le cadre d'une GRH à la carte, influence-t-elle l'intention de départ volontaire des employées ?

Le modèle d'analyse que nous avons proposé dans le cadre de notre recherche nous amène à formuler trois hypothèses de recherche principales. Elles nous permettront de structurer les éléments de réponse à notre question de recherche.

Hypothèse 1 : La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement l'intention volontaire de départ.

Hypothèse 2 : La flexibilité 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 l'intention de départ volontaire.

Les hypothèses centrées sur les liens de déterminisme entre la flexibilité des pratiques de GRH l'intention volontaire de départ, ont été appréhendées à travers le test des sous-hypothèses suivantes :

SH1 a : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

SH1 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

SH1 c : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

SH1 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence négative sur l'intention de départ volontaire

SH1 e : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité a une influence négative sur l'intention de départ volontaire

SH2 a : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

SH2 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

SH2 c : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

SH2 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

SH2 e : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés à la retraite.

Approche Méthodologique

Selon Kirk et Miller (1986), les méthodes qualitatives sont nécessaires pour acquérir des connaissances sur un contexte d'étude et permettre de dégager des énoncés pour l'élaboration d'un questionnaire en vue d'une validation quantitative, plus particulièrement lorsque la documentation sur le sujet fait défaut.

Nous allons donc opter pour une méthodologie alliant étude qualitative exploratoire auprès des fonctionnaires qui ont déjà « sauté le pas », afin de saisir les variables de contexte et ainsi enrichir les variables issues de la littérature et cela pour vérifier la pertinence générale de notre modèle conceptuel, avant de tester sa validité au moyen de notre étude quantitative.

Le recours à cette méthode nous permettra de confronter les notions théoriques acquises au cours de notre revue de littérature portant sur les thèmes de la GRH à la carte et de l'intention de départ volontaire aux réalités du terrain.

Architecture de la thèse

Notre thèse est divisée en six chapitres structurant les réponses que nous apportons à notre question de recherche.

Le premier chapitre introduira les éléments de contexte qui ont été à l'origine de l'émergence de notre intérêt pour l'intention de départ volontaire à la retraite chez les fonctionnaires, ce qui nous permettra de situer notre étude dans un contexte théorique reflétant la réalité des espaces de choix proposés par les organisations soucieuses de la fidélisation de leurs employés. Ensuite nous présenterons par le biais d'une synthèse de notre revue de littérature l'état des connaissances sur le concept de l'intention de départ volontaire ainsi que les différents modèles théoriques qui en ressortent.

Dans le second chapitre, nous nous intéresserons au concept de la GRH à la carte qui constituera un recours permettant de répondre aux attentes personnelles et besoins spécifiques de chaque employé, particulièrement son besoin d'autonomie.

Ces réponses seront apportées par l'offre d'espaces de choix, dont nous avons fait l'inventaire et qui sont au nombre de cinq sections : les espaces de choix à l'organisation du travail, les espaces de choix relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à la formation, et enfin les espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail et de carrière. Chaque réponse fera l'objet d'une section, qui traitera d'abord des définitions et des modèles relatifs à chaque espace de choix puis exposera la nature positive ou négative du lien de causalité, recensée dans la littérature entre l'intention de départ volontaire et l'espace de choix.

Le troisième chapitre aura pour objet de présenter notre modèle conceptuel général de recherche issu de l'analyse de la littérature et de finaliser notre corpus hypothétique.

Le quatrième chapitre quant à lui sera consacré à la contextualisation de la recherche en abordant le concept de départ volontaire dans la fonction publique marocaine, mais aussi à la stratégie adoptée pour l'exploration du terrain qui comprendra une phase présentation et une phase résultats de l'étude qualitative exploratoire.

Le cinquième chapitre détaillera notre étude empirique confirmatoire, et mettra en exergue notre mode de raisonnement, notre stratégie méthodologique quantitative, notre méthode de collecte des données ainsi que nos résultats empiriques.

Enfin le dernier chapitre qui constituera pour nous un chapitre conclusif comprenant ainsi la discussion détaillée des résultats, les apports et contributions divers de la recherche ainsi que ses limites et perspectives.

Chapitre 1 - Intention de départ volontaire : Revue de Littérature, et modèles théoriques

Introduction du chapitre 1

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.

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).

Au cours des trente dernières années, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le sujet de l'intention de quitter (Mowday, Porter & Steers, 1982; Taing, Granger, Groff, Jackson & Johnson, 2011).

L'intérêt pour ce sujet peut s'expliquer par le fait que les entreprises subissent des coûts liés au départ volontaire des employés. En effet les mouvements de restructuration, les licenciements pour raisons économiques et la diminution de la proportion des contrats à durée indéterminée dans l'emploi salarié sont tout autant de facteurs qui fragilisent l'appartenance et l'engagement du salarié dans l'entreprise (Boisserolles & Saint-Julien, 2004).

De nombreux auteurs soulignent le passage de la notion de « carrière » (Retour, 2006), qui renvoie à l'idée d'un cheminement linéaire, ascendant et bien déterminé au sein de la même entreprise, à celle d'« employabilité », définie comme la capacité d'un individu à forger un itinéraire qui lui permet de trouver aisément un autre emploi que le sien (B. Gazier, 2003). La logique de l'employabilité ainsi que le développement du e-recrutement invitent les salariés à être acteurs de leur évolution professionnelle et attentifs aux opportunités d'emploi (H. Nekka, 2002).

L'intention de quitter peut-être l'effet de nombreux facteurs et les superviseurs semblent jouer un rôle prédominant dans ce phénomène. Les principaux facteurs qui poussent les employés à quitter incluent en général un niveau élevé de stress ou d'épuisement professionnel, le manque de satisfaction au travail (Freund, 2005) et le manque de soutien de la part des superviseurs (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001).

D'un point de vue psychologique, les employés peuvent faire face à une situation qui leur semble difficile ou menaçante. Il s'agit par là d'une évaluation personnelle de l'employé concernant la présence et l'interprétation d'une situation donnée ainsi que sa capacité à y faire face. Cette évaluation donne naissance à une réaction physiologique chez les employés. Cela peut souvent déclencher chez ces derniers des problèmes de santé tels que la tension qui monte ou encore le cœur qui bat plus vite.

Le corps humain est beaucoup plus sensible en situation de stress et plus celui-ci persiste, plus l'individu manque de ressources pour affronter la situation. Par conséquent, cela affecte non seulement sa santé mentale et physique, mais aussi son travail, ce qui peut entraîner un phénomène d'absentéisme, voire même son intention de quitter l'entreprise.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons dans une première section les définitions des concepts d'intention de Départ Volontaire et de fidélité, suivie des différentes dimensions que cela véhicule.

Dans une deuxième section, nous nous intéresserons aux différents modèles du turnover issues de la littérature et retenues dans le cadre de notre recherche.

Et enfin, dans une troisième section, nous mettrons en exergue les déterminants de l'intention départ volontaire.

SECTION 1 - Concept d'intention de départ volontaire

1. L'intention 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.

En France par exemple, où la pyramide des âges montre que « l'onde de choc du baby-boom sera plus marquée que dans les autres pays européens » (Aglietta et al., 2005 : 61), la loi Fillon du 21 août 2003 portant réforme des retraites a adopté diverses dispositions destinées à favoriser l'emploi des seniors, et à inciter les intéressés et les entreprises ou les collectivités publiques qui les emploient à prolonger leur activité (Conseil d'Orientation des Retraites, 2004).

Si l'arrivée à l'âge de la retraite des générations du Baby-Boom intéresse particulièrement les médias et les marketeurs (Duyck, 2006), une situation entièrement nouvelle se profile pour les responsables des Ressources Humaines comme pour les managers (Marbot & Peretti, 2004).

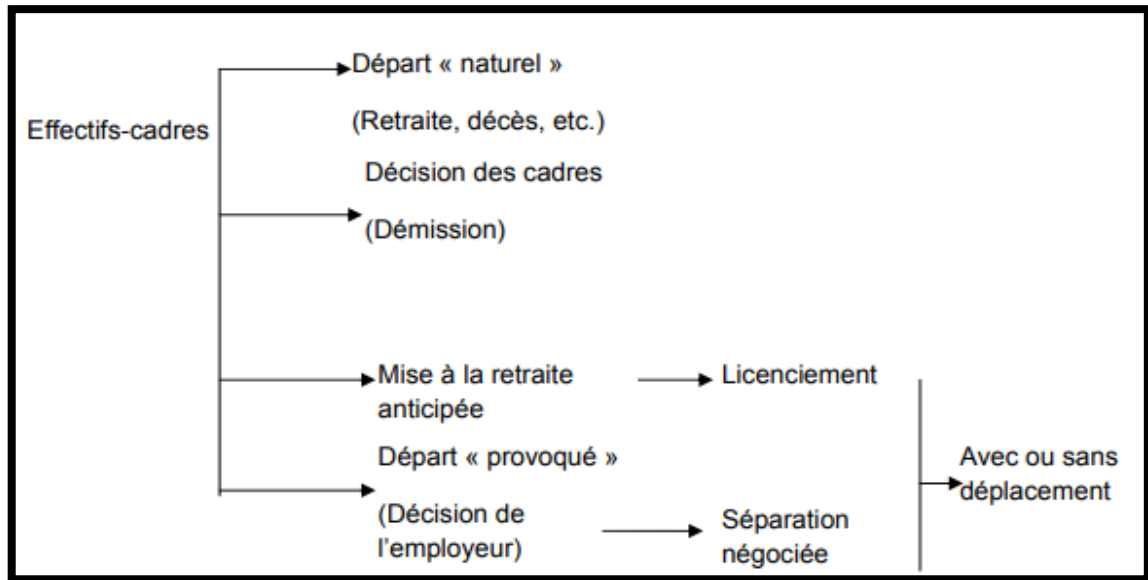
Un préalable nécessaire à toute tentative de prédiction des comportements de départ est de comprendre ce qui amène l'individu à partir à un moment, plutôt qu'un autre.

La société post-moderne, aiguillonnerait la propagation, dans les pays occidentaux, d'un nouveau paradigme de gestion dominant caractérisé par la nécessité pour les employeurs de personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés

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).

Selon (Dany & Livian, 2002), l'intention de départ volontaire peut prendre différentes formes comme le montre la figure ci-après :

Figure 1: La gestion des départs



Source : Dany et Livian, 2002, p. 162

Selon, (Dany & Livian, 2002) les départs peuvent être classés en trois catégories : les départs initiés par l'employeur, les départs à l'initiative des salariés et les départs qui se situent entre les deux extrêmes.

1.1 Départ à l'initiative de l'employeur

Cette première forme est celle du départ à la retraite anticipée, nous retrouvons également le licenciement du salarié qui peut constituer un deuxième aspect du départ à l'initiative de l'employeur ayant lieu suite à une insuffisance professionnelle, de résultats, ou encore une faute grave.

1.2 Départ intermédiaire

Considéré comme le point de croisement entre le départ volontaire et le départ à l'initiative de l'employeur, le départ intermédiaire est question de situations dans lesquelles le contrat de travail est rompu mais où la relation employeur, employé est toujours maintenue. A titre d'exemple : l'essaimage, la demande par l'employeur d'un changement de statut et le souhait du salarié de créer son propre emploi. (Dany & Livian, 2002)

1.3 Départ à l'initiative de l'employé

La question du départ volontaire devient une problématique lorsqu'on se trouve dans un secteur qui fait face à une pénurie de main-d'œuvre, d'où la nécessité pour les entreprises soucieuses de conserver leurs salariés de talent et de mettre en place des politiques de fidélisation.

1.4 Définition retenue du concept d'intention de départ volontaire

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 ».

2. Transversalité de la notion de fidélité

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 » (Cabanes, 1991, p.373). Ainsi, plusieurs champs des sciences de gestion

sont susceptibles d'apporter une aide à notre réflexion (Dutot, 2004): d'une part la finance et la gouvernance d'entreprise, d'autre part le marketing.

2.1 La fidélité selon les chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise

Aussi surprenant que cela puisse paraître, la notion de fidélité peut être étudiée du point de vue des financiers et des chercheurs sur la gouvernance d'entreprise.

En effet, le terme « fidélité » fait défaut dans le domaine de la finance

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système qui « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire* » (Charreaux & Desbrières, 1998, p.59). Toutefois, l'analyse de la gouvernance de la firme ne se limite pas aux relations dirigeants / actionnaires, mais doit au contraire être élargie à tous ses partenaires. Ainsi, il apparaît que l'entreprise a tout intérêt à diminuer le coût d'opportunité de ses salariés afin d'accroître sa valeur : en développant des actifs spécifiques, l'entreprise accroît la dépendance de ses salariés à l'entreprise et augmente leur coût de sortie car ils deviennent des actifs spécifiques non transférables (Joffre, 1999 ; Jolly et Roche, 2000 ; Dion et al., 2001 ; Michel, 2001).

Dans ce sens, il apparaît que si l'entreprise cherche à retenir ses salariés, c'est parce qu'une « *firme ne peut créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents* » (Charreaux & Desbrières, 1998, p.78). Or, les salariés représentent parfaitement ce type de ressources difficilement imitables (Coff, 1997).

Ainsi, les financiers présentent indirectement les intérêts stratégiques et économiques à la mise en œuvre d'une politique de Fidélisation du personnel.

Par ailleurs, le développement de l'actionnariat salarié et du plan d'épargne entreprise (PEE) incitent les entreprises à développer l'implication et la fidélisation de leurs salariés. Ainsi, dans une étude cherchant à comprendre pourquoi les salariés achètent des actions de leur entreprise, Aubert (2006a, 2006b) montre qu'un salarié fidèle à l'égard de son entreprise aura davantage tendance à avoir recours à l'actionnariat salarié sous forme d'achat d'actions de son entreprise (au mépris de toute prudence de diversification).

(Cohen, 2004) explique que cette relation pourrait s'expliquer notamment par l'attachement du salarié à l'égard de son entreprise, mais également par le biais de familiarité.

Enfin, la fidélité est encore indirectement étudiée par les chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise à travers la question de l'enracinement des dirigeants. Des dirigeants cherchent ainsi à

maximiser leur investissement dans des actifs afin de rendre leur présence à la direction de la firme indispensable (Charreaux, 1997). Paquerot, 1997) insiste sur le caractère illégitime de ce pouvoir.

Les apports de l'approche des chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise sont avérés (Dutot, 2004). En effet, ces travaux conduisent à s'interroger sur l'intérêt pour l'entreprise de préserver un salarié fidèle. Par ailleurs, ils permettent d'approcher la notion de fidélité par son contraire, via le concept proche mais différent d'opportunisme. Si la fidélité contient un caractère calculé, nous verrons plus tard que l'aspect affectif de la relation est très important. En revanche, une limite de ces travaux réside dans l'instrumentalisation de l'homme (et de sa fidélité) qui est faite par les financiers.

2.2 La fidélité selon les chercheurs en marketing

Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004). Moulins (1998, p.72-73) définit la fidélisation comme « *une volonté engagement psychologique et comportemental d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* ». La fidélité présente donc une double approche (Jacoby & Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeyllhe, 1997) : comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque). Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH (Dutot, 2004).

En effet, la limite majeure de l'approche, comportementale est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du comportement de maintien dans l'entreprise en GRH.

Valla (1995, p.146) considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « *la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs* »

Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

Par ailleurs, le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (Ricard & Perrien, 1996 ; N'Goala, 1998) a conduit les entreprises à envisager la gestion des clients dans une perspective de long terme (Moulins, 1998). Alors que le marketing transactionnel appréhendait la relation entre le

client et le fournisseur comme une suite d'épisodes distincts les uns des autres (Gummesson, 1994, 1997), le marketing relationnel s'apprécie comme un processus continu dans le temps. (Morgan & Hunt, 1994, p.22) définissent le marketing relationnel comme « *l'ensemble des actions marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses* ». Ce marketing relationnel peut être transposé à la relation salarié-entreprise : il s'agit de créer un lien de confiance au-delà de la relation de travail.

Dans cette perspective, (Bliemel & Eggert 1998) identifient deux dimensions de la relation client fournisseur : la dimension « obligation » lorsque le client se sent obligé de poursuivre ses achats chez un même fournisseur, et la dimension « désir » lorsque cette décision résulte d'une volonté personnelle, d'une liberté perçue par le client. Ces auteurs distinguent ainsi plusieurs types de relation d'achat (tableau 1).

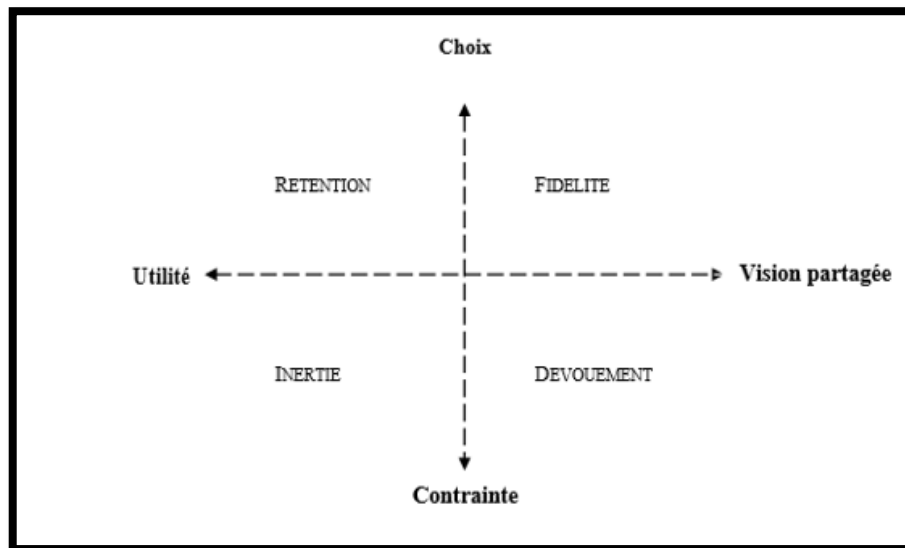
Tableau 1- Quatre états possibles du comportement d'achat répété

		Obligation : « ils le doivent »	
		oui	non
Désir : « ils le veulent »	oui	<i>Attachement forcé</i>	<i>Fidélité</i>
	non	<i>Captivité</i>	<i>Inertie</i>

Source : Bliemel et Eggert (1998)

Meyssonier (2005) propose d'adapter cette taxinomie à la fonction sociale. A l'instar du comportement d'achat répété, l'auteur considère que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé. La figure 2 présente les formes d'attachement selon ces deux axes : celui du degré de liberté perçu opposant le choix à la contrainte (March et Simon, 1958, Crozier et Friedberg, 1977 ; Allen et Meyer, 1990 ; Lévy-Leboyer, 2002) et celui du sens attribué à la relation confrontant l'utilité à la vision partagée (p.ex. Kanter, 1968 ; Mowday & al., 1979 ; Francès, 1987 ; Thévenet, 1992 ; Kristof, 1996).

Figure 2: Source d'attachement à l'entreprise



Source : Meyssonnier, 2005, p.88

Quatre formes d'attachement apparaissent : la fidélité, la rétention, le dévouement et l'inertie (Meyssonnier, 2005).

La fidélité résulte de la volonté personnelle du salarié de maintenir la relation et de l'idée qu'il se fait de son entreprise : le salarié décide librement, en toute connaissance de cause, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs.

La rétention : L'attachement est principalement stimulé par un raisonnement ou un « Calcul » personnel au sens de la théorie des avantages comparatifs de (Becker, 1960).

Ainsi, le salarié opère un choix dicté à la fois par la situation perçue intéressante (dans son entreprise) et par une absence d'opportunité externe plus avantageuse.

Le dévouement : correspond à une sorte de « conscience professionnelle » de l'individu, poussée à l'extrême. Cette forme d'attachement se rapproche de l'implication normative d'Allen et (Meyer, 1990). La relation avec l'organisation est soutenue par des barrières au changement érigées par l'entreprise qui sont perçues par le salarié comme étant très importantes pour lui.

L'inertie : l'individu ne ressent ni une grande liberté de choix à poursuivre la relation, ni une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise. Il semble s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude et par facilité. Contraint de rester car tout changement suppose des efforts, il perçoit une certaine utilité à s'attacher à son entreprise du fait de la commodité d'emploi. Le salarié semble être dans un état de passivité (Thévenet, 1992).

Dès lors, il apparaît que les travaux en marketing sur la fidélité peuvent avoir un intérêt pour la recherche en gestion des ressources humaines sur ce thème. Les principaux apports du marketing sont l'appréhension de la notion de fidélité à partir des comportements et des attitudes adoptés par le consommateur ou le salarié, mais également la typologie des formes d'attachement que nous venons de présenter.

En nous appuyant sur les travaux antérieurs, notamment ceux menés dans d'autres disciplines, nous pouvons à présent définir la notion de fidélité.

2.3 Définition retenue du concept 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 conjugée 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.

On retrouve dans cette définition les deux dimensions - l'une comportementale, et l'autre attitudinale des approches composites de la fidélité en marketing que nous avons présentées dans le paragraphe précédent (Jacoby & Kyner, 1973).

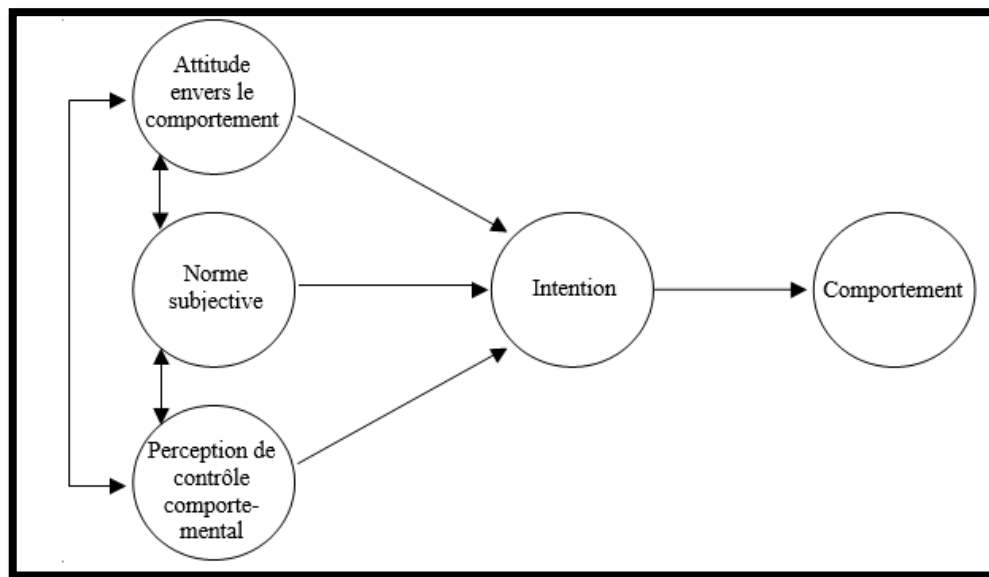
La fidélité apparaît donc comme présentant deux facettes : une faible intention de quitter l'entreprise et une implication organisationnelle forte. Toutefois, avant de développer ces deux facettes, il nous faut expliciter la nature attitudinale de la fidélité.

En effet, la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise est étudiée sous un angle attitudinal. Selon le Petit Robert, une attitude peut se définir comme une « *disposition à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose* » et qui représente un « *ensemble de jugements et de tendances qui pousse à un comportement* ». Ainsi, une attitude est avant tout une disposition de l'esprit précédant un éventuel comportement (Allport, 1935).

(Louart, 1999) définit les attitudes comme des réactions indicatives qui se manifestent sous forme de croyances, de sentiments ou de volontés d'agir.

De son côté Ajzen avec sa théorie du comportement planifié (1985, 1987, 1988, 1991) suppose un modèle d'analyse qui attribue à l'attitude trois composantes : affective, cognitive et de contrôle. En effet, à la différence du modèle de l'action raisonnée (Fishbein & Ajzen, 1975 ; Ajzen & Fishbein, 1980), l'approche du comportement planifié ne se contente plus de jugements affectifs, mais tient compte également de la représentation cognitive de l'intention. En outre, la perception de contrôle comportemental est ajoutée dans ce modèle. (Ajzen, 1991, p.183) considère que celle-ci « *se rapporte au sentiment qu'a une personne de la facilité/difficulté d'effectuer le comportement souhaité* ».

Figure 3: Modèle du comportement planifié



Source : Ajzen, 1988, p.118

L'attitude est généralement considérée comme un prédicteur du comportement : la plupart des études en la matière s'accordent sur le caractère positif de la relation intention/comportement (Neveu, 1996). Ainsi, (Steel & Ovalle, 1984) ont établi de manière empirique une telle relation.

L'intention serait ainsi une prédisposition à agir. Toutefois, s'il semble bien exister une relation entre attitudes et comportements, celle-ci s'avère fragile et complexe. (Igalens, 1999) signale dès lors que l'utilisation de l'attitude comme prédicteur du comportement doit être entourée de nombreuses précautions méthodologiques.

En outre, le facteur temps peut avoir une influence sur la relation entre attitudes et comportements. Ainsi, (Louart, 1999) estime que les cohérences entre attitudes et comportements sont d'autant plus fortes que les délais sont courts entre l'expression des uns et la manifestation des autres.

Section 2 : Les Modèles théoriques du turnover

Ayant une relation avec le concept d'intention de départ, plusieurs modèles théoriques pourraient éventuellement contribuer à un apport dans notre recherche parmi ces modèles on cite :

1. Le modèle March et Simon 1958

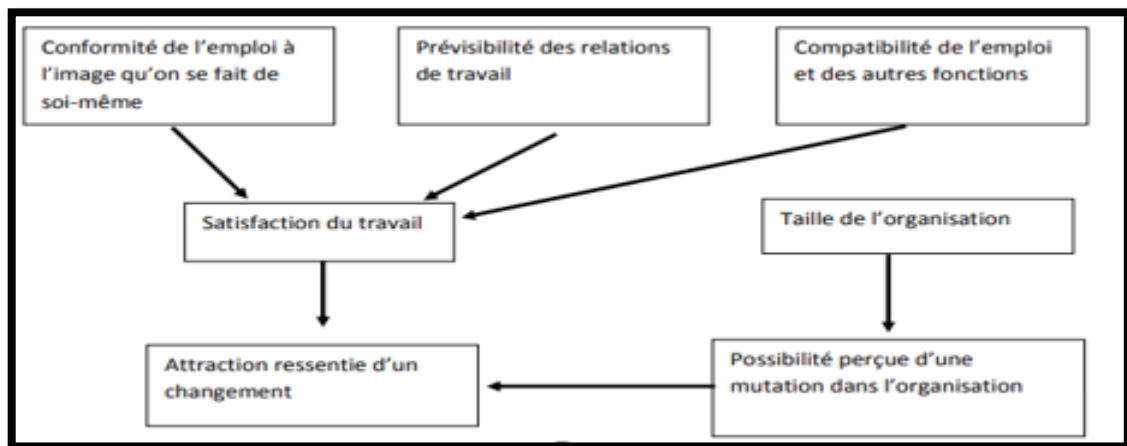
D'après les concepts développés à travers ce modèle, un individu échangerait volontairement son travail contre des conditions plus favorables, sur la base d'une perception générale d'équité et d'équilibre.

Le modèle de March et Simon repose donc sur la convergence de deux composantes principales :
L'attraction ressentie de quitter l'organisation et la facilité perçue de quitter l'organisation

Voyons d'abord l'influence de certains facteurs présents dans le modèle de (March & Simon, 1958).

1.1 Facteurs influençant l'intention de quitter l'organisation

Figure 4: Modèles des facteurs intervenant principalement pour rendre souhaitable un changement



Source : March & Simon, (1958, p 93)

Pour construire leur modèle March et Simon se sont appuyés sur les travaux de Mann & Baumgartel, (1952) et Morse, (1953).

Ceux-ci considèrent que la satisfaction au travail et la perception d'une mutation dans l'organisation sont les principaux facteurs sur l'attraction ressentie pour un changement.

Le sentiment d'accomplissement qu'un employé éprouve envers sa fonction est le facteur principal qui agit sur sa motivation de quitter son organisation. « Plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement » (March et Simon, 1958, p. 93).

La satisfaction professionnelle dans la décision de partir ou de rester est provoquée par :

1.1.1. La situation professionnelle par rapport au travail.

Selon Mobley (1982), l'intention de démissionner se ressent lorsque le salarié arrive à un certain point de saturation et de tolérance. Il peut s'agir d'une routine devenue insupportable, d'un manque de défi à relever, de compétences sous-utilisées ou d'un salaire jugé insuffisant. C'est la détérioration de la satisfaction apportée par le travail qui motive le travailleur à chercher de nouvelles occasions.

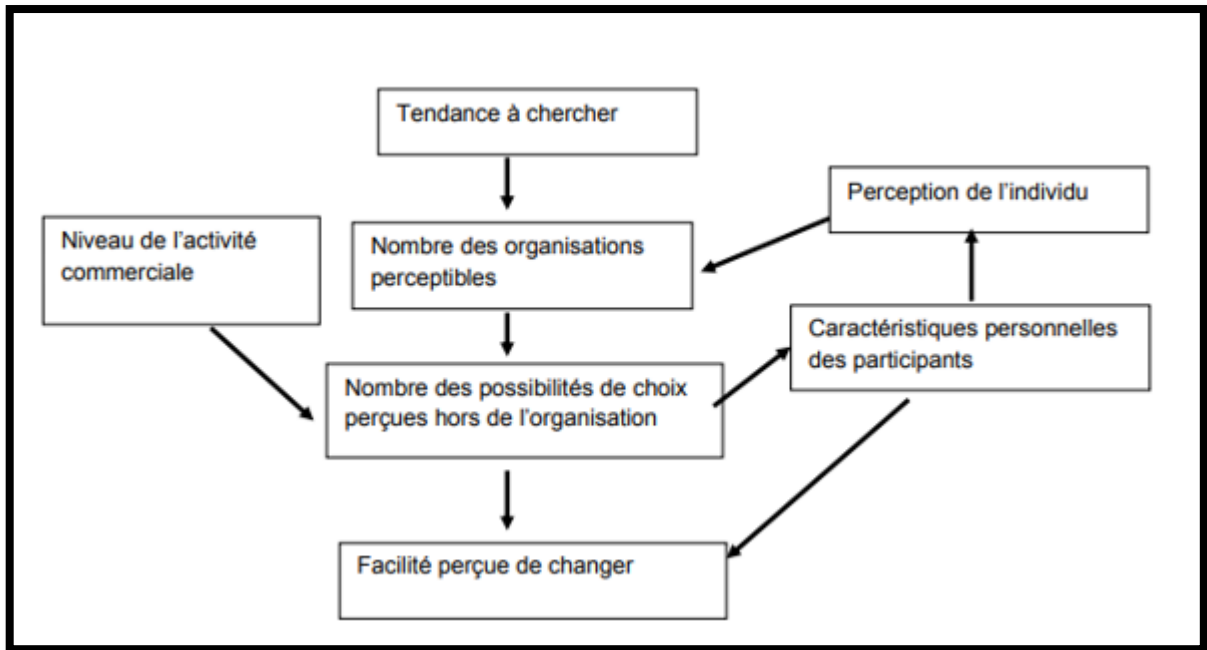
1.1.2. La situation professionnelle par rapport à l'entreprise.

La relation d'implication est remise en cause, car l'entreprise n'a pas su répondre aux exigences du salarié, ni créer avec lui un lien de confiance efficace.

1.2 Facteurs influençant la facilité de quitter l'organisation

Dans leur modèle March et Simon font également allusion aux opportunités externes et aux conditions économiques qu'ils considèrent comme des instruments pouvant faciliter le départ volontaire.

Figure 5: Modèle des facteurs principaux touchant la perception de facilité d'un changement



Source : March & Simon, (1958, p. 93)

Ainsi deux facteurs peuvent pousser un salarié à chercher ailleurs et influencer sa décision de quitter l'organisation : l'insatisfaction dans sa fonction et l'accoutumance de l'employé à son organisation ou à son travail.

Enfin, March et Simon notent la relation réciproque entre la facilité de perception de l'entreprise par l'individu et la facilité de perception de l'individu par l'organisation. De cette manière, « plus la perception des organisations sera importante par un individu, plus il sera facilement perçu par les organisations qui conviennent (March & Simon, 1958, p.103). » Il est vrai que plusieurs caractéristiques individuelles influent sur la façon dont une personne peut être perçue, à savoir son statut social, son caractère propre ou encore le type d'organisations avec lesquelles elle est habituellement en contact.

1.2.1 Situation personnelle.

Compte tenu du fait que chaque salarié dispose d'une vie privée, il est à rappeler qu'elle ne pourra pas rester stable durant toute sa vie professionnelle. En effet, les exigences d'un employé célibataire compétant travaillant pour une organisation jusqu'à pas d'heures, située assez loin de son domicile ne seront certainement plus les mêmes une fois marié ou ayant des enfants. Ce genre de changement peut entraîner un départ inévitable. Il s'agit donc de la capacité de l'entreprise à adapter ses techniques de fidélisation de façon à ce que son personnel qualifié reste.

1.2.2 Situation du marché du travail

Plus un employé perçoit d'occasions externes, plus il aura l'impression que quitter son entreprise pour un autre emploi est facile (March et Simon, 1958). Ainsi, dans le cas d'un salarié qui demeure dans son entreprise par inertie, les obstacles jugés d'abord insurmontables peuvent s'effacer. March et Simon considèrent donc que la conformité de l'emploi d'un individu avec sa propre image a une influence sur la satisfaction au travail, et de façon indirecte sur l'intention de quitter.

Et donc le fait de bénéficier d'une certaine flexibilité au niveau des pratiques Rh comme la rémunération et la formation, peut contribuer à améliorer la relation existante entre image et emploi d'une personne.

L'innovation du modèle de (March & Simon, 1958) réside dans la juxtaposition de composantes psychologiques individuelles et de facteurs économiques externes. Deux éléments principaux paraissent ainsi influencer l'intention de départ volontaire : l'attraction ressentie d'un changement et la facilité perçue de ce changement.

L'idée de variables « *push* » et « *pull* » apparaît en filigrane. Les « *push factors* » sont des considérations négatives, telles qu'une insatisfaction au travail, qui amènent la personne à quitter son entreprise par une action de répulsion. Au contraire, les « *pull factors* » exercent une fonction d'attraction vers une nouvelle entreprise : ce sont des considérations positives qui attirent l'individu vers le départ. Cette distinction des facteurs « *push* » et « *pull* » sera réutilisée à de nombreuses reprises par la suite, notamment en ce qui concerne l'étude des variables influençant l'intention de départ à la retraite (Beehr, 1986 ; Shulz et al., 1999 ; Christin et Peretti 2005 ; Christin et al, 2005).

Néanmoins, les auteurs n'évoquent pas la question des relations possibles entre les deux catégories de facteurs que sont l'attraction ressentie d'un changement et la facilité perçue de ce changement. Ainsi, pour ne considérer qu'un exemple, nous pouvons imaginer que la tendance de la personne à chercher des solutions alternatives, facteur affectant indirectement la facilité perçue de changer, sera elle-même influencée par l'attraction ressentie d'un changement ou une insatisfaction dans le travail.

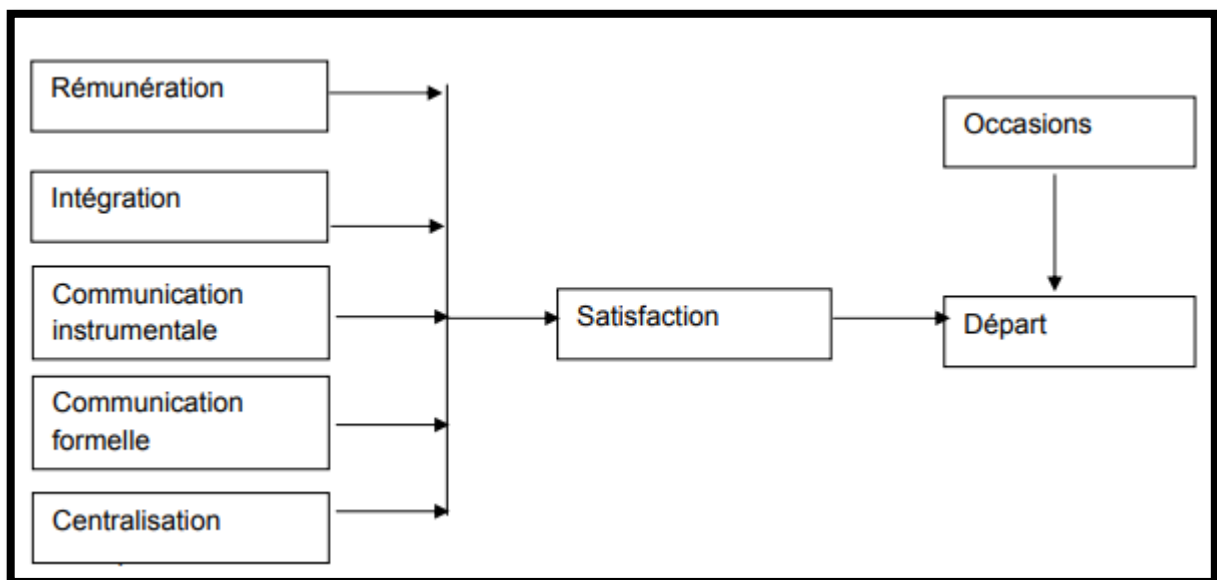
Le modèle de March et Simon n'a que très rarement été testé empiriquement. Les quelques études conduites malgré tout en la matière confirment le rôle de la première composante. En revanche, elles sont davantage nuancées en ce qui concerne la validité de la deuxième partie du modèle relative à la facilité perçue du changement (Pettman, 1973). En effet, March et Simon ne prouvent que très rarement de manière empirique leurs affirmations et les fondent uniquement sur leur expérience et leur intuition.

De là nous pouvons présenter un des modèles d'intention de départ volontaire qui a retenu notre attention dans le cadre de cette recherche, celui de Price (1977).

2. Le modèle de Price (1977)

Dans son modèle, Price 1977 met en évidence cinq déterminants pouvant avoir une influence sur l'intention de départ volontaire. Ce sont : la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation.

Figure 6: Modèle de départ volontaire



Source : Price, (1977, p.53)

2.1 La rémunération

Pour définir la rémunération, (Price,1977) fait référence aux travaux de (Lawler,1971). Selon ce dernier, la rémunération est « le salaire, les avantages, les accessoires et les autres produits qui ont une valeur financière et que l'organisation alloue aux employés en échange de leurs services (Lawler, 1971, p. 1) ». Price pose l'hypothèse selon laquelle un niveau plus élevé de rémunération sera lié à un taux de départs volontaires plus faible. En effet, la rémunération apparaît comme un élément attractif pour les membres d'une organisation.

2.2 L'intégration

Selon (Price, 1977), l'intégration est le reflet de l'importance de la participation de l'employé aux relations organisationnelles. Il s'agit de l'ampleur de la participation de l'employé dans des relations organisationnelles primaires et/ou quasi-primaires, telles que le fait d'avoir des amis intimes dans l'organisation.

Price pose l'hypothèse selon laquelle un niveau plus élevé d'intégration sera lié à un taux de départs volontaires plus faible.

2.3 La communication

Dans le modèle de (Price, 1977), on distingue deux sortes de communication qui peuvent avoir un lien avec le départ volontaire d'un salarié. : la communication instrumentale et la communication formelle. On peut les distinguer à partir de leur caractère officiel ou non de transmission de l'information. La première se distingue de la seconde en ce sens qu'elle est directement liée au travail. Price cite comme exemple de communication instrumentale le cas d'un chef d'équipe qui explique à un employé les exigences d'un travail. De même, la distinction entre la communication formelle et la communication informelle réside dans le caractère officiel ou non de la transmission de l'information. La communication formelle peut être officiellement transmise par le biais d'un manuel de formation de l'entreprise.

Price pose l'hypothèse selon laquelle un niveau plus élevé de communication instrumentale sera lié à un taux de départs volontaires plus faible. De même, un niveau plus élevé de communication formelle réduirait le taux de départs volontaires.

2.4 La centralisation

Il s'agit du degré de concentration du pouvoir dans l'organisation. Les deux extrêmes de centralisation sont le cas où tout le pouvoir serait détenu par une seule personne et celui où chaque membre de l'organisation exercerait une partie égale du pouvoir. La plupart des entreprises se situent entre ces deux extrêmes, la participation dans la prise de décision¹² étant plus ou moins développée.

Price pose l'hypothèse selon laquelle un niveau plus élevé de centralisation sera lié à un taux de départs volontaires plus important.

Ce modèle présente l'avantage de mettre en relation le comportement du salarié avec l'environnement économique, c'est-à-dire les opportunités alternatives de travail. Cette caractéristique répond à la limite formulée à l'égard du modèle de (March & Simon, 1958) qui étudiait les deux facteurs de l'intention de départ volontaire (attraction ressentie d'un changement et facilité perçue de ce

changement) de manière séparée. (Price, 1977) considère que la satisfaction est une variable médiatrice entre cinq déterminants primaires et le départ volontaire, tandis que les opportunités externes apparaissent comme une variable modératrice ayant un impact sur la relation entre la satisfaction et le départ.

Malgré l'introduction de la variable « opportunités extérieures », ce modèle présente certaines insuffisances (Neveu, 1996). Tout d'abord, on peut reprocher aux variables déterminantes de faire trop appel à la subjectivité des individus. En effet, ce modèle tend à attribuer aux acteurs un processus de décision rationnel et expert, notamment en ce qui concerne l'appréciation des opportunités externes.

En outre, (Price, 1977) n'intègre pas dans son modèle des variables démographiques au titre des variables déterminantes, alors que celles-ci semblent avoir une certaine importance sur la variation du départ volontaire (Bluedorn, 1982).

Enfin, il semblerait que l'hypothèse d'une interaction satisfaction au travail/opportunité agissant directement sur le comportement de départ n'ait pas été établie par les études empiriques (Bluedorn, 1982 ; Neveu, 1996)

Le modèle de (Price, 1977) met chacun de ces cinq déterminants en relation avec une première variable d'intervention : la satisfaction. Celle-ci est vue ici comme le degré d'orientation affective positive relative à l'attachement du salarié envers son organisation. Cette variable va jouer le rôle de filtre entre le niveau primaire des variables déterminantes et la variable dépendante qu'est le départ (Neveu, 1996).

Price introduit une seconde variable intermédiaire entre la satisfaction et le départ volontaire : l'opportunité. A la différence de la satisfaction qui est une variable psychologique, Price présente l'opportunité comme une variable structurelle. Celle-ci représente la présence d'alternatives externes sur le marché du travail, c'est-à-dire la possibilité de trouver un autre emploi dans une autre organisation.

L'existence de ces deux variables intermédiaires d'intervention amène Price à formuler l'hypothèse selon laquelle une insatisfaction peut résulter sur un départ volontaire d'un salarié, mais uniquement lorsque le niveau des opportunités externes de travail est relativement élevé.

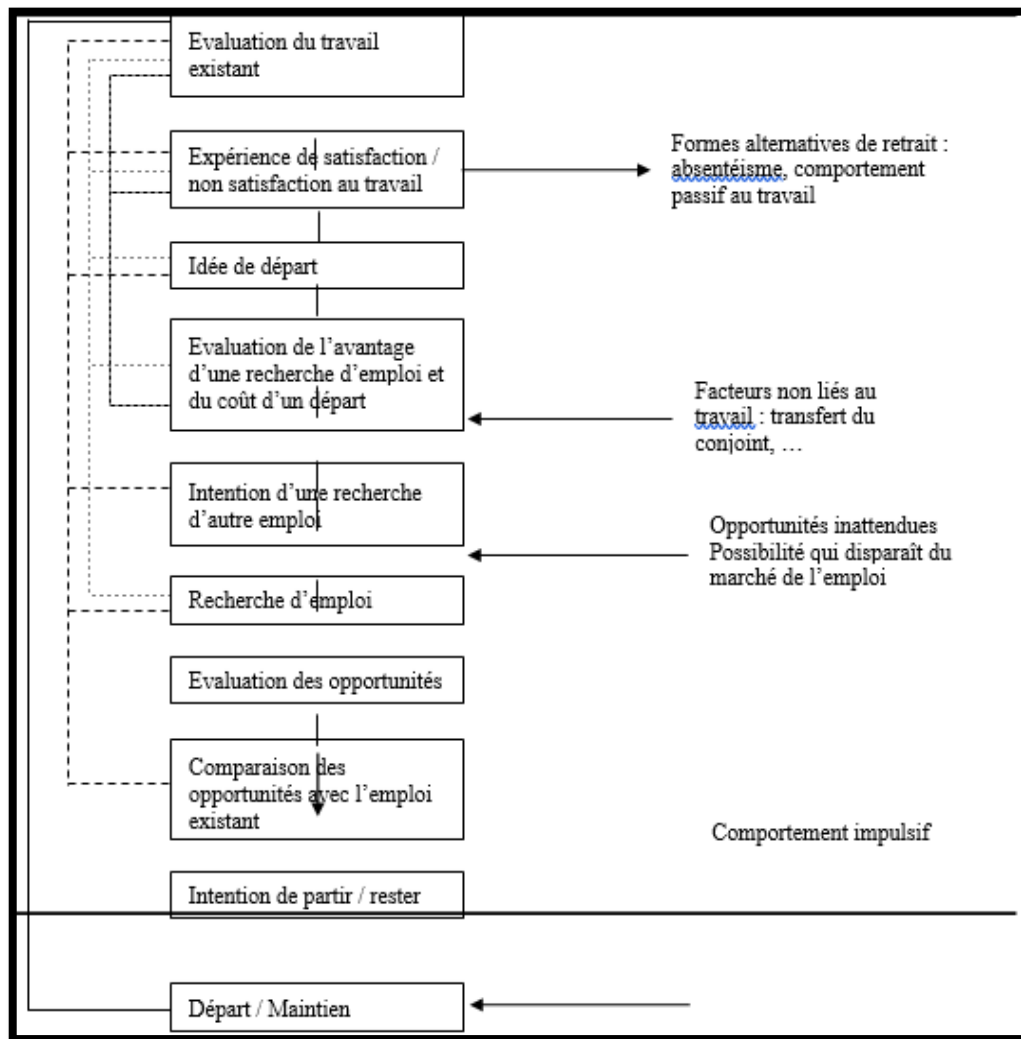
Price, (1977) a également intégré dans son modèle trois variables, et qui sont la variable structurelle : L'occasion, représentant la possibilité d'opportunités externes, c'est à dire la possibilité de trouver un autre emploi sur le marché de travail. La variable dépendante qui n'est d'autre que le départ du salarié et enfin la satisfaction, variable perçue comme étant le filtre entre les cinq déterminants influençant l'intention de départ volontaire.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le modèle de Price, (1977) fournit une meilleure compréhension du concept de départ volontaire, avec l'avantage de nous donner plus de précisions concernant ses déterminants. D'un autre côté, il n'insère pas dans son modèle des variables démographiques comme déterminants, alors que celles-ci semblent avoir une importance sur la décision de quitter ou non l'organisation. Néanmoins il conçoit la rémunération comme un élément attractif pour une entreprise. Nous pouvons alors supposer qu'une rémunération qui répond aux besoins d'une personne sera négativement liée à l'intention de départ volontaire de celle-ci.

3. Le modèle de Mobley, (1977-1978)

Contrairement aux modèles précédents qui mettaient en évidence une relation directe entre la satisfaction au travail et le départ volontaire d'un salarié, celui de Mobley, (1977) présente une chronologie de phases intermédiaires entre ces deux variables. La figure présentait ci-dessous propose une représentation schématique du processus de décision de départ.

Figure 7: Modèle de départ volontaire



Source : Mobley, (1977, p. 238)

Ce modèle se constitue d'une série de processus cognitifs et comportementaux. Ainsi, une idée de départ de l'entreprise est l'étape qui suit directement une expérience d'insatisfaction au travail. Toutefois, d'autres formes de retrait sont possibles à ce niveau : c'est notamment le cas de l'absentéisme ou d'un comportement passif au travail.

L'étape qui suit du processus est une évaluation de l'avantage d'une recherche d'emploi et du coût d'un départ. (Mobley, 1977) inclut, dans l'évaluation de ces coûts, diverses considérations telles que la perte d'ancienneté et la perte d'avantages investis. Cette étape caractérise la facilité perçue d'un changement telle qu'elle a été présentée par (March & Simon, 1958).

L'hypothèse formulée par (Mobley, 1977) est la suivante : si le coût associé au départ est élevé et/ou si l'avantage attendu de la recherche est faible, l'individu pourra adopter plusieurs types de comportement qui constituent un retour à une phase précédente : réévaluation du travail actuel,

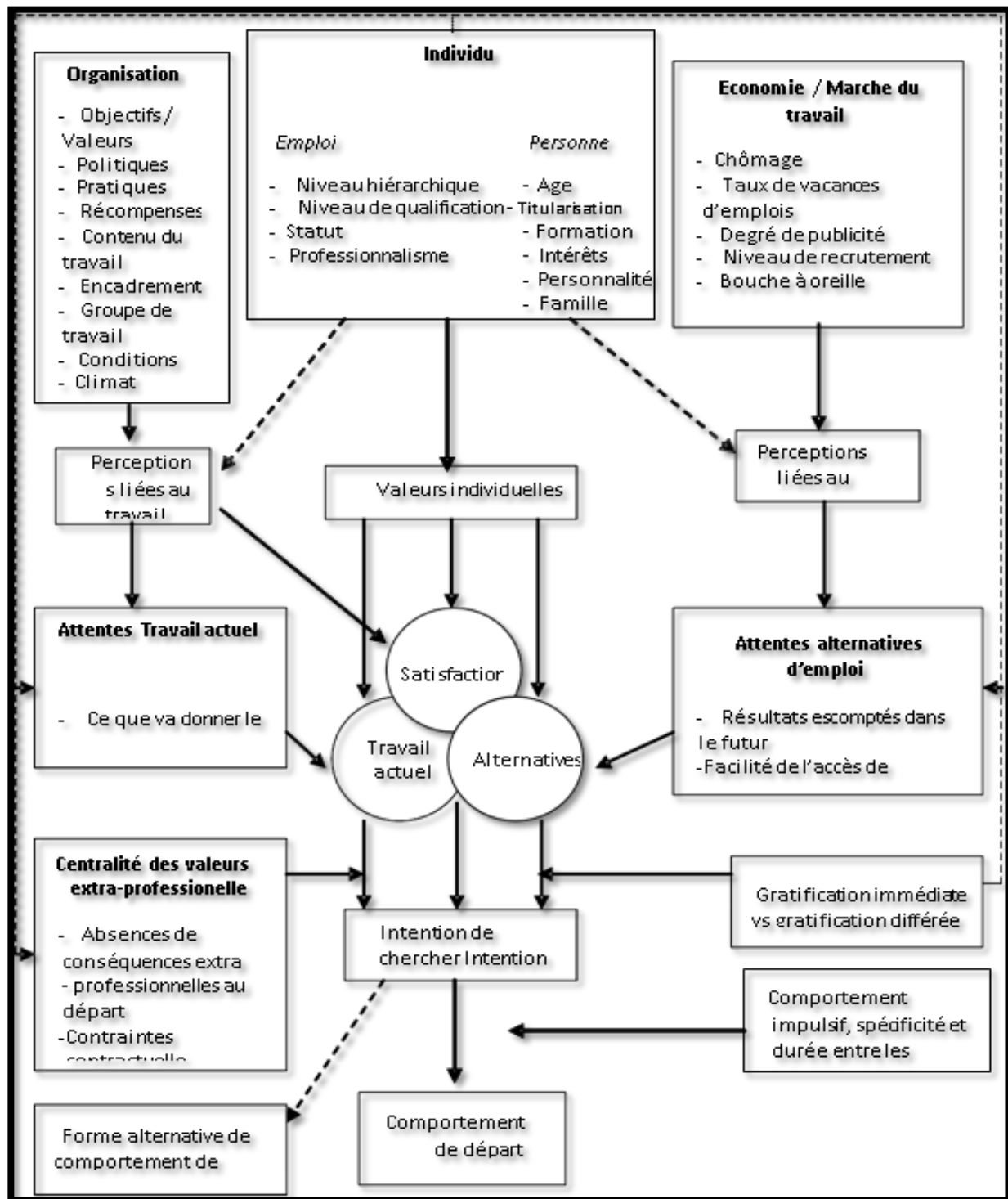
évolution de la satisfaction au travail, diminution de l'idée de départ et/ou autres formes de retrait. Dans le cas contraire, l'étape suivante sera une intention de chercher un autre emploi. Des facteurs non liés au travail peuvent également entraîner une intention de recherche : le transfert du conjoint, un problème de santé, ...

L'intention de recherche est suivie d'une recherche effective d'emploi. Si aucune alternative n'est trouvée, l'individu se tournera vers un comportement d'une étape précédente. En revanche, si des alternatives sont disponibles, celles-ci seront évaluées par l'individu. Cette évaluation des alternatives peut être influencée par des opportunités inattendues ou par la disparition de l'une d'elles. Par la suite, l'individu compare ces opportunités alternatives avec son emploi actuel. Enfin, si cette comparaison tourne à l'avantage des alternatives d'emploi, l'individu connaîtra une intention de départ, suivie éventuellement d'un départ effectif. Toutefois, pour certains individus, la décision de quitter son entreprise peut également résulter d'un comportement impulsif.

Dans ce sens Mobley a élargi son modèle du départ volontaire (Mobley & al., 1979). L'objet de ce nouveau modèle était d'appréhender dans son intégralité la complexité du processus de départ, (Neveu, 1996). Mobley est en effet un des premiers auteurs à considérer le comportement de départ comme un phénomène complexe.

Comme l'indique la figure, l'intention de départ est une étape essentielle avant le départ effectif.

Figure 8: Modèle de départ volontaire élargi



Source : Mobley & al., (1979, p. 517)

D'après ce modèle, l'intention de départ est déterminée par quatre catégories de variables : La satisfaction au travail ; l'utilité attendue des rôles alternatifs internes à l'organisation ; l'utilité attendue des rôles alternatifs extérieurs à l'organisation ; des valeurs individuelles et des contingences extra-professionnelles.

Mobley, (1977) a divisé le processus de départ volontaire en plusieurs étapes. Dans une étude empirique ultérieure, (Hom & al., 1984) ont testé ce modèle au moyen d'analyses de régressions hiérarchiques. La chronologie des premières étapes du processus de départ est validée par cette étude, jusqu'à la phase de recherche effective d'emploi. Concernant les phases suivantes, chaque étape ne serait pas expliquée uniquement par le construit précédent immédiat, mais par le « jeu combiné de plusieurs antécédents » (Neveu, 1996, p.47). Ainsi, le départ serait expliqué non seulement par l'intention de départ, mais également par le comportement de recherche d'emploi.

Dans ce sens, l'intérêt du modèle réside dans sa chronologie d'étapes intermédiaires entre la satisfaction au travail et le départ volontaire. De plus, Mobley introduit dans son modèle une possibilité d'effet rétroactif. Ainsi, un échec au niveau d'une étape du processus peut ramener un individu à une étape précédente. Par exemple, la comparaison des opportunités alternatives avec l'emploi existant peut résulter sur une nouvelle recherche d'emploi ou une évaluation du travail existant différente.

Le modèle de Mobley met en évidence l'importance d'insérer l'intention de départ comme préliminaire du comportement. L'intention de départ apparaît ainsi, pour Mobley et ses collaborateurs, comme un déterminant essentiel du départ effectif. Néanmoins, un comportement impulsif peut également conduire sur un comportement de départ volontaire. En outre, ce modèle tient compte du facteur temps, notamment en ce qui concerne le délai écoulé entre la mesure de l'intention et celle du comportement de départ.

Mobley & al., (1979) reconnaissent l'effet conjoint de la satisfaction au travail, de l'utilité attendue du travail actuel et de l'utilité attendue d'alternatives d'emploi sur l'intention de départ. Par ailleurs, il s'agit d'un modèle du comportement individuel de départ volontaire dans la mesure où il inclut de manière explicite des variables qui reconnaissent des différences individuelles dans les perceptions, les attentes et les valeurs : il s'agit des variables individuelles concernant l'emploi occupé et la personne elle-même.

Toutefois, d'un point de vue opérationnel, il apparaît difficile de tester le modèle dans son ensemble. Cette complexité implique une difficulté de gestion qui débouche sur l'absence de test intégral de ce modèle.

(Michaels & Spector 1982) ont tenté de valider le modèle de (Mobley & al.,1979), mais ce test n'est que partiel. En effet, ils n'ont pris en considération que deux facteurs pouvant influencer l'intention de départ : la satisfaction au travail et la perception d'alternatives d'emploi. Les résultats de cette étude confirment la théorie de (Mobley & al.,1979), mais montrent que la présence d'opportunités perçues d'emploi n'ajoute rien au modèle en tant que cause de l'intention de départ volontaire.

Par ailleurs, le modèle de (Mobley & al., 1979) présente la limite de ne pas tenir suffisamment compte de variables organisationnelles. Afin de remédier à cela, (Michaels & Spector, 1982) ont ajouté à ce modèle une variable relative à l'implication organisationnelle.

4. Le modèle de Steers et Mowday (1981)

(Steers & Mowday, 1981) ont proposé un modèle du départ volontaire fondé sur une séquence de variables conduisant un salarié à rester dans son entreprise ou à la quitter.

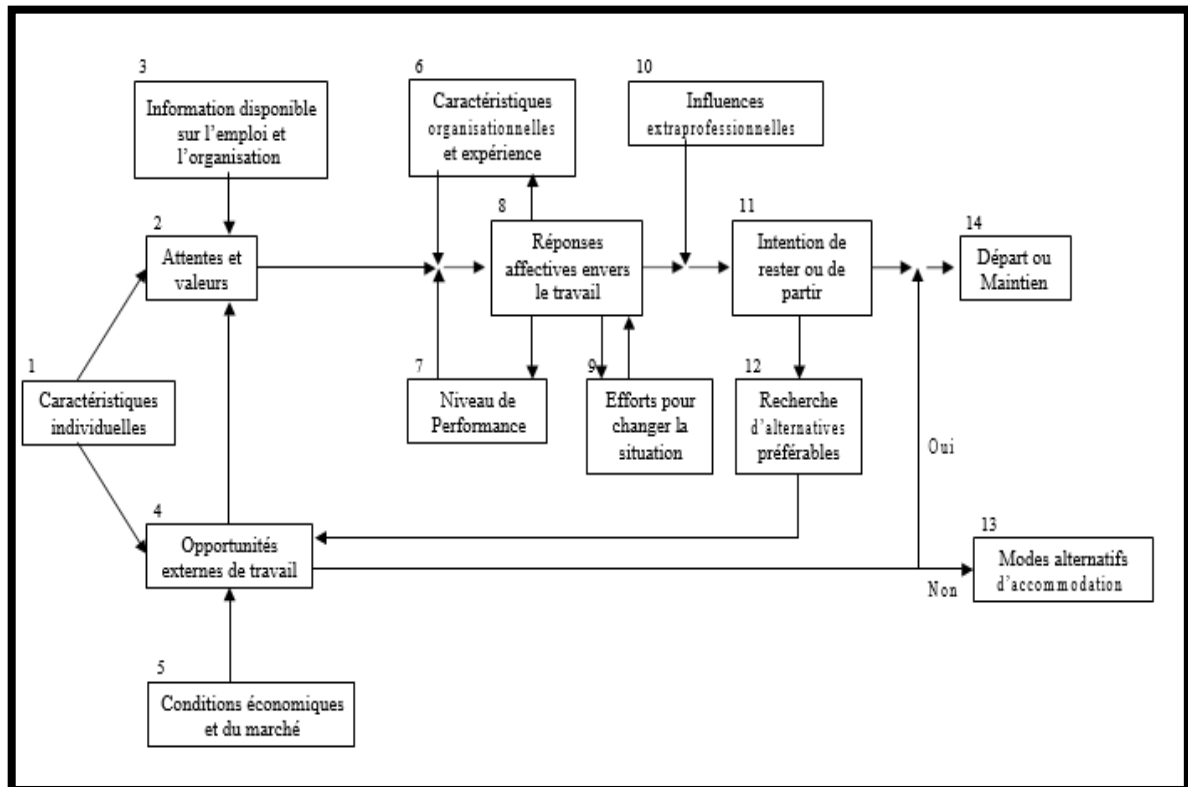
Ce modèle comporte trois segments :

La relation entre les attentes et valeurs liées au travail, et les réponses affectives envers le travail

La relation entre les réponses affectives envers le travail et l'intention de départ

La relation entre l'intention de départ et le départ effectif.

Figure 9: Modèle de départ volontaire



Source : Steers et Mowday, 1981, p.242

4.1 La relation entre les attentes et valeurs liées au travail et les réponses affectives envers le travail

Le modèle de Steers et Mowday commence de l'individu compte tenu du fait que c'est lui qui, in fine, décidera de partir ou de rester. L'hypothèse sous-jacente est que chaque employé doit avoir des attentes différentes selon ses valeurs et ses besoins à un instant donné. Ces attentes et valeurs (cadre 2) peuvent être influencées par trois catégories de variables.

La première est l'ensemble des caractéristiques individuelles (cadre 1) telles que la formation, l'âge, la profession, les responsabilités familiales, ... A partir de ces variables l'individu détermine, consciemment ou inconsciemment, ce qu'il attend du travail.

La deuxième catégorie de variables concerne l'information disponible sur l'emploi et l'organisation (cadre 3). Le principe, est que lorsque les individus sont correctement informés des perspectives d'emploi, ils sont amenés à faire un meilleur choix.

Enfin, la troisième catégorie de variables influençant les attentes et valeurs des individus est caractérisée par les opportunités externes de travail.

Mowday & Steers intègrent dans les réponses affectives envers le travail (cadre 8) la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'engagement au travail. Ces réponses affectives résultent de l'interaction entre trois facteurs : les attentes liées au travail (cadre 2), les caractéristiques organisationnelles et l'expérience (cadre 6), et le niveau de performance (cadre 7).

Les caractéristiques organisationnelles regroupent les politiques de rémunération et de promotion dans l'organisation, les relations avec les collègues de travail, la taille de l'entreprise, le style de management, le niveau de participation dans la prise de décision, ou encore les buts et valeurs organisationnels.

Les auteurs prônent l'idée selon laquelle plus les caractéristiques organisationnelles sont adéquates avec les attentes et valeurs d'un individu, plus celui-ci aura tendance à être satisfait et souhaitera rester dans son entreprise. Toutefois, l'impact des attentes et valeurs sur les attitudes au travail fait l'objet de nombreuses discussions chez les chercheurs.

Le niveau de performance peut également influencer les attitudes au travail et, en l'occurrence, le départ volontaire du salarié. Dans ce sens, une faible performance impliquera de l'anxiété et de la frustration chez le salarié, et donc de mauvaises attitudes au travail.

Enfin, les attitudes au travail peuvent pousser un individu à fournir des efforts pour changer la situation (cadre 9) : Avant d'avoir envie de quitter l'organisation, l'individu essaiera de corriger les aspects de la situation qui l'incite à partir.

4.2 La relation entre les réponses affectives envers le travail et l'intention de départ

L'intention de départ (cadre 11) est influencée par les réponses affectives envers le travail (cadre 8) et par des influences extra-professionnelles (cadre 10).

En s'appuyant sur des recherches antérieures, Mowday & Steers citent dans leurs travaux l'hypothèse selon laquelle un niveau faible de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle débouchera sur une intention de départ volontaire accrue (Fishbein, 1967 ; Mobley, 1977 ; Price, 1977).

Les influences extra-professionnelles qui peuvent influencer l'intention de départ concernent notamment le conjoint, la famille et les activités extra-professionnelles.

4.3 La relation entre l'intention de départ et le départ effectif

A la différence de (March & Simon, 1958), Steers & Mowday considèrent que le départ effectif (cadre 14) est déterminé par la combinaison d'une intention de départ (cadre 11) et de l'existence d'opportunités de travail alternatives (cadre 12). Selon eux, l'intention de départ peut influencer le départ effectif de manière directe ou indirecte.

Dans le premier cas de figure, l'individu est totalement décidé de quitter son entreprise et ce sans forcément accorder une importance à l'existence d'alternatives de travail disponibles.

Dans le second cas, l'individu qui souhaite quitter son organisation recherche préalablement des alternatives préférables de travail. Ces opportunités externes sont influencées par les caractéristiques individuelles du salarié (cadre 1) et par les conditions économiques et du marché du travail (cadre 5).

Au cas où l'individu n'aurait pas ou peu d'alternatives de travail externe à sa disposition, il serait alors moins prédisposé à quitter son entreprise et se tournerait plutôt vers des modes alternatifs d'adaptation (cadre 13) afin de réduire sa frustration de ne pouvoir quitter l'entreprise. L'absentéisme, le sabotage, mais également l'alcool ou la drogue, sont des modes alternatifs d'accommodation fréquemment cités. Toutefois, si l'individu est confronté à des opportunités externes de travail, il y a de fortes chances que le départ devienne effectif.

Il est vrai que le modèle de (Steers & Mowday, 1981) intègre diverses théories antérieures liées au départ volontaire, néanmoins, certains aspects de ce modèle sont novateurs. Ainsi, il comporte plusieurs nouvelles variables :

- L'information disponible sur l'emploi et l'organisation (cadre 3) ;
- Le niveau de performance comme facteur de réponses affectives envers le travail ;
- Les attitudes au travail autres que la satisfaction (implication organisationnelle, engagement au travail) (cadre 8) ;
- Les influences extra-professionnelles (cadre 10) ;
- Les efforts pour changer la situation (cadre 9) ;
- Les modes alternatifs d'accommodation (cadre 13).

Le modèle de (Steers & Mowday) a notamment été testé empiriquement par (Lee & Mowday, 1987) et ses résultats confirment que l'intention de départ est le déterminant principal du départ effectif, mais infirment un certain nombre de relations. Ainsi, la présence d'opportunités alternatives ne contribuerait pas à une prédiction du départ volontaire. De même, l'étude ne met pas en évidence d'effet interactionnel entre l'intention de départ et les opportunités de travail disponibles.

Par ailleurs, ce modèle expliquerait uniquement 5% de la variance du départ, pour l'échantillon de l'étude. Néanmoins, (Lee & Mowday, 1987) reconnaissent l'intérêt d'un tel modèle compréhensif. Celui-ci peut aider les chercheurs et les managers à mieux appréhender le processus de départ. Dans ce sens, le modèle ouvre la voie à de nombreuses pistes de recherche.

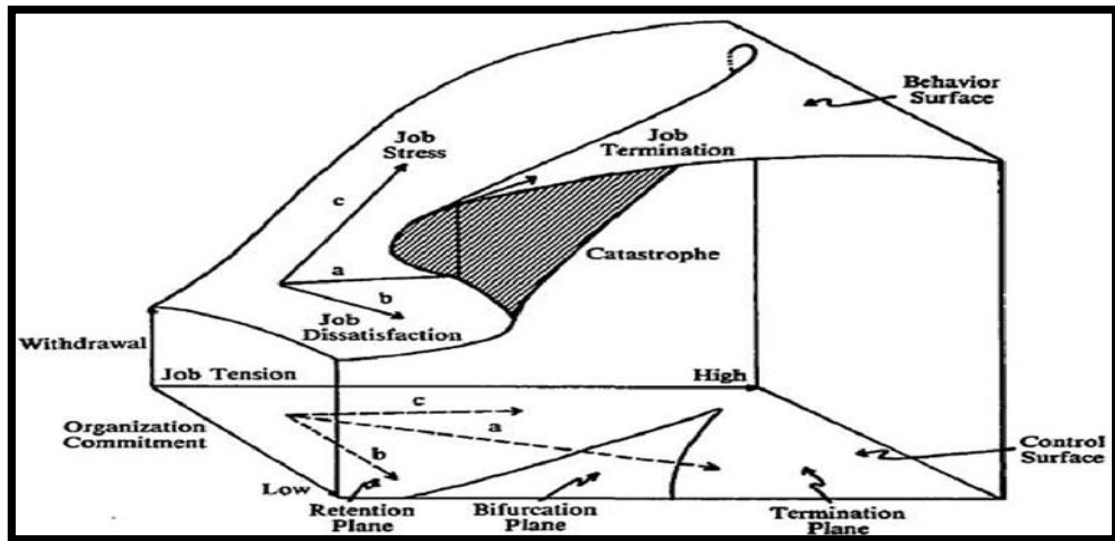
5. Le modèle de Sheridan et Abelson (1983)

(Sheridan & Abelson, 1983) ont proposé un modèle des catastrophes qui suggère un processus de décision dynamique permettant d'obtenir une meilleure compréhension du passage d'un état de fidélité à un état de départ volontaire.

Les recherches antérieures ont mis en évidence des relations continues et linéaires entre les différentes phases de décision et les variables influençant le retrait. Cependant, le retrait d'une organisation peut présenter des changements de comportement discontinus tels que l'absentéisme, la grève, la baisse de la productivité ou le départ (Guastello, 1981).

Dans l'intention de dépasser ces limites, (Sheridan & Abelson) se sont tournés vers la théorie des catastrophes (Thom, 1975 ; Zeeman, 1976), pour créer un modèle phénoménologique expliquant de manière dynamique le processus de retrait, c'est-à-dire la transition discontinue d'un état de fidélité à un état de départ volontaire.

Figure 10: Modèle relatif à la théorie des catastrophes



Source : Sheridan et Abelson (1983, p. 106)

Ce modèle présente trois particularités :

1ère particularité du modèle : Ce modèle propose que les employés tentent de maintenir leur emploi actuel aussi longtemps que possible. Mais, arrivé à un certain degré d'insatisfaction, l'individu passera de manière rébarbative de la fidélité au départ volontaire.

2ème particularité du modèle : Ce modèle présente une zone de latence de comportement pour quelques valeurs des facteurs de contrôle. Cette zone est représentée par la fronce de la surface de comportement. L'image de cette fronce est projetée sur la surface de contrôle : c'est le plan de division.

Dans le cas de la trajectoire « b » présentée dans la figure ci-dessous, l'implication organisationnelle diminue, tandis que la tension perçue au travail est faible. Cette situation peut être le résultat d'une insatisfaction au travail, du peu de bénéfices reçus en échange de l'appartenance à l'organisation. Néanmoins, si l'employé perçoit peu de stress au sein de son environnement de travail, la trajectoire ne traversera pas le plan de division et le départ sera improbable.

Aussi, la trajectoire « c » montre un niveau élevé de tension au travail, mais également une forte implication organisationnelle. Cela pourrait résulter d'une situation de travail stressante, mais la trajectoire ne traversera pas le plan de division l'employé ne quittera pas son emploi.

3ème particularité du modèle : Lorsqu'un employé approche de la région de la fronce, un tout petit changement dans les variables de contrôle peut être la cause d'une transition de fidélité absolue à départ immédiat, et donc sur le passage d'un côté à l'autre du plan de bifurcation. Ainsi, deux salariés de chaque côté du plan de division (un à l'extérieur et un à l'intérieur) pourront avoir des

comportements de retrait différents, malgré que la différence entre les valeurs mesurées de leurs variables de contrôle soit petite. En revanche, deux individus situés du même côté du plan de bifurcation auront le même comportement de retrait (départ ou maintien dans l'entreprise), alors que leurs variables de contrôle peuvent être très différentes.

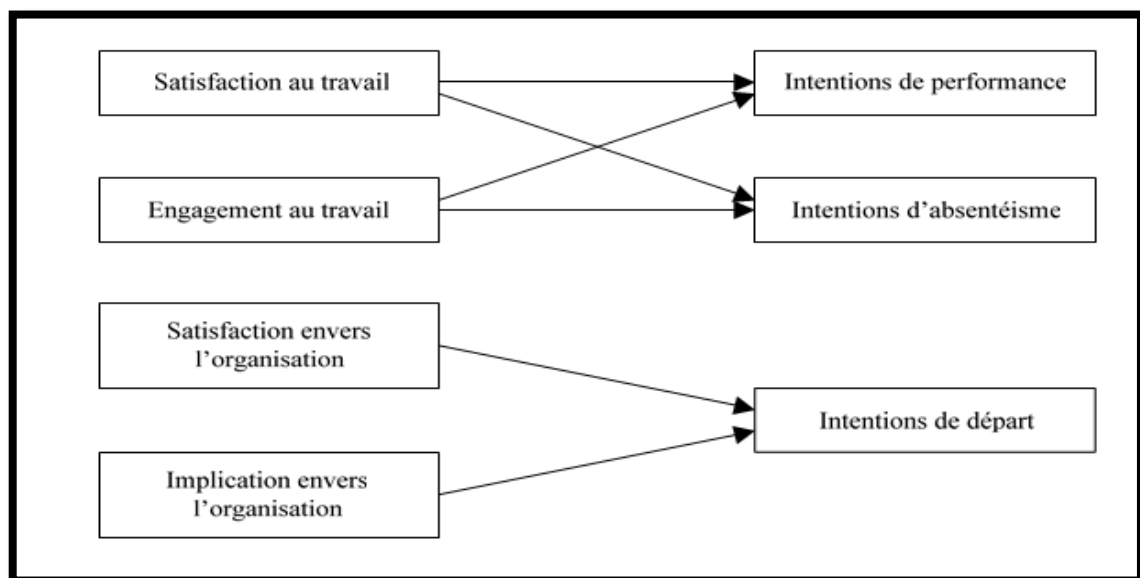
Nous pouvons donc dire que le modèle Sheridan et Abelson considèrent que la diminution de la performance au travail, l'absentéisme et le départ volontaire sont des résultats comportementaux d'un même phénomène de retrait qui lui-même résulte du niveau d'implication de la personne et de la tension de travail perçue par elle.

Cependant, sa principale limite tient à sa nature dynamique. En effet, ce modèle associe la surface de catastrophe à une dynamique de points, sans pour autant intégrer la variable temporelle dans le plan de contrôle.

6. Le modèle de McFarlane-Shore et al. (1990)

Notre modèle suivant est celui de McFarlane-Shore et al et qui est fondée sur une analyse de l'intention de départ en relation avec les attitudes de l'individu concernant son travail et son entreprise.

Figure 11: Modèle d'intention de départ volontaire



Source : McFarlane-Shore et al., (1990, p. 61)

Le modèle de McFarlane-Shore & al se constitue de deux catégories de variables indépendantes.

La première concerne le travail proprement dit à savoir la satisfaction et de l'engagement de l'individu au travail. La seconde catégorie comprend la satisfaction et l'implication de l'individu envers son

organisation. Quant aux variables dépendantes, elles sont au nombre de trois : les intentions de performance, d'absentéisme et de départ.

Dans le modèle de McFarlane-Shore et al, l'intention de départ est ici influencée par les variables de satisfaction organisationnelle (satisfaction et implication envers l'organisation), mais pas par l'insatisfaction au travail qui affecte uniquement les intentions de performance et d'absentéisme.

Dans ce sens, un individu pourrait quitter son organisation à cause d'une insatisfaction envers l'organisation qui l'emploi et non pas du fait d'une insatisfaction au sein de son travail.

Toutefois, le modèle de McFarlane-Shore et al a été critiqué par nombres de chercheurs, parmi eux nous retrouvons Neveu (1994). En effet, ce dernier a émis deux grandes critiques majeures à ce modèle. En premier lieu, la dissociation des deux variables relatives à l'organisation (satisfaction et implication envers l'organisation) apparaît sans fondement dans la mesure où il n'a pas été établi de façon convaincante leurs rapports de causalité mutuelle. En deuxième lieu, le fait qu'il n'inclut pas de facteur relatif à l'état de santé de l'économie, facteur pourtant identifié par Mobley (1982).

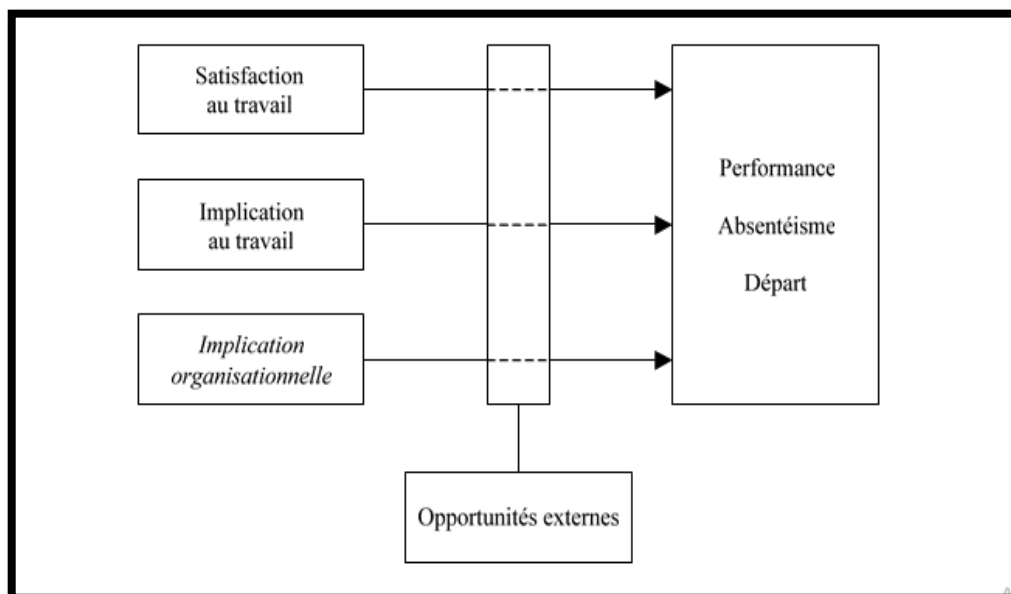
7. Le modèle de Neveu (1993, 1994)

A l'instar des recherches antérieures Neveu a proposé son modèle de départ volontaire en reprenant le modèle de McFarlane-Shore et al. (1990), tout en prenant en considération ses deux critiques émis auparavant. Neveu a regroupé les deux variables organisationnelles en une seule : l'implication organisationnelle en ajoutant une variable intermédiaire relative à l'état de santé de l'économie : la perception des opportunités externes d'emploi.

Dans ce sens le modèle de Neveu comporte sept variables. D'un côté, quatre variables indépendantes qui concernent la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'implication organisationnelle et les opportunités externes. Et d'un autre coté trois variables dépendantes

Influencables par ces dernières et qui sont : l'intention de départ, l'intention d'absentéisme et l'intention de performance.

Figure 12: Modèle d'intention de départ volontaire



Source : Neveu, (1994, p. 30)

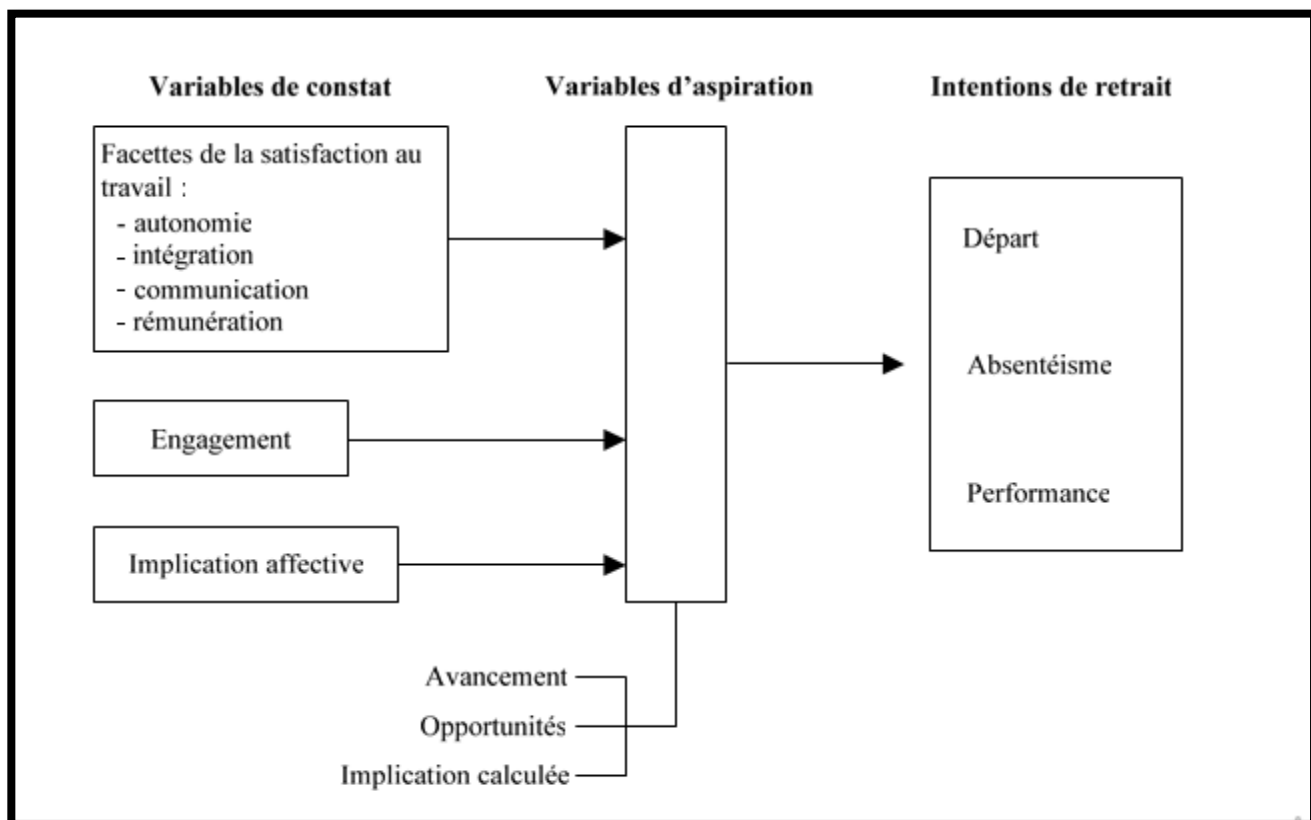
Dans ce modèle l'engagement au travail évoque « une attitude reflétant un processus d'identification psychologique à un travail particulier » (Neveu, 1994, p.31). Dès lors on parle d'une relation employé-employeur. À l'inverse, l'implication organisationnelle concerne la relation employé - organisation.

Enfin, la satisfaction au travail comportant cinq facettes : la communication instrumentale, la possibilité d'avancement, l'intégration, la participation et la rémunération.

Par ailleurs l'implication dont parle Neveu comprendrait de deux composantes : l'implication affective et l'implication calculée. La troisième composante mise en évidence par Allen & Meyer (1990), l'implication normative, a été délaissée par Neveu en raison de difficultés méthodologiques.

Par la suite Neveu a apporté quelques modifications à son modèle suite à une étude empirique élaborée entre 1994-1996. En premier lieu, il a ajouté aux opportunités externes les possibilités d'avancement et l'implication calculée. Ensuite il a mis en évidence les facettes de la satisfaction au travail et qui sont : l'autonomie, l'intégration, la communication et la rémunération.

Figure 13: Modèle alternatif d'intention de départ



Source : Neveu, 1994, p.35

Comme dans les modèles les plus récents, ce modèle de Neveu présente l'intérêt de considérer plusieurs intentions de retrait à savoir l'intention de départ, l'absentéisme et la baisse de performance. Dans le contexte français il est vrai que ce modèle fait référence dû au fait qu'il a été testé et validé. On peut donc dire qu'il représente l'avantage de la simplicité.

En outre, Neveu a vu juste d'ajouter aux opportunités externes les possibilités d'évolution dans l'entreprise (avancement). En effet, un salarié peu impliqué ou insatisfait dans son travail pourra souhaiter maintenir la relation avec son entreprise dans la mesure où il y a présence de perspectives d'avancement au sein de l'entreprise.

Néanmoins, ce modèle souffre de quelques limites. Tout d'abord nous avons la performance qui se trouve être en concept difficilement quantifiable et donc malaisé à mesurer.

Dans ce sens, on constate que plusieurs études mesurent la performance au moyen d'échelles proches d'échelles de satisfaction au travail. Une influence mise en évidence entre la satisfaction et la performance perd alors tout son sens.

Neveu (1994) mesure la performance au moyen d'un item unique : « Je ferai probablement de mon mieux pour bien faire mon travail dans les deux mois à venir ». Au-delà du caractère unique de cet item qui peut poser problème, cette mesure de la performance n'est pas sans soulever un certain

nombre de questions. Une personne qui accomplit son travail « de son mieux » est-elle forcément performante ?

Par ailleurs, ce modèle voit une autre limite dans l'absence de prise en compte de la situation personnelle extra-professionnelle de l'individu, variable pourtant présentée par (Mobley, 1982) comme une variable déterminante de l'intention de départ volontaire.

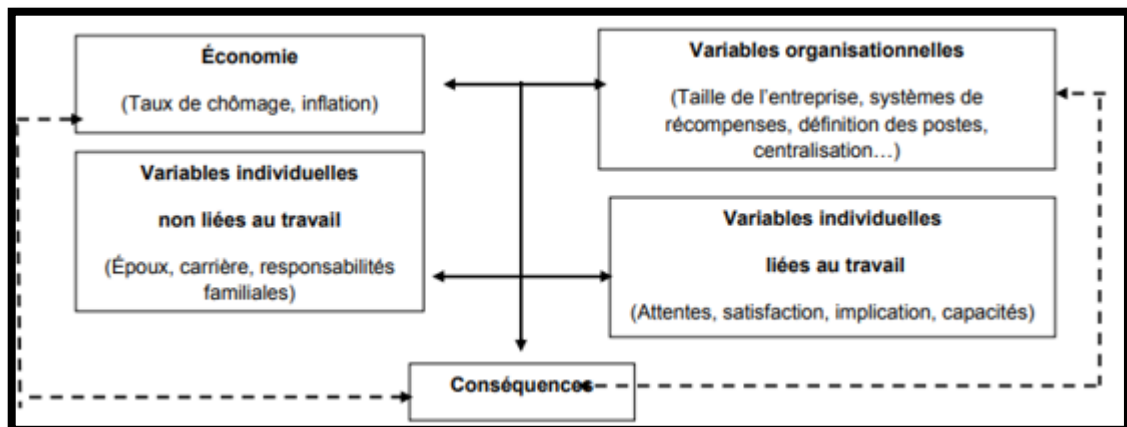
SECTION 3 - Les déterminants de l'intention de départ volontaire

La présentation de ces modèles théoriques du départ volontaire nous mène tout naturellement à aborder la question des variables déterminantes du processus de départ volontaire. Le concept de déterminant est défini ici comme « *une notion d'ordre général décrivant n'importe quel type de variable potentiellement liée au processus de départ, de façon aussi bien directe qu'indirecte, causale ou corrélationnelle* » (Neveu, 1996, p.41).

D'après notre revue de littérature, Neveu démontre qu'il existe des variables liées à l'intention de départ volontaire et que ces variables peuvent avoir un effet causal ou corrélationnel avec cette dite intention.

En effet, dans ses recherches, Mobley a créé un modèle en 1982 proposant une classification en quatre volets des variables déterminantes qui pousseraient un salarié à quitter son organisation. Ces variables sont : l'état de santé de l'économie (**économie**), la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie (**variables organisationnelles**) ; il retient également la situation personnelle extraprofessionnelle de l'individu (**variables individuelles non liées au travail**) et la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail (**variables individuelles liées au travail**).

Figure 14: Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire



Source : Mobley, (1982, p. 15)

1. Variables individuelles liées au travail

1.1 La satisfaction au travail

(Locke, 1969) définit la satisfaction au travail comme la différence entre ce que l'on donne à une personne et ce qu'elle s'estime en droit de recevoir.

En (1958), cette variable a déjà été incluse par March et Simon dans leur modèle du départ volontaire. Néanmoins la plupart des modèles théoriques n'adhère pas à l'idée selon laquelle une insatisfaction au travail peut être le principal déterminant de l'intention de départ. Dans ce sens, de nombreuses études ont mis en évidence une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de départ (Mobley, 1977 ; Arnold et Feldman, 1982 ; Bluedorn, 1982 ; Hollenbeck et Williams, 1986 ; Tett et Meyer, 1993 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Hom et Kinicki, 2001 ; etc....).

1.2 L'implication organisationnelle

Mowday & al., (1982) définissent l'implication comme un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. Ainsi, il semblerait que l'implication soit liée à l'intention de départ (Cotton & Tuttle, 1986).

1.3 L'engagement au travail

Les liens entre le travail et les activités extra- professionnelles, les responsabilités prises dans le travail, etc... est ce qu'on entend par engagement au travail. Alors que l'implication organisationnelle concerne les rapports entre un individu et l'organisation qui l'emploie, l'engagement au travail caractérise les rapports développés par l'individu envers son emploi.

La théorie élaborée par (McFarlane-Shore & al, 1990) et confirmé par l'étude menée par Neveu en 1996, nous montre clairement que le niveau d'engagement d'un individu dans son travail est un facteur qui a une forte influence et qui détermine sur la décision de départ volontaire de son organisation.

1.4 Les capacités de l'individu

Selon Mobley, les capacités de l'individu jouent également un rôle dans la décision de quitter et impactent sur la fidélisation des salariés. Il met en évidence plusieurs éléments permettant de mesurer ces capacités à savoir : le niveau hiérarchique, le niveau de qualification, le statut de l'entreprise et le professionnalisme ; Le niveau de rendement ainsi que l'expérience du salarié.

1.5 Les attentes et les valeurs

(Steers & Mowday, 1981) ont été parmi les premiers à introduire les attentes et les valeurs des salariés dans leur modèle de départ volontaire. A travers leurs recherches ils démontrent que plus les caractéristiques organisationnelles sont adéquates avec les attentes et les valeurs de l'individu, plus celui-ci aura tendance à être satisfait et souhaitera rester dans son entreprise. Toutefois, comme nous l'avons noté précédemment, l'impact des attentes et valeurs sur les attitudes au travail fait l'objet de nombreuses discussions chez les chercheurs.

1.6 Les efforts fournis pour changer la situation

Nombres d'études ont mis en évidence une corrélation positive et significative entre les efforts fournis pour changer une situation néfaste et diverses attitudes au travail (Steers & Mowday, 1981). En effet, une insatisfaction ou une mauvaise implication peuvent amener un individu à fournir des efforts pour changer cette situation : avant de souhaiter quitter l'organisation qui l'emploie, l'individu essaiera de corriger les aspects de la situation qui l'incitent à partir.

2. Les variables individuelles non liées au travail

Ces variables sont également considérées comme des variables influençant le départ volontaire des salariés ; d'ailleurs plusieurs chercheurs comme (Mobley, 1977) ou (Steers & Mowday, 1981) les ont intégrés à leurs modèles de départ volontaire.

Dans ce sens, l'âge est l'une des variables individuelles non liées au travail qui intervient dans la décision de maintien ou de départ d'un salarié (Mobley, 1979).

Un salarié âgé sera moins disposé à quitter son entreprise, par contre un jeune salarié sera plus mobile et aura moins de difficulté à trouver un nouvel emploi.

Par ailleurs, le conjoint aussi occupe une place primordiale puisqu'il peut facilement s'opposer ou être à l'origine d'un départ volontaire. Il en est de même pour l'ensemble des responsabilités familiales, qui sont tout aussi importantes en matière de départ volontaire ou de maintien dans une organisation (Mobley, 1979, 1982).

3. Les variables organisationnelles

○ *L'information disponible*

La première variable organisationnelle mise en évidence est l'information disponible sur l'emploi et sur l'organisation en question (Steers & Mowday, 1982). Price, (1977) parle de « communication ». Cette variable semble avoir une influence sur les attentes de l'employé par rapport à son travail et donc sur ses attitudes au sein de son milieu professionnel à savoir la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. L'intention de départ peut alors être alimentée d'une façon indirecte.

○ *La taille de l'entreprise*

La taille de l'entreprise est également une variable organisationnelle importante du point de vue de l'intention de départ volontaire d'un salarié (Mobley, 1979). March et Simon considèrent la taille de l'entreprise comme une variable importante pouvant influencer sur la décision de départ de l'employé ou sa mutation au sein de l'organisation.

- ***La définition des postes et le contenu du travail***

Ces deux variables semblent avoir un effet indirect sur l'intention de départ volontaire d'un salarié. En effet, la définition des postes est un déterminant de la satisfaction au travail et donc indirectement de l'intention de quitter ou de rester dans l'entreprise. De même, le contenu du travail peut influencer l'intention de départ par l'intermédiaire des perceptions liées au travail (Mobley, 1979).

- ***Le niveau d'activité***

Cette variable a un impact majeur sur la facilité perçue de l'intention de quitter l'organisation. En effet (March & Simon, 1958) ont démontré que le niveau d'activités des entreprises est positivement corrélé au nombre de possibilités de choix perçues hors de l'organisation.

- ***Les politiques de rémunération***

Plusieurs études montrent une relation entre les politiques de rémunération et les systèmes de récompenses, d'une part, et la satisfaction au travail des salariés, d'autre part.

Selon (Mobley, 1979), nul ne peut ignorer l'influence des politiques de rémunération, sur l'intention de départ volontaire et le souhait de maintien d'un employé dans son emploi.

- ***Les bonnes conditions et le climat de travail***

De bonnes conditions de travail et un climat agréable doivent favoriser le souhait de maintien d'un salarié dans son emploi, chose qui a poussé (Mobley, 1979) à inclure dans son modèle du départ volontaire les conditions et le climat de travail comme variable organisationnelle importante.

4. Les opportunités externes

A côté de ces variables organisationnelles, les opportunités d'emploi externes ont elles aussi un impact sur la décision de quitter. En littérature, on distingue généralement deux catégories d'opportunités externes : les conditions économiques et les conditions du marché du travail.

- ***Les conditions économiques***

(March & Simon, 1958) ont été les premiers à inclure cette variable dans leur modèle théorique. Un exemple classique souvent cité par Mobley est celui de l'inflation qui aurait une influence directe sur l'intention de maintien ou de départ d'une organisation.

Néanmoins, il est à rappeler que certaines études ne sont pas parvenues à mettre en évidence de corrélation ni de relation causale entre les conditions économiques et l'intention de départ de l'entreprise (Lee et Mowday, 1987 ; Arnold et Feldman, 1982).

- ***Les conditions du marché du travail***

A l'instar des conditions économiques, les conditions du marché du travail semblent avoir une influence sur l'intention de départ volontaire (Mobley, 1979 ; Gerhart, 1990). Ces conditions de marché du travail concernent des facteurs tels que le taux de chômage.

Conclusion du chapitre1

Dans ce premier chapitre, nous avons exploré le concept de fidélité des employés à l'entreprise. Ce concept est défini comme l'attitude selon laquelle certaines personnes ont un fort sentiment d'appartenance et sont très peu susceptibles de rechercher et d'examiner des emplois externes. Ainsi, la loyauté semble inclure des aspects négatifs liés à l'intention de quitter volontairement le pays. Ces deux termes sont explicités dans les deux principales sections de ce chapitre en relation avec nos problématiques de recherche. En examinant les modèles et les déterminants de ces deux concepts, nous avons pu mieux comprendre le concept de volonté volontaire et clarifier les causes et causes de cette attitude. Ainsi, la décentralisation de la prise de décision et le développement de l'autonomie des salariés semblent contribuer à accroître la fidélité à l'entreprise (eg Steers et Braunstein, 1976 ; DeCotiis et Summers, 1987). Il semble donc que la GRH à la carte, qui contribue à accroître l'autonomie des salariés, puisse affecter la rétention des salariés. De même, les salariés dont l'expérience professionnelle est compatible avec leurs caractéristiques personnelles sont moins enclins à quitter l'entreprise (Steers et Mowday, 1981) et sont plus dévoués que les autres salariés (Hulin et Blood, 1968 ; Hackman et. al Oldham, 1976). .. Par conséquent, répondre aux attentes personnelles et aux valeurs de chaque employé semble contribuer à accroître la fidélité à l'entreprise. En apportant une certaine flexibilité, la gestion RH à la carte apparaît comme le moyen idéal pour répondre aux attentes spécifiques et aux valeurs différentes de chaque collaborateur. Enfin, une analyse de la littérature sur la rétention des employés confirme l'hypothèse de l'impact de la GRH à la carte sur la rétention des employés. Cependant, je ne peux pas encore commenter la variable indépendante car j'ai la variable dépendante du modèle (l'intention de terminaison spontanée). Dans le chapitre suivant, nous aborderons le concept de GRH à la carte pour mieux en comprendre l'impact. La flexibilité des pratiques en matière de personnel peut influencer sur l'intention des employés de prendre leur retraite et de répondre à des questions spécifiques encore ouvertes à ce niveau de recherche.

Chapitre 2 : Individualisation et flexibilité des pratiques des ressources humaines

Introduction du deuxième chapitre

De nombreuses entreprises sont confrontées à des pénuries de compétences pour diverses raisons, notamment l'évolution de la valeur des emplois. Les jeunes en âge de travailler ne voient plus le travail en lui-même comme une fin, mais veulent consacrer une part importante de leur temps au temps libre et à l'épanouissement social et familial. Selon une enquête de la DARES, 4 travailleurs sur 10 ont des difficultés à organiser leur vie familiale. La relation entre le travail et la vie personnelle est souvent discutée en termes de conflits de temps, de conflits de rôle et de conflits de comportement. Les employés semblent regretter que l'entreprise ne fasse pas face aux pressions non professionnelles (Legault, 2004). Plusieurs études ont démontré que la santé physique et mentale des personnes peut être affectée (Tremblay, 2003). Dans un monde où la "formation de la personnalité" et le "coaching" font fureur, les salariés d'aujourd'hui accordent une attention toute particulière à la qualité du travail. L'entreprise privilégie les initiatives sociales et communique de plus en plus sur la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, nous adoptons de plus en plus des approches marketing pour attirer, retenir et retenir nos employés. Par conséquent, les employés sont considérés comme des clients de l'entreprise qui doivent répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Dans un monde dominé par les valeurs individualistes, la perte d'échelle et la fin du phénomène de vulgarisation, le marketing s'oriente vers une offre de produits individuels conçus pour répondre aux besoins spécifiques de chaque consommateur (Liger, 2007). L'offre connaît de plus en plus de segmentation pour s'adapter à la singularité de chacun. Cette évolution s'observe aussi dans les entreprises et s'explique par le terme "marketing personnel". Ce chapitre 2 propose de tirer parti de l'idée que le besoin de personnalisation peut soutenir le développement récent de la GRH. Par conséquent, la philosophie de l'individualisme peut fournir la base théorique de cette nouvelle pratique de leadership, que nous appelons "la gestion personnalisée des ressources humaines". Dans un premier temps, nous rappelons brièvement les principes de la GRH qui traitent de l'évolution du marketing et du besoin de personnalisation, puis nous abordons le concept de GRH à la carte, qui représente les outils qui le permettent. Les attentes personnelles et les besoins spécifiques de chaque collaborateur, notamment le besoin d'autonomie. Il met également l'accent sur l'importance de personnaliser les pratiques RH et la pertinence de ce que Spaces of Choice offre à ses employés. Le nombre de ces bureaux de vote que nous avons enquêtés est de cinq : bureaux de vote liés aux organisations syndicales, bureaux de vote liés aux récompenses, aux organisations du temps de travail, à la formation et enfin aux organisations syndicales. C'est aussi l'occasion de comprendre et d'expliquer les origines de nos questions de recherche et les hypothèses qui en découlent.

SECTION 1- Personnalisation et Marketing des RH

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). Du côté de la finance et du gouvernement d'entreprise, on constate l'opportunisme de certains agents qui s'enracinent dans une organisation au risque de ne plus agir dans l'intérêt de l'entreprise (Charreaux, 1997 ; Paquerot, 1997).

D'un point de vue GRH, la question de la fidélité des salariés est posée depuis de nombreuses années dans les entreprises. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, les entreprises cherchaient à fidéliser leurs ouvriers : cette fidélité était associée à la relation paternaliste qui liait le salarié à son entreprise et à son employeur. L'entreprise était alors perçue comme une extension de la famille et le personnel était « *uni et fidèle comme les membres d'une grande famille* » (Fombonne, 2001, p.129). Les ouvriers, logés et nourris chez l'employeur, ne pouvaient le quitter sans un congé de la part de celui-ci qui leur remettait alors un « livret ouvrier » attestant de leur liberté (Dolléans & Dehove, 1953).

Cette fidélité était considérée comme légitime par l'entreprise en contrepartie des soins et de la protection qu'elle apportait à ses employés. La fidélité s'inscrivait donc dans un échange où les deux parties y trouvaient leur intérêt.

De nos jours, 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 Prahalad, 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).

Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « *reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné* » (Capron, 1995, p.48).

Il faut ajouter un coût caché associé au *turnover* : la dégradation de l'image de l'entreprise. (Liger, 2004) considère que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi.

Dans ce sens, les coûts organisationnels associés au *turnover* sont souvent très élevés, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell & al., 2001). Il serait ainsi beaucoup moins coûteux pour une entité de conserver un employé que d'en recruter un nouveau (Arveiller, 2000). (Dion & al., 2001) pensent que cette « *économie des coûts de transaction* » constitue l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources.

Au-delà du besoin de conserver un salarié dans l'entreprise, la nécessité de fidélité d'un salarié à l'égard de son entreprise suppose une implication accrue de celui-ci. Cette implication peut concerner l'implication comme l'implication organisationnelle. De nombreux signaux témoignent en effet d'un « retour au travail » et d'une plus grande place à accorder au travail.

Thévenet, (2000) préconise le retour du plaisir de travailler comme moyen de favoriser l'implication des personnes.

De même que la fidélité du consommateur est présentée comme un avantage concurrentiel (Grant, 1991), celle des salariés peut l'être également. Ainsi, lorsque (Collis & Montgomery, 1995) présentent les ressources de Marks & Spencer qui leur ont permis de développer un avantage concurrentiel, la fidélité des salariés est démontrée comme un outil, une ressource intangible permettant un avantage concurrentiel en Grande-Bretagne.

Malgré ce fort intérêt porté à la fidélité par les entreprises, il ne faudrait pas considérer le *turnover* comme un mal absolu (Thévenet, 2003). En effet, un certain taux de *turnover* peut présenter des effets positifs pour l'entreprise. Le roulement peut ainsi permettre l'apparition d'idées nouvelles et la remise en question par les nouveaux salariés de méthodes traditionnelles obsolètes, et avoir un effet sur la moyenne d'âge de l'entreprise en évitant un vieillissement des effectifs.

Par ailleurs, lorsque nous considérons que la fidélité est un enjeu important, nous ne nions pas que la sécurité de l'emploi reste un luxe pour un certain nombre de salariés préoccupés par leur avenir dans un contexte de chômage important (Ray, 1998 ; Cottrell & al., 2002).

Mais force est de constater que la fidélisation des employés demeure aujourd'hui un enjeu majeur auquel de nombreuses entités consacrent une part non négligeable de leurs ressources (Liger, 2004 ; Paillé, 2004 ; Peretti, 2005).

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. 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.

Dans ce sens, plusieurs enquêtes effectuées dans ce champ révèlent que 42% des nouveaux indépendants ont quitté le statut protecteur de salarié par désir de changement professionnel. Parmi ceux-ci, 87% ne regrettent pas leur nouvelle orientation professionnelle. Alors pourquoi ce changement de statut ? Comment expliquer cette volonté de devenir un travailleur indépendant ? Les jeunes salariés, notamment, sont de plus en plus attirés par le travail autonome, l'entrepreneuriat et les professions libérales (Bouchikhi & Kimberly, 1999).

La presse d'affaires présente fréquemment des exemples de cadres à haut potentiel qui décident de quitter un emploi confortable pour lancer leur propre affaire, travailler comme consultant indépendant ou tout simplement consacrer davantage de temps à leur famille. Bouchikhi & Kimberly, (1999) ont conclu que les salariés réclament aujourd'hui davantage de liberté et d'autonomie dans leur travail afin de ne plus laisser les autres décider à leur place.

Le travail indépendant procure à ces salariés une liberté dans le travail qu'ils ne connaissaient pas en entreprise. Un site Internet traitant des travailleurs indépendants commence ainsi : « ***Les trajets boulot, les embouteillages, les horaires imposés, les contraintes du salariat...tout cela devient insupportable pour vous ? Choisissez donc la liberté !*** »

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 fonctionnaires sont ceux qui mettent le plus en avant le plaisir lorsqu'ils évoquent le sens du travail, mais sont également ceux qui ressentent un des niveaux les plus élevés de frustration professionnelle.

Leurs travaux concluent 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. Le Marketing RH et ses outils

3.1 De la gestion commerciale au Marketing contemporain

A l'origine du terme, le concept de « marketing » renvoie à l'idée de marché (*market*) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Dans toutes les entités, il existe une fonction regroupant les opérations commerciales qui permettent d'atteindre des clients éventuels, de connaître leurs besoins et d'adapter les produits et les services selon leurs attentes. Le marketing a fait l'objet d'un processus continu de rationalisation et de perfectionnement en s'inspirant d'autres disciplines comme la psychologie, les statistiques et la stratégie, afin d'approfondir l'étude du comportement de l'acheteur, du consommateur et de l'environnement (concurrence, marché...). Le Marketing n'est pas figé et ses pratiques évoluent et s'adaptent face à un environnement constamment en mouvements (Helfer, Orsoni & Nicolas, 2008).

Concernant le marché des biens de masse, l'approche du 'marketing traditionnel avait placé l'échange au centre du rapport entre la demande et l'offre. A la fin des années 70, des idées nouvelles s'étaient exprimés par l'école suédoise de marketing industriel et l'école nordique des services. Elles remplacent le concept d'échange par celui de relationnel. Le rapport entre l'acheteur et le vendeur devient plus important que le simple acte d'échange. Les notions de confiance et de réseau de relations constituent la base de ces approches (Håkansson & Ostberg, 1975 ; Duncan & Moriarty, 1998 ; Addis M & S.Podestà, 2005).

L'orientation vers le client constitue désormais le cœur du concept de marketing et son point fixe au fil de ses évolutions (Kotler, 1972). Cette orientation vers le client fait de lui une référence fondamentale et dominante de l'entreprise. C'est en fonction des besoins du client que l'entité va

proposer une offre destinée à le satisfaire. L'orientation client justifie désormais les décisions stratégiques de segmentation/positionnement et les décisions de marketing mix opérationnel. Jusqu'à la fin des années 1980, l'approche marketing classique considérait les consommateurs comme rationnels. L'étude s'est concentrée sur les comportements (comportements des consommateurs) qui conduisent à des choix éclairés parmi de nombreux produits et services. Les aspects émotionnels et émotionnels du consommateur n'ont pas été pris en compte. Aujourd'hui, l'expérience personnelle des clients potentiels est prise en compte dans l'analyse marketing. Il s'agit de l'approche fondée sur l'expérience de l'étude du comportement du consommateur qui s'appuie essentiellement sur l'interaction entre le consommateur et le produit (Schmitt, 1999). Cette nouvelle approche du marketing a pour but de transformer le client en un partenaire avec lequel s'établit une relation de fidélisation. Ainsi, considérer le personnel de l'entreprise comme ses clients impliquent la nécessité de personnaliser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés. Dans la phase du recrutement, l'entreprise doit communiquer sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses initiatives sociales, pour convaincre les potentiels futurs salariés. Par exemple L'entreprise Bosch France dispose d'un poste de « marketeur RH » visant principalement à développer l'image externe de l'entreprise, en soignant la communication externe, dans une optique d'optimisation de ses recrutements. Dans une optique de fidélisation, le marketing RH est basé sur l'écoute des collaborateurs pour comprendre leurs besoins et leurs attentes. Comme tous les types de marketing, il repose sur la collecte et l'analyse d'informations et sur la communication interne. Les employés sont alors considérés comme l'un des objectifs de l'entreprise. L'objectif est d'optimiser la satisfaction des employés ainsi que le recrutement et la rétention de l'entreprise.

3.2 Principe de personnalisation

La personnalisation de l'offre est utilisée en marketing pour fidéliser les consommateurs. Il est basé sur la construction d'interactions personnelles à long terme entre les consommateurs et les entreprises, et repose sur la confiance et l'engagement. Il est possible d'appliquer cette approche à la GRH. L'objectif est d'utiliser ces stratégies pour connecter les employés à l'entreprise, et non au consommateur. Peretti (2009) considère que la personnalisation est l'un des nouveaux fondements de la stratégie RH. En fait, le marketing parle de personnaliser les offres pour fidéliser les consommateurs. Chez HRM, on parle de personnalisation pour connecter les employés à l'entreprise. L'utilisation d'une telle approche s'explique notamment par la diversité des employés (âge, formation, valeurs, expérience, etc.). Colle & Merle, (2007) distinguent les ajustements collaboratifs, adaptatifs,

cosmétiques et transparents et les transfèrent à la GRH. La personnalisation collaborative se conçoit ensemble entre les collaborateurs et l'entreprise. L'entreprise aide les employés à exprimer leurs besoins. Ces pratiques peuvent inclure la participation des travailleurs à l'élaboration d'un plan personnel de formation (PIF) et à la gestion de carrière. Les employés peuvent également adapter les pratiques de GRH fournies par l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit de personnalisation adaptative. Il peut s'agir d'horaires individuels. Il offre une plus grande autonomie. En ce qui concerne la personnalisation, l'entreprise propose à tous les employés le même service avec des présentations différentes. Ceci est principalement utilisé lors de l'utilisation d'e-mails adressés aux employés. Enfin, une stratégie de personnalisation transparente consiste à fournir à chaque employé ses propres avantages en fonction de ses préférences sans interférer avec le processus. Elle est parfois interpellée par l'étude de ses attentes. Même si les frontières entre différenciation, individualisation et discrimination sont relativement poreuses (Colle & alii, 2006), appliquer les principes de personnalisation à la gestion des ressources humaines permet d'avoir une stratégie adaptée à l'entreprise et à ses besoins, c'est très intéressant car je peux faire des propositions. employé. Elias (1991) soutient que tous les êtres humains sont, ou devraient être, des individus autonomes qui dirigent leur vie. Il est contraint d'investir en lui-même et de choisir son héritage, son identité, son attribution et sa morale (Kaufmann, 2004). L'étude du concept de GRH à la carte et la personnalisation de la gestion des ressources humaines en offrant aux salariés un espace de choix conduit à une redéfinition de la relation entre les salariés et l'entreprise. Dans ce contexte, la GRH à la carte s'inscrit dans la perspective du marketing RH. La stratégie de fidélité a trouvé la première application dans le marketing. Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel a contraint les entreprises à une vision à long terme de la gestion des clients (Moulins, 1998). Vous pouvez maintenant penser à vous procurer un outil marketing de fidélisation chez HRM. En particulier, certains travaux de marketing sont liés à des concepts et des outils d'analyse déjà éprouvés.

Plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines ont emprunté les outils du marketing pour les appliquer au public-cible particulier que sont les salariés, parfois assimilés à des « clients internes » de l'entreprise (Liger, 2004). Par exemple, Levionnois, (1987) parlait de « marketing interne ». (Peretti, 2006, p.22) reprend l'idée de « marketing-mix » à travers le concept de « personnel-mix » qu'il définit comme « *le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la GRH* ».

Cependant, pour Igalens, (1992, p.62), ces concepts « *ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle* ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ». Liger, (2004, p.9) parle quant à lui de « marketing des ressources humaines » qu'il définit comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui*

consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer – fidéliser des collaborateurs impliqués ».

L'approche de Liger, (2004) est intéressante sur plusieurs points. Tout d'abord, elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans le marketing relationnel. Ensuite, elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux collaborateurs et la fidélisation. Toutefois, elle présente une limite majeure : l'introduction au sein même de la définition du marketing RH du terme « marketing » ; ce qui consiste à définir le marketing comme étant du marketing !

Nous considérons dès lors le marketing des ressources humaines comme « *l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable aux deux parties* » (Colle & Merle, 2005, p.11)

Notre recherche s'inscrit dans une perspective de marketing des ressources humaines. Cela se justifie tout d'abord par une convergence des enjeux de la fidélité en marketing et en gestion des ressources humaines.

Dans ce sens, les chercheurs en marketing mettent en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses clients (Gronross, 1995 ; Rust & Zahorik, 1993 ; Lehu, 1999), en se basant sur plusieurs constats :

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau (Aaker, 1991 ; Mellens & al., 1996). On estime ainsi que le coût associé à la conquête d'un nouveau client peut être jusqu'à six fois plus important que celui résultant de la rétention d'un ancien client (Rosenberg & Czepiel, 1983) ;
- Les clients fidèles et habitués sont souvent plus rentables que les clients occasionnels (Dawkins & Reichheld, 1990) ;
- Ils sont un gage de la stabilité de l'entreprise (Sharp & Sharp, 1997) ;
- Ils sont la source du "bouche à oreille" positif (Reichheld, 1996).

Tableau 2: Convergence des enjeux de la fidélité en marketing et en GRH

	Marketing	GRH
Rentabilité/performance	Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	Coût important du turnover Un salarié fidèle peut être plus performant
Stabilité	Une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents chiffre d'affaire minimum garanti	- Une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées
Image	- les clients fidèles sont la source d'un « bouche à oreille positif »	- La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Source : Colle et Merle, (2005, p. 13)

Dès lors, la personnalisation est reconnue comme l'un des outils marketing de fidélisation. Marketing relationnel, fidélisation et personnalisation sont des termes qui apparaissent très proches dans l'ouvrage (Salerno, 2001, 2003 ; Abidi, 2002, 2004a, 2004b). En fait, le besoin de personnalisation et de personnalisation remonte à l'évolution du marketing. Nous avons d'abord essayé de produire quelque chose qui pouvait être vendu en toute sécurité (fin du XIXe siècle), puis de vendre ce que nous produisons (à partir des années 1940 et 1950), mais depuis les années 1960, production et vente s'intéresse aux attentes des consommateurs en matière de production pour (Flambard Ruaud, 1997). Cette troisième ère de l'évolution du marketing a vu des travaux sur la personnalisation et la personnalisation (par exemple). Salerno, 2003). Igalens (1992) estime que la gestion des ressources humaines a fait des progrès similaires, mais est maintenant dans la deuxième phase, où les attentes des consommateurs employés ne sont pas pleinement prises en compte. Cependant, le besoin de personnaliser la gestion des ressources humaines commence à se faire sentir. Ainsi, la GRH à la carte comme stratégie de personnalisation de la gestion RH s'inscrit dans cette perspective de marketing RH. Par conséquent, il est essentiel d'aligner les besoins de l'entreprise avec les besoins des employés. La satisfaction de ces derniers dépend fortement de la perception des attentes de l'entreprise. Cependant, vous devez être conscient des limites du transfert des concepts et des outils utilisés en marketing vers la GRH. Certains chercheurs ont tendance à voir les employés comme des partenaires de même poids, mais ce n'est pas à nous de les voir comme des clients « comme tout le monde ». La relation qu'il construit avec l'entreprise signifie une connexion autre que la connexion des

consommateurs. A la marque. Les distances relationnelles et les résultats ne sont probablement pas reconnus avec la même intensité (Dutot, 2004).

SECTION 2 - La GRH à la carte

1. Prolégomènes à l'étude de la GRH à la carte

Cette section a pour objet d'alléguer la personnalisation de la gestion des ressources humaines dans laquelle s'inscrit la GRH à la carte. Ceci nous permettra de comprendre la dialectique individuel/collectif dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous verrons ensuite comment la GRH peut passer d'une approche individualisée à une approche personnalisée.

1.2 Du collectif à l'individu dans les pratiques de gestion des ressources humaines

Dans la littérature, il est courant d'opposer deux conceptions de l'individu dans son rapport à la collectivité : l'holisme et l'individualisme (Bichon, 2005).

L'holisme prône que la valeur supérieure est la collectivité considérée dans son ensemble : on observe une personne en étudiant l'ensemble du système dont il constitue une partie.

A l'inverse, l'individualisme donne à la personne une importance primordiale dans la société.

L'individualisme apparaît ainsi comme une philosophie qui considère l'individu comme la seule réalité et le prend comme principe de toute évaluation (Souchon, 1998). L'individualisme postule que la société n'est pas qu'une somme d'individus et qu'il est important d'accorder de la valeur à chacun (Laurent, 1993).

Elias (1991) considère que toute personne est ou doit être un individu autonome qui commande sa propre vie. Celui-ci est conduit à « s'inventer lui-même », à choisir son héritage, son identité, ses appartenances et sa morale (Kaufmann, 2004).

Différents travaux menés en psychologie sociale tendent à montrer que l'individu a besoin de se percevoir comme « similaire et différent » à la fois (Maslash, 1974 ; Snyder & Fromkin, 1977 ; Codol, 1979 ; Maslash & al., 1985 ; Brewer, 1991). Ainsi, dans son développement identitaire, l'individu rechercherait activement la distinctivité.

Erikson, (1959) & Maslow, (1972) ont été les premiers à formuler ce besoin de perception d'unicité de l'individu, dans un objectif d'épanouissement personnel et de construction identitaire.

Snyder & Fromkin, (1977, 1980) ont repris la notion de besoin d'unicité en considérant que l'individu cherche la différenciation lorsqu'il se perçoit comme trop similaire aux autres. Celui-ci utilise alors des « attributs d'unicité » pour marquer son individualité.

Ces « attributs d'unicité » sont définis comme des « caractéristiques auxquelles on accorde de la valeur parce qu'elles définissent la personne comme différente des membres de son groupe de référence, et dans le même temps, n'entraînera pas le rejet ou l'isolement liés à la déviance » (Snyder, 1992, p.16).

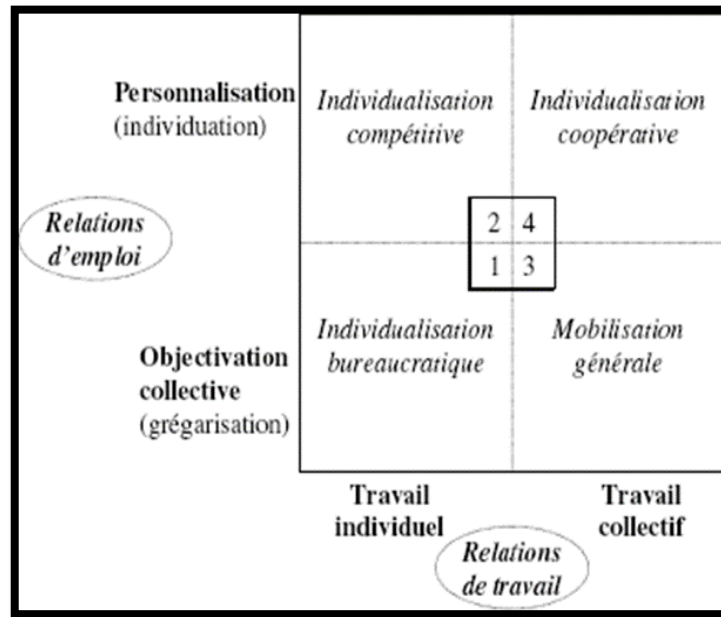
Aujourd'hui, il semble clair que la gestion des ressources humaines connaisse une intensification de son individualisation (Guérin et Wils, 1993 ; Storey & Bacon, 1993 ; Tarondeau & al., 1994 ; Ghoshal & Bartlett, 1998 ; Brannen & Nislen, 2005).

Cette individualisation s'inscrit dans le sens d'une plus grande efficacité pour l'organisation : ces pratiques auraient pour objectif de rendre le salarié plus autonome, responsable et créatif (Bichon, 2005).

Nombres de chercheurs ont proposé d'opposer les approches individuelle et collective de la gestion des ressources humaines (Bacon et Storey, 1993 ; Louart, 1993, 1994 ; Bichon, 2005) et Il s'avère clairement que le choix entre ces deux approches n'est pas binaire mais plutôt continu.

Bichon, (2005) propose une taxinomie des pratiques de gestion des ressources humaines selon cette dialectique individuel/collectif.

Figure 15: Taxinomie des pratiques de GRH selon la dialectique individuel/collectif



Source : Bichon, (2005, p. 95)

La mobilisation générale : Il s'agit de concilier les efforts individuels en les intégrant dans une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation (Louart et Beaucourt, 1992). (Bichon, 2005) considère que la mobilisation générale désigne une démarche résolument collective dans sa conception et sa finalité, prescriptive et descendante. De son côté, (Igalens, 1997) définit la mobilisation collective comme le fait d'engager un grand nombre de personnes dans un processus étroitement coordonné et clairement finalisé. Il apparaît donc que cette conception exclusivement organisationnelle ne renvoie pas au libre arbitre du salarié et s'oppose à l'individuation des ressources humaines. Ce modèle valorise donc les performances d'équipe en renforçant la cohésion au sein des collectifs de travail

L'individualisation bureaucratique : (Bichon, 2005, p.96) parle ici d'une « individualisation prescrite, déshumanisée ». Le rôle du collectif reste ici déterminant dans la mesure où c'est lui qui impose ses exigences aux personnes. C'est donc davantage le poste que la relation qui est individualisée. Le taylorisme s'inscrit dans l'individualisation bureaucratique. Le salarié apparaît dépossédé de son activité productive qui lui est renvoyée comme une forme extérieure à laquelle il doit se plier (Zarifian, 2001). Ces pratiques de GRH sont considérées comme des pratiques individualisées dans la mesure où elles se focalisent sur l'individu et sa contribution propre en l'isolant de son collectif de travail.

L'individualisation coopérative : Cette approche prône une individualisation de la relation d'emploi tout en encourageant le travail collectif. Alors que l'individualisation est généralement associée à une conception individuelle du travail, il semblerait qu'elle peut également renforcer les comportements coopératifs avec le recours aux équipes de travail (Baron 1999).

L'individualisation coopérative a donc pour objectif de concilier le besoin de la personne de sa réalisation propre ainsi que sa nécessité d'agir avec d'autres personnes pour réaliser un projet collectif.

Cette classification proposée par (Bichon, 2005) présente l'intérêt de proposer quatre pratiques de GRH selon cette dialectique individuel/collectif, chacune étant cohérente avec un contexte particulier. Par ailleurs, elle aboutit à faire émerger une nouvelle forme d'individualisation absente dans la littérature jusqu'alors : l'individualisation coopérative qui vise à atteindre un certain équilibre entre les aspects individuels et collectifs de la gestion des ressources humaines.

La GRH à la carte s'inscrit dans une forme d'individualisation coopérative mais l'offre d'espaces de choix doit veiller à ne pas porter atteinte au travail collectif.

Au-delà d'une « simple » individualisation, la GRH à la carte a pour ambition de contribuer à aller d'une individualisation à une personnalisation de la gestion des ressources humaines.

1.3 De l'individualisation à la personnalisation de la gestion des ressources humaines

Le développement des démarches actuelles de gestion des compétences a pour objectif de s'affranchir des contraintes de l'administration collective des postes de travail au profit d'une gestion plus individualisée et décentralisée des salariés (Baraldi et al., 2002). Ceci conduit à une évaluation individualisée de la contribution productive des salariés, à des formes d'individualisation des rémunérations qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences, ainsi qu'à une gestion individualisée des classifications et des évolutions professionnelles (Bushman & al., 1996 ; McLeod & Parent, 1999 ; Hayes & Schaefer, 2000).

Lipovetsky, (1983) considère que les sociétés occidentales démocratiques sont entrées dans un nouveau cycle de la culture individualiste qu'il appelle la « seconde révolution individualiste ».

La société post-moderne serait « *caractérisée par une tendance globale à réduire les rapports autoritaires et dirigistes et simultanément à accroître les choix privés, à privilégier la diversité (...)* » (Lipovetsky, 1983, p.27-28). Un débat oppose Lipovetsky à Maffesoli (1988), ce dernier considérant que les individus n'existent plus que dans et par le regard des autres, ce qui relève davantage de la fusion que l'individualisme. Il développe dès lors la notion de « tribu ».

Toutefois, Lipovetsky, (1987), prenant l'exemple du marketing et de la consommation, estime toutefois que, certes l'individu va pouvoir marquer son appartenance sociale à travers le choix d'un style de produits, mais qu'il aura la possibilité de marquer dans un même temps son unicité.

Ainsi, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus personnalisée qu'individualisée, c'est-à-dire prenant en compte les attentes personnelles de chaque salarié. Cette évolution vers une prise en compte des attentes de chaque individu (« *markets of one* », Gilmore et Pine II, 2001) existait en marketing avant qu'elle ne soit prise en compte en GRH. En effet, l'hypothèse de base du marketing relationnel consiste à dire que l'établissement d'une relation durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur, basée sur la confiance et l'engagement, devient déterminant pour le choix (Morgan et Hunt, 1994).

Les chercheurs en marketing se sont fondés sur ces travaux et ont défini le besoin d'unicité du consommateur comme un « *trait de poursuite de différenciation par rapport aux autres à travers l'acquisition, l'utilisation et la disposition de biens de consommation, dans le but de développer et d'augmenter son image de soi et son image sociale* » (Tian et al., 2001, p.52)

En d'autres termes, il est possible de considérer que la pratique du marketing a connu une évolution en trois phases en lien étroit avec les modifications du contexte économique. Dans un premier temps, on cherchait à produire ce que l'on était sûr de vendre (marketing « prémoderne » de la fin du XIX^{ème} siècle). Par la suite, on a cherché à vendre ce que l'on produisait (à partir des années 1940-1950) et depuis les années 60, on s'intéresse aux attentes des consommateurs afin de produire et vendre (Flambard-Ruaud, 1997).

Cette troisième époque dans l'évolution du marketing a vu l'émergence de travaux sur la personnalisation et la customisation (Goldsmith, 1999 ; Salerno, 2003, 2005 ; Merle, 2005).

Igalens, (1991) considère que la gestion des ressources humaines est engagée dans une évolution semblable, mais qu'elle se trouve aujourd'hui dans la deuxième phase, c'est-à-dire celle où les attentes du consommateur- salarié n'ont pas été entièrement reconnues.

2. Définition et enjeux de la GRH à 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 La 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 & 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

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.

2.2.1 Une diversité des attentes des salariés

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 & 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.

2.2.2 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 & Al, 1998 ; Moore & Mueller, 1998 ; Manser & 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 & 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 & Alii, (2007) prônent 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 & 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 & 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. Inventaire des espaces de choix

La littérature en gestion s'est toujours intéressée aux espaces de choix pouvant être offerts aux salariés dans leur emploi. Ainsi, en nous appuyant sur des études portant sur certains choix spécifiques, nous pouvons proposer un inventaire de ces espaces de choix mais également

définir chaque choix présent dans la littérature avant d'apporter, pour chacun, un regard sur leur mise en application.

3.1 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail

Selon Aoki, (1991), La possibilité de prendre part aux décisions stratégiques et d'intervenir sur l'organisation du travail constitue un élément essentiel pour expliquer les performances d'une entreprise

Cela pose la question de l'autonomie dans le travail des salariés. Celle-ci s'inscrit dans la problématique des nouvelles formes d'organisation du travail. Certains auteurs parlent même de management participatif (Crandall & Parnell, 1994) : il s'agit d'engager les subordonnés dans les décisions managériales.

Cette question des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail peut paraître paradoxale dans la mesure où le salarié se trouve dans une situation de subordination juridique envers son employeur. La subordination juridique est le critère essentiel du contrat de travail.

En effet, le salarié est soumis au pouvoir de direction de son employeur. Il doit lui obéir, sauf si l'ordre est contraire à l'ordre public, illicite ou illégitime. Dès lors, Barreau (1999) propose de parler de discrétion, c'est-à-dire d'espaces d'action.

Terssac, (1996) définit l'autonomie comme la capacité de produire ses propres règles, donc la capacité de créer ses propres processus d'action et la discrétion comme des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir dans un cadre de dépendance

L'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus.

En effet, les salariés d'aujourd'hui souhaitent être de plus en plus engagés dans les décisions et les orientations à donner concernant leur travail. Il semblerait que la présence de choix offerts en matière d'organisation du travail puisse être liée à une satisfaction plus importante des salariés dans leur travail (Crandall & Parnell, 1994). La question de l'autonomie pose aussi celle de la confiance entre les managers et les collaborateurs.

La question de l'autonomie pose celle de la confiance entre managers et collaborateurs. Cette confiance doit être synallagmatique : la réciprocité est nécessaire pour que la confiance puisse s'installer entre l'employeur et le salarié.

Néanmoins, Une confusion doit être évitée entre autonomie et indépendance. Être autonome ne signifie pas être indépendant des autres personnes, mais plutôt percevoir un sentiment de volonté et de choix dans ses comportements (Chirkov & al., 2003).

L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail (Aryee & Stone, 1996).

L'autonomie dans le travail renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto organisation, voire de « liberté » dans le travail (Everaere, 1999 ; Everaere, 2006).

3.2 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération

Castagnos & Le Berre, (2001) préconisent de parler de « rétribution » étant donné l'extensivité du concept rémunération et lui attribuent quatre composantes, soient : le salaire direct (salaire brut fixe et variable), le salaire indirect (congrés additionnels, acquisition de connaissances), le sursalaire (voiture de fonction, logement, gratifications) et les conditions de travail (horaire variable, autonomie, transparence verticale et horizontale...)

Au Canada, certaines entreprises laissent aux salariés la possibilité de choisir leur propre « ensemble » de rémunération en fonction de leurs besoins personnels : on parle alors de « système de rémunération cafétéria ». Il est ainsi possible de laisser les individus libres de choisir leur propre mode de rémunération en fonction des arbitrages qui correspondent à leur fonction d'utilité (Taylor, 1968).

Grace à la flexibilité offerte par les différents espaces de choix au niveau de la rémunération, les salariés sont grandement informés des différents compléments de rémunération mis à leur disposition afin de leur fournir les conditions nécessaires leur permettant d'effectuer un choix.

Diverses études ont démontré qu'un salarié bénéficiant de cette flexibilité au niveau de la rémunération est amené à valoriser davantage ses compléments et à être plus satisfait à l'égard de ceux-ci (Barber, Dunham & Formisano, 1992 ; Rabin, 1994, Soulié, 1997).

Toutefois, la mise en place d'une telle pratique et son application au niveau de toute entité demeure délicate et requiert énormément de temps et de préparation pour finalement répondre à la fois aux attentes de l'entreprise et des salariés (Soulié, 1997).

3.3 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail

Alis & Dumas, (2003, p.52) considèrent que « *le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré* ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congés) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux.

Depuis les dernières décennies, divers changements démographiques et sociologiques sont intervenus : Vieillissement de la population, augmentation des familles monoparentales, féminisation de la main-d'œuvre, augmentation du nombre de couples à double carrière. Ces changements ont conduit les employés à être de plus en plus confrontés à des problèmes de conflit travail-famille (St-Onge & al., 2002 ; Elby & al., 2005).

Une solution pour les entreprises consiste à offrir à leurs salariés différents espaces de choix en matière d'aménagement des temps de travail : chaque salarié peut notamment maîtriser ses horaires, le recours au travail à temps partiel, l'organisation de ses congés et l'épargne des congés dans le cadre d'un compte épargne temps.

En effet, l'aménagement des temps de travail, notamment individualisés, a pour objectif l'amélioration des conditions de travail et de vie (Alis, 2006).

La notion de temps choisi porte en elle-même l'idée d'une plus grande autonomie accordée au salarié, mais elle est souvent perçue comme l'expression d'une précarité (Barthélémy & Cette, 2002). Ceci peut s'expliquer par l'incertitude sur la qualité de l'auteur du choix. Ainsi, le travail à temps partiel est souvent subi dans les entreprises.

La flexibilité et l'individualisation des horaires semblent accroître la satisfaction globale des salariés (Cette, 2001). Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'horaires variables doit toutefois répondre à une demande exprimée par les salariés (Peretti & Joras, 1986).

Dans leurs recherches, certains auteurs mettent en évidence la relation prétendue entre les horaires flexibles et l'absentéisme ou la rotation du personnel (Pierce, Newstrom, Dunham & Barber, 1989). Alors que d'autres chercheurs n'ont révélé aucun lien entre la présence d'horaires flexibles et les comportements des salariés (Dalton & Mesch, 1990).

Ces contradictions peuvent s'expliquer par le fait que la plupart des recherches existant sur les horaires flexibles n'ont pas été basées sur des modèles théoriques bien développés. Ainsi, très peu d'études expliquent la raison de tels liens (Dalton & Mesch, 1990).

D'après ces auteurs L'introduction d'horaires à la carte serait accompagnée, selon ces auteurs, d'un certain nombre de changements positifs dans le cadre du travail.

En premier lieu les salariés auront la possibilité de coordonner exigences professionnelles avec temps personnel et enfin probable diminution de conflit de rôle et le stress qui y est associé.

Cependant, la flexibilité de ce choix ne peut être que relative, d'abord pour des raisons de productivité de l'entreprise, mais également pour des raisons de communication : il est primordial que les salariés travaillent un minimum de temps ensemble pour pouvoir se rencontrer, discuter et échanger.

En outre, il apparaît que cette limite ne peut pas être fixée de manière universelle pour toutes les entreprises. En effet, il faut tenir compte des attentes spécifiques de chaque personne, mais également de l'impact sur l'organisation du travail, de la nature de l'activité, des caractéristiques de l'emploi, de la sophistication des technologies de l'information et de la communication utilisées (TIC), ou encore de la taille de l'entreprise (Barthélémy et Cette, 2002).

3.4 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière de formation

Les salariés se voient parfois offrir divers espaces de choix en matière de formation. Ces espaces de choix semblent revêtir une grande importance aux yeux des salariés. Cette liberté de choix relative à la formation peut présenter trois degrés :

- Le salarié peut demander à suivre une formation ;
- Le salarié peut choisir le contenu de sa formation (dans un catalogue, par exemple) ;
- Le salarié peut participer à l'élaboration du plan de formation et/ou l'organisation d'une formation.

Par ailleurs, une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise : le développement de l'e-learning crée ainsi des possibilités nouvelles de choix.

Hicks & Klimoski, (1987) ont démontré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation qu'il s'agisse de la possibilité de demander de suivre une formation, ou de participer à l'élaboration du plan de formation, avaient des réactions favorables suites à celle-ci.

On peut donc dire que la motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction du travail des salariés, et conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. La facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991, Goldstein, 1986).

Il y a un engagement accru des salariés qui ont eu des choix en matière de formation. (Salancik, 1977), Il est clair que la présence des espaces de choix pourrait améliorer chez les salariés leur sentiment de contrôle de la situation de travail et donc permettre une influence sur leur motivation et sur leur satisfaction au sein de l'entreprise. Les salariés devraient être reconnaissants envers leur entité du fait de leur latitude de choix en la matière, et être de ce fait plus comblés.

3.5 La flexibilité des autres espaces de choix

Une étude qualitative menée par Colle, (2003) a permis de déterminer d'autres espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi qui leur donnent une certaine flexibilité et peuvent avoir une influence sur leur intention de départ de l'organisation. C'est le cas des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail, à la retraite et à la mobilité géographique.

Cette même étude a permis de mettre en évidence la présence, dans certaines entreprises, d'espaces de choix relatifs à la retraite. En revanche, il est rarement possible aux salariés de pouvoir continuer à travailler après l'âge de la retraite. Par contre, il est plus fréquent de voir des départs anticipés négociés entre le salarié et l'employeur, ou encore un accompagnement vers la retraite.

Certes, il ne s'agit pas là de mesures favorisant directement la fidélisation des salariés, dans la mesure où ceux-ci vont quitter l'entreprise. Les salariés considèrent que le fait de pouvoir choisir leur plan de retraite augmente la confiance réciproque avec leur supérieur hiérarchique. Cette confiance accrue apparaissait comme un moteur de satisfaction au travail et d'engagement pour les salariés.

Il semblerait que les espaces de choix aient une influence sur la motivation et sur la satisfaction au travail des salariés. En effet, la présence de ces espaces de choix pourrait améliorer chez les salariés leur sentiment de contrôle de la situation de travail. Les salariés devraient être reconnaissants envers leur entreprise du fait de leur latitude de choix en la matière, et être de ce fait plus satisfaits.

Ainsi, 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.

Section 3- La théorie de l'autodétermination

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.

Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques différentes.

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.

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 connues, la TAD a le mérite d'identifier sur un continuum tous les types de motivation et leurs différentes conséquences, de montrer et d'expliquer quel est le « carburant » de la bonne motivation et de voir les sources possibles de ce carburant en milieu de travail.

1. Le « continuum d'autodétermination »

La théorie de l'auto-détermination postule deux grandes catégories de motivation, comportant quatre types de motivation, qui peuvent exister à divers degrés chez un individu, entraînant différentes conséquences.

La motivation extrinsèque amène les gens à s'engager dans une activité qui répond à des besoins ou des objectifs instrumentaux (récompenses, buts, obligations, etc.). Quant à la motivation intrinsèque, celle-ci pousse les personnes à s'engager dans une activité pour elle-même, par intérêt et plaisir véritables associés à la pratique de l'activité.

Le type de motivation d'un individu dépend aussi de la forme d'intériorisation utilisée, soit **contrôlée** en fonction des comportements socialement acceptés et répondant à des contingences externes ou **autonome** lorsque l'individu s'approprie les valeurs et les buts de l'organisation comme étant les siens.

Ainsi, le continuum de la TAD va de la forme de motivation la plus autodéterminée (motivation intrinsèque ou motivation « plaisir ») à la forme la moins autodéterminée (motivation extrinsèque ou motivation « récompenses ») et jusqu'à l'absence ou au manque de motivation (amotivation).

Il est important de constater que des conséquences positives sont généralement associées aux deux types de motivation autonome, que des conséquences moins positives ou négatives sont reliées aux formes de motivation contrôlée et que des conséquences généralement négatives sont liées à l'absence de motivation.

Bien qu'il soit évident que la grande majorité des gens a besoin de travailler pour gagner de l'argent (motivation extrinsèque), les recherches sur la TAD ont toutefois permis de découvrir qu'une importance trop grande accordée à ce type de motivation, au détriment des autres, mène à des conséquences moins favorables ; en d'autres mots, l'argent ne fait pas nécessairement le bonheur.

Tableau 3: Continuum des différents types de motivation au travail

	AMOTIVATION	MOTIVATION CONTRÔLÉE		MOTIVATION AUTONOME	
		MOTIVATION EXTRINSÈQUE	MOTIVATION INTROJECTÉE	MOTIVATION IDENTIFIÉE	MOTIVATION INTRINSÈQUE
Définition générale	Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire.	Recherche de récompenses et évitement de punitions externes.	Recherche de récompenses et évitement de punitions internes.	Lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche, sens.	Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même.
Caractérisé par	Apathie, désengagement, résignation, manque de direction claire, manque de sens.	Recherche avide de salaire, d'avantages sociaux, de bonis, de récompenses externes et évitement de punitions (ex. : mise à pied).	Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.	Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.	Plaisir, absorption, concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passer.
Les personnes ayant un haut niveau de ce type de motivation disent	« Je ne sais pas trop pourquoi je fais ce travail. » « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail. » « Je ne sais pas où mène ce travail. »	« Je travaille pour le salaire. » « J'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte. » « Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie. »	« Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation. » « Je serais déçu si je n'étais pas bon. » « Je désire être le meilleur à tout prix dans mon domaine. »	« Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants. » « Ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. » « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi. »	« Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte. » « Je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives. »
Exemple	Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage.	Un individu choisit un type d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux.	Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté.	Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.	Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s.

Source : Deci & Ryan (1985, p. 56)

2. Les conséquences des types de motivation : un avantage de la TAD

La force de la TAD par rapport à d'autres théories (par exemple habilitation, mobilisation, implication, théorie des attentes, citoyenneté organisationnelle, fixation d'objectifs, autonomisation, etc.) est le fait qu'elle couvre à la fois les différents types de motivation (qualité) et leur présence (quantité). Le continuum d'autodétermination est un avantage indéniable de la TAD, puisqu'il permet une compréhension fine de la motivation, alors que d'autres modèles ont des catégorisations trop larges (par exemple intrinsèque versus extrinsèque) ou indiquent uniquement des manifestations comportementales au travail sans énoncer les attitudes ou motivations sous-jacentes (par exemple fixation d'objectifs). Cette nuance est capitale, car un travailleur peut dépasser sa définition de tâches (c'est-à-dire démontrer des comportements dits de citoyenneté organisationnelle), parce que cela correspond à ses valeurs (motivation identifiée) ou parce qu'il veut bien paraître aux yeux de son patron (motivation introjectée) et ainsi obtenir un boni lors de sa prochaine évaluation du rendement (motivation extrinsèque). Cette différence est importante, puisque c'est le type de motivation

animant le comportement qui mènera à différentes conséquences et non le comportement lui-même.

Le tableau 4 démontre que plusieurs conséquences positives sont associées à la motivation autonome alors que le portrait est moins reluisant en ce qui concerne la motivation contrôlée. Il est clair, pour un gestionnaire des ressources humaines, qu'il est préférable de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. Mais comment s'y prendre ? Selon la TAD, le levier de gestion principal est la satisfaction de trois besoins psychologiques innés, universels et fondamentaux.

La tableau 4 ci-dessous résume plus de trente ans de recherche sur les différences des divers types de motivation.

Tableau 4: Les conséquences des différents types de motivation au travail

MOTIVATION	CONSÉQUENCES			
	Psychologiques	Physiques	Comportementales	Économiques
MOTIVATION AUTONOME Motivation intrinsèque Motivation identifiée 	• Plus de bien-être • Moins de détresse • Moins d'épuisement professionnel • Plus de concentration et de plaisir au travail • Plus d'engagement affectif	• Plus d'énergie et de vitalité • Moins de somatisation	• Plus de partage d'information • Plus d'entraide • Plus de performances intra- et extra-rôle • Intention de partir (ou départ) plus faible	• Moins d'absences de courte et de longue durées • Moins de présentéisme
MOTIVATION CONTRÔLÉE Motivation introjectée Motivation extrinsèque 	• Moins de bien-être • Plus de détresse • Plus d'épuisement professionnel • Moins ou peu de concentration et de plaisir au travail • Plus d'engagement de continuité	• Moins d'énergie et de vitalité • Plus de somatisation	• Moins ou peu de partage d'information • Moins ou peu d'entraide • Performances intra- et extra-rôle minimales • Intention de partir (ou départ) plus élevée	• Plus d'absences de courte et de longue durées • Plus de présentéisme

Source : Deci & Ryan (1985, p. 56)

3. Trois besoins fondamentaux

Au siècle dernier, plusieurs modèles classiques de besoins psychologiques sont apparus, tels que Maslow, Alderfer, Hertzberg & 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 & 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 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.

4. 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.

Table 5: Modèle intégrateur synthétique de la TAD appliqué au monde du travail

SOURCES DE SATISFACTION ET DE FRUSTRATION DES BESOINS	LEVIER D'INTERVENTION : TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES	MOTIVATION	CONSÉQUENCES
Rémunération • Juste et équitable sur les plans procédural et distributif • Récompenses soutenant la coopération • Récompenses financières soutenant la satisfaction des besoins (p. ex., Gagné & Forest, 2008)	SATISFACTION DES BESOINS Autonomie Compétence Affiliation sociale 	MOTIVATION AUTONOME Motivation intrinsèque Motivation identifiée 	Psychologiques Santé psychologique
Leadership • Soutien à la satisfaction des besoins • Prendre la perspective des subordonnés • Reconnaître les émotions et sentiments • Expliquer le rationnel derrière chaque demande et chaque règlement • Offrir des choix (p. ex., Mageau & Vallerand, 2003)			Physiques Moins de somatisations
Organisation du travail • Faire une tâche significative et importante • Rétroaction sur les progrès par rapport à la tâche • Rétroaction sur le progrès d'une personne (p. ex., Gagné, Senécal, & Koestner, 1997)			Comportementales Adaptation et créativité Économiques Coûts à court et à long termes plus contenus
Rémunération • Injuste et inéquitable sur les plans distributif et procédural • Récompenses soutenant la compétition • Récompenses financières favorisant la frustration des besoins (p. ex., Gagné & Forest, 2008)	FRUSTRATION DES BESOINS Autonomie Compétence Affiliation sociale 	MOTIVATION CONTRÔLÉE Motivation introjectée Motivation extrinsèque 	Psychologiques Santé psychologique mitigée
Leadership • Comportements contrôlants • Faire ressentir de la culpabilité • Avoir recours aux menaces • Manipuler en offrant des récompenses conditionnelles • Donner des ordres de façon autoritaire (p. ex., Mageau & Vallerand, 2003)			Physiques Plus de somatisations
Organisation du travail • Travail exigeant psychologiquement • Travail isolé et avec peu de contacts sociaux • Peu de contrôle sur la tâche (e.g., Parker & Ohly, 2008)			Comportementales Adaptation atténuée et créativité moindre Économiques Coûts à court et à long termes susceptibles d'être plus grands

Source : Deci & Ryan (1985, p. 56)

Face à un monde du travail complexe et qui semble parfois difficile à décoder, la TAD offre un cadre d'analyse scientifiquement solide et utile sur le plan de la pratique pour savoir comment stimuler le bien-être et la performance (au sens large) par l'augmentation de la satisfaction des besoins et de la motivation autonome et la réduction simultanée de la frustration des besoins et de la motivation contrôlée.

La TAD peut donc être utile au travail des professionnels de la gestion des ressources humaines, parce qu'elle permet une compréhension globale, systémique et empiriquement prouvée de la motivation au travail.

5. 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 & 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 & 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 & Coll, 1998, Guzzo & 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.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre 2 répond aux questions laissées en suspens à la fin du premier chapitre et ouvre sur le modèle de recherche que nous développerons dans le chapitre 3 puisque nous disposons à présent de tout le matériau conceptuel qui fera ensuite l'objet de notre modèle de recherche. Dans le premier chapitre, nous avons présenté le concept de fidélité au regard de notre problématique. Nous avons fait certains choix nous conduisant à définir la fidélité comme étant composée d'une facette négative liée à l'intention de départ volontaire des salariés.

Dans le présent chapitre, nous avons précisé notre approche de la personnalisation de la gestion des ressources humaines dans laquelle s'inscrit le concept de GRH à la carte. Ceci nous a notamment permis de proposer une taxinomie originale des stratégies de personnalisation de la gestion des ressources humaines.

Par la suite, le concept de GRH à la carte a été défini et explicité. Celui-ci s'appuie sur un certain nombre d'espaces de choix pouvant être offerts aux salariés dans leur emploi. Il a été proposé un inventaire de ces espaces de choix au regard de la littérature. Cinq catégories de choix RH ont été proposées : les choix relatifs à la rémunération, à l'organisation du travail, aux temps de travail, à la formation et à la carrière.

Et enfin, nous avons pris conscience de l'importance de la flexibilité qu'offrent les espaces de choix aux salariés, en faisant appel à la théorie de l'autodétermination qui place l'autonomie au cœur de ses motivations. Cette théorie de l'autodétermination justifie la pertinence de proposer des espaces de choix aux travailleurs dans leur emploi dans le cadre des pratiques des RH.

Le chapitre suivant a pour ambition de répondre aux interrogations relatives aux liens unissant la GRH à la carte et la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise mais aussi de présenter un modèle général de la recherche issue de la littérature.

Chapitre 3 : Modèle conceptuel et cadre hypothétique de la recherche

Introduction du chapitre 3

Ce troisième chapitre a pour objet de présenter un modèle général de recherche issu de l'analyse de la littérature. Dans ce sens les deux chapitres précédents nous ont permis de choisir un certain nombre d'éléments qui nous semblaient utiles pour étudier l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés en se limitant toutefois à des recommandations théoriques.

L'intérêt de ce chapitre réside donc dans la formule d'hypothèses théoriques et de modèle de recherche incluant les éléments issus des deux premiers chapitres.

Néanmoins, pour atteindre ces objectifs, il nous faut auparavant présenter le cadre théorique de notre recherche, pour cela nous ferons un rappel de la théorie de l'autodétermination, que nous avons présentée au tout début de notre recherche, pour finalement justifier l'importance de sa présence en tant que variable médiatrice dans notre modèle de recherche.

Ainsi, Comme nous l'avons vu au début de notre recherche, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985 a) 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).

Dans leur quête de liberté et d'autonomie, les employés souhaitent avoir le contrôle sur certains aspects de leur emploi et de leur carrière, ce qui signifie être à même de prendre les décisions les concernant, d'où notre choix de retenir le terme « sentiment d'autodétermination », qui peut être défini comme un sentiment d'autonomie dans le choix et la conduite d'une activité, et comme une impression de contrôle des événements et des résultats (Colle, 2006)

Cette théorie, encore peu utilisée dans les recherches en sciences de gestion, est considérée comme une théorie de la motivation (Roussel, 2001). Nous verrons que la théorie de l'autodétermination est une macro-théorie qui s'appuie sur quatre mini-théories : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration de soi, la théorie de l'orientation à la causalité et la théorie des besoins fondamentaux. Ces quatre mini- théories seront explicitées. Le cadre théorique de la recherche présenté, les hypothèses théoriques et le modèle de recherche pourront

alors être exposés. À travers ce modèle, nous testerons s'il existe un lien entre la flexibilité des espaces de choix offerts et l'intention de départ volontaire.

Section 1 : La théorie de l'autodétermination comme cadre théorique de la recherche

La théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) constitue le cadre théorique de notre recherche. Dans ce sens cette théorie place l'autonomie individuelle au cœur de ses motivations. Elle fait donc partie des théories de la motivation.

Toulouse & Poupart, (1976, p.54) parlent de « jungle des théories de la motivation au travail » tant le nombre de définitions, théories et approches est important. Campbell & al., (1970) ont été parmi les premiers à proposer une classification des théories de la satisfaction. L'intérêt de Celle-ci résidait dans la distinction entre le contenu et le processus de la satisfaction et de la motivation au travail.

Dans ce sens, Kanfer (1990) propose une classification des théories de la motivation reposant sur trois modèles : celui des besoins – mobiles – valeurs, celui du choix cognitif et celui de l'autorégulation. La théorie de l'auto-détermination fait partie de la troisième catégorie.

En littérature, il arrive souvent que certaines théories de la motivation sont plus dominantes que d'autres : il s'agit notamment de la théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Van Erde & Thierry, 1996), la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968 ; Locke & al., 1981 ; Locke & Latham, 1999) et la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991, 1997).

Cependant, la théorie de l'auto-détermination est considérée comme cadre théorique pour diverses recherches dans des domaines multiples tels que la santé, l'éducation, la psychologie sociale et le management (Sheldon & al., 2003).

Les recherches en gestion ont mis du temps à adopter cette théorie. Cela peut être dû à un manque de compréhension de la théorie dans sa formulation actuelle.

Certains auteurs considèrent que la théorie de l'auto-détermination « fournit une nouvelle impulsion à la recherche relative à la motivation humaine » (Coleman, 2000, p.291) et peut être « la contribution la plus ambitieuse dans ce que certains ont appelé la renaissance de la recherche relative à la motivation » (Hennessey, 2000, p.293).

Sheldon & al., (2003) avancent que la théorie de l'auto- détermination peut être exploitée et mise en œuvre dans les recherches liées au management des organisations et des individus au sein des organisations.

La théorie de l'auto-détermination s'inscrit parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (au sens de Crozier & Friedberg, 1977). Elle fonde son analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation.

L'hypothèse centrale de la théorie de l'auto-détermination 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).

La théorie de l'auto-détermination est une macro-théorie qui s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent quatre mini- théories : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration de soi, la théorie de l'orientation à la causalité et la théorie des besoins fondamentaux. Nous précisons à présent, brièvement, ces quatre mini-théories.

1. La théorie de l'évaluation cognitive

Cette théorie concerne les effets du contexte social sur la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque considère qu'une personne pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une certaine satisfaction (Deci, 1975). Elle est considérée comme l'apogée des motivations autodéterminées que peut atteindre un individu.

Il apparaît que la motivation intrinsèque serait réduite lorsqu'une personne se sent contrôlée, c'est-à-dire manque d'autonomie et de liberté dans la réalisation d'une activité (Sheldon & al., 2003). La théorie de l'évaluation cognitive suggère que des facteurs externes tels que les récompenses tangibles, la pression des dates limites (Amabile et al., 1976), la surveillance et le contrôle (Lepper & Greene, 1975), et les évaluations (Smith, 1975) tendent à diminuer le sentiment d'autonomie et, corrélativement, la motivation intrinsèque.

Selon (Deci & Ryan 2000), ces facteurs externes affectent négativement la motivation intrinsèque lorsqu'ils sont perçus comme étant « contrôlants », c'est-à-dire lorsqu'ils réduisent le degré d'autonomie. En revanche, ils peuvent aussi avoir un impact positif sur la motivation intrinsèque lorsqu'ils sont perçus comme satisfaisant le besoin de compétence.

En soi, les récompenses, la concurrence et la pression n'affectent pas négativement la motivation intrinsèque, mais plutôt lorsque ces éléments sont mis en œuvre par une autorité pour représenter les contraintes ou les contrôles du comportement individuel

Le niveau de motivation intrinsèque dépend de l'évaluation cognitive de divers facteurs externes tels que les récompenses, les compétitions et le stress environnemental. On peut donc dire que le besoin de compétence pour les salariés est affirmé dans la théorie de l'évaluation cognitive.

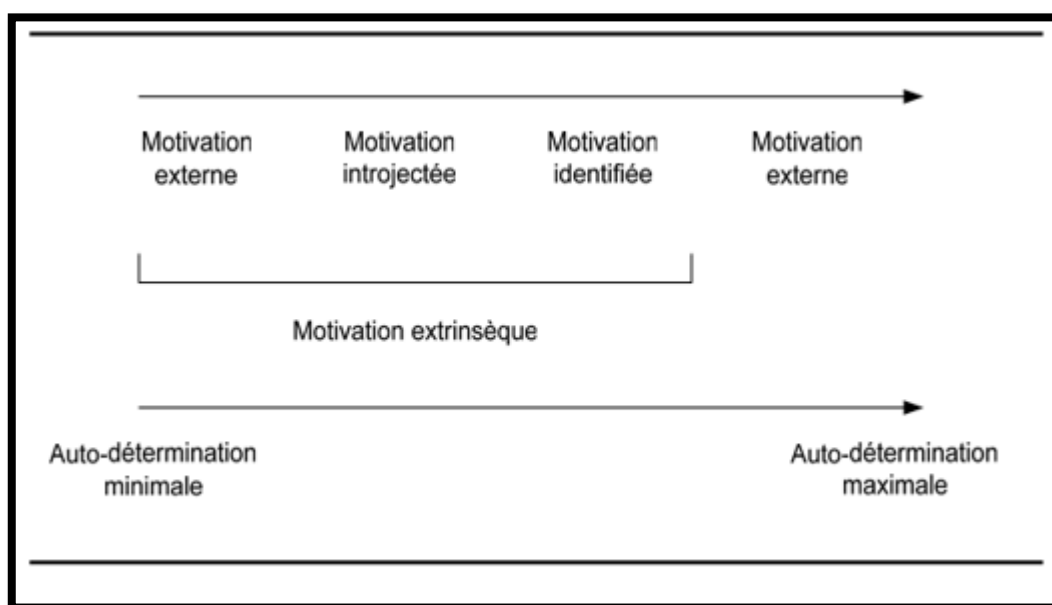
Ainsi, la motivation au travail est spécifiquement déclenchée par l'expression du besoin de compétences, qui motivera l'individu à faire face à son environnement.

2. La théorie de l'intégration de soi

Cette théorie insinue à la motivation extrinsèque. En effet, ici l'action n'est pas mise en œuvre pour le plaisir qu'elle apporte, mais pour des raisons qui la plupart du temps sont totalement externes à la personne. « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi +ou le challenge personnel. Ils sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même ». (Amabile, 1993, p.188)

En 1985, Deci & Ryan ont proposé une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états pouvant être classés sur un continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. La motivation extrinsèque comporte elle-même trois degrés : la motivation identifiée, la motivation introjectée et la motivation externe.

Figure 16: Continuum des types de motivation



Source : Deci & Ryan (1985, p. 95)

La motivation identifiée suppose que la personne commence à prendre conscience de l'intérêt qu'elle porte à son activité professionnelle et que non seulement elle considère primordial le fait de la pratiquer mais aussi que ce choix est fait librement. A titre d'exemple, un étudiant se destinant à une profession parce qu'il a un certain goût pour cette activité.

La motivation introjectée implique que la personne commence à intérioriser ce qui déteints sur ses comportements et ses actions. Elle justifie le ressenti de culpabilité ou encore de pression de la part de l'individu s'il n'accomplit pas son activité par l'intériorisation de contraintes qui auparavant lui étaient extérieures. Ici, l'étudiant se destina alors à un métier davantage considéré par son entourage et par la société que par lui-même, et ce malgré sa préférence à un autre métier. L'étudiant fait alors preuve de motivation extrinsèque par régulation introjectée.

La motivation externe quant à elle se définit comme le fait que la personne soit motivée par des éléments externes comme des récompenses matérielles ou des punitions. Par exemple, l'étudiant se destine à un métier parce qu'il lui permettra peut-être plus tard de gagner beaucoup d'argent.

Enfin, **l'automotivation** s'affirme comme étant l'absence de motivation autodéterminée chez l'individu. Elle est causée par l'incapacité de l'individu à percevoir un lien ou une relation entre ce qu'il pose comme comportement et les résultats qu'il obtient par la suite. À terme, l'individu

en viendra à poser le comportement de manière automatique, mais sans ressentir une motivation autodéterminée pour ce qu'il fait. Il en viendra aussi à se questionner sur les raisons qui le poussent à poser ces comportements puisque ceux-ci ne semblent pas donner de résultats concrets.

L'individu n'est alors pas autodéterminé. Citons l'exemple d'un étudiant en '*amotivation*' : un étudiant engagé dans un cheminement universitaire se questionnant sur les raisons qui le pousseraient à poursuivre ses études, étant donné que les bénéfices à long terme ne lui apparaissent pas.

On peut donc dire que la théorie de l'intégration de soi postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes participent à l'évolution de sa personnalité (Roussel, 2001).

Elle avance l'hypothèse que chaque individu qui aurait comportement différent dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, deviendrait autodéterminés au fil du temps.

3. La théorie de l'orientation à la causalité

La théorie de l'orientation à la causalité profère que la personne chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait suscitée chez la personne par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins (Roussel, 2001). Néanmoins, (Deci & Ryan, 1985) ont montré dans leurs recherches qu'il pouvait exister des différences entre les personnes selon leur orientation à la causalité. Ainsi, Toute personne n'est pas forcément orientée vers l'autonomie.

Une personne orientée « autonomie » aura tendance à considérer que la causalité vient d'elle-même et qu'elle est à l'origine de ses propres comportements. Elle cherchera les situations dans lesquelles elle aura la possibilité de choisir librement ce qu'elle peut faire sur la base d'une information interne et de ses besoins personnels. L'orientation à l'autonomie semble être corrélée avec le bien-être, l'empathie, le développement de soi et la motivation intrinsèque (Sheldon & Kasser, 1995 ; Vallerand, 1997).

Alors qu'une personne orientée « contrôle » tendra plutôt à considérer que la causalité est extérieure à elle-même. Pour l'orientation à l'autonomie, la personne avait le sentiment que son comportement était auto-déterminé, ici, elle a le sentiment que son comportement est contrôlé par des forces extérieures.

L'orientation au contrôle est associée au comportement de type A, à la recherche de pouvoir et de compétitivité et à la motivation introjectée et externe (Koestner & al., 1992 ; Hodgins & al., 1996 ; Williams & al., 1996 ; Sheldon et al., 2003). Enfin, (Deci & Ryan, 1985) considèrent qu'une personne orientée « impersonnalité » perçoit qu'elle peut être capable d'orienter ses actions. La source du comportement est externe à la personne. L'orientation impersonnelle est associée à l'amotivation et à un certain nombre de pathologies (Deci & Ryan, 1985b ; Vallerand, 1997). La théorie de l'orientation causale paraît proche du concept de locus de contrôle (Rotter, 1966).

La théorie de l'orientation causale paraît proche du concept de locus de contrôle (Rotter, 1966). Toutefois, il ne faudrait pas confondre le locus de contrôle qui est lié à la perception d'une personne quant aux résultats qu'elle atteint de par son fait (locus de contrôle interne) ou dues à des forces extérieures (locus de contrôle externe) et le locus de causalité qui se rapporte à la perception d'une personne comme étant à l'origine de son comportement (orientation à l'autonomie) ou que celui-ci est déterminé par des forces externes (orientation au contrôle). (Koestner & Zuckerman, 1994).

En d'autres termes, le locus de contrôle concerne les déterminants du résultat, alors que l'orientation à la causalité concerne les déterminants du comportement. Malgré la différence des deux concepts, il est possible de noter un certain nombre de points d'assemblages. Ainsi, les personnes avec un locus de contrôle externe auront davantage tendance à être orientées « contrôle » ou « impersonnalité » (Deci & Ryan, 1985).

Selon la théorie de l'autodétermination, les individus parvenant à satisfaire leur besoin d'autonomie agissent par motivation intrinsèque et par régulation identifiée. À l'opposé, ceux qui ne parviennent pas à satisfaire ce besoin d'autonomie agissent dans leurs activités selon une motivation par régulation introjectée, par régulation externe ou encore sont amotivés.

Le concept de GRH à la carte nous mène à porter et à focaliser notre attention sur le besoin d'autonomie. Il apparaît à la lumière de la théorie de l'auto-détermination que l'individu souhaite être son propre causal agent dans ses comportements. La théorie implique que l'individu est un acteur qui souhaite déteindre sur l'entourage avec lequel il interagit. Dans cette logique, « les êtres humains sont proactifs de manière inhérente, ce qui signifie qu'ils ont la capacité d'agir sur les forces externes qu'ils rencontrent au lieu d'être passivement contrôlés par ces forces » (Deci & Vansteenkiste, 2004, p.23).

Cette théorie stipule donc à considérer que le comportement individuel est guidé notamment par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements.

La théorie de l'auto-détermination justifie l'opportunité de proposer des espaces de choix aux salariés dans leur emploi dans le cadre d'une GRH à la carte. Cela aboutira à satisfaire le besoin inné d'autonomie inhérent à toute personne.

Nous pouvons alors noter que la théorie de l'auto-détermination n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, elle s'est concentrée sur le bien-être comme résultat. Bien que le bien-être des salariés soit une préoccupation des entreprises, notamment du fait de sa relation avec la satisfaction au travail (Judge & al., 2001),

Ensuite, elle s'est interrogée sur un élément plus conceptuel qui se résume à supposer que tous les individus ont des besoins nécessaires au développement psychologique, à l'intégrité et au bien-être (Deci & Ryan). Toutefois, nous pouvons nous demander si tout le monde souhaite se développer et recherche le bien-être. Tout le monde souhaite-t-il être efficace et performant, en lien avec d'autres personnes, et libre et avoir de l'autonomie ?

(Deci & Ryan, 2000) acceptent que de telles différences puissent exister entre les personnes, mais ils considèrent que « ce n'est pas le thème le plus pertinent pour des recherches empiriques » (Deci & Ryan, 2000, p.328). Néanmoins, (Vallerand, 2000) estime que des différences individuelles dans les besoins psychologiques peuvent apparaître. Leur étude doit contribuer à une meilleure compréhension des différents processus motivationnels.

Le cadre théorique de notre recherche ayant été précisé, nous pouvons à présent développer le modèle et les hypothèses de recherche sur lesquels porteront les études empiriques.

Section 2- Modèle et hypothèses de recherche

1. Modèle de recherche

L'analyse de la littérature développée jusqu'à présent et le cadre théorique de la recherche nous conduisent maintenant à formuler plusieurs hypothèses de recherche et à proposer un modèle théorique qui permet de répondre à notre problématique.

Nous avons travaillé à la réalisation d'un modèle qui permet de répondre à notre question de recherche : « *La flexibilité des espaces de choix dans le cadre d'une GRH à la carte, influence-t-elle l'intention de départ volontaire des employées ?* »

Ainsi à travers ce modèle, nous testerons s'il existe bel et bien un lien entre la flexibilité des espaces de choix offerts par la GRH à la carte et l'intention de départ volontaire.

Ce modèle comprend quatre groupes de variables : dépendante, médiatrice, indépendante et de contrôle. Notre démarche vise à comprendre comment la flexibilité des espaces de choix offerts aux salariés (variables indépendantes) influence dans un premier temps l'intention de départ volontaire des salariés (variable dépendante). Ensuite, nous testerons l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination (variable médiatrice) au niveau de la relation entre la flexibilité des espaces de choix offerts aux salariés (variables indépendantes) et l'intention de départ (variable dépendante). Quant aux variables de contrôle, elles correspondent à certaines caractéristiques observables de notre échantillon. Ces variables sont prises en compte à toutes les étapes de notre analyse.

En faisant appel à la théorie de l'auto-détermination et en la considérant comme cadre théorique de notre recherche, nous avons réussi à justifier l'importance de sa présence en tant que variable médiatrice dans notre modèle conceptuel.

En effet comme nous avons pu le voir auparavant, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) 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).

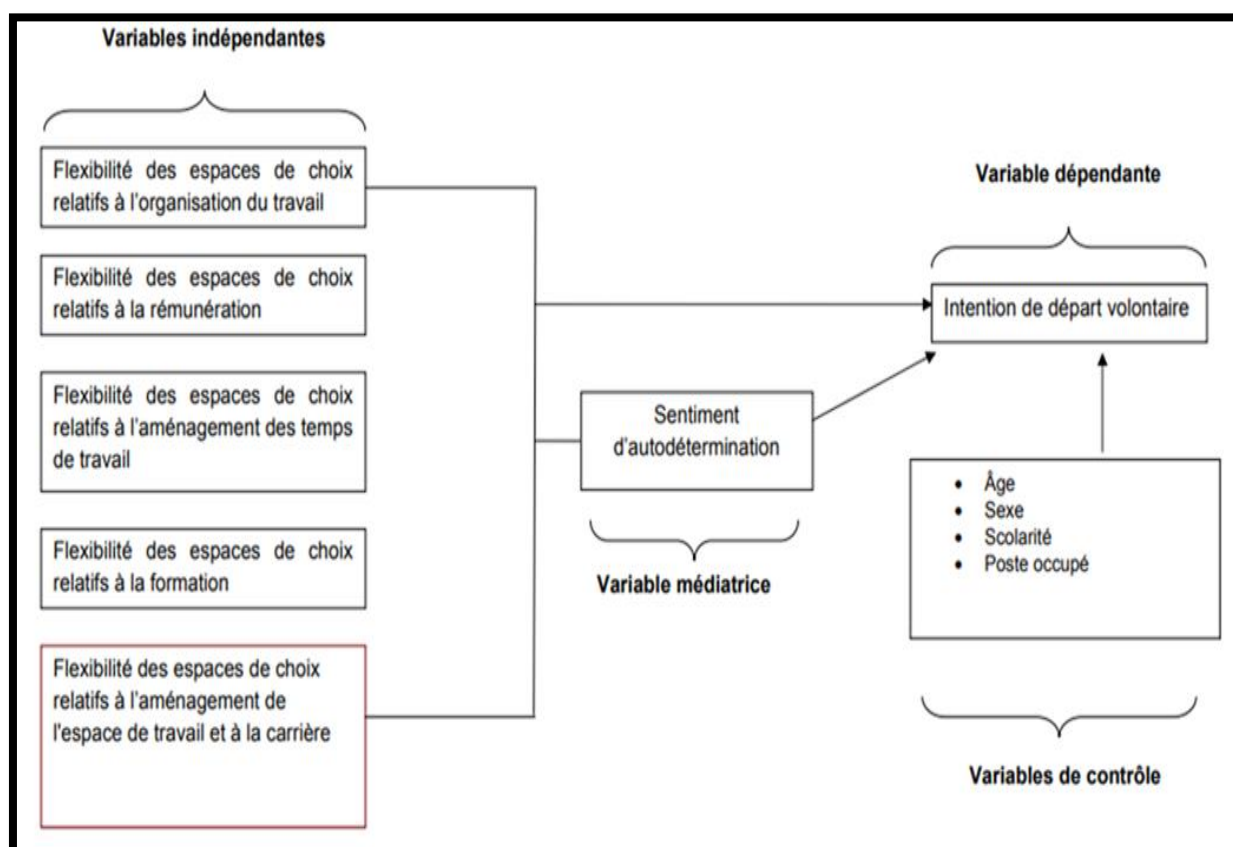
Dans leur quête de liberté et d'autonomie, les employés souhaitent avoir le contrôle sur certains aspects de leur emploi et de leur carrière, ce qui signifie être à même de prendre les décisions les concernant, d'où notre choix de retenir le terme « sentiment d'autodétermination », qui peut être défini comme un sentiment d'autonomie dans le choix et la conduite d'une activité, et comme une impression de contrôle des événements et des résultats (Colle, 2006). Nous allons la considérer comme une variable médiatrice dans notre modèle de recherche.

Le modèle de recherche que nous proposons dans le cadre de notre étude nous permet de faire un lien direct avec la réalité du terrain. Ainsi, un inventaire détaillé des espaces de choix que nous propose le concept de la GRH à la carte comprend notre modèle en mettant l'accent principalement sur l'importance de la flexibilité des choix proposés en termes de pratique RH aux yeux des employés.

En outre, la conception de ce modèle aura en effet un double objectif. D'abord elle permettra de réaliser une analyse qualitative exploratoire qui aura pour but de faire ressortir les variables de contexte mises en avant par les fonctionnaires déjà partis dans le cadre du départ volontaire, ainsi que de formuler les hypothèses de recherche.

Ensuite, le modèle nous permettra de préparer notre phase quantitative, qui exploitera et testera le point de vue des fonctionnaires en exercice relevé par le biais d'un questionnaire, ainsi que de vérifier l'influence que pourrait avoir la flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH sur l'intention de départ volontaire des salariés.

Figure 17: Modèle de recherche



Source : Auteure

2. Les hypothèses de recherche

Le modèle d'analyse que nous avons proposé dans le cadre de notre recherche nous amène à formuler trois hypothèses de recherche principales. Elles nous permettront d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

Hypothèse 1 : La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement l'intention volontaire de départ.

Hypothèse 2 : La flexibilité 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 l'intention de départ volontaire.

Nous expliciterons chaque hypothèse théorique issue de l'analyse de la littérature ainsi que les sous-hypothèses qui en découleront

Hypothèse 1 : La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement l'intention volontaire de départ.

2.1 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière d'aménagement des temps de travail

Comme nous l'avons expliqué auparavant, la flexibilité des outils de GRH à la carte permet de répondre à la nouvelle réalité des salariés, qui réclament davantage d'autonomie, de liberté et de flexibilité. L'organisation doit donc se rapprocher des attentes et des besoins personnels de chacun, tout en individualisant les rapports de travail. Ainsi, l'organisation qui a économiquement un bon rendement se rapproche des besoins que ses salariés expriment en leur offrant divers espaces de choix. Ces espaces de choix, essentiellement relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à l'organisation du travail et à la formation, nous permettront de formuler plusieurs sous-hypothèses, une fois que nous aurons défini la relation existante entre ces espaces de choix et la fidélisation.

Depuis 1973, les horaires peuvent être individualisés. Il s'agit d'un outil important de flexibilité qui permet au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ, dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2002). En effet, Cette technique ne diminue pas le nombre d'heures travaillées dans la journée, mais elle permet une grande discrétion individuelle sur le moment où ces heures sont effectuées (Dalton & Mesch, 1990 ; Marni & Deckman, 1996).

Il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé (Palmero, 2000). Ainsi, le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti & Joras, 1986).

Le caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et sur les comportements au travail des salariés. Il existe en effet peu de différences entre les salariés à temps plein et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen, Horsburgh & Cameron, 1994). Ainsi, le type de temps partiel (choisi ou imposé) peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire des salariés.

Dans ce sens la flexibilité et l'individualisation des horaires semblent accroître la satisfaction globale des salariés (Cette, 2001). Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'horaires

variables doit toutefois répondre à une demande exprimée par les salariés (Peretti & Joras, 1986).

Certains auteurs ont souligné la relation prétendue entre les horaires flexibles et l'implication organisationnelle ou l'intention de départ volontaire (Golembiewski & Proehl, 1978) ; Pierce & al., 1989). En revanche, d'autres recherches n'ont révélé aucun lien entre la présence d'horaires flexibles et ces comportements des salariés (Dalton & Mesch, 1990). Mais nombre d'auteurs suggèrent un lien indirect entre ces deux variables : l'intention de départ volontaire est en effet déterminée par la satisfaction au travail, l'implication et l'absentéisme (Mowday & al., 1982 ; Cotton & Tuttle, 1986 ; Dalton & Mesch, 1990). Dès lors, la présence d'horaires flexibles ne déteindrait pas directement sur l'intention de départ des salariés, mais varierait avec la satisfaction au travail, l'implication et l'absentéisme.

Ces contradictions trouvent explication dans le fait que la plupart des recherches existantes sur les horaires flexibles n'ont pas été basées sur des modèles théoriques bien développés. Ainsi, très peu d'études expliquent la raison de tels liens (Dalton & Mesch, 1990). Un certain nombre de modèles peuvent toutefois apporter une logique liant l'existence d'horaires flexibles et les comportements des salariés.

Pierce & Newstrom, (1980) ont proposé un modèle d'ajustement du travail qui montre un lien entre la présence d'horaires flexibles et le comportement des salariés. En effet, l'introduction d'horaires à la carte serait accompagnée, selon ces auteurs, d'un nombre de changements positifs dans le cadre de travail. Tout, d'abord, les salariés auraient la possibilité de concilier exigences professionnelles et temps personnel.

La présence d'horaires flexibles devrait diminuer ce conflit de rôle et le stress qui y est associé. De même, les horaires flexibles contribueraient à un attachement plus fort entre le salarié et son entreprise. En effet, les horaires flexibles peuvent être perçues comme un avantage si le sentiment d'appartenance à l'entreprise est maintenu.

Une implication accrue des salariés peut résulter de la conciliation entre les exigences professionnelles et les besoins personnels de ces salariés (Cohen & Gadon, 1978). Ceci résulte de la théorie de l'échange (Morris & Sherman, 1981) : les salariés échangent leur implication contre un tel avantage reçu de l'organisation

Palmero, (2000, 2001), dans deux études empiriques, a mis en évidence des différences entre salariés à temps choisi et salariés à temps subi en termes d'implication organisationnelle, de la

satisfaction au travail, d'engagement au travail et d'intention de départ volontaire. Et il en a conclu que le caractère choisi du temps partiel influence négativement l'intention de départ volontaire et positivement l'implication organisationnelle des salariés.

Ainsi, le caractère choisi ou imposé du temps partiel peut effectivement avoir une influence sur les attitudes et comportements des salariés au travail (Armstrong-Stassen & al., 1994).

Nous formulons alors la sous-hypothèse suivante :

SH1 a : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

2.2 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière de rémunération

Aujourd'hui la rémunération se voit accorder une conception de plus en plus extensive.

(Castagnos & Le Berre, 2001) préconisent de parler de rétribution et lui définissent quatre composantes : le salaire direct (salaire brut fixe et variable, salaire abondé), le salaire social ou indirect (congrés supplémentaires, acquisition de connaissances, etc.), le sursalaire (voiture de fonction, logement) et les conditions de travail (autonomie, horaire variable).

Les entreprises proposent aujourd'hui à leurs salariés un « mélange » de rémunération qui intègre une partie fixe et une partie variable, différentes formules de partage du profit, divers compléments de rémunération, tel que les avantages en nature, la prévoyance, etc. (Soulie, 1995 & 1997). Des arbitrages peuvent dès lors se faire sur les couples fixes, variables, différés, immédiats ou monétaires-non monétaires (Cavagnac & Sire, 1994).

Certaines entreprises laissent aux salariés la possibilité de choisir leur propre mode de rémunération en fonction de leurs besoins personnels : il s'agit du système de « rémunération cafétéria ». (Peretti, 2004, p.178) définit la rémunération cafétéria comme « le système de rémunération dans lequel chaque salarié a la possibilité de choisir certaines modalités de sa rémunération ». Il est ainsi possible de laisser les individus libres de choisir leur propre mode de rémunération en fonction des arbitrages qui correspondent à leur fonction d'utilité (Taylor, 1968).

(Heshizer, 1994), plusieurs justifications théoriques permettent de répondre par l'affirmative concernant l'influence de la rémunération sur la fidélité des salariés. En effet, nous avons en premier lieu les programmes flexibles, qui permettent aux salariés de choisir ou de composer

dans une certaine mesure leur propre package d'avantages (Tremblay & al., 1998), et qui ainsi font apparaître une adéquation entre les avantages reçus et les besoins individuels des salariés.

Les programmes flexibles ont d'abord été employés en réponse aux données démographiques changeantes (apparition des couples à double carrière, accroissement du travail des femmes...). La main d'œuvre devenant ainsi plus hétérogène, la mise en place de plans d'avantages flexibles doit permettre de satisfaire les besoins personnels des salariés (Milkovitch & Newman, 1990).

Ceci illustre bien la théorie de l'échange : en satisfaisant des besoins individuels importants, les salariés peuvent répondre avec un meilleur niveau de satisfaction et une meilleure implication envers l'organisation (Angle & Perry, 1983 ; Brief & Aldag, 1980).

Par ailleurs, (Barber & al., 1992) utilisent des logiques en cascades pour justifier de l'influence des plans d'avantages flexibles sur la satisfaction au travail des salariés. La satisfaction au travail serait la somme des satisfactions d'un certain nombre d'éléments de travail indépendants tels que le salaire ou les conditions de travail. Or, la satisfaction à l'égard des avantages est un élément de la satisfaction à l'égard de la rémunération (Heneman & Schwab, 1985).

Dès lors, une augmentation de la satisfaction liée aux avantages doit entraîner une augmentation de la satisfaction au travail. Les systèmes de rémunération cafétéria augmenteraient la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe qui augmenteraient leur satisfaction à l'égard de la rémunération globale qui, à son tour, influencerait les attitudes et comportements des salariés (Hartman & White, 1984 ; Stonebraker, 1984 ; Soulié, 1997).

Nombres d'auteurs ont mis en évidence un lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération globale et les attitudes et comportements au travail (Berger, 1994 ; Tremblay & al., 1996). De même, des études ont montré que les systèmes cafétéria permettent une satisfaction relative à ces avantages plus importante, dans la mesure où ils peuvent faire correspondre les avantages souhaités et les avantages reçus (Rosenbloom & Hallman, 1986).

La théorie de (Locke, 1969) relative à la satisfaction au travail peut expliquer ceci : cette théorie pose en principe que la satisfaction au travail est une fonction du rapport perçu entre ce que l'on veut pour son travail et ce que l'on perçoit comme étant offert.

De même, les avantages flexibles peuvent également accroître la satisfaction relative aux avantages en rendant les salariés davantage conscients de la nature et de la valeur de leurs

avantages (Beam & McFadden, 1988). En effet, les salariés sont souvent peu informés de la valeur de l'ensemble de leurs avantages (Wilson & al., 1985) : ces avantages sont sous- évalués.

Dès lors, la participation au processus de conception et/ou de sélection des plans d'avantages flexibles apporterait aux salariés une meilleure compréhension et une meilleure appréciation de leurs avantages (Rosenbloom & Hallman, 1986 ; Barber & al., 1992). La satisfaction des salariés pourrait ainsi être améliorée (Heshizer, 1994).

(Heneman, 1985) indique une liste non exhaustive des attitudes et comportements des salariés que peut influencer la satisfaction à l'égard de la rémunération. Il cite en autres le turnover, l'absentéisme et l'implication organisationnelle. (Motowidlo, 1983) et (Weiner, 1980) ont confirmé ces hypothèses par des études empiriques.

En tant que composante de la satisfaction au travail, les avantages flexibles doivent être liés à l'intention de départ volontaire et à l'implication organisationnelle des salariés (Heshizer, 1994 ; Weiner, 1980). Les avantages flexibles influenceraient donc indirectement les comportements des salariés par le biais de la satisfaction à l'égard des avantages.

La littérature semble donc prôner l'influence positive des systèmes de rémunération sur diverses attitudes et sur différents comportements au travail. Nous parlons de la satisfaction au travail et à l'égard de la rémunération, de la perception d'équité, de l'engagement organisationnel et de l'intention de départ (Barber, Dunham & Formisano, 1992 ; Soulie, 1997).

Il est alors possible de formuler la sous-hypothèse suivante :

SH1 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

2.3 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière d'organisation du travail

Bien qu'un lien entre l'autonomie dans le travail et la fidélité des salariés semble envisageable (Crandall & Parnell, 1994), peu de recherches ont mis en évidence une relation de ce type.

(Mueller & al., 1994) ont montré l'intérêt de s'interroger sur l'importance d'un contrôle non coercitif de l'employeur et de l'effet que cela peut avoir sur l'attachement d'un salarié à son entreprise. L'étude conduite par ces auteurs paraît indiquer l'existence d'une telle relation.

(Locke & Schweiger, 1979) ont présenté une méta-analyse très exhaustive sur la participation à la prise de décision. Ils ont notamment analysé un certain nombre d'études expérimentales destinées à apprécier l'impact de la participation des salariés dans la prise de décision et de l'autonomie au travail sur la satisfaction des salariés. Les auteurs concluent que, d'une manière générale, la participation à la prise de décision augmente la satisfaction des salariés.

(Soulié, 1997) considère que ce résultat s'inscrit dans une perspective de justice procédurale, selon le modèle de (Danehover & Lust, 1992).

Il semblerait donc que la présence de choix offerts en matière d'organisation du travail puisse être liée à une satisfaction plus importante des salariés dans leur travail (Crandall & Parnell, 1994 ; Bakan & al., 2004). En effet, la prise de décision participative est généralement évaluée positivement par les salariés (Miller & Monge, 1986). Le fait de choisir peut-être un déterminant fort de satisfaction (Folger & Greenberg, 1985). A partir de là, il est possible d'envisager un lien entre l'autonomie des salariés dans leur travail et leur intention de départ volontaire et leur implication affective.

Par ailleurs, La possibilité de prendre part aux décisions stratégiques et d'intervenir sur l'organisation du travail est un élément essentiel pour expliquer les réussites d'une entreprise (Aoki, 1991). Cela pose la question de l'autonomie des salariés au travail, qui s'inscrit dans la problématique des nouvelles formes d'organisation du travail.

Dans ce sens, l'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus. Les salariés souhaitent être de plus en plus engagés dans les décisions et les orientations à donner à leur travail. Il semblerait que la présence de choix offerts en matière d'organisation du travail puisse être liée à une satisfaction plus importante des salariés dans leur travail (Crandall & Parnell, 1994).

La prise de décision participative est donc généralement évaluée positivement par les salariés. À partir de là, il est possible d'envisager un lien entre l'autonomie des salariés dans leur travail et leur intention de départ volontaire.

Toutefois, si l'autonomie peut revêtir un aspect positif pour l'individu en lui ouvrant des espaces de liberté, elle peut également s'avérer un facteur d'angoisse et de stress (Everaere, 1999). Il faut veiller à trouver un bon équilibre entre le contrôle et l'autonomie.

Ainsi, nous pouvons émettre la sous-hypothèse suivante :

SH1 c : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

2.4 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation

Peu de travaux ont étudié la relation entre les choix relatifs à la formation et la fidélité des salariés. Pourtant, il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Goldstein, 1986 ; Baldwin & al., 1991).

Néanmoins, il apparaît que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, (Hicks & Klimoski, 1987) ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci. De même, les travaux de (Salancik, 1977) suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

Les salariés se voient offrir divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci ou de participer à l'élaboration du plan de formation.

On peut penser que la motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail du salarié. Ainsi, (Hicks & Klimoski, 1987) ont démontré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables à cause d'elle.

Dès lors, nous pouvons formuler la sous-hypothèse suivante :

SH1 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence négative sur l'intention de départ volontaire

2.5 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité

Enfin, le dernier élément du modèle théorique concerne la relation possible entre les choix relatifs à la mobilité et les deux facettes de la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise.

(Cerdin, 2002, p.297) considère que les politiques de mobilité ne conviennent pas à toutes les personnes, elle ajoute également que la gestion individualisée des expatriés doit toutefois s'inscrire dans un cadre collectif qui fixe les grandes lignes de la politique de mobilité.

La flexibilité ne concernera que la prise en compte de la diversité des besoins et des valeurs individuelles. Il est possible de créer « *une gestion [de la mobilité] à la carte où les options comprendront les destinations, les durées et les types de mobilité sans jamais perdre de vue la stratégie organisationnelle de développement international* » (ibid, p.297).

En outre, la littérature a peu étudié cette question de l'influence du caractère choisi de la mobilité sur la fidélité des salariés. Néanmoins, quelques travaux ont mis en évidence une telle influence (Black & Stephens, 1989 ; Feldman & Thomas, 1992 ; Cerdin, 2002).

De même, l'approche indirecte de la liberté de choix mise en évidence par (Cerdin, 2002) et développée précédemment conduit à considérer que cette liberté de choix peut influencer les attitudes et comportements au travail. En effet, par le « passage au crible » stipulé par la théorie des images (Beach, 1990), la mobilité permettra de satisfaire les attentes des salariés.

En raison de la théorie de la divergence (Lawler, 1971 ; Locke, 1969), la satisfaction des salariés sera accrue si la mobilité est choisie : la comparaison effectuée entre la perception de ce qu'ils souhaitent recevoir et la perception de ce qu'ils reçoivent effectivement sera satisfaisante.

Nous pouvons donc dire que cet espace de choix offert aux salariés dans le cadre de leur emploi semble avoir une influence sur leur motivation ainsi que leur satisfaction au travail. Il a de ce fait le mérite de diminuer le taux de roulement des employés.

Dans ce sens, la présence de cet espace de choix pourrait améliorer le sentiment de contrôle de la situation de travail chez les salariés. Indirectement, les salariés concernés seraient moins enclins à quitter leur entreprise et seraient davantage engagés, d'où la prochaine hypothèse :

SH1 e : Les espaces de choix relatifs à la mobilité ont une influence négative sur l'intention de départ volontaire des salariés.
--

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

Le concept de la motivation peut être défini comme un construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et/ou extérieures qui engendrent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Vallerand & Thill, 1993). L'accent mis sur les forces internes et externes est cohérent avec la présence des deux grands types de motivation mentionnées dans notre recherche auparavant, à savoir la motivation intrinsèque et extrinsèque.

La motivation intrinsèque (consistant à faire une activité pour le plaisir inhérent à celle-ci) et la motivation extrinsèque (consistant à faire quelque chose pour atteindre un but détaché de l'action) permettent de donner un sens à plusieurs phénomènes d'importance en ce qui a trait au fonctionnement humain.

Dans ce sens le sentiment d'autodétermination aurait une influence lorsqu'il y a présence de flexibilité des espaces de choix offerts aux salariés. En effet, leur accordant cette flexibilité, les employeurs créeraient un sentiment d'autodétermination plus grand chez leurs employés. Nous pouvons alors considérer le sentiment d'autodétermination comme une variable médiatrice dans la relation qui unit la flexibilité des espaces de choix et l'intention de départ volontaire.

Ainsi, nous pouvons formuler les sous-hypothèses suivante :

SH2 a : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.
SH2 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.
SH2 c : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.
SH2 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.
SH2 e : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés à la retraite.

Pour terminer, nous formulerons une dernière hypothèse dans le cadre de notre recherche en rapport avec le sentiment d'autodétermination.

Comme nous l'avons mentionné lors de la mise en contexte au tout début de notre recherche, aujourd'hui, les salariés manifestent un désir de liberté et d'autonomie, mais surtout le souhait d'avoir le contrôle de leur vie professionnelle. Ce qui nous a poussé à faire appel à la théorie de l'autodétermination.

Le sentiment d'autodétermination correspond pleinement aux attentes des salariés et semble être influencé par la présence des pratiques flexibles que propose la GRH à la carte.

Ainsi, les salariés qui se verraient offrir une certaine flexibilité au niveau des espaces de choix dans leur emploi auraient un sentiment d'autodétermination plus fort que les autres. Nous pouvons donc considérer le sentiment d'autodétermination comme une variable médiatrice dans la relation d'influence entre la flexibilité des espaces de choix et l'intention de départ des salariés, d'où notre troisième hypothèse.

H3 : Le sentiment d'autodétermination a un effet médiateur au niveau de la relation entre la flexibilité des pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire.

Les hypothèses de recherches ayant été formulées et explicitées (tableau récapitulatif 6), nous pouvons désormais parler de notre exploration du terrain .

Tableau 6 : Récapitulatif des hypothèses de recherches

Numéro	Intitulé de l'hypothèse
Hypothèse 1 <i>SH1 a</i> <i>SH1 b</i> <i>SH1 c</i> <i>SH1 d</i> <i>SH1 e</i>	La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement l'intention volontaire de départ. La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. Les espaces de choix relatifs à la mobilité ont une influence négative sur l'intention de départ volontaire des salariés.
Hypothèse 2 <i>SH2 a</i> <i>SH2 b</i> <i>SH2 c</i> <i>SH2 d</i> <i>SH2 e</i>	La flexibilité des espaces de choix a une influence sur le sentiment d'autodétermination des salariés. La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés. La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés. La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés. La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés. La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés à la retraite.
Hypothèse 3	Le sentiment d'autodétermination a un effet médiateur au niveau de la relation entre la flexibilité des pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire.

Source : Auteure

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre nous a conduit d'une problématique de fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise et d'une personnalisation de gestion des ressources humaines à la formule d'hypothèses de recherches et proposition de modèle théorique.

En effet, notre analyse de la littérature nous a amené à développer des hypothèses de recherche qui détaillent un ensemble de relations particulières du modèle.

Si le chapitre 3 a apporté réponses à des questions théoriques, il ouvre néanmoins la voie à des questionnements empiriques. Ainsi les questions de recherche doivent être évalués en fonction des résultats obtenus par d'autres chercheurs mais également de ceux tirés de notre terrain d'étude et ce en les confrontant à la réalité.

Dès lors, l'étude du terrain pourrait permettre de compléter notre inventaire d'espaces de choix issu de la littérature ainsi que de nous fournir une réponse concrète sur la relation qui unit la mise en place d'une GRH à la carte et la fidélité des salariés. Ces remarques et questionnements, parmi plusieurs autres, trouveront leur explication dans le chapitre 4.

Chapitre 4 : Contextualisation de la recherche et stratégie d'exploration du terrain

Introduction du chapitre 4

Dans une économie aujourd'hui dominée par les connaissances, approfondir l'étude du départ volontaire des fonctionnaires, notamment des cadres supérieurs compétents revêt une importance particulière pour les organisations, et ce pour les trois raisons suivantes : les fonctionnaires détiennent des compétences cruciales acquise grâce à plusieurs années d'expériences (Oh et al., 2006) ; leur départ est synonyme de discontinuité dans les projets et de perte de connaissances tacites, dans la plupart des temps leur remplacement s'avère être beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît (Chang et al., 2008)

Au Maroc le système en vigueur est celui de la carrière, quoique ces dernières années il est en train d'être remis en question et ce depuis l'adoption d'une loi autorisant l'état Marocain à recruter des fonctionnaires contractuels dans des Ministères importants telle que l'Education Nationale.

Tout le long des chapitres précédents de notre recherche, nous avons développé le concept de départ volontaire et de fidélité avant d'effectuer une analyse approfondie de la littérature liée au concept de GRH à la carte. Tout en nous donnant les éléments nécessaires pour mettre en forme notre modèle de recherche et en précisant la formulation de nos hypothèses théoriques.

Ainsi, la synthèse de la revue de littérature que nous avons présenté dans le cadre de notre étude, va être soutenue par des entretiens effectués auprès de fonctionnaires d'état, avec pour objectif de mieux comprendre la nouvelle réalité à laquelle fait face le monde du travail.

En effet, l'objectif de notre recherche n'est pas uniquement théorique, nous souhaitons également proposer des éléments de compréhension aux cadres et fonctionnaires au sujet de la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et son influence sur les salariés. En effet, si les connaissances scientifiques sont élaborées pour être communiquées et venir enrichir un corpus théorique, la spécificité des sciences de gestion vient du fait que ces connaissances théoriques ont également vocation à être propositionnelles (Martinet, 1990 ; Chanal & Moscarola, 1998).

Pour ce faire, nous avons décidé d'opter pour une Méthodologie mixte (Qualitative-Quantitative). Notre design méthodologique commence par, une étude qualitative exploratoire conduite via des entretiens semi-directifs auprès de 30 cadres avec pour objectif de recueillir la perception des fonctionnaires déjà partis dans le cadre du départ volontaire (Vague 1 et 2), ce qui nous a donné l'occasion d'accorder une attention particulière à la notion de flexibilité des pratiques en gestion des ressources humaines et de ce fait saisir les variables de contexte,

recenser les espaces de choix offerts aux salariés mais aussi de formuler nos hypothèses de recherches de manière contextualisées.

Ensuite, nous enchainons avec une étude quantitative présentée plus en détail dans un prochain chapitre, qui nous permettra de confronter les notions théoriques acquises lors de notre revue de littérature sur les thèmes de la GRH à la carte et l'intention de départ volontaire, aux réalités du terrain. Elle nous permettra de tester les hypothèses de la recherche.

En ayant recours à cette méthode nous vérifierons la pertinence générale de notre travail conceptuel, avant de tester la validité de notre modèle au moyen de notre questionnaire.

Ainsi, à travers ce chapitre nous essayerons en premier lieu de présenter un panorama de la fonction publique au Maroc et de la dernière vague de départ volontaire de 2005.

Ensuite, nous ferons une présentation détaillée de notre étude qualitative exploratoire en abordant ses principaux éléments, soit notre stratégie, notre échantillon, notre démarche d'analyse, ainsi qu'un aperçu sur la façon dont nous procéderons pour opérationnaliser nos variables.

Et enfin, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative exploratoire.

Section 1- Départ volontaire dans la fonction publique en contexte Marocain

1. Fonction publique et modes de gestions : Système carrière et système emploi

Traditionnellement, deux grands types de fonction publique sont distingués, la fonction publique de carrière, modèle français, et la fonction publique d'emploi, modèle anglo-saxon. (Lachaume & Virost-Landais, 2017).

1.1 Système Carrière

Dans la première, les agents sont appelés à dérouler toute leur vie professionnelle dans la fonction publique, en occupant une variété d'emplois et en étant assurés de perspectives d'évolution de carrière, c'est-à-dire d'avancement et de promotion. Dans ce sens, le fonctionnaire est recruté en général au grade de base ce qui veut dire en bas de la hiérarchie.

Il devient membre d'un corps dans lequel il accomplit l'essentiel de sa carrière, sans pour autant être obligé de rester : dans la fonction publique durant toute sa vie. Le fonctionnaire peut progresser dans la hiérarchie de l'administration tout au long de sa carrière en tenant compte des années d'ancienneté, ainsi que des prestations qu'il a pu donner.

Ce système donne une vision pyramidale de l'administration publique en commençant en bas et en grimpant les différents échelons de la hiérarchie. On peut dire qu'on est en présence d'un régime statutaire, où le fonctionnaire dispose d'un statut d'emploi garanti à vie.

Il est donc extrêmement compliqué, dans un système comme celui-ci où l'agent aspire à demeurer sa vie durant dans la fonction publique, à y faire carrière, de le licencier ou de remettre en cause le lien d'emploi avec ces fonctionnaires.

1.2 Système d'emploi

À l'opposé du système de carrière, il y a ce qu'on appelle le système d'emploi.

Dans la fonction publique d'emploi, les agents sont recrutés pour occuper un emploi donné ; ils n'ont pas de carrière organisée ; s'ils entendent occuper un autre emploi, ils entrent en principe en concurrence avec les autres candidats potentiels.

Les agents de la fonction publique ne sont pas nécessairement recrutés tout en bas de la hiérarchie, ils sont recrutés en vue d'une affectation à un emploi donné, et le changement d'emploi n'est pas en principe possible pendant la durée des fonctions de l'agent.

Le fonctionnaire ne dispose pas d'une garantie d'emploi, et donc de droit de carrière. On est donc en présence d'un système basé sur un « régime contractuel », où les gens qui y sont engagés bénéficient d'un contrat de travail au même titre que ceux qu'on retrouve dans les entreprises privées.

Les agents y sont librement nommés, en dehors de tout critère de compétence, sans concours, pour occuper des emplois dont ils peuvent être évincés s'ils perdent la confiance des autorités politiques auxquelles ils doivent leur promotion. Ils n'ont pas la qualité de fonctionnaires et peuvent librement être évincés.

Contrairement au système de carrière qui revêt une hiérarchie pyramidale, le système d'emploi opte pour une vision horizontale où l'accent ici est beaucoup plus mis sur un ensemble de postes de travail. Il y aura donc des personnes occupant des postes de travail différents, mais avec une hiérarchie moins présente que dans la vision de systèmes de carrière.

Cette présentation est toutefois schématique, car dans la pratique, dans les systèmes d'emploi, les personnels en fonction sont les mieux placés pour se faire apprécier et donc être retenus pour occuper d'autres emplois, et les agents bénéficient en fait d'une carrière. Et dans les systèmes de carrière, le poids donné à l'emploi tend à se renforcer.

La fonction publique de carrière implique une séparation entre le fait d'appartenir à la fonction publique, qui est un acquis durable, et le fait d'occuper un emploi, toujours temporaire ; c'est ce que l'on appelle la séparation du grade et de l'emploi, dont la meilleure illustration est à rechercher dans l'exposé des motifs de la loi Gouvion-Saint-Cyr du 19 mai 1834 sur l'état des officiers, qui comporte la célèbre formule « si le grade appartient à l'officier, l'emploi appartient au roi ; le Gouvernement peut retirer à un officier l'emploi dont il l'avait investi ; mais l'officier conserve ses droits à l'avancement, à la réforme ou à la retraite »...

2. La Fonction publique au Maroc

2.1 Situation actuelle de la fonction publique

Le système de la fonction publique regroupe l'ensemble des procédures et des pratiques qui conditionnent la carrière des fonctionnaires depuis le recrutement jusqu'à la retraite. Il s'agit, notamment des procédures de recrutement, de formation continue, d'évaluation/promotion, de mobilité et de rémunération.

Selon la synthèse du rapport 2019 sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc, L'évolution de l'effectif des fonctionnaires civils de l'Etat est la résultante de l'effet conjugué des opérations de créations et de suppressions des postes budgétaires au cours des années antérieures.

25.572 postes ont été créés au titre du Budget Général pour l'année budgétaire 2019. Le chef du gouvernement est habilité à répartir 250 postes entre les différents départements ministériels ou institutions, dont 200 postes sont réservés au profit des personnes en situation d'handicap.

Au cours de la dernière décennie, il a été procédé à la création de 241.124 postes budgétaires, auxquels s'ajoutent 70.000 postes créés au niveau des Académies Régionales de l'éducation et de la Formation (AREF) pour le recrutement des enseignants

En termes de création des postes budgétaires au cours de la période de 2009-2019, la priorité a été accordée aux départements sociaux et de sécurité. En effet, 71% des postes créés ont été affectés aux départements de l'Education et de l'Enseignement Supérieur, de l'Intérieur, et de la Santé.

Les départs à la retraite constituent le principal facteur de suppression des postes budgétaires. Le graphique ci-après relate l'évolution des postes budgétaires supprimés intervenues au cours de la dernière décennie :

Figure 18: Evolution des suppressions budgétaires pour la période 2009-2019



Source : Rapport du département des ressources humaines, Maroc, (2019, p. 86)

Les suppressions des postes budgétaires par département se présentent comme suit :

60% des postes budgétaires supprimés au cours de cette période relèvent du département de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur ; 12% et 11% des suppressions ont été enregistrées respectivement au niveau des départements de l'Intérieur et de la Santé, 3% au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances et 14% dans les autres départements ministériels.

3. Dispositif de l'opération de départ volontaire de la fonction publique au Maroc « INTILAKA »

Les programmes initiés depuis plusieurs années ont permis de modifier l'édifice statutaire de la fonction publique. Cependant, la portée de ces modifications demeure insuffisante dans la mesure où elles ont concerné principalement la situation administrative et matérielle des fonctionnaires de l'Etat. La dimension de la gestion des ressources humaines, dans sa conception moderne, n'a pas eu la place qu'elle mérite au niveau des actions déjà entreprises.

Cette situation s'explique, sans doute, par la part importante attachée au statut. En effet, l'administration a toujours eu tendance à réduire la question de la gestion du personnel à la simple application de la réglementation en vigueur, occultant ainsi tout l'aspect relatif à la valorisation et au développement des ressources humaines.

Ainsi, et conscient de l'importance que pourrait constituer un traitement efficace du sureffectif et la correction de sa répartition géographique et sectorielle, le Gouvernement a décidé en 2005 d'initier une conception renouvelée de l'opération « Départ volontaire de la fonction publique », et cette suite à une première tentative réalisée en 2004 limitée aux fonctionnaires classées échelles 1 à 9.

Cette nouvelle opération dénommée « Intilaka » était appelée à devenir le point de départ du lancement de nouveaux chantiers de modernisation de l'administration.

Elle constituait un prélude aux différents chantiers de la réforme administrative. Cette opération sera suivie par la réalisation de plusieurs actions visant à remédier aux dysfonctionnements dont souffrait l'administration marocaine.

Ces actions s'intègrent dans le cadre d'un programme global et cohérent de modernisation agissant sur l'ensemble des composantes de l'Administration : ressources humaines, structures et organisations, procédures et réglementations.

L'axe majeur de ce programme concerne les ressources humaines dont les principales actions concernent :

- La mise en place des référentiels des emplois et des compétences (REC). Ces derniers sont des outils nécessaires pour une plus grande adéquation entre le poste et le profil des fonctionnaires ;
- La mise en place d'un système d'évaluation et de promotion basé sur le mérite et le rendement et non sur l'ancienneté, comme c'est le cas aujourd'hui ;
- L'amélioration du système de la formation continue, en vue de permettre à l'Administration d'assurer le perfectionnement des compétences de ses cadres, et de mieux répondre aux évolutions constantes de son environnement. ;
- La révision des modes de recrutement, en mettant l'accent sur les recrutements qualitatifs, dans le cadre d'une politique prévisionnelle s'appuyant sur les besoins réels de l'Administration ;
- La fusion, la simplification des statuts et la mobilité entre les différents statuts privilégiant "l'emploi" et non pas "le cadre" ;
- La mise en place de nouveaux mécanismes visant le renforcement et l'encouragement de la mobilité et du redéploiement ;

- La révision de la grille des rémunérations et la maîtrise des modalités de révision des salaires en fonction de la complexité de l'emploi et du rendement de l'agent et en tenant compte du principe d'équité et des possibilités budgétaires.

3.1 Objectifs de l'opération

Fondée sur les principes directeurs et obéissant à des critères clairs, l'opération de départ volontaire « Intilaka » s'est organisée autour d'objectifs cohérents et ciblés. Elle s'est déroulée dans de bonnes conditions car elle a été encadrée par un dispositif juridique incitatif et soutenu par des mesures qui lui ont assurées un large succès.

Tirant les enseignements de la 1ère opération, le Gouvernement a conçu une nouvelle version de départ volontaire, qui s'est étalé entre le 1er janvier et 30 juin 2005, plus volontariste et plus incitative visant à :

- Résoudre la problématique de la répartition des fonctionnaires à travers la réduction du sureffectif constaté,
- Adopter un système de répartition rationnel et équilibré des ressources humaines dans les administrations publiques, tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique ;
- Permettre à l'administration de reconstituer sa capacité de recrutement, notamment en ce qui concerne les recrutements de profils pointus et ciblés répondant aux besoins réels en compétences ;
- S'adapter aux évolutions technologiques, aux exigences de l'administration numérique et aux changements des méthodes de travail induit par une intense informatisation des tâches et d'importantes applications informatiques en matière de gestion ;
- Accompagner les opérations d'externalisation de certaines activités ou les actions de décentralisation (création d'établissements publics) qui n'ont pas toujours réglé la problématique du personnel s'occupant précédemment de ces missions ;
- Maîtriser la masse salariale et stabiliser les dépenses publiques à des niveaux acceptables, eu égard aux possibilités budgétaires ;
- Rajeunir le management de l'administration par les nouvelles opportunités offertes aux jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes de responsabilités ;
- Permettre aux fonctionnaires de prendre un nouveau départ dans leur vie professionnelle en créant des petites et moyennes entreprises et en participant au développement de l'initiative privée et en contribuant à la création d'emplois ;

3.2 Caractéristiques de la nouvelle version de l'opération de départ volontaire

L'opération de départ volontaire dans sa nouvelle version présente cinq caractéristiques :

- Caractère volontaire : le bénéfice de l'opération dépend du choix du fonctionnaire et de l'expression de sa volonté par une demande présentée au chef de l'administration dont il relève ;
- Caractère incitatif : les fonctionnaires participant à cette opération bénéficient en plus des droits que leur accorde la loi sur les pensions, d'une indemnité de départ raisonnable alignée sur les indemnités de licenciement à l'amiable prévues par le code du travail.
- En outre, l'indemnité de départ a été exonérée de l'IGR, suite à la modification de l'article 66 de la loi n° 17.89 ;
- Caractère sélectif : le chef de l'administration dispose du pouvoir d'accepter ou de rejeter les demandes, en prenant en considération les nécessités des services ;
- Caractère global : l'opération concerne toutes les catégories de fonctionnaires quel que soit leur grade, y compris ceux qui sont en position de détachement, de mise en disponibilité ou de mise à disposition ;
- Caractère exceptionnel : la durée de l'opération a été limitée à six mois allant du 1er janvier au 30 juin 2005.

3.3 Répercussions et impact de l'opération INTILAKA

« Avec Intilaka, nous nous sommes assignés comme objectifs d'améliorer et rationaliser la gestion des ressources humaines par la réduction des sureffectifs sur le plan géographique, sectoriel et par grade », a souligné le Directeur du Département de l'Immobilier et du Tourisme à la Direction du Crédit, divisionnaire à la Direction du Crédit chargé d'un portefeuille régional. Une des finalités de ce programme est de permettre à l'Administration de disposer de possibilités de recrutement de compétences selon une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Le bilan quantitatif de l'opération est en tout cas très encourageant d'après les principaux résultats de l'analyse détaillée et chiffrée des effectifs. Ainsi, l'étude commanditée par KPMG en 2019 nous apprend un taux d'acceptation de 76,21 %, un allègement des effectifs de la

fonction publique de 7,59 %. Au niveau des régions de Rabat, Salé, Zemmour-Zaër, cet allègement se situe à -12 %.

Dans le Grand Casablanca, il est de -10%. En ce qui concerne le bilan financier, force est de constater qu'un total de 11,2 milliards de dirhams ont été affectés aux indemnisations des départs volontaires. Ceux qui ont reçu une enveloppe inférieure à 150.000 dhs, s'ils constituent l'écrasante majorité des effectifs, c'est-à-dire 15.687 sur un total de 38.520 ; soit 40,72 %, n'ont perçu que 14,26 % des 11,2 milliards de dhs ; soit environ 1,6 milliard du pactole.

En revanche, ceux dont la tranche d'indemnité est comprise entre 500.000 et 750.000 dhs ont emporté avec eux environ 4,3 milliards de dhs, c'est-à-dire 38,30 % de la cagnotte. Ils représentent un effectif de 6900 agents ; soit 17,91 %. Et ceux dont les indemnités dépassent les 2 millions de dhs, sont 64 cadres et ont empoché un total d'un peu moins de 144 millions de dhs. Soit 1,29 % des indemnités allouées. Les autres tranches se partagent le reste.

Concernant l'impact des 11,2 milliards de dhs qui ont été distribués aux 38.520 départs volontaires, un sondage effectué auprès de 406 agents par KPMG et avalisé par le département de l'Immobilier et du Tourisme a donné des résultats pleins d'enseignements. Ce sondage fait apparaître une bien meilleure utilisation de l'argent distribué.

Ainsi, 21 % de l'indemnité ont été utilisés pour acquérir des biens immobiliers. 20 % ont été consacrés par les bénéficiaires à épouser leurs dettes. 14 % ont été affectés à l'investissement direct, c'est-à-dire, la création d'entreprises. « Cet investissement a permis la création de 6588 projets.

On estime à plus ou moins 10 emplois que chaque projet sera appelé à générer à terme ; ce qui occasionnera 16.326 emplois supplémentaires », souligne le directeur du département. Un des autres secteurs à forte valeur ajoutée à avoir bénéficié de la largesse des détenteurs de ces indemnités est celui de l'éducation.

Ils ont imputé 14 % du montant total à l'éducation de leurs enfants. Enfin, 8 % du total est consacré à l'épargne. En plus de ce redéploiement des indemnités dans des investissements porteurs, donc bénéfiques à l'Etat à terme ; celui-ci a pu épargner quelque 4,8 milliards dhs de la masse salariale.

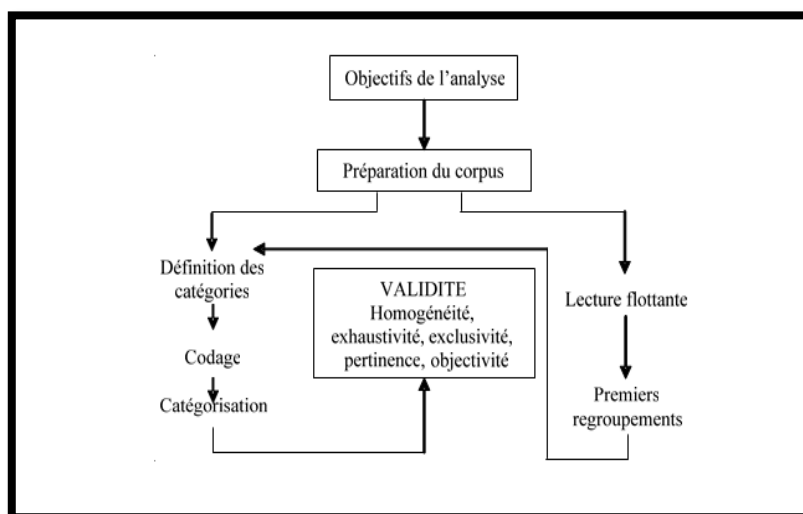
Section 2 – Démarche exploratoire

Cette étude qualitative est de type exploratoire dans la mesure où elle a pour objet d'acquérir une vision aussi complète que possible d'un phénomène et de l'analyser.

1. Introduction de la démarche

Selon (Kirk & Miller, 1986), les méthodes qualitatives sont nécessaires pour acquérir des connaissances sur un contexte d'étude et permettre de dégager des énoncés pour l'élaboration d'un questionnaire en vue d'une validation quantitative, plus particulièrement lorsque la documentation sur le sujet fait défaut. Ainsi une étude qualitative menée à partir d'entretiens auprès de fonctionnaires déjà partis dans le cadre du départ volontaire a donc été envisagée et considérée même comme primordiale pour saisir les variables de contexte ainsi que de discuter des éléments devant servir à la construction du questionnaire pour l'enquête sur le terrain. Dans ce sens, les entretiens semidirectifs effectués auprès de ces fonctionnaires ayant déjà « sauté le pas » du départ volontaire nous a permis de recueillir des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche (Romelaer, 2005). Au niveau de l'analyse qualitative, nous avons choisi d'effectuer une analyse de contenu thématique. Cette méthode est largement utilisée dans l'étude des discours (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2003). **Ce type d'analyse a identifié** les principaux thèmes de notre recherche à travers les réponses **soumises** par les **différentes parties prenantes**. Les différentes **phases du processus d'analyse** qualitative **réalisé** peuvent être schématisées comme **le montre** la figure **suivante** (Ladwein, 1996).

Figure 19: Les étapes de la démarche d'analyse qualitative



Source : Ladwein, (1996, p. 163)

1.2 Objectifs de l'étude qualitative

Cette étude qualitative est de type exploratoire **en ce sens qu'elle a pour but d'obtenir et d'analyser l'image la plus complète possible du phénomène**. Everard & al. (2003) **Supposons que la recherche exploratoire ait quatre objectifs principaux. Clarifiez le problème et formulez-le de manière plus appropriée. Faire une hypothèse sur la relation entre les variables. Éliminer certaines éventualités. Développer des outils tels que des questionnaires et des échelles.** Le premier objectif de la recherche qualitative exploratoire **est d'affiner** notre modèle de recherche et **de contextualiser un cadre fictif généré à partir** de la littérature. Cette **enquête** qualitative a été réalisée au **travers d'entretiens semi-directifs** auprès de 30 **cadres**. Quivy & Van Campenhoudt (1995) **soulignent** des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur **n'aurait pas volontairement pensé, et donc le cheminement** de travail que **sa lecture a montré, je pense qu'il est à compléter** Les entretiens permettent ainsi de découvrir de nouvelles manières de poser les problèmes et de trouver des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail, non à vérifier des hypothèses préétablies (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

C'est effectivement dans cette optique qu'a été effectuée cette étude qualitative exploratoire. Celle-ci a pour objet d'une part de recueillir les perceptions d'un échantillon de fonctionnaires déjà partis, vis-à-vis des pratiques de GRH à la carte et essayer de comprendre et si par **Par**

conséquent, la flexibilité offerte par ces pratiques peut avoir influencé la décision de résiliation. L'idée est que les fonctionnaires s'offrent dans leur travail et proposent une liste de libertés qu'ils souhaitent. D'autre part, cette étude qualitative porte également une attention particulière à la problématique des résultats lors de la mise en place d'une GRH à la carte. Quivy et Van Campenhoudt (1995) soulignent que les entretiens exploratoires sont un outil méthodologique particulièrement riche pour de nombreuses études en sciences sociales, mais sont relativement sous-utilisés par les chercheurs. Commeiras (1994) et Peyrat Guildard (2002) mettent également l'accent sur quelques études qualitatives sur la question des relations et de la participation des travailleurs dans l'entreprise. Notre recherche qualitative exploratoire vise à combler cette lacune. Enfin, certaines critiques de l'approche qualitative sont que, d'une part, il existe un risque subjectif du répondant ou de l'intervieweur, et d'autre part, la petite taille de l'échantillon rend relativement difficile la généralisation des résultats. Échantillon. Par conséquent, cette recherche qualitative vise à intégrer un modèle de recherche qui se concentre sur l'impact de la GRH à la carte sur la rétention des employés et à atteindre une liste complète des variables impliquées dans ce processus. Chaque variable peut contenir plusieurs dimensions qui doivent être identifiées. Ce modèle, basé sur une analyse de la littérature et une recherche qualitative exploratoire, est ensuite soumis à une validation quantitative. Par conséquent, cette recherche qualitative exploratoire peut générer un certain nombre d'items. Ces items, lorsqu'ils sont utilisés dans les enquêtes subséquentes, reflètent la perception des options offertes aux employés au travail et leur impact sur la fidélisation des employés. En lien avec leur entreprise.

1.3 Elaborer des échelles de mesure

Selon (Kirk & Miller, 1986), un autre objectif de l'approche qualitative est de contribuer au développement d'un ensemble d'échelles de mesure à des fins de validation quantitative après le modèle de recherche. Par conséquent, comme cela sera expliqué plus loin, il est nécessaire de créer une échelle de mesure qui peut mesurer des concepts qui n'ont pas été pris en compte dans la littérature ou qui ont des restrictions spécifiques sur la mesure. Notre recherche est basée sur le paradigme de (Churchill, 1979), et les étapes pour développer de meilleures contre-mesures incluent des étapes qualitatives pour générer un échantillon de l'item. La recherche qualitative a un certain intérêt dans le processus de création d'une échelle de mesure. Premièrement, elle permet de mieux maîtriser le phénomène étudié et la réalité de la structure théoriquement identifiée (Igalens & Roussel, 1998). Deuxièmement, mieux comprendre le type de langage utilisé par le personnel local lui-même. Selon nos recherches, les informations sur le concept à la carte de la gestion des ressources humaines semblent limitées. Cette étude qualitative permet donc de compléter un inventaire théorique des options qui peuvent être offertes aux travailleurs.

De plus, les recherches quantitatives sont souvent erronées en raison d'une mauvaise compréhension de la question par les répondants (Evrard et al., 2003). Ce sont les erreurs que j'ai voulu éviter en m'appuyant sur des recherches qualitatives pour créer des échelles de mesure.

2. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

Dans cette section, nous allons nous consacrer à la description de la méthodologie adoptée lors de notre étude qualitative exploratoire. Nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs centrés. Ceux-ci ont été conduits auprès de fonctionnaires, puis traités au moyen d'une analyse de contenu.

Dans un premier temps, nous exposerons la méthode des entretiens utilisée pour le recueil des données. Ensuite, nous préciserons les caractéristiques de l'échantillon de notre étude. Enfin, nous aborderons la technique adoptée pour analyser les informations collectées, c'est-à-dire l'analyse de contenu thématique.

2.1 La méthode de recueil

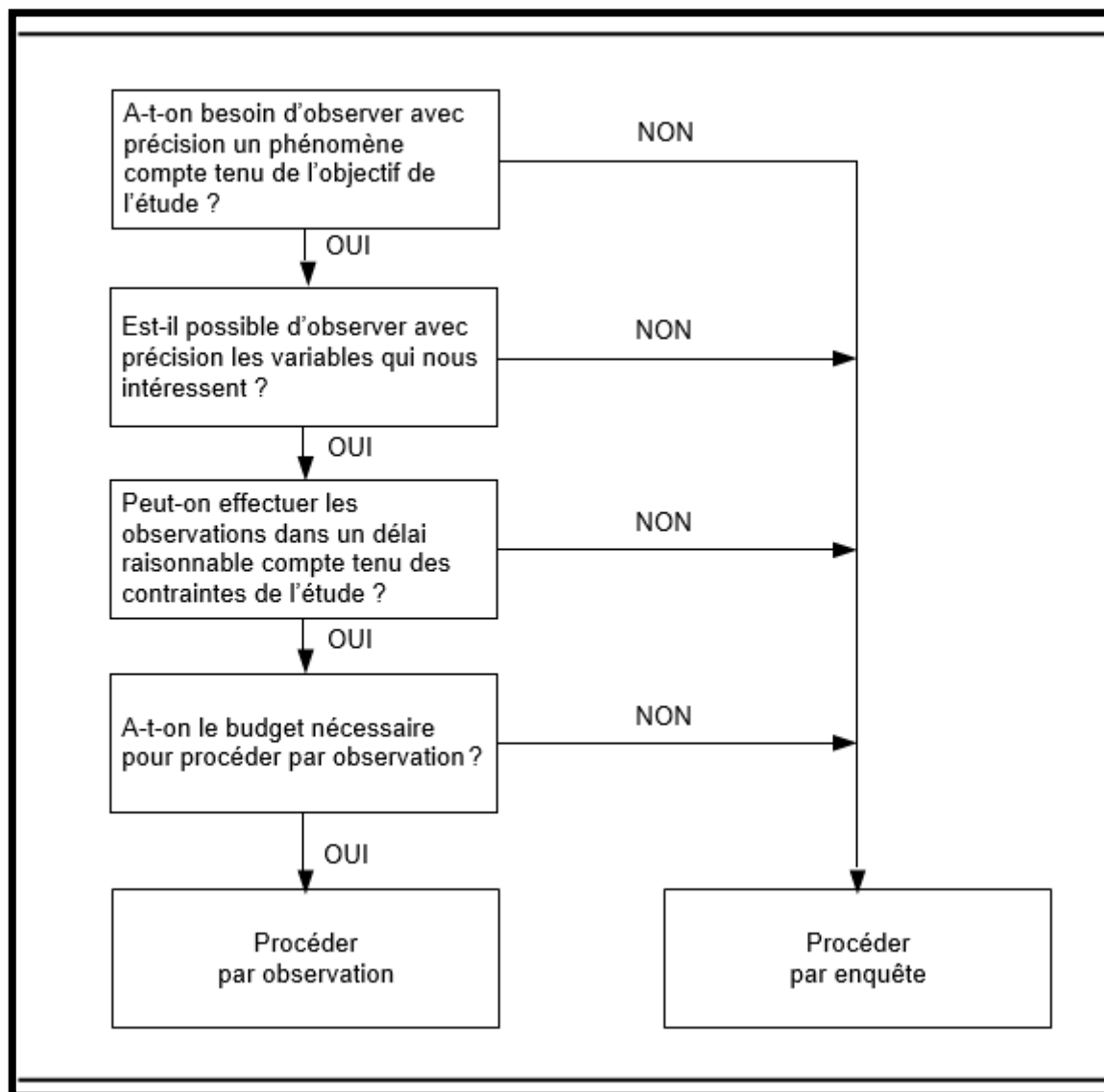
Selon (Evrard & al., 2003), la compréhension de l'ensemble d'un problème nécessite l'utilisation de données primaires. En effet, ils distinguent deux modes de recueil des données primaires : l'observation et l'enquête (ou entretien).

Ainsi, l'observation a tendance à fournir des données plus objectives que celles obtenues par entretiens dans la mesure où ceux-ci se fondent sur du déclaratif alors que l'observation prend pour objet des comportements. L'observation offre donc une richesse plus grande que les entretiens, elle est surtout utilisée dans l'étude des comportements. En revanche, les entretiens puisent leur fondement dans le déclaratif de la personne interrogée et sont donc essentiellement utilisés en phase exploratoire.

Le choix entre l'observation et l'enquête se détermine à partir de l'objectif visé par la recherche, mais aussi de l'affabilité des données, de leur coût et de la durée du recueil.

Evrard & al., (2003) proposent le schéma suivant pour arbitrer entre les méthodes d'observation et d'entretien :

Figure 20: Choix entre observation et enquête



Source : Evrard & al., (2003, p.33)

Dans le cadre de notre recherche, le choix de la méthode **appropriée** est déterminé **à partir de** la deuxième étape de ce modèle. En **fait**, il semble difficile de suivre toutes les variables **avec précision** dans notre étude. Beaucoup **d'entre eux** sont **liés aux** attitudes et **aux** intentions, et non **au comportement réel**. **Par conséquent**, nous avons opté pour une méthode **basée** sur **l'enquête** par **entretien**. **De plus, force est de constater** que la méthode **d'observation** **n'a pas aidé** notre **étude**. En effet, peu **d'organismes ou d'institutions** publiques proposent **aux** fonctionnaires **tous les domaines couverts** par le concept de GRH à la carte, **nous avons donc décidé d'en étendre un ou plusieurs**. Ceci nous a notamment permis de répondre de manière

plus complète à notre objectif de présenter un inventaire des espaces de choix pouvant être offerts aux salariés dans leur emploi, et nous confirme ainsi notre méthode de recueil de données par enquête choisie.

C'est cette méthode d'entretien qu'il nous faut à présent développer.

2.2 La méthode d'entretien

Tout au long de la réalisation de nos entretiens, nous avons été guidés par plusieurs définitions de la littérature évoquées par divers chercheurs, concernant d'une part la définition même de l'entretien et la manière dont il doit être conduit, et d'autre part son critère de saturation.

Ainsi, (Romelaer, 2005, p.102) constate que « l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion ». Un entretien de recherche peut être défini comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001, p.586).

La définition proposée par Blanchet (Blanchet, 1987 ; Blanchet & al., 1987 ; Blanchet & Gotman, 1992) est davantage descriptive et celle sur laquelle nous nous sommes le plus basés pour effectuer nos entretiens : l'entretien de recherche est un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewer sur un thème défini dans le cadre d'une recherche.

2.2.1 Le choix de l'entretien semi-directif centré

(Grawitz, 2001) propose une typologie des types d'entretien en trois catégories principales :

L'entretien non directif : défini comme celui qui laisse le plus de marge et de liberté au répondant qui peut aborder le sujet qui l'intéresse. L'intervention du chercheur est ici très limitée dans le sens où ce dernier se contente de ramener le répondant à la question à l'origine de l'entretien.

L'entretien directif : défini comme celui qui accorde le moins de liberté au répondant. Il s'agit d'un entretien à questions, fermées ou ouvertes, dont le cadre est beaucoup plus étroit. Ce type d'entretien se rapproche d'un questionnaire en face-à-face (Romelaer, 2005).

L'entretien semi-directif : quant à lui, est un mode de recueil très répandu en sciences de gestion (notamment en GRH et en marketing) car il est centré autour de thèmes bien précis à aborder. Dans ce type d'entretien, le chercheur indique un thème dont le répondant doit parler, en gardant néanmoins en tête, un certain nombre de questions ou de sous-thèmes que le répondant devra aborder à un moment ou à un autre. De notre point de vue, cette méthode semble être la plus appropriée étant donné notre cadre de recherche.

Le choix d'un type d'entretien dépend essentiellement de l'objectif de la recherche. (Ghiglione & Matalon, 1978) ont mis en évidence les éléments d'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien à conduire. (Tableau ci-dessous)

Table 6: L'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien

Entretien Recherche	Non directif	Semi-directif	Directif
Contrôle			•
Vérification		•	•
Approfondissement	•	•	
Exploration	•		

Source : Ghiglione et Matalon, 1978

Parmi ces différents types d'entretien, notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif centré. Notre étude qualitative exploratoire a principalement pour objectif d'appuyer et de vérifier notre analyse de la littérature ainsi que de l'approfondir. Nos entretiens demandent donc une certaine profondeur de réponse. De ce fait, notre choix s'est naturellement porté vers la méthode de l'entretien semi-directif centré.

(Romelaer, 2005, p.102) définit ce type d'entretien comme celui « dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ».

L'entretien semi-directif repose donc sur l'expression libre des idées d'une personne sur un sujet, et non sur ses réactions à des questions précises (Mucchielli, 1991).

Ainsi en optant pour l'entretien semi-directif, nous concilierons entre l'exploration des objets et variables issues de la littérature proposée dans le cadre de notre recherche, et l'émergence des ripostes abordées spontanément par les répondants.

Dans ce sens, nous rejoignons (Romelaer, 2005) qui considère que l'entretien semi-directif réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche : « le chercheur en retire deux éléments : D'une part, des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide d'entretien) ; et d'autre part, des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain) » (Romelaer, 2005, p.104).

Par ses questions ouvertes, l'entretien semi-directif permet au répondant de s'exprimer librement et de communiquer spontanément ses perceptions concernant un domaine particulier, ce qui contribue à la richesse et la qualité des informations recueillies.

(Wacheux, 1996) affirme que cette validité des données issues des entretiens semi-directifs provient de la spontanéité des réponses et de la multiplicité des entretiens, et la richesse des informations. Le chercheur emploie l'entretien semi-directif comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connus par les acteurs. En sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences » (Wacheux, 1996, p.203).

2.2.3 La conduite de l'entretien

Concernant la conduite de nos entretiens, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Rogers (1980), (Quivy & Van Campenhoudt, 1995) en tenant compte des recommandations qu'ils préconisent durant le déroulement d'un entretien à savoir :

- *Le chercheur doit s'efforcer de poser le moins de questions possible.*
- *Le chercheur doit s'efforcer de formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible.*
- *Le chercheur doit s'abstenir de s'impliquer lui-même dans le contenu de l'entretien.*
- *Le chercheur doit veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquat.*
- *Sur un plan technique, il est indispensable d'enregistrer les entretiens et très utile aussi de noter de temps à autre quelques mots.*

Après un rendezvous obtenu par courriel ou entretien téléphonique, nos répondants ont été interrogées en faceàface. En moyenne, la durée des entretiens était d'une durée de 30 min à 50 min, ce qui semble être relativement coutumier pour une recherche en sciences sociales (Romelaer, 2005), bien qu'il n'existe pas de règle stricte. Le fait d'interroger les personnes sur leur lieu de travail présente aussi bien des avantages que des inconvénients. Ainsi, lorsque l'entretien se déroule en milieu de travail, les chercheurs peuvent se faire une idée sur place, observer les conditions dans lesquelles travaille l'interviewé, rencontrer d'autres personnes de susceptibles éventuellement de confirmer ou infirmer les propos des répondants Par ailleurs, en situation de travail les répondants ont tendance tenir des discours plus authentiques. Cependant, un entretien conduit sur le lieu de travail peut également présenter un certain nombre d'inconvénients. **D'autre** part, il peut être difficile pour **les répondants** de prendre du recul et les émotions **qu'ils ressentent** avant l'entretien peuvent affecter **l'information véhiculée**. **D'autre** part, le risque que **les répondants croient qu'un** chercheur **veut** lui soutirer des informations **au nom** de son **patron** peut conduire à un manque de transparence dans ses propos. **A l'instar de** (Singly, 1992), nous **avons cherché à expliquer** notre **approche** aux répondants en **affirmant être** indépendants de la direction et non **rémunérés** par **la direction**. **Pour** souligner **l'importance** de cette recommandation, (Baumard et al., 2003, p. 235) **rappelle** : **Lors de l'entretien**, nous avons choisi de rester neutres **dans les attitudes** et **les comportements** afin de **ne pas influencer** les réponses des répondants et de leur donner la possibilité de s'exprimer librement. Il était souvent **important** de poser **des questions** de suivi pour **en savoir** plus sur un sujet particulier. **Par conséquent, des paraphrases, des résumés** et des **rappels** ont **parfois été fournis** pour obtenir des explications supplémentaires de la part des répondants. **De plus, lors de** la conduite de **l'entretien**, nous avons **porté** une attention **particulière** aux éléments de communication non verbale **tels** que les gestes, la **posture** et le **silence**. (Igalens & Roussel, 1998) expliquent dans **leur étude** que **les informations de l'entretien peuvent provenir de la** communication non verbale. **Lorsque nous qualifions un entretien d'embauche** de « situation de communication », nous **supposons qu'ils** ne **peuvent** pas communiquer et que tout peut être **important** dans une situation de communication. Igalens & Roussel, (1998) **affirment** clairement que dans **le contexte de l'interaction, toute action** est **inévitablement interprétée** par **l'interlocuteur actuel**, qui **répond** par de **nouvelles actions**.

2.2.4 Le critère de saturation

Le critère sur lequel on s'appuie pour juger de la suffisance du nombre des entretiens n'est pas le nombre mais la saturation sémantique. C'est ce qu'a constaté Romelaer, (2005) dans ses diverses recherches. En effet, l'entretien semi-directif est un excellent moyen de recherche qui apporte une grande richesse à l'analyse, néanmoins son nombre ne définit pas sa richesse. Au-delà du nombre des entretiens, c'est la qualité et la richesse de ceux-ci qui importent. Le critère de saturation sémantique doit donc être pris en compte et est supposé vérifié les deux conditions suivantes :

D'une part, il faut que les derniers entretiens n'apportent plus aucune information nouvelle par rapport à celles obtenues dans les entretiens précédents. Comme recommandé par (Romelaer, 2005), nous avons attendu que quatre entretiens n'apportent rien de neuf.

D'autre part, l'échantillon doit être suffisamment divers, c'est-à-dire comporter au moins une observation sur chaque modalité de chaque critère : « l'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations » (Romelaer, 2005, p.106).

Dans le cadre de notre recherche, les deux conditions relatives au critère de saturation sémantique ont été donc respectées.

2.3 L'échantillon de l'étude

Notre **recherche** qualitative exploratoire **n'a** pas pour **objectif** de tester les modèles et les variables proposés **au fond** de la littérature, mais **confirme** leur pertinence et **leur potentiel** non **identifié par l'analyse** théorique. Igalens & Roussel, (1998, p. 73) pensent que "la recherche exploratoire **implique** souvent **l'acquisition de** données **à partir d'échantillons pratiques ou utiles**". Malgré **l'emploi** du temps très chargé des **répondants**, nous avons **pu recevoir rendez-vous** pour des entretiens **d'environ 45-50 minutes**. **Premièrement**, nous avons **préféré utiliser** un réseau de connaissances **établies pour rejoindre les personnes qui nous entouraient**. **Ensuite**, nous avons **mené des enquêtes** pour **contacter des étrangers qui ont volontairement démissionné** de la fonction publique. **Par conséquent**, notre échantillon est composé de personnes **de différentes personnes** dans **différentes industries** et **peut être**

considéré comme un échantillon de convenance. **Après les avoir contactés par e-mail ou** par entretien téléphonique, nous avons **mené 30 entretiens semi-directifs portant sur** divers anciens fonctionnaires. **Parmi ces fonctionnaires, l'accent était mis sur l'attente générale d'une ère où il y aurait plus d'options d'emploi.** Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 7: Principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

		Tranches d'âge					TOTAL
		≤25 ans	26-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	> 55 ans	
Secteur Public	Femme	0	2	4	4	1	11
	Homme	0	5	7	5	2	19
TOTAL		0	7	11	9	3	30

Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2021)

Les fonctionnaires que nous avons rencontrés travaillent dans la région Fès-Mèknes mais aussi Rabat Casablanca et ce afin de diversifier les secteurs d'activité et les zones géographiques couverts par l'enquête. Notre échantillon est constitué de 56,7 % d'hommes. La moyenne d'âge s'élève à 39 ans. Les personnes interrogées ont une ancienneté moyenne dans leur entreprise de 8 ans. Enfin, la plupart des répondants sont mariés pour 77,7 % d'entre eux et ont en moyenne 2 enfants.

2.4 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu s'inscrit dans le cadre des étapes d'une phase exploratoire de recherche. Son objectif est de proposer des méthodes de codages adaptées à la démarche de la recherche à partir des entretiens retranscrits. Nous présenterons tout d'abord la méthode d'analyse de contenu retenue dans le cadre de cette étude, ensuite nous évoquerons la question de l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur, le logiciel NVivo ayant été utilisé comme support pour notre analyse.

2.4.1 Le choix de la méthode de l'analyse de contenu thématique

Le but de ce paragraphe est de présenter une technique d'analyse de données textuelles claire et concise. A partir des 30 entretiens intégralement retranscrits, il s'agit en effet de proposer une méthode de codage adaptée à notre démarche de recherche.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique s'avérant être une méthode très utilisée dans l'étude des discours. (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2003)

Cette méthode nous a semblé la plus appropriée à nos objectifs de recherche. En effet dans notre cas, nous essayons de mettre en évidence les enjeux liés aux espaces de choix RH et à la fidélité des salariés, ainsi que de définir le lien qui pourrait les unir.

L'analyse de contenu thématique est la méthode que nous avons jugé la mieux adaptée à nos objectifs de recherche.

Romelaer (2005, p.123) distingue plusieurs sortes d'analyses de contenu. L'analyse de contenu peut être :

- « Formatée », lorsque les thèmes sont fixés avant l'entretien ;
- « Semi-formatée », lorsqu'une partie des thèmes est fixée avant l'entretien mais qu'il est possible d'en découvrir de nouveaux au cours de l'analyse ;
- « Ad hoc », lorsque les thèmes sont identifiés dans le matériau sans hypothèse préalable ;
- « Cumulative », lorsque dans l'analyse d'un entretien, on repère systématiquement l'occurrence des thèmes identifiés dans les entretiens précédents ;
- « Complète et ad hoc », lorsqu'on identifie les thèmes de façon ad hoc, qu'on les rassemble dans un dictionnaire de thèmes, puis qu'on effectue à nouveau l'analyse des entretiens avec ce dictionnaire comme clé d'analyse.

Dans la cantine de nôtre recherche, les gens avons opté dans lequel une introversion de trame de type « semi- formatée ». De cet article l'introversion de la théâtre les gens a laissez-passer de étendre instruction des variables et d'objets proposés par les chercheurs, et les entretiens semi-directifs ont interrompre l'compost de la théâtre en les gens permettant d'chercher de originaux éléments uniques au terrain.

Bardin (2003) considère que l'introversion de trame thématique consiste à tronçonner et à échelonner les oraisons recueillies accompagnant ces unités d'allusion ou thèmes. Ces unités d'allusion sont postérieurement regroupées en catégories homogènes, exhaustives, exclusives, objectives et pertinentes. Grawitz (2001, p.560) définit les catégories pour des « rubriques significatives, en fonction de laquelle le trame sera classé ». Cette introversion catégorielle consiste à détourner les opportunités en regroupant les objets juridiques en deçà un éclat commun (Strauss et Corbin, 1998). La typage s'effectue par une introversion comparative des caractéristiques communes des codes (Strauss et Corbin, 1998).

De ce article, L'introversion de trame thématique a été effectuée au recours du logiciel NVivo qui est un des logiciels d'introversion qualitative assistée par machine les principalement utilisés par les recherches en gestion.

2.4.2 L'analyse de données qualitatives : l'utilisation du logiciel NVivo

Nous avons utilisé **des outils informatiques adaptés** à ce type de traitement **pour effectuer une analyse du contenu** des sujets. **Cela inclut les opérations de fractionnement et de tri du texte** (Bardin, 2003) : **Logiciel NVivo 2.052. Le logiciel d'analyse de données qualitatives computationnelles (ADQAO) offre aux spécialistes des sciences sociales une puissance de traitement de données considérable. L'avènement** de ce type de **logiciel** depuis le début des années **1990** « aide **les chercheurs dans les opérations analytiques** proprement **dites** comme la **classification** » (Bardin, 2003, p.178). **Cependant**, il est **important** de **bien** choisir le type **d'outil** que **vous souhaitez** utiliser dans **votre** recherche. **C'est pourquoi**, après avoir **passé en revue** la littérature **sur les meilleurs** outils informatiques, **j'ai choisi** le logiciel NVivo (ou **NUD * IST, anciennement appelé** logiciel). Plusieurs recensements des logiciels d'ADQAO ont été proposés afin d'analyser les forces et faiblesses de chacun (Weitzman & Miles, 1995 ; Bournois & al., 2002). Le logiciel NVivo est généralement considéré comme l'un des logiciels d'analyse qualitative les plus sophistiqués et les plus utilisés dans les recherches (Weitzman & Miles, 1995 ; Crowley & al., 2002). Il est impensable pour nous de considérer que les logiciels d'analyse qualitative peuvent remplacer la réflexion et l'expérience du chercheur. L'utilisation du logiciel NVivo a uniquement pour fonction d'éviter la lourdeur d'un traitement manuel consistant « à photocopier des extraits d'entrevues, à les découper, à les coller sur des fiches afin de rassembler ceux qui expriment une similitude thématique, à élaborer un système de codes (couleurs, signes divers) pour créer des repères visuels » (SavoieZajc, 2000, p.102). Le

principe d'analyse à la base du logiciel NVivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation recontextualisation du corpus. C'est "une opération qui permet aux chercheurs d'analyser plus facilement les données et de les conceptualiser de manière très précise. En attribuant du code aux segments de texte analysés, on leur donne du sens" (Bournois et al). ., 2002, p.76). L'analyse de contenu thématique effectuée à l'aide du logiciel NVivo doit garantir le maintien d'un ensemble de preuves en vérifiant les critères de fiabilité et de validité de la recherche. Il ne reste plus qu'à présenter les résultats de l'analyse qualitative.

Section 3 : Résultat de l'étude qualitative exploratoire et révision du cadre hypothétique de la recherche

L'analyse de contenu thématique effectuée sur le corpus grâce au logiciel NVivo a permis d'identifier les réponses à la problématique. Ces entretiens nous ont donc permis de réaliser un recensement théorique des choix et des aspirations des salariés. Ensuite, certains commentaires ont été formulés par les personnes interrogées sur leurs perceptions en ce qui concerne les conséquences de la GRH à la carte sur leurs attitudes au travail.

1. Inventaire empirique des espaces de choix

Comme mentionné ci-dessus, l'analyse de l'entretien a permis d'identifier toutes les options souhaitées et dont les dirigeants pourraient bénéficier.

Néanmoins, il est important de traiter de la différence entre l'espace de vote déclenché spontanément et l'espace de vote proposé par nos enquêteurs. Au cours de la phase de pré-test du guide d'entrevue

, nous avons constaté que les répondants y avaient accès et que bon nombre des options qu'ils souhaitaient étaient à peine représentées. Par conséquent, lors de l'élaboration des directives d'entrevue, nous avons essayé d'aller au-delà des bureaux de vote que les répondants ont volontairement mentionnés et de suggérer d'autres bureaux de vote qu'ils n'ont pas pris en compte. Au cours de l'entretien

, il a été constaté que la majorité des fonctionnaires se concentrent avant tout sur le travail lui-même, autrement dit, les domaines qui les évoquent spontanément sont avant tout liés aux

caractéristiques essentielles de la rizière. De ce fait, les trente répondants ont évoqué les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail, à la formation et aux horaires de travail. De même, vingt-cinq personnes ont parlé spontanément des choix relatifs à l'aménagement du cadre de travail et vingt-deux du travail à temps partiel choisi. Cependant les espaces de choix tels que la présence d'un compte épargne-temps, la mobilité, la rémunération, ou encore les services à la personne ont été peu cités de manière spontanée par les fonctionnaires, malgré que ce soit des espaces de choix importants à leurs yeux. Dans ce sens, nous nous sommes rendus compte que l'espace de choix relatif à la rémunération était considéré comme un sujet tabou pour beaucoup de répondants, et qu'ils n'osaient pas l'aborder d'eux même de manière spontanée. Il en va de même pour le compte épargne-temps (aucune évocation spontanée) et les services à la personne (2 citations spontanées), les répondants semblent peu informés sur ces espaces de choix.

Le tableau suivant montre la répartition de l'espace d'interrogation en deux catégories : l'espace d'interrogation déclenché spontanément et l'espace d'interrogation déclenché implicitement.

Table 8: Répartition des espaces de choix retenus

Espaces de choix	Citations spontanées	Citations suggérées
Choix relatifs à l'organisation	30	-
Choix relatifs aux horaires	30	-
Choix relatifs à la formation	30	-
Choix relatifs à l'espace de travail	28	2
Choix relatifs au travail à temps partiel	23	7
Choix relatifs aux congés	15	15
Choix relatifs à l'évolution de carrière	14	11
Choix relatifs à la mobilité	11	19
Choix relatifs à la rémunération	6	24
Choix relatifs à la retraite	6<	24
Choix relatifs aux services à la personne	2	10
Choix relatifs au passage aux 35 heures	1	-
Choix relatifs au compte épargne temps	-	30

Source : Moi-même

Après notre classement, nous avons décidé de nous produire le plus souvent et de maintenir le lieu de vote que les autorités auraient souhaité, ou du moins bénéficier d'une plus grande flexibilité à leur niveau. Ce sont des domaines d'options liés à la rémunération, à l'organisation du travail, aux heures de travail, à la formation, aux carrières et à la conception du lieu de travail. Le codage a été fait pour mettre l'accent sur les principales catégories. Si six catégories étaient mises en évidence et que le concept contenait plusieurs dimensions, certaines d'entre elles étaient classées en sous-catégories appelées thèmes. 2441 citations ont été codées : ce nombre est inclus dans le calcul de la fréquence en tant que nombre total de citations de référence. Le tableau ci-dessous présente les catégories mises en évidence par le codage qualitatif des données, le nombre et la fréquence des citations associées, et le nombre d'entretiens associés à la catégorie.

**Tableau 9 : Catégories de codage, nombres et fréquences de citations,
nombres d'entretiens concernés**

Catégories	Nombre total de citations	% Des citations totales	Nombre d'entretiens concernés
Choix relatifs à la Rémunération	1119	30,46%	30
Choix relatifs à l'organisation du travail	525	14,29%	30
Choix relatifs aux temps de travail	918	24,99%	30
Choix relatifs à la Formation	400	10,89%	30
Choix relatifs à la carrière	554	15,08%	30
Choix relatifs à l'aménagement de l'espace	158	4,30%	30
TOTAL	3674	100%	

Source : Auteure

2. Analyse des codes dégagés

2.1 Les espaces de choix relatifs à la rémunération

En ce qui concerne les salaires, les fonctionnaires souhaitent avoir plus d'options en matière de salaires, compte tenu des besoins de chaque employé.

Ceci est certainement approuvé par Madame BL, professeur d'université qui a quitté le pays dans le cadre d'un départ volontaire. Dès lors, dit-elle, « il peut être intéressant de prendre la forme de rémunération qui est mieux adaptée à vos besoins... notamment, cela peut nous permettre de mieux prendre en compte les besoins de chacun des salariés. Sont tous différents. Nous avons tous des attentes différentes. ". Les répondants auraient souhaité plus d'options en ce qui concerne la distribution des composants de récompenses et de bonus directs. Les répondants souhaitent également que nous ayons des options en ce qui concerne la participation à la performance de l'entreprise. Mais par-dessus tout, ils auraient voulu. Vous pouvez choisir de recevoir ce montant ou le mettre sur votre compte. "Vous pouvez recevoir le montant directement et il sera imposable. Sinon, si c'est le cas, vous pouvez le mettre sur un compte de défiscalisation", explique HL Interniste. Elle nous a aussi avoué : "Par exemple, à un moment donné, j'ai dû remplacer de nombreux appareils dans mon appartement, donc j'aurais été intéressé à recevoir l'argent directement sans avoir à bénéficier de la défiscalisation.", Des incitations peuvent être placées dans un "plan d'épargne entreprise" qui offre des "incitations fiscales".

En outre, certains des éléments que souhaitent les anciens fonctionnaires sont des services personnels. Parmi les exemples de services personnels, citons « blanchisserie, réparation automobile » (femme de 44 ans), « cours de yoga » (femme de 43 ans) et « garderie maternelle » (femme de 45 ans). -Femme âgée). -Femme âgée). Elles considèrent cela comme une forme d'assistance et d'accompagnement qui aurait facilité la vie de tous les jours. Mais en même temps, il faut reconnaître que cela sert également les intérêts de l'employeur. Ainsi, l'état pourrait tirer profit au maximum de ses travailleurs en leur offrant la possibilité d'être bien dans leur travail, et de perdre le moins possible de temps dans des bêtises. « Par exemple, si on peut leur éviter d'aller garder les gamins quand ils sont malades, aller faire réparer sa voiture, aller au pressing, etc... » estime un répondant de 50 ans. Cela confirme les exemples d'entreprises qui proposent de genre de services à leurs salariés afin de réduire l'absentéisme de ceux-ci et d'accroître leur performance au travail.

Par conséquent, ce choix semble être bon pour les deux parties. En fait, le patron est le gagnant. Les employés sont libérés de certaines peurs et contraintes quand on a tout sur le terrain et quand on rend un maximum de service sur le terrain. Il est là juste pour travailler.

2.2 Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail

En ce qui concerne l'organisation du travail, nous avons constaté que tous les répondants ont cité spontanément comme premier choix l'autonomie dans le travail. Ainsi, le concept de choix est clairement assimilé dans l'esprit des personnes interrogées à l'autonomie dans le travail, c'est-à-dire un certain degré de liberté dans l'organisation du travail. Une ancienne banquière de 46 ans, Madame G.L nous a confié que : *« J'entends par choix, la liberté dans l'organisation de mon travail ...Les salariés ont besoin d'avoir cet espace de liberté-là ».*

De manière générale, il semblerait que, si la totalité des répondants de l'échantillon attachent de l'importance à cet espace de choix, ils sont 20 sur 30 à estimer avoir bénéficié d'un degré important d'autonomie quand ils étaient en activité. Cet homme de 38 ans affirmait : *« L'avantage que l'on avait au sein du ministère, est qu'on était autonome. Chaque personne savait ce qu'elle avait à faire. Et donc, on est indépendant, vous voyez ? J'ai besoin de pouvoir organiser mon travail comme je veux ».* Et il s'empresse d'ajouter que *« si un jour, on lui avait enlevé cette liberté de choix, il aurait immédiatement arrêté et cherché ailleurs ».*

En effet la totalité des retraités ont estimé avoir été moins stressés lorsqu'ils étaient libres d'organiser leur travail comme bon leur semble, et que ça se répercuter de façon positive sur leur travail. Ce besoin d'autonomie souhaité peut donc s'expliquer par une perception de conditions de travail améliorées chez les salariés.

Néanmoins, ces personnes sont bien conscientes que leur autonomie n'est pas absolue et qu'elles ne disposent pas non plus d'une totale liberté dans l'organisation de leur travail. Il faut tenir compte des échéances ainsi que de l'obligation des résultats. Si l'autonomie permet un certain nombre d'espaces de choix en matière d'organisation du travail, ceux-ci ne restreignent pas l'obligation de résultat exigée par les supérieurs.

2.3 Les espaces de choix relatifs aux temps de travail

D'après les échanges effectués avec les anciens fonctionnaires, il nous a paru que la majorité des répondants disposaient d'une certaine liberté concernant les horaires de travail. En effet, comme le confirme Madame S.H ancienne architecte urbaniste dans le secteur public : « *Mais c'est vrai que les horaires sont élastiques. Si j'ai besoin d'un quart d'heure pour aller faire une course, il n'y a aucun problème, mais, dans l'autre sens, je ne pars jamais à l'heure et les réductions des temps de travail, je ne connais pas trop* ». Ainsi, ils reconnaissent faire beaucoup plus d'heures que le nombre légal et expliquent cette intensification de travail comme la contrepartie de la souplesse dans les horaires dont ils bénéficient.

Toutefois, nos répondants auraient quand même souhaité avoir l'opportunité de bénéficier de davantage de flexibilité. Certains d'entre eux, désiraient pouvoir commencer plus tôt leur travail, et finir en début d'après-midi. D'autres encore auraient bien voulu pouvoir faire la semaine de quatre jours, mais avec un salaire "plein pot".

La plupart des réponses données exprimaient l'aspiration des répondants à des horaires à la carte ou un temps partiel leur permettant d'avoir davantage d'activités extraprofessionnelles ou de s'occuper davantage de leur famille à l'époque. Par exemple, des femmes qui ont des enfants peuvent choisir leur horaire, et les adapter selon leurs exigences, comme le fait de s'occuper de leurs enfants, ou aller les chercher à l'école.

Par ailleurs, trois de nos personnes interrogées ont souligné leur intérêt pour l'accompagnement vers la retraite », c'est-à-dire qu'ils auraient voulu à partir de cinquante-cinq ans, être payé à 80% et on travaille à mi-temps. Nous pouvons donc considérer que l'espace de choix relatif à l'aménagement des temps de travail peut contribuer à la productivité du salarié et son épanouissement au sein de l'entité.

2.4 Les espaces de choix relatifs à la formation

En matière de formation, toutes les personnes interrogées ont évoqué cet espace de choix de façon spontanée. Ainsi pour les répondants, les espaces de choix relatifs à la formation pourraient permettre de responsabiliser davantage les salariés au sein de leur travail.

21 sur les 30 fonctionnaires interviewés déclarent avoir eu l'opportunité de bénéficier pleinement de leur droit à la formation dès qu'ils en ressentaient le besoin.

Comme cette répondante de 42 ans considère que *« ça devrait être une démarche personnelle, la formation. Soit pour être plus performant dans son travail, soit pour progresser et faire un autre travail »*. Mais elle s'empresse d'ajouter que toutes les formations ne sont pas acceptées : *« il faut que ça entre dans le cadre de mes fonctions. Je ne peux pas demander une formation quelconque pour mon propre plaisir »*.

Cependant, nos répondants déclarent qu'ils ne disposaient pas toujours du temps nécessaire pour profiter pleinement des formations et qu'il était primordial d'accompagner la liberté de formation des moyens nécessaires à celle-ci.

Par ailleurs, les fonctionnaires reconnaissent que : *« l'on ne fait pas toujours cette démarche-là. Peut-être par paresse. On attend peut-être plus qu'on vienne vers nous »*.

Ils estiment aussi que, s'il est important d'avoir des choix en matière de formation, il ne faudrait pas non plus suivre une formation qui ne déboucherait sur rien. Dans le cas contraire, une frustration pourrait apparaître chez le salarié. Ainsi, ce répondant de 49 ans affirme qu'il : *« ne faudrait pas non plus être trop formé ou trop diplômé. Sinon, on se sentirait ensuite frustré de ne pas avoir un travail qui utilise nos compétences à plein »*.

Enfin nous pouvons conclure que le droit à la formation et la disposition de choix concernant cet espace, semble être primordial pour l'épanouissement du salarié et son envie d'être productif dans le travail qu'il effectue.

2.5 Les espaces de choix relatifs à la carrière

Quand on parle de choix relatif à la carrière on entend par là, la mobilité géographique dont peuvent bénéficier les salariés. Cette mobilité concerne essentiellement les mutations et déplacements. Ainsi, les espaces de choix relatifs à l'évolution professionnelle et à la mobilité géographique semblent être réclamer par les salariés depuis bien longtemps.

« A notre époque, peu d'entre nous avaient droit à la mutation ...Aujourd'hui, on peut la demander beaucoup plus facilement ce qui a tendance à intéresser les gens de plus en plus. Soit pour des raisons personnelles (le climat, la famille, ...), ou encore pour des raisons de compétences et d'évolution » (un homme de 58 ans). Bien entendu, *« il serait légitime que les capacités, les qualités de la personne correspondent au nouveau travail »*

Dans l'ensemble, les personnes interrogées semblent n'avoir eu que peu de choix en ce qui concerne la mobilité, cet espace de choix est donc considéré comme important aux yeux des anciens fonctionnaires.

2.6 Les espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail

Dans l'ensemble, la majorité des personnes interrogées semblaient être tout à fait libres en ce qui concerne l'aménagement du cadre de travail.

Les fonctionnaires ont souvent eu la possibilité d'aménager leur lieu de travail à leur guise. Ils pouvaient également demander du matériel comme bon leur souhaiter du moment où cela est justifié. *« Je peux demander tout le matériel que je veux, si je le justifie. Donc, ça, c'est de ma responsabilité d'avoir ce choix-là. Si ma bécane date de Moïse, mes calculs ne seront pas fiables » (un homme de 56ans).*

De ce fait, cette liberté au travail est considérée comme un besoin indispensable chez les répondants, qui à long terme est bien pour leur moral et leur motivation. *« On a besoin d'être dans de bonnes conditions pour travailler correctement »* déclare une répondante de 53 ans.

Néanmoins, cette autonomie n'est pas totale : il faut respecter certaines règles, rester correct et tenir compte des collègues qui travaillent dans le même espace, mais aussi des tierces personnes (clients, fournisseurs,) qui pourraient y avoir accès. Il semblerait donc que l'autonomie en matière d'aménagement de l'espace de travail soit un élément important aux yeux des salariés.

3. Les conséquences de la GRH à la carte

L'existence de ces options semble être très importante et très intéressante pour toutes les personnes interrogées, leur permettant de répondre à leurs besoins et attentes et de devenir plus productifs au sein de l'entreprise. L'interviewé de 56 ans a déclaré : Nous sommes tous différents. Nous avons tous des attentes différentes...

C'est la rigidité qui crée l'insatisfaction et donc l'envie de partir. " Par conséquent, les personnes interrogées semblent satisfaites d'avoir bénéficié de la liberté de l'entreprise. Ils expliquent que ces bureaux de vote sont nécessaires. Et si leur nature leur offrait plus de choix, ils n'auraient jamais envisagé de partir. "Ces décisions sont basées sur l'engagement d'un individu envers

l'entreprise et son désir de quitter l'entreprise pour laquelle il travaille et d'aller chercher ailleurs", a déclaré un interlocuteur de 54 ans.

En outre, certains fonctionnaires ont déclaré qu'ils s'attendaient à un salaire plus élevé parce qu'ils n'avaient pas d'option spécifique pour leur travail. Cela peut donc être un outil intéressant pour les institutions publiques qui souhaitent garder les meilleurs cadres tout en réduisant les coûts. "Si j'étais jeune, je quitterais mon organisation et j'irais dans une autre organisation avec plus d'options", a déclaré un répondant de 50 ans. Ces options semblent avoir été développées à un moment relativement favorable de l'économie. L'ancien professeur A.D. a déclaré : « Si vous voulez garder vos employés, votre employeur développera une formule qui, je crois, est utilisée aux États-Unis aujourd'hui. Le but est d'éloigner le personnel d'ailleurs. De plus, maintenir la formation et la compétence du personnel (...). Et de plus en plus souvent, on va vers des entreprises qui proposent des vacances aux salariés et en proposent plus. Et c'est vrai que si on est en plein emploi, on peut y travailler. À cet égard, la disponibilité d'espace libre semble avoir un impact positif sur la motivation des employés au travail. Parce qu'ils "ont besoin d'une certaine liberté de mouvement". Là où il y a coercition, il ne peut y avoir d'efficacité.

"Avoir tous les choix est motivant. C'est la confiance que nous avons. Et c'est amusant. Parce que nous nous sentons responsables. C'est une question d'efficacité. Par conséquent, les employés obtiendront de meilleurs résultats avec des options spécifiques. De même, le répondant de 45 ans a déclaré : "Plus nous avons de liberté, mieux nous travaillons et plus nous sommes motivés." Pourtant, les salariés interrogés souhaitent un « vrai choix ». Ils ont souvent l'impression que les options qui s'offrent à eux sont « dirigées » par leur employeur. Il peut y avoir trop de choix à limiter. Ils affirment qu'"il ne devrait pas y avoir de choix pour être payé".

4. Discussion et dénouement de l'étude qualitative exploratoire

L'objectif principal de cette recherche qualitative exploratoire était de saisir la singularité du contexte marocain et de la traduire au niveau d'un cadre virtuel. Par conséquent, les résultats qui en résultent soulignent l'importance que les fonctionnaires soient obsédés par les bureaux de vote du personnel. L'inventaire théorique des bureaux de vote pouvant être fournis dans le cadre de la GRH à la carte a été complété grâce à cette recherche. Par conséquent, les choix

obtenus dans l'analyse de la littérature sont complétés par les choix obtenus dans l'enquête. Il est exécuté qualitativement.

Notre recherche exploratoire a également permis de reconnaître le rôle de l'autodétermination dans la relation entre l'espace de vote et la loyauté des travailleurs. Cependant, le terme « autodétermination » n'a pas été aussi utilisé par les répondants, mais a été exprimé comme une demande pour plus de liberté, d'autonomie et de contrôle dans leur vie. Ces personnes ne veulent pas que les autres prennent à leur place des décisions qui les concernent.

Dans cet esprit, nous proposons de définir le sentiment d'autodétermination comme un sentiment d'autonomie dans la sélection et l'exécution d'activités, et un sentiment de contrôle sur les événements et leurs conséquences.

En ce sens, il a été constaté que les fonctionnaires bénéficiant de la liberté de travail développent un sens plus fort de l'autodétermination que les autres fonctionnaires. Par conséquent, ce sentiment représente une variable paramétrique dans le contexte de l'impact des bureaux de vote sur la fidélité des employés. Par conséquent, il est clair que les bureaux de vote influencent la fidélité des employés par un sentiment d'autodétermination. Sur la base de ces résultats, nous avons pu enrichir notre modèle de recherche et formuler des hypothèses de recherche. Ce modèle et ces hypothèses de recherche doivent maintenant être vérifiés quantitativement.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Nous avons mené une recherche qualitative exploratoire à travers des entretiens avec 30 cadres. Ces entretiens étaient semi-directifs et centrés sur nos problématiques de recherche. La recherche qualitative avait deux objectifs.

A l'issue de l'analyse bibliographique, la pertinence du modèle proposé est confirmée et complétée au besoin.

Préparez les phases quantitatives et les tests de votre modèle de recherche en complétant les éléments disponibles dans la littérature sur les outils de mesure de variables spécifiques.

Ainsi, dans ce chapitre 4, nous avons pu explorer le concept de gestion des ressources humaines à la carte en faisant l'inventaire et en expliquant les options qui peuvent être offertes aux travailleurs au travail. En particulier, il a été démontré que les bureaux de vote sont capables d'influencer la loyauté des employés grâce à un sentiment d'autodétermination. Il a été défini comme un sentiment d'autonomie dans la sélection et l'exécution des activités, et un sentiment de contrôle sur les événements et les résultats. Sur la base de ces résultats, après analyse de la littérature, nous avons pu enrichir le modèle théorique et proposer des hypothèses de recherche. Il est donc nécessaire de vérifier quantitativement ce modèle et ces hypothèses de recherche.

Chapitre 5 : Etude confirmatoire de la recherche

Introduction du chapitre 5

Comme déjà mentionné, notre recherche empirique s'appuie sur deux méthodes complémentaires : qualitative et quantitative. Les résultats des études qualitatives sont utilisés pour mettre à jour les hypothèses testées dans les études quantitatives.

Dans ce chapitre, deux études quantitatives distinctes sont réalisées. Le premier est lié à la construction d'appareils de mesure et le second est lié au test de modèles de recherche. Par conséquent, nos considérations méthodologiques nécessitent une étude détaillée de chaque méthode d'analyse des données utilisée. En effet, nous devons établir des mesures liées aux différents espaces de vote offerts. Selon le paradigme de Churchill pour mener des recherches exploratoires et confirmatoires (Churchill, 1979). Ainsi, lorsqu'on aura créé les échelles de mesures manquantes dans la littérature, nous procéderons à une deuxième étude, confirmatoire, afin vérifier la fiabilité des échelles de mesure, et de tester notre modèle de recherche. Ces deux études quantitatives seront explicitées par la suite.

Ce chapitre exposera donc la démarche générale des études quantitatives, les modalités de construction des échantillons, la collecte des données quantitatives et enfin l'analyse des données mise en œuvre.

Section 1 : La démarche générale des études quantitatives

Dans cette section, nous présentons la méthodologie mise en œuvre dans chacune des deux études quantitatives, exploratoire et confirmatoire. Nous avons réalisé deux études différentes, avec deux collectes de données. Si certains choix méthodologiques sont communs aux deux, d'autres ne seront utilisés que pour l'une des deux études. Néanmoins, nos considérations méthodologiques nécessitent une étude détaillée de chaque méthode d'analyse des données utilisée.

1. Introduction de la démarche quantitative

Au terme d'une recherche exploratoire qualitative et bibliographique, nous avons pu élaborer des hypothèses de recherche qui seront testées dans le cadre de la recherche. Notre modèle est une variable modérée permettant d'évaluer l'impact des pratiques du personnel sur les relations liant des variables dépendantes (intention de départ volontaire) et des variables indépendantes (organisation du travail, rémunération, organisation du temps de travail, formation, organisation du travail). .. Et carrière).

Par conséquent, nous avons utilisé une analyse multivariée sous forme de régression multiple pour confirmer ou infirmer notre hypothèse de recherche. Selon (Roussel, 2005), cette méthode est un moyen idéal pour tester l'hypothèse formulée à l'issue d'une revue de la littérature ou d'une étude exploratoire. Par conséquent, les travaux théoriques effectués dans le but de fournir une base théorique empiriquement pertinente et intellectuellement cohérente tendent à choisir des méthodes de régression multiple pour parvenir à des résultats. (Point & Retour, 2009 ; Asquith & Roussel, 2009.) Pour cela, les résultats peuvent être généralisés en réalisant une analyse quantitative sur un large échantillon.

Dans le cadre de l'étude, deux analyses quantitatives se sont révélées indispensables à la mise en place du protocole d'étude. La première analyse comportait une étape exploratoire dans l'analyse des différentes échelles de mesure utilisées pour mesurer les variables. La seconde correspond à la phase de confirmation (Churchill Jr., 1979) concernant le test des modèles d'enquête selon les exigences du paradigme.

2. Objectifs et choix méthodologiques

Nous nous consacrerons ici à la présentation du cadre général méthodologique des deux études exploratoire et confirmatoire. Nous mettrons ainsi en évidence les objectifs de ces études et les choix de la méthode d'analyse.

2.1 Objectifs des études quantitatives

L'étude quantitative a pour but de tester la validité du modèle d'étude proposé à l'issue de la revue de la littérature et révisé suite à l'étude qualitative.

Notre modèle se compose de trois groupes de variables.

Variables indépendantes (organisation, heures de travail, rémunération, formation, conception du travail, choix de carrière), paramètres (sentiment d'autodétermination) et variables dépendantes (départ volontaire). Les relations d'existence entre ces différents concepts forment le modèle structurel auquel se réfère notre hypothèse.

Laut (Roussel & al., 2002) Il soutient également que la construction et la validation de modèles de mesure de divers concepts sont essentielles pour tester ce modèle et cette hypothèse de recherche, ce qui constitue la finalité intermédiaire de l'analyse quantitative. Dans ce sens, l'étude quantitative présente deux principaux objectifs qui se réalisent successivement :

- **Élaborer les instruments de mesure :** Sur la base de recherches qualitatives exploratoires antérieures et de revues de littérature, nous avons développé des outils de mesure fiables pour les critères psychométriques communément acceptés. Si les modèles de mesure proposés correspondent bien aux données, ils seront retenus. De plus, il y a deux étapes : une étape d'exploration pour construire l'instrument et une phase de confirmation pour vérifier l'efficacité de l'instrument.
- **Tester les hypothèses et valider le modèle de recherche :** Le but de l'enquête de confirmation est de tester la connectivité du modèle d'enquête. L'hypothèse est discutée lorsque le modèle de recherche est validé par rapport aux données. Sinon, un nouveau modèle est proposé et une nouvelle hypothèse est discutée.

2.2 La méthode d'analyse

Les méthodes d'analyse de données doivent correspondre aux objectifs de recherche. Cette partie nous permettra de présenter la méthode appropriée pour développer les instruments de mesure ainsi que celle adaptée pour tester le modèle et les hypothèses de recherche.

2.2.1 Objectifs des échelles de mesures

Lorsque la littérature n'offre pas d'échelle de mesure convenable, il est nécessaire de la développer. En effet, dans le cadre de notre recherche, certaines échelles existent déjà mais il reste indispensable d'en élaborer d'autres relatives aux différents espaces de choix et au sentiment d'auto-détermination.

Ces instruments de mesure devront atteindre les normes de qualité requises, c'est-à-dire satisfaire au moins deux critères de qualité (Evrard, 1985 ; Evrard & al., 2003) :

- *La fiabilité*, vérifiée si un même résultat est obtenu lorsqu'on mesure plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument ;
- *La validité*, vérifiée si l'instrument permet de saisir le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer.

Ces deux critères de qualité trouvent leurs fondements dans les travaux de psychométrie traitant de la théorie de la mesure qui étudie le modèle de la vraie valeur⁵⁴ (Ghiselli, 1964 ; Nunnally, 1967).

2.2.2. Paradigme de Churchill

Churchill (1979), propose une méthode qu'il qualifie de paradigme méthodologique pour développer des échelles d'attitudes. Cette méthode permet ainsi, par un processus itératif, de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires d'attitudes à échelles multiples. En d'autres termes, (Churchill, 1979) souhaite fournir un référentiel pour la construction d'un instrument qui permettrait aux chercheurs d'avoir les mêmes repères afin de ne plus discuter sur la méthode mais sur la mesure elle-même. (Igalens & Roussel, 1998) considèrent que ce travail est actuellement le plus abouti dans le domaine de la méthodologie de la recherche.

La démarche proposée par (Churchill, 1979) est composée de deux études :

- Une étude exploratoire, constituée de quatre premières étapes : elle est destinée à la réduction de l'erreur aléatoire ;
- Une étude de validation, regroupant les quatre dernières étapes : elle permet de réduire à la fois l'erreur aléatoire (renforçant ainsi le travail effectué lors de la phase exploratoire) et l'erreur systématique.

Le tableau ci-dessous montre les caractéristiques de chacune de ces deux études :

Tableau 9: Comparaison des deux études quantitatives

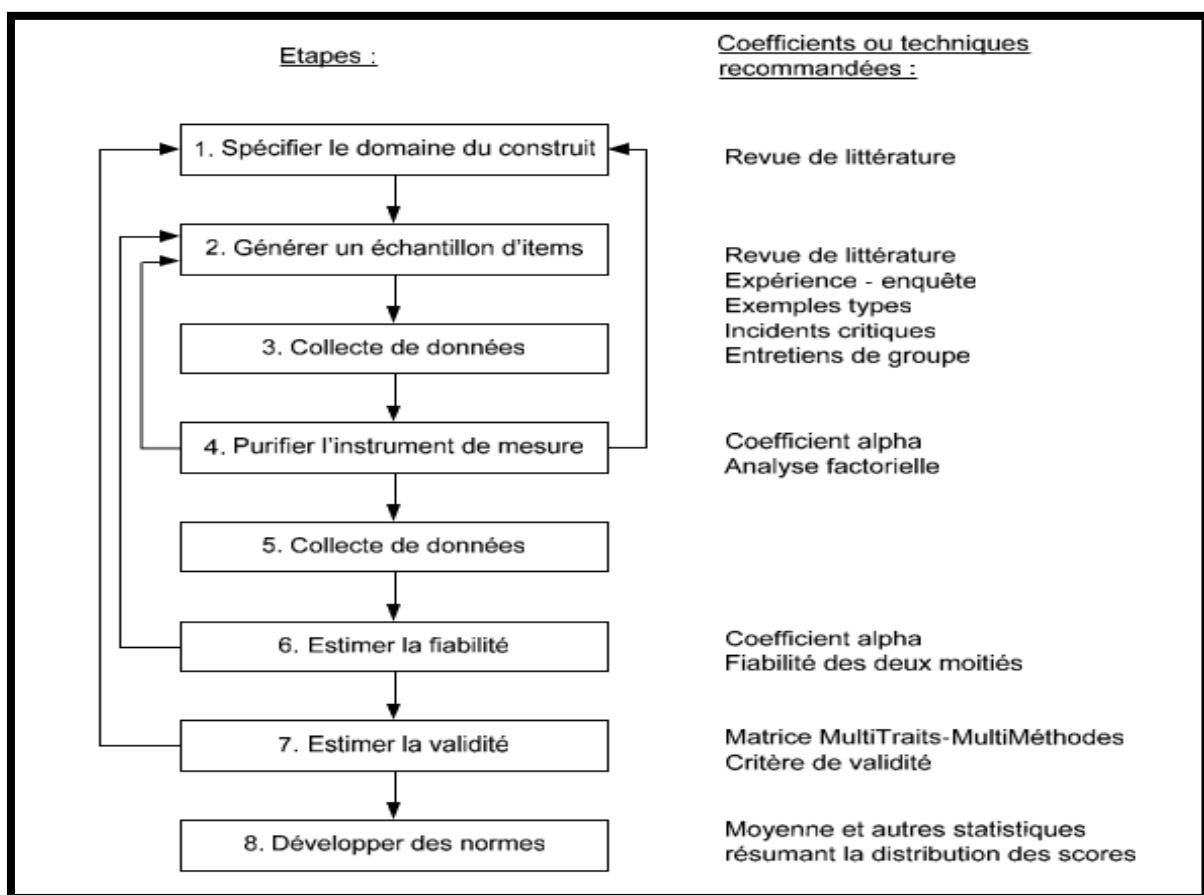
Critères	Etude exploratoire	Etude confirmatoire
Objectifs	Meilleure compréhension des concepts étudiés Construction des échelles	Validation des échelles Test du modèle de recherche
Population enquêtée	Les fonctionnaires séniors de la fonction publique au Maroc	
Méthode de collecte	Questionnaire distribué sur un support papier et électronique	
Catégories d'échelles de mesure	Echelles d'intervalle de type Likert en 7 points	
Contenu du questionnaire	Les items des différentes variables	
Echantillon	n = 150	n = 150
Conditions de l'analyse de données	Adéquation des données à l'analyse multivariée Examen des valeurs manquantes, extrêmes et aberrantes	
Dimensionnalité et cohérence interne	Analyse factorielle exploratoire Calcul de l'alpha de Cronbach	
Fiabilité et validité des échelles	Non concernée	Rhô de Jöreskog Méthode des équations Structurelles
Test du modèle de Recherche	Non concernée	Méthode des équations Structurelles

Source : Auteure

Ainsi pour réaliser la construction de nos instruments de mesure, nous nous sommes inspirés (comme indiqué ci-dessus) des travaux de (Churchill Jr, 1979) dans lesquels il préconise de suivre une certaine démarche bien déterminée.

Les étapes de cette démarche d'élaboration de l'échelle et les techniques qui y sont sous-jacente sont décrites dans la figure suivante :

Tableau 10: Démarche méthodologique pour développer des échelles de mesure



Source : Churchill, (1979, p.99)

Ces huit étapes, sont explicités en détails dans les paragraphes suivants.

1. Spécifier le domaine du construit : Cette première étape du paradigme de Churchill concerne la définition des construits. Ainsi, notre modèle conceptuel de recherche a été construit suite à une revue de littérature qui nous a fourni une base théorique riche en information. En effet, une revue de littérature exhaustive conduit à se familiariser avec les concepts et en proposer des définitions adaptées.

2. Gérer un échantillon d'items : Cette étape consiste à proposer un inventaire des items qui capturent au mieux les caractéristiques du construit afin d'en élaborer une échelle de mesure. Dans le cas de notre recherche, notre analyse de la littérature ne nous a pas apparue suffisante pour appréhender les concepts étudiés et pour générer des items, pour cela nous avons opté pour une analyse qualitative exploratoire afin de compléter notre analyse de la littérature pour la génération des items. Ces entretiens ont ainsi permis de confronter les connaissances théoriques aux observations du terrain afin d'élaborer notre questionnaire.

3. Collecte des données : il s'agit de la première collecte de données. Celle-ci a abouti à recueillir 300 questionnaires exploitables pour notre étude exploratoire.

4. Purifier l'instrument de mesure : Selon Churchill, l'objectif de cette étape réside dans le fait de condenser notre échelle de mesure en éliminant les items qui en réduisent les qualités métriques. Le calcul de l'alpha de Cronbach et la conduite d'analyses factorielles nous a permis d'évaluer respectivement la cohérence interne de l'échelle et la contribution de chaque item au facteur auquel il se rapporte.

5. Collecte de donnée : Churchill (1979) recommande de procéder à une deuxième collecte de données, une fois l'instrument de mesure purifié afin de valider les échelles de mesure et de tester le modèle et les hypothèses de recherche. Ainsi, nous avons décidé de retenir 200 questionnaires exploitables administrés auprès d'un échantillon de convenance.

6. Estimer la fiabilité : Dans cette étape, nous avons veillé à ce que l'instrument de mesure ne soit pas contingent des circonstances ou de l'humeur des personnes interrogées (Evrard et al., 2003).

7. Estimer la validité : il s'agit ici de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Dans notre cas, nous avons opté pour l'analyse factorielle confirmatoire factorielle pour y arriver.

8. Développer des normes : la fiabilité et la validité de l'échelle ayant été vérifiées, il est possible d'agréger les items constituant cette échelle afin d'établir des statistiques descriptives par individu et par variable conceptuelle.

La démarche générale des études quantitative ayant été explicitée, nous pouvons à présent exposer la procédure d'épuration des échelles de mesures.

Section 2 – Epuration des échelles de mesures et collecte des données

Comme nous l'avons mentionné, la littérature nous a fourni de nombreuses échelles de mesure, mais nous avons dû en construire d'autres. Nous avons donc créé des échelles liées aux différentes zones de vote et au sentiment d'autodétermination. Ces mesures ont été créées sur la base des résultats de l'analyse de la littérature et des recherches qualitatives exploratoires précédentes.

Ensuite, la question a été créée avec deux objectifs en tête.

Cohérence avec les définitions présentées

Compréhension facile des questionnaires aux répondants. Pour améliorer l'échelle de mesure, nous avons sélectionné l'une des méthodes d'analyse de données multivariées les plus utilisées et effectué une analyse exploratoire. En fait, l'ACP est un outil très puissant pour résumer les informations et peut être très utile lorsque vous avez une grande quantité de données quantitatives qui doivent être traitées et interprétées. Par conséquent, nous avons utilisé le facteur alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité des données stockées. Ce facteur est un facteur de fiabilité qui mesure l'intégrité interne de l'échelle de mesure. Autrement dit, vérifiez si chaque élément correspond à tous les autres énoncés de l'échelle. Par conséquent, cette section précise les échelles utilisées dans le cadre de l'enquête et développe les principales caractéristiques de la conception de l'enquête avant de procéder à la collecte des données.

Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée en utilisant la méthode des équations structurelles de la structure factorielle obtenue à partir de l'ACP. Il contient l'indice Joreskog rho, le rho de validité de convergence et l'indice de validité discriminante pour vérifier la validité de l'échelle de mesure.

Notre Analyse de Confirmation (AFC) est basée sur le maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation et vise à mesurer la qualité psychométrique de l'échelle proposée à travers l'indice de fitness. Cette analyse permet donc de valider le modèle de mesure défini par l'analyse exploratoire des données. Il existe de nombreux indicateurs de la qualité de l'ajustement d'un modèle aux données empiriques.

Lors de l'enquête, nous avons décidé de maintenir l'indice d'ajustement absolu, l'indice incrémental et l'indice de frugalité.

1. Détermination des variables de la recherche

Au terme de notre revue de la littérature et des résultats des recherches qualitatives exploratoires menées, nous avons décidé de conserver certaines variables. Par conséquent, le modèle de recherche que nous proposons est une variable qui reflète le degré de flexibilité des composants en termes d'organisation du travail, de rémunération, d'aménagement du lieu de travail, de formation et des autres membres (retraite, mobilité, carrière). Contient quatre groupes de. Viennent ensuite les paramètres (sentiment d'autodétermination) et les variables de contrôle (âge, sexe, éducation, conjoint et personnes à charge, maintien du statut), et enfin les variables dépendantes (intention de départ volontaire).

L'hypothèse que nous avons formulée fait référence à la relation entre ces différents concepts. Vous pouvez donc le tester avec les méthodes analytiques que vous vous apprêtez à conserver.

1.1 Épuration des échelles de mesures relatives à la variable dépendante

Dans notre étude, l'intention de quitter volontairement le pays est notre seule variable dépendante. Il n'y a pas de dimensions. Néanmoins, il peut être reconnu par un certain nombre d'indicateurs. Par exemple, (Wayne & al., 1997) ont créé une échelle contenant trois énoncés trouvés sur l'échelle de (Landau & Hammer, 1986). "Je quitterai cette entreprise dès que j'aurai trouvé un meilleur emploi."; "Je pense souvent à rejoindre cette entreprise. La perception qu'ont les employés de leur volonté de partir volontairement est mesurée par d'autres indicateurs. Vous pouvez aussi (Camman et al., 1979) : « Je pense souvent à quitter cette entreprise », de (Wayne & al., 1997) : « Je ne pense pas rester dans cette organisation. Dans notre étude, nous avons

retenu un seul indicateur comme variable dépendante (Colle, 2006). "Je quitte l'entreprise dans un avenir proche. Il n'y a donc qu'un seul indicateur pour mesurer la variable dépendante. Les opinions des répondants sur l'enquête vont de 1 (très en désaccord) à 7 (très d'accord). Mesuré sur une échelle Plus vous êtes proche de 7, plus vous avez de chances de partir.

Tableau 11: Indicateur de mesure relatif à la variable d'intention de départ

Variable	Indicateur	Échelle de mesures
Intention de départ volontaire	: J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	1 (totalement en désaccord) 7 (totalement d'accord)

Source : Auteure

1.2 Epuration des échelles de mesure relatives au variables indépendantes

Les données recueillies dans la revue de littérature sur le concept de gestion des ressources humaines permettent de se concentrer sur six aspects spécifiques. C'est-à-dire la flexibilité du choix de l'espace en termes d'organisation du travail, de récompenses, d'adaptation de l'espace de travail, de formation, de temps de travail, etc. Domaine électoral (retraite, carrière, mobilité). Pour étudier l'impact de ces flexibilités de choix sur les intentions de retraite volontaire des salariés, nous avons identifié plusieurs indicateurs de GRH à la carte. Par conséquent, il est possible de confirmer les opinions et les perceptions personnelles des répondants. Pour chacun des six domaines de sélection, nous avons posé à nos employés les questions suivantes : "Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec l'énoncé suivant ? Les options de réponse correspondent à une échelle de Likert à 7 niveaux, et l'importance de la sensibilisation des employés vient de (1) "Je ne suis pas du tout d'accord". (7) Il y a eu diverses réponses jusqu'à "tout à fait d'accord", et il y avait aussi un éventail de répondants dans ce cas. Dans la situation "sans objet".

1.2.1 Echelle des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail

L'échelle des espaces de choix relatifs à l'organisation est construite sur la base de la définition que nous en avons donnée précédemment. Il existe dans la littérature des échelles mesurant des concepts proches (par exemple Black & Gregersen, 1991 ; Mueller & al., 1994 ; Neveu, 1996). Néanmoins, aucune ne correspond parfaitement à la définition proposée. Nous nous sommes donc inspirés de ces différents travaux ainsi que des citations des répondants dans les entretiens qualitatifs pour développer cette échelle.

Tableau 12: Echelle des espaces de choix relatif à l'organisation du travail

Variables	Indicateurs	Échelle de mesures
Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail	Q1 : Je dispose d'une marge d'autonomie en ce qui concerne la façon de faire mon travail. Q2 : Mon travail me permet de prendre part aux décisions qui me concernent. Q3 : J'ai mon mot à dire sur ce qui se passe dans mon travail. Q4 : Mon travail me permet de prendre des décisions tout seul. Q5 : J'ai une influence sur la façon dont je dois faire mon travail. Q6 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne le découpage de mes activités. Q7 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne la vitesse à laquelle je travaille. Q8 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.	1 (Totalement en désaccord) à 7 (Totalement d'accord)

Source : Auteure

1.2.2 Echelle des espaces de choix relatifs à la rémunération

Tableau 13: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la rémunération

Variables	Indicateurs	Échelle de mesures
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération	Q9 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix relatifs à la rémunération. Q10 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le placement de mon épargne salariable : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise. Q11 : Mon entreprise me permet d'avoir recours à ce que je souhaite. Q12 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le mode de versement de mon salaire. Q13 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes compléments de rémunération. Q14 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la prévoyance et la retraite. Q15 : Mon entreprise me propose un mutuel complémentaire. Q16 : Au sein de cette mutuelle complémentaire, je peux choisir certains avantages en fonction de mes besoins.	1 (Totalement en désaccord) à 7 (Totalement d'accord)

Source : Auteure

1.2.4 Echelle des espaces de choix relatifs aux temps de travail

Tableau 14: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs aux temps de travail

Variables	Indicateurs	Echelle de mesure
Flexibilité des espaces de choix relatifs aux temps de travail	Q17 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes horaires. Q18 : Je peux obtenir des horaires atypiques si je le souhaite (par exemple : travail du matin, semaine de quatre jours). Q19 : Je peux obtenir des horaires individualisés (ou flexibles, où à la carte, ou variables). Q20 : Je peux bénéficier d'horaires à la carte complets (entièrement laissés au choix du salarié) Q21 : Je peux travailler pendant des heures supplémentaires si je le souhaite. Q22 : Je peux choisir de travailler entre temps complet et temps partiel. Q23 : En cas de travail à temps partiel, mon entreprise me permet de choisir le nombre d'heures effectuées (50 %, 70 %, etc.). Q24 : Je peux avoir recours au travail à temps partiel annualisé (travail intermittent) si je le souhaite. Q25 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes dates de congés. Q26 : Je peux obtenir un congé de longue durée si je le souhaite. Q27 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération de mes journées. Q28 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération ou la rémunération de mes heures supplémentaires. Q29 : Mon entreprise met à ma disposition un « compte épargne temps » me permettant d'accumuler des droits de congé rémunérés. Q30 : Dans ce « compte épargne temps », j'ai la possibilité de transformer de l'argent en jours de congé et réciproquement.	1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)

Source : Auteure

1.2.5 Echelle des espaces de choix relatifs à la formation

Table 15: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la formation

Variables	Indicateurs	Echelle de mesure
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation	Q31 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de formation. Q32 : Je peux demander de suivre une formation si je le souhaite. Q33 : Je peux choisir le contenu de ma formation. Q34 : Je peux participer à l'élaboration du plan de formation. Q35 : J'ai la possibilité de me former en ligne (Internet). Q36 : Mon entreprise propose parfois des formations facultatives pour ceux qui le souhaitent. Q37 : Je peux obtenir un congé de formation si je le souhaite.	1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord)

Source : Auteure

1.2.6 Echelle des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail

Tableau 16: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail

Variables	Indicateurs	Echelle de mesure
Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail	Q38 : Mon entreprise me permet d'aménager le cadre de mon travail comme je le souhaite. Q39 : Je peux décorer mon bureau comme je le souhaite. Q40 : Je peux apporter des éléments personnels afin de rendre mon cadre de travail plus chaleureux. Q41 : Je peux personnaliser mon bureau si je le souhaite. Q42 : Je peux apporter une touche personnelle dans l'aménagement de mon cadre de travail	1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)

Source : Auteure

1.2.7 Echelle des espaces de choix relatifs à la carrière

Tableau 17: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la carrière

Variables	Indicateurs	Echelle de mesure
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la carrière	Q43 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière. Q44 : C'est moi qui gère ma carrière comme je l'entends. Q45 : J'ai mon mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière (horizontale, verticale). Q46 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de mobilité. Q47 : Je peux demander à bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite. Q48 : Une mutation géographique est toujours possible si je la demande. Q49 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mon départ à la retraite. Q50 : C'est moi qui détermine la date de mon départ à la retraite	1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)

Source : Auteure

1.3 Epuration des échelles de mesures relatives à la variable médiatrice : le sentiment d'autodétermination

Dans le cadre de notre recherche, cette échelle de mesure a été créée en nous fondant sur les résultats de l'étude qualitative exploratoire. Elle comporte six items mesurés sur une échelle en sept points. Dans nos analyses, la variable médiatrice est mesurée par la moyenne des réponses aux six indicateurs de cette variable.

Tableau 18: Indicateur de mesure relatif à la variable médiatrice

Variables	Indicateurs	Echelle de mesure
Sentiment d'autodétermination	Q51 : Dans l'ensemble, je me sens plutôt libre dans mon entreprise. Q52 : Mon entreprise m'accorde une grande marge d'autonomie pour tout ce qui me concerne. Q53 : J'obtiens toujours ce que je demande Q54 : Le contrôle exercé par mes supérieurs n'est pas très contraignant. Q55 : Je me sens soutenu par mes supérieurs et par mon entreprise. Q56 : Mes supérieurs m'accordent leur confiance	1 (totalelement en désaccord) 7 (totalelement d'accord)

Source : Auteure

Par ailleurs, un certain nombre de variables sociodémographiques étaient mesurées dans le questionnaire afin d'affiner les traitements statistiques. Ainsi, nous pourrions mesurer l'effet modérateur du sexe et de l'âge des répondants sur les relations mesurées.

2. La rédaction du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire n'est pas chose aisée. Il nous a donc paru primordial d'en parler dans ce paragraphe et d'y accorder une certaine importance. Ainsi, cette étape doit être conduite avec rigueur afin de donner à nos résultats une validité scientifique supérieure (Weller & Romney, 1988 ; Fowler, 1995 ; Rohrmann, 2003).

2.1 Le choix des échelles de notation

Les recherches en gestion utilisent plusieurs types d'échelles de notation à savoir plusieurs types de modalités de réponses. Dans ce sens, (Evrard & al., 2003) proposent de classer ces échelles en quatre catégories :

- L'échelle verbale : chaque catégorie de réponse est associée à un mot.

- L'échelle métrique : des chiffres représentent les catégories.
- L'échelle mixte : les catégories extrêmes sont repérées verbalement tandis que les catégories intermédiaires le sont par des chiffres.
- L'échelle graphique : les échelles sont ancrées graphiquement.

Dans notre cas, nous avons choisi l'échelle de Likert, l'échelle orale. Elle consiste à mesurer le niveau de consentement à la déclaration du répondant. Ce choix a l'avantage d'être facile à appliquer et de permettre une bonne compréhension de la modalité réactionnelle (Evrard & al., 2003).

Par conséquent, l'échelle de consensus de Likert à 7 points (1 = entièrement en désaccord, 7 = entièrement d'accord) a été sélectionnée pour notre travail. Priorité à la volatilité des résultats et à leur abondance. De plus, la nature en ligne du sondage vous permet d'utiliser des menus déroulants pour faciliter les réponses des répondants.

2.2 L'ordre des questions

Les questions ont été formulées de manière concise et claire pour mieux comprendre les répondants. Cette dernière est mélangée aléatoirement au sein de trois groupes de variables : variables indépendantes (ensemble d'espaces de sélection), variables dépendantes (intentions) et variables d'ajustement et de médiation (sentiment d'autodétermination, conflit travail-vie personnelle, localisation du contrôle). . , Soutien organisationnel reconnu). Par conséquent, en faisant cela, vous pouvez limiter l'effet de halo qui se produit lorsque le répondant répond, comme si la question était dans le format d'échelle modifié. Par conséquent, les répondants peuvent être affectés par leurs réponses à des questions précédentes traitant du même sujet si des énoncés mesurant le même concept se succèdent.

3. Le pré-test du questionnaire

Le test préalable du questionnaire est essentiel pour pouvoir évaluer la qualité de la formulation de la question. Sur les conseils de Roussel (2005), nous avons réalisé deux prétests en utilisant la technique de l'entretien. L'une a été réalisée avec des professeurs et des doctorants, et la seconde a été réalisée avec des échantillons de test de la population étudiée. Cette procédure avait quatre objectifs principaux. Vérifiez la validité du contenu de la configuration, c'est-à-dire

la cohérence de l'élément avec la définition enregistrée du concept. Il s'agit de s'assurer que la question posée saisit divers aspects du phénomène étudié. Limitez les biais dans la formulation des questions : termes trop techniques, syntaxe trop complexe, questions trop longues, expressions inappropriées, ambiguïtés et utilisation inexacte. Eviter les effets d'instrumentation liés à l'interaction entre les questions : effet de halo, effet de rationalisation, effet de contamination. Evaluer la durée de remplissage du questionnaire. Le premier objectif a été atteint en prétestant le questionnaire auprès d'une vingtaine de chercheurs (professeurs et doctorants). Une définition claire et précise suivie des énoncés a été fournie aux personnes. Aucune objection n'a été émise. Les trois derniers objectifs ont été testés en adressant le questionnaire à 30 salariés ayant sensiblement les mêmes caractéristiques que notre population d'étude. Nous avons ainsi évalué la durée de remplissage du questionnaire à 35 minutes. Par ailleurs, un certain nombre de questions ont dû être reformulées pour une plus grande clarté. Après la procédure de construction du questionnaire, il nous faut présenter les modalités de collecte des données quantitatives.

4. La collecte des données quantitatives

Une fois le questionnaire rédigé nous avons procédé à la collecte des données. Cette collecte a été effectuée par le biais d'internet pour certains étant donné les conditions spécifiques de chacun des répondants (Déplacement, crise sanitaire ...) et pour d'autres en face à face.

De ce fait, deux éléments seront présentés dans ce paragraphe : la constitution de notre échantillon et les méthodes d'analyses retenues.

4.1 La constitution de notre échantillon

La population concernée par notre problématique est constituée de l'ensemble des cadres fonctionnaires du secteur public. Ainsi, nous avons en collaboration avec les anciens fonctionnaires interrogés lors des entretiens semi directifs relatifs à notre étude qualitative exploratoire, réussi à décrocher un bon nombre d'organismes au sein duquel travaillent différents fonctionnaires. Ces organismes se situent dans les régions Fès-Méknes mais aussi Casablanca, Rabat. Face à une population aussi vaste, notre choix s'est orienté vers un échantillon de convenance. Certes, un tel échantillon ne permet pas, par définition, d'assurer la représentativité des résultats obtenus. Toutefois, un échantillon de convenance peut se justifier lorsque le but

assigné à l'étude est orienté vers la solidité théorique des résultats et non leur généralisation à la population entière (Calder & al., 1981).

De ce fait 150 questionnaires ont été envoyés ou remis en mains propres aux différents supérieurs d'établissements publics choisis. Ces derniers ont été informés préalablement de notre enquête ainsi que notre souhait de distribution de questionnaires au sein de leur entité. Aussi, certains d'entre-deux ont demandé à distribuer les questionnaires à leurs employés. Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre de présentation de la recherche (Annexe 1).

Nous avons effectué la tournée de près de 15 établissements, selon les disponibilités qui nous ont été allouées, Nous avons profité ainsi de cette occasion pour répondre aux questions des employés et leur expliquer de vive voix les objectifs de la recherche. Nous leur avons également transmis notre adresse courriel pour qu'ils nous fassent part de toute question ou suggestion. En outre, ils ont été assurés de la confidentialité des données recueillies et informés qu'une copie électronique de notre recherche leur serait remise. Le temps nécessaire pour remplir le questionnaire est d'environ trente minutes. Une fois remplis, les questionnaires nous ont été retournés directement. Quant au reste des établissements, ils ont été contactés uniquement via Internet et de ce fait les réponses relatives aux questionnaires nous ont été communiquées par e-mail.

4.2 Analyse quantitative des données

Au niveau de notre analyses des données, nous avons décidé d'opter pour trois méthodes analytiques considérées primordiales dans le cadre de notre recherche, à savoir : L'analyse descriptive, l'analyse multivariée, l'analyse univariée.

4.2.1 Analyse descriptive

L'analyse statistique des données descriptives est une méthode utilisée pour mieux comprendre les concepts à l'étude et pour examiner les informations recueillies en détail avant de recourir à des procédures statistiques plus avancées (Howell, 1998). Par conséquent, ces statistiques descriptives peuvent être utilisées ultérieurement pour établir le profil des répondants (sexe, âge, âge, statut d'emploi, etc.) et mettre en évidence les caractéristiques des données (moyenne et écart-type). Cette méthode fournit un outil pour tester les hypothèses de recherche.

4.2.2 Coefficient (alpha) de Cronbach (α)

Après avoir complété l'analyse descriptive, nous nous sommes assurés de la fiabilité et de la cohérence interne de certaines échelles de mesure. Dans cette optique, nous avons utilisé le facteur cronback. Ce dernier est un facteur de fiabilité qui permet de mesurer la cohérence interne d'une échelle élaborée à partir d'un ensemble d'indicateurs. Cette méthode vous permet de réduire le nombre d'indicateurs initiaux sur l'échelle en fonction de la valeur du facteur alpha pour augmenter la fiabilité de la mesure. L'indice statistique varie entre 0 et 1. Plus la valeur alpha est proche de 1, plus elle est fiable. Par conséquent, on peut voir que la fiabilité de la mesure peut être confirmée si elle est de 0,80 ou plus.

Le coefficient de Cronbach est donné par la formule suivante :

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum_i s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Où j est le nombre d'items qui composent la dimension analysée, s_T^2 est la variance totale de la dimension, et s_i^2 est la variance du ième indicateur composant la dimension.

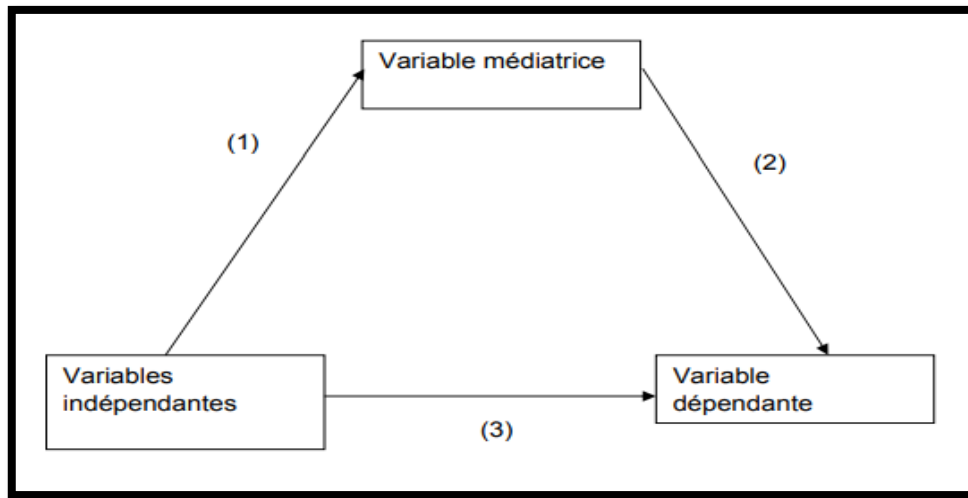
Plus le coefficient est proche de 1, plus le degré d'homogénéité de la dimension sera élevé.

4.2.3 Analyse multivariée

Dans le cadre de nos recherches, nous avons constaté que nous devons utiliser une analyse multivariée sous forme de régression multiple. En effet, cette analyse, d'une part, estime les paramètres de la relation existante entre la variable dépendante (intention de départ volontaire) et la variable indépendante (flexibilité du lieu de vote), et d'autre part confirme ou confirme la formalisation hypothèse Corrélation existante avec les variables paramétriques précédentes (sens de l'autodétermination) pour réfutation.

Nous utilisons donc la procédure proposée par Baron & Kenny (1986) pour tester l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination. La figure suivante montre un modèle simple avec un paramètre (une variable indépendante).

Table 19: Analyse des variables médiatrices



Source : Modèle de Baron et Kenny, 1986

Une variable est considérée comme étant médiatrice lorsque :

La variable indépendante est associée de façon significative à la variable médiatrice (modèle [1] dans la figure).

La variable indépendante est associée de façon significative à la variable dépendante (modèle [3] dans la figure).

La relation entre la variable indépendante [3] et la variable dépendante [2] n'est pas significative en présence de la variable médiatrice.

Ainsi, grâce aux données, on teste le caractère médiateur d'une variable en trois étapes :

Étape 1 : On régresse la variable dépendante sur les variables indépendantes (modèle [3] dans la figure). Cette régression doit être significative.

Étape 2 : On régresse la variable médiatrice sur les variables indépendantes (modèle [1] dans la figure). Cette régression doit être significative.

Étape 3 : On régresse la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice simultanément. Le coefficient de la variable médiatrice doit être significatif dans cette régression.

Naturellement, les variables de contrôle sont prises en considération à toutes les étapes. Pour qu'il y ait effet médiateur, l'effet des variables indépendantes doit baisser à l'étape 3 comparativement à l'étape 1. La médiation est parfaite quand les variables indépendantes n'ont plus d'effet significatif en présence du médiateur (étape 3).

Section 3 - Résultats de l'étude empirique quantitative

Cette partie sera consacrée à la présentation des résultats d'analyses effectuées au préalable, à savoir les analyses descriptive, univariée et multivariée.

1. Analyse descriptive

Avant de discuter des résultats de l'analyse descriptive, j'expliquerai les principales caractéristiques de l'échantillon associées à toutes les variables contenues dans le modèle afin d'identifier au mieux l'entité de référence.

En ce sens, j'ai répondu à 150 questionnaires. C'est exactement le nombre cible. Pourtant, les réponses étaient insuffisantes et j'ai dû écarter les 12 questionnaires de l'échantillon. Dans d'autres enquêtes, nous avons remplacé les valeurs manquantes pour obtenir suffisamment d'observations dans la base de données.

Notre échantillon est composé de 138 répondants qui sont fonctionnaires dans divers départements. Comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessous, plusieurs ministères ont participé à la réalisation de l'enquête. La disponibilité du personnel, l'importance des ministères et l'autorité donnée pour collecter des données ont contribué à la formation de notre échantillon.

Tableau 20: Classification des ministères constituant notre échantillon

Ministères	Nombre	%
Ministère de la santé	7	5%
Ministère de l'éducation nationale	8	5.7%
Ministère de l'Energie, des mines, de l'eau et de l'environnement	13	9%
Ministère de l'économie et des Finances	32	23%
Ministère des transports	9	6.5%
Ministère de la défense	12	8.6%

Ministère de la justice	13	9%
Ministère de l'agriculture	11	7.9%
Ministère de l'intérieur	6	4.3%
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	27	19.5%
Total	138	100%

Source : Auteure

A travers notre recherche, nous avons constaté que plus de 70% des fonctionnaires interrogés ont un niveau d'étude moyen à élever (au minimum un Bac+2), dont près de 31% disposant d'un niveau d'étude très élevé (Bac+5 et plus). Les fonctionnaires titulaires d'un Baccalauréat représentent eux 22% de notre échantillon. Ainsi, le tableau ci-dessous détermine les répondants selon leur niveau d'étude.

Tableau 21: Répartition des répondants selon leur niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	%
Baccalauréat	30	22%
Bac+2	33	24%
Bac+4	32	23%
Bac+5	26	19%

Bac+6	3	2%
Doctorat	12	9%
Autres (Supérieur au Bac)	2	2%
Total	138	100%

Source : Auteure

1.1 Moyenne arithmétique et écart-type des variables indépendantes

En ce qui concerne les variables indépendantes, le tableau ci-dessous nous donne une idée sur la flexibilité des choix offerts aux salariés.

La moyenne des répondants est de 4,33, ce qui accorde une grande priorité à l'organisation du travail. Ce choix pose la question de l'autonomie du travailleur sur le lieu de travail. Autrement dit, il s'agit de les impliquer dans les décisions importantes et de les responsabiliser. Une autre variable que les autorités considèrent comme très importante est le choix de carrière (moyenne 3,96). Les répondants se sont dits préoccupés par leur développement de carrière. Ils veulent être libres de faire des choix de carrière qui reflètent leurs attentes et leurs valeurs. En revanche, nous constatons que les deux variables sont relativement peu significatives par rapport aux autres variables. Il s'agit des choix salariaux (moyenne 3,05) et des choix horaires (moyenne 3,03).

1.2 Coefficient alpha de Cronbach

Le Coefficient alpha de Cronbach est un indice statistique permettant d'évaluer l'homogénéité d'un ensemble d'indicateurs se rapportant à une même dimension. En effet, comme mentionné auparavant cet indice variant entre 0 et 1 nous a permis de vérifier la cohérence interne des indicateurs relatifs à nos variables indépendantes. Ainsi, nous avons constaté que, pour chacun des sept types de pratiques de GRH (dimensions) étudiées, le coefficient de Cronbach est supérieur à 0,80, ce qui est satisfaisant. (Voir tableau ci-dessous)

2. Analyses univariées

Notre analyse est basée sur les coefficients de corrélation linéaire entre la variable dépendante et les variables indépendantes. Dans ce sens, ces coefficients de corrélation linéaire estimé vont nous permettre à la lumière des résultats obtenus de confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons formulés précédemment.

2.1 Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et les variables indépendante

Tableau 22: Corrélations entre variables indépendantes et dépendante

Variables indépendantes	Coefficient de corrélation	Hypothèses
	Intention de départ volontaire	
Choix temps de travail	-0,2568***	H1a
Choix rémunération	-0,0073	H1b
Choix organisation du travail	-0,2254***	H1c
Choix formation	-0,1686**	H1d
Choix espace travail	-0,1836**	H1e
Choix carrière	-0,3129***	H1f

Source : Auteure

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

D'après le tableau ci-dessus, 5 des 6 coefficients de corrélation linéaire sont négatifs et statistiquement significatifs. Les variables indépendantes concernant l'organisation du travail, les horaires de travail, les parcours professionnels et les choix de formation professionnelle sont corrélés négativement avec la volonté des fonctionnaires de prendre volontairement leur retraite. Les valeurs, en revanche, n'indiquent pas de relation statistiquement significative entre

les choix de récompense et l'intention de partir volontairement à ce niveau. Il existe également un lien négatif entre la volonté de partir volontairement et le choix de l'indemnisation, mais ce lien est très faible et non statistiquement significatif. Par conséquent, on peut dire que les hypothèses H1a, H1c, H1d, H1e et H1f ont été testées dans notre échantillon de recherche.

2.2 Corrélations linéaires simples entre les variables indépendantes et la variable médiatrice

Les informations présentées dans le tableau ci-dessous permettent de tester l'hypothèse 2 concernant la relation entre la flexibilité des bureaux de vote tenus et le sentiment d'autodétermination. Les résultats du tableau montrent que les six coefficients de corrélation sont positifs et très significatifs. On peut donc dire que toutes les sous-hypothèses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e et H2f ont été testées car la relation qui existe entre la variable modérée et la variable indépendante est positive et significative.

2.3 Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et la variable médiatrice

Le tableau suivant montre le coefficient de corrélation linéaire estimé entre l'autodétermination et la volonté de partir spontanément. Les résultats montrent qu'il existe une corrélation négative statistiquement significative entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de quitter volontairement le pays. Ensuite, on peut dire que la volonté de partir volontairement est fortement corrélée au sentiment d'autodétermination. Cependant, cela ne suffit pas pour déterminer la validité de l'hypothèse finale (H3). Le sens de l'autodétermination agit comme un intermédiaire entre la flexibilité de la pratique de la GRH et l'intention de se retirer volontairement. En fait, les résultats obtenus jusqu'à présent ne permettent de vérifier que deux des trois étapes nécessaires pour tester l'effet médiateur. Les résultats de l'analyse multivariée vous permettent d'exécuter ce test.

3. Analyses multivariées

Après avoir montré la relation linéaire existante entre la variable indépendante et l'intention de quitter volontairement le pays, et la relation entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de quitter volontairement le pays, nous approfondirons l'analyse en la réalisant. Analyse multivariée sous forme de régressions linéaires multiples. Auparavant, nous avons créé une matrice de coefficients de corrélation entre toutes les variables explicatives (variables indépendantes, variables médiatrices et variables de contrôle) afin que ces variables ne posent

pas de problèmes de colinéarité. Cette matrice est en annexe. Vous pouvez voir que toutes les corrélations estimées sont inférieures à 0,50 (en valeur absolue). Cela signifie que le problème de linéarité dans l'estimation des modèles de régression multi colinéaire est limité

3.1 Flexibilité des choix et intention de départ

Le tableau ci-dessous montre les résultats de la première régression multiple. Dans cette régression, la variable dépendante (intention volontaire de quitter le pays) est régressée avec la variable dépendante (flexibilité du bureau de vote) et les variables de contrôle. Selon nos résultats, trois des six bureaux de vote ne sont pas des déterminants statistiquement significatifs de la volonté de partir. Il s'agit du choix de l'organisation du travail, du choix de l'éducation et du choix du lieu de travail. Ces facteurs d'estimation ne sont pas statistiquement significatifs. En revanche, le choix des heures de travail ($b = 0,409$, $p < 0,1$) et le choix de la profession ($b = 0,573$, $p < 0,01$) ont des coefficients négatifs statistiquement significatifs. Nous constatons que plus les fonctionnaires ont d'options en termes d'horaires de travail et de carrière, moins ils sont susceptibles de vouloir quitter leur emploi. Contrairement à ce qui est attendu au niveau de la sélection des récompenses, la régression linéaire multivariée donne des résultats différents de la corrélation. Des résultats significatifs ($b = 0,373$, $p < 0,01$) indiquent que plus un employé peut avoir d'options de rémunération, plus il est susceptible de quitter son emploi. Par conséquent, nous comprenons que la rémunération n'est pas principalement destinée à permettre aux employés de continuer à travailler. Cela s'explique par leur désir de plus de liberté et d'autonomie dans leur travail.

Tableau 23: Résultats de la régression linéaire multivariée

Variables indépendantes	Coefficient estimé(erreur type)
Constante	16,160*** (4,144)
Choix organisation du travail	-0,30 (0,16)
Choix temps de travail	-0,502* (0,213)
Choix remuneration	0,375** (0,145)

Choix formation	0,067 (0,158)
Choix espace travail	0,018 (0,156)
Choix carrière	-0,552*** (0,189)
Variables de contrôle	
Bac+6	-1,044 (0,645)
Baccalauréat	-0,019 (0,824)
Femme	-0,221 (0,398)
Âge	-0,458* (0,263)
Âge au carré	0,008 (0,005)
Bac+4	0,312 (0,445)
Bac+2	0,865 (0,881)
Doctorat	0,246 (0,634)
Bac+5	0,278 (0,823)
Observations	156
R ²	0,32
R ² ajusté	0,16

Source Auteure

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Les résultats de la régression montrent qu'il existe un écart important entre R² et R² ajusté (0,24 contre 0,15). Cet écart s'explique par le fait que le nombre d'observations est faible (138) par rapport au nombre relativement important de variables explicatives (15). On sait que $R^2 \text{ ajusté} = 1 - [(1 - R^2) * (N - 1) / (N - k - 1)]$. Où N est le nombre d'observations et k est le nombre de variables explicatives (c'est-à-dire les variables de régression). Nous savons également que R² augmente à mesure que de nouvelles variables sont ajoutées au modèle, sans parler de la question des degrés de liberté (diminution). Expliquez ce problème parce que le R² réglé peut diminuer avec le nombre de variables explicatives. C'est pourquoi l'utilisation de cette statistique est préférable quand la taille de l'échantillon est faible. Pour maximiser R² ajusté (et minimiser la variance des résidus) nous avons éliminé les variables dont le coefficient a un ratio inférieur à 1, puis refait la régression (Maddala, 1992, p. 166).

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 24: Résultat des coefficients relatifs aux variables indépendantes

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	14,880*** (3,554)
Choix organisation du travail	-0,19 (0,13)
Choix temps de travail	-0,381** (0,184)
Choix rémunération	0,375** (0,149)
Choix carrière	-0,575*** (0,163)
Variables de contrôle	
Bac+6	-0,988*** (0,354)
Âge	-0,427* (0,220)
Âge au carré	0,006* (0,003)
# Observations	138
R²	0,23
R² ajusté	0,19

Source : Auteure

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Sur 15 variables au départ, nous en avons retenu seulement 7. Alors que R2 n'a baissé que de 0,1, R2-ajusté a augmenté de 0,4.

Comme vu auparavant, la flexibilité au niveau des choix du temps de travail et de la carrière réduisent l'intention de départ volontaire chez les employés, alors que cette dernière augmente avec la flexibilité du choix de la rémunération.

3.2 Test de l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination

Nous avons suivi l'approche ci-dessus pour tester les hypothèses H2 (la relation entre la flexibilité des bureaux de vote et le sentiment d'autodétermination) et H3 (l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination). Les résultats présentés dans le tableau suivant sont les résultats de l'étape 2 et ont régressé les variables paramétriques des variables indépendantes et de contrôle. Ce dernier montre que les trois bureaux de vote ont un effet positif et statistiquement significatif sur le sentiment d'autodétermination. Il s'agit du choix de l'organisation du travail ($b=0,24$, $p<0,01$), du choix de l'éducation ($b=0,136$, $p<0,1$) et du choix de la profession ($b=0,294$, $p<0,01$).

Tableau 25: Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=sentiment d'autodétermination

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	2,868 (2,111)
Choix organisation du travail	0,25*** (0,07)
Choix temps de travail	0,111 (0,102)
Choix rémunération	0,056 (0,091)
Choix formation	0,137* (0,077)
Choix espace travail	0,014 (0,072)
Choix carrière	0,284*** (0,097)

Source : Auteure

Tableau 30 : Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=intention de quitter son emploi

Variables de contrôle	
Bac+6	-0,310 (0,349)
Baccalauréat	-0,159 (0,407)
Femme	-0,324* (0,182)
Âge	-0,114 (0,113)
Âge au carré	0,043 (0,003)
Bac+4	0,204 (0,206)
Bac+2	0,094 (0,415)
Doctorat	-0,041 (0,341)
Bac+5	0,064 (0,476)
Observations	149
R-carré	0,55
R-carré ajusté	0,28

Source : Auteure

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Enfin, la variable dépendante a été régressée en variables indépendantes et paramétriques (étape 3 du test de l'effet paramétrique autodéterminé). Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant. Le coefficient d'estimation des paramètres est de 5 %, ce qui est statistiquement significatif. De plus, la même variable indépendante est importante. Le choix des horaires de travail, le choix des salaires, le choix du métier, les signes n'ont pas changé. Nous avons constaté que les options de récompense augmentaient ($b = 0,393$, $p < 0,05$), tandis que les options de carrière diminuaient ($b = 0,466$, $p < 0,05$). De cela, nous pouvons conclure que le sentiment d'autodétermination a un faible effet médiateur.

Tableau 26: Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=intention de quitter son emploi

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	16,194*** (4,120)
Sentiment d'autodétermination	-0,370** (0,19)
Choix organisation du travail	-0,116 (0,156)
Choix temps de travail	-0,375* (0,208)
Choix rémunération	0,383** (0,145)
Choix formation	0,094 (0,158)
Choix espace travail	0,031 (0,137)
Choix carrière	-0,467** (0,199)
Variables de contrôle	
Bac+6	-1,163 (0,751)
Baccalauréat	-0,130 (0,795)
Femme	-0,330 (0,363)
Âge	-0,504* (0,242)
Âge au carré	0,006* (0,003)
Bac+4	0,345 (0,414)
Bac+2	0,917 (0,859)
Doctorat	0,228 (0,620)
Bac+5	0,298 (0,779)
Observations	149
R-carré	0,37
R-carré ajusté	0,27

Source : Auteure

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre est consacré à la construction d'échelles de mesure et à la vérification d'hypothèses de recherche. Par conséquent, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) pour effectuer une analyse factorielle exploratoire de l'instrument de mesure. Cette procédure nous a permis de déterminer la structure factorielle d'une part et la fiabilité de l'échelle d'autre part. Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée pour évaluer l'adéquation du modèle de mesure aux données observées et tester la validité de l'échelle. Cette étape (7ème du paradigme de Churchill) a été réalisée en utilisant la méthode des équations structurelles. Puisque l'instrument a été jugé satisfaisant par rapport aux critères généralement acceptés de fiabilité et de validité empirique, il a été possible d'étudier les relations entre les variables. Les résultats de ce test montrent que le périmètre du bureau de vote a un impact significatif sur la fidélisation des salariés en termes d'horaires de travail, d'organisation du travail, de formation, de carrière et d'aménagement du lieu de travail. De plus, les résultats révèlent le rôle du sentiment d'autodétermination comme variable paramétrique dans le modèle, même si la médiation est partielle. Enfin, nous avons répondu à de nombreuses questions. Cependant, certaines questions restent sans réponse. Comment décririez-vous les non-relations entre les options en termes de rémunération et de fidélité des employés ? Comment expliquer davantage le rôle du sens de l'autodétermination ? Nous tenterons de répondre à ces questions en expliquant ces résultats dans le chapitre suivant.

Chapitre (conclusif) : Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche

Introduction du chapitre 6

L'étude empirique a été menée selon deux méthodes. L'une est une méthode qualitative et l'autre une méthode quantitative. Ces deux approches méthodologiques nous ont aidés à comprendre notre domaine d'étude et, par conséquent, à apporter des réponses aux questions abordées dans cette tâche. En bref, cela a permis de déterminer la flexibilité du bureau de vote dans l'accès aux pratiques que RH offre aux fonctionnaires. Le travail influence leur intention de partir volontairement. Par conséquent, l'impact de ces flexibilités a été mesuré du point de vue du bureau de vote, en examinant l'impact de variables spécifiques (variables médiatrices et variables de contrôle). Le cadre de notre hypothèse est formé par trois principales hypothèses de recherche. La première hypothèse visait essentiellement à tester si la flexibilité des pratiques de GRH nuit à l'intention de quitter volontairement le pays. La deuxième hypothèse est examinée à partir du sentiment d'autodétermination et de son impact sur l'aspect médiation. Et la troisième hypothèse... Ce chapitre décrit les résultats d'études empiriques, en particulier ceux révélés par des analyses qui permettent de tester de manière générale les hypothèses formulées. Dans un premier temps, j'expliquerai le concept de GRH à la carte considéré dans ce travail. Ensuite, nous discuterons des résultats d'études quantitatives en discutant de l'impact de la flexibilité des choix à la carte de la GRH sur l'intention des fonctionnaires de démissionner volontairement. Enfin, j'expliquerai le rôle du sens de l'autodétermination.

Section 1 – Discussion des résultats de la recherche

1. Discussion centrée sur le concept de GRH à la carte

Au cours de nos recherches, nous avons amené l'organisation à définir la GRH à la carte comme un mode de gestion personnalisé qui tient compte des besoins personnels de chaque employé en offrant différentes options pour le travail de chacun. L'analyse de la littérature et une recherche qualitative exploratoire ont permis de proposer un état des lieux de ces membres.

Choix de rémunération : répartition entre rémunération directe et complémentaire, mutuelle complémentaire, participation des salariés à la réussite de l'entreprise... Choix liés à l'organisation du travail : degré d'autonomie au travail, façon de travailler, division du travail, décisions prises, etc. Options d'heures de travail : heures de travail à la carte, utilisation d'un travail à temps partiel sélectionné, choix des jours de vacances, disponibilité des comptes d'épargne, etc. Choix de formation : fonctionnalités nécessitant une formation, sélection du contenu de la formation, participation à la planification de la formation, formation en ligne, etc. ; Choix de l'expert : développement interne (horizontal ou vertical), mobilité géographique, retraite. Choix liés à l'aménagement de l'espace de travail. Il est vrai que ces options ne sont pas nouvelles. Néanmoins, offrir ces options dans le cadre de la GRH à la carte est aujourd'hui deux préoccupations majeures. La première préoccupation est d'aider la GRH à la carte à répondre aux attentes spécifiques et diverses de ses collaborateurs. Nous avons constaté que les attentes des employés se diversifient et que toutes les solutions unifiées ne sont plus satisfaites. Notre recherche qualitative exploratoire a également confirmé cette observation. Par conséquent, les heures de travail choisies semblaient essentielles à cet égard. Les managers sont aujourd'hui particulièrement sensibles à la clarification des espaces privés et professionnels (Garner et al., 2004). Cependant, en raison de diverses exigences non professionnelles et familiales, il n'est pas facile de concilier vie privée et vie professionnelle, surtout si les horaires de travail de toute l'entreprise sont uniformes. L'existence d'un emploi du temps à la carte ou l'utilisation d'options à temps partiel devraient permettre de répondre aux attentes individuelles de chacun. La seconde préoccupation de la GRH à la carte est le besoin de liberté et d'autonomie exigé des collaborateurs. Bouchikhi & Kimberly (1999) soutiennent que les travailleurs d'aujourd'hui exigent plus de liberté et d'autonomie dans leur travail afin de ne pas laisser les décisions à d'autres. Cela correspond à la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (2000) et estime que les gens sont conscients de la nécessité d'une plus grande autonomie au sein de leurs unités. Ce besoin de contrôler sa vie, tant privée que professionnelle, a été identifié dans le

développement des carrières de leadership. Une « nouvelle carrière » a émergé ces dernières années : (Dany, 2004) parle de concepts individualistes

2. Discussion portant sur l'influence de la flexibilité des espaces de choix sur l'intention de départ volontaire

Comme je l'ai rappelé précédemment, l'hypothèse principale de notre sujet est que la GRH à la carte personnalisation de la gestion des ressources humaines améliore la fidélité des salariés à l'entreprise en actualisant la structure de la relation entre les deux. C'était une réflexion que j'ai pu faire. Nos recherches nous ont amenés à considérer la flexibilité offerte par les différents domaines de choix pour la GRH à la carte. Par conséquent, sur la base des résultats de nos analyses documentaires et de nos études qualitatives et quantitatives, nous reconnaissons que cette flexibilité ne peut aider à répondre très efficacement aux attentes particulières et diverses des travailleurs. Par conséquent, je vais me concentrer sur les résultats de la régression. Ces résultats montrent que certaines décisions semblent avoir un impact beaucoup plus important sur la volonté des fonctionnaires de démissionner. En effet, la flexibilité dans ce domaine semble influencer l'intention de quitter l'entreprise, par exemple le choix des horaires de travail. La plupart des participants à l'enquête continuent de fréquenter l'université ou ont des familles avec de très jeunes enfants. Il devient donc un atout important pour ces fonctionnaires de pouvoir adapter leurs horaires de travail à leurs promesses personnelles, notamment familiales. Dès lors, on peut dire que notre hypothèse SH1a concernant la flexibilité des bureaux de vote prévue quant à l'organisation des horaires de travail est confirmée. En ce qui concerne les choix salariaux, la flexibilité offerte ne semble pas affecter la volonté des fonctionnaires de prendre leur retraite. Cependant, augmenter les salaires n'est pas toujours le meilleur choix pour réduire la propension des fonctionnaires à démissionner. Cependant, comme le soulignent leur étude (Shaw & al., 1998), le salaire semble avoir un impact significatif sur l'intention de sortie. Selon l'auteur, cette relation s'explique par le fait que les salariés restent dans l'entreprise tant qu'ils peuvent répondre à leurs besoins et intérêts de manière avantageuse par rapport aux institutions concurrentes. Par conséquent, on peut en déduire que l'hypothèse SH1b (zone de vote liée aux récompenses) n'a pas été testée. Le choix de l'organisation du travail occupe une place importante aux yeux des managers qui exigent une autonomie croissante dans l'exécution des tâches. Cependant, il convient de rappeler que cette liberté est soumise à certaines restrictions qui peuvent exister, telles que des restrictions sur les fonds disponibles. Lors du choix d'une formation, nous constatons que la flexibilité du domaine de formation est très importante pour les fonctionnaires. En fait, donner une certaine flexibilité dans la sélection du contenu et suivre

une formation spécifique est un excellent moyen de réduire leur intention initiale. (Hicks & Klimoski, 1987) affirme que les employés qui bénéficient de la flexibilité.

3. Discussion portant sur le rôle du sentiment d'autodétermination

Le sentiment d'autodétermination est un terme qui a retenu notre attention lors de notre recherche qualitative exploratoire. Par conséquent, nous avons proposé de le définir non seulement comme un sentiment d'autonomie dans la sélection et l'exécution des activités, mais aussi comme un sentiment de contrôle sur les événements et les résultats. En ce sens, l'analyse des entretiens menés dans les études qualitatives suit la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), compte tenu notamment du besoin d'autonomie. Plus précisément, le sens de l'autodétermination est particulièrement pertinent pour la « mini-théorie » axée sur la causalité. Cela montre que les personnes "autonomes" essaient de contrôler leur environnement par leurs actions. De la cause de ses propres actions. C'est ce qu'ont souligné plusieurs ex-salariés interrogés dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire : les individus ont besoin de se sentir impliqués dans les décisions qui les concernent ainsi que leurs propres actions. Les entretiens montrent que les fonctionnaires ont un besoin de liberté très fort. Ce besoin d'autonomie correspond au besoin de contrôler sa vie. Ces personnes ne veulent pas que les autres prennent à leur place des décisions qui les concernent. De plus, nos recherches quantitatives ont révélé un rôle intermédiaire dans le sens de l'autodétermination. Ses résultats confirment également que plus les employés se sentent autodéterminés, moins ils sont susceptibles d'adopter des attitudes et des comportements lors d'un départ volontaire. Cette conclusion montre le même effet que la variable « contrôle perçu » sur l'intention dans le modèle d'attitude du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991). Plus un individu perçoit d'autonomie au travail, plus il se sent libre au sein de l'unité et moins il a l'intention de quitter l'unité. Dans nos échantillons d'enquête, le sentiment d'autodétermination est très important pour les fonctionnaires et est souvent invité à rechercher un soutien organisationnel pour accroître la confiance en soi et l'autonomie. Cousin (2004) soutient que le travail donne aux travailleurs la possibilité d'exprimer leurs savoir-faire et leurs compétences, et de les démontrer, faisant du travail un moyen d'épanouissement et d'accomplissement. Drucker (1999), par ses recherches, a considérablement modifié l'hypothèse traditionnelle selon laquelle les employés d'une entreprise sont des subordonnés et, par conséquent, « doivent être gérés comme s'ils étaient gérés volontairement ». 1999 S : 29). Ainsi, plus un agent reconnaît l'attention particulière de l'organisation à ses attentes, moins il est susceptible de partir. Voici le concept de soutien

organisationnel. Il est défini comme un ensemble de croyances sur une organisation en termes d'employés évaluant leurs contributions et soucieux de leur bien-être. En ce qui concerne le rôle de l'autodétermination, les résultats montrent le simple fait que vous savez que vous faites de l'exercice.

4. Vérification des hypothèses de recherche

Après la discussion précédente, nous pouvons affirmer que toutes les hypothèses ont été confirmées, à l'exception de l'hypothèse SH1b, qui est liée à la flexibilité des bureaux de vote en termes de récompenses. Le tableau ci-dessous est un résumé de toutes les hypothèses testées dans cette étude.

En résumé, cette étude a révélé de nombreux résultats intéressants. Ainsi, à l'exception des choix salariaux, la plupart des bureaux de vote affectent la fidélité des fonctionnaires à la substance, et cet effet semble être atténué par le sentiment d'autodétermination. Nous parlons d'un sentiment d'autonomie et de contrôle dans l'exécution des événements et des résultats. Ce sentiment fait partie de la théorie de l'autodétermination et s'illustre dans le « coup d'État ». Cependant, ce sentiment d'autodétermination ne doit pas être confondu avec le sentiment de liberté de Joule & Beauvois (1987). Ce dernier implique en fait la « non-direction » complète de l'entreprise vers les bureaux de vote. Lorsqu'ils réalisent que l'espace mis à disposition doit répondre aux besoins et aux contraintes de l'entreprise, ils souhaitent une totale liberté de choix. Cependant, il semble que ce choix doive être "notifié" par l'entreprise. Il faut conseiller aux travailleurs de ne pas faire de mauvais choix.

Section 2 – Apports et contributions de la recherche

L'objectif de cette étude est d'étudier l'impact de la GRH à la carte sur la démission volontaire des fonctionnaires dans les institutions publiques marocaines. La recherche qualitative exploratoire a d'abord permis d'explorer le concept de GRH à la carte et de contextualiser le cadre virtuel de la recherche. Cela nous a permis d'identifier les différentes options offertes aux fonctionnaires et les options qu'ils souhaitaient se voir offrir. L'analyse des entretiens a également révélé un sentiment d'autodétermination en tant qu'élément essentiel de la formation de la personnalité. Ensuite, une étude quantitative a été menée pour comparer la composition théorique avec des données empiriques sur l'intention de partir et les facteurs qui l'influencent. Pour ce faire, nous avons créé un questionnaire qui sera distribué au personnel de plusieurs

agences gouvernementales au Maroc. Le modèle de recherche que nous avons développé a permis d'introduire un sentiment d'autodétermination dans la relation entre la gestion des ressources humaines à la carte et la fidélité des employés à l'entreprise. Ainsi, en plus des variables dépendantes (intentions de volontariat) et des variables indépendantes (rémunération, formation, organisation du travail, organisation du temps de travail, conception du lieu de travail, carrière), notre modèle comporte des variables d'atténuation, c'est-à-dire l'autodétermination. .. Le rôle de ces paramètres est d'étudier l'effet de ces derniers sur la relation entre les variables dépendantes et indépendantes. Après avoir déterminé les échelles de mesure pour les différentes variables, les équations structurelles sont utilisées pour tester le modèle, la relation entre les variables indépendantes et dépendantes est étudiée et la régression linéaire est utilisée pour assouplir la relation entre les variables indépendantes à étudier. étudié l'effet de. Une variable dépendante qui adopte le paradigme de Churchill. Les résultats obtenus à l'issue de l'analyse étaient généralement cohérents avec les résultats de la littérature et des études exploratoires. Par conséquent, ils ont étudié l'impact de la mise à disposition d'un espace de vote pour les fonctionnaires sur leur volonté de partir. La disponibilité d'options salariales ne semble pas être liée à la loyauté des fonctionnaires. Le rôle du sentiment d'autodétermination comme paramètre de la relation a été souligné : en développant ce sentiment d'autodétermination, alors que le bureau de vote influence l'intention des officiers de démissionner, on fait des choix et on s'engage. Les événements et résultats, ainsi qu'une activité appelée un sentiment d'autonomie dans. Cette conclusion générale présente d'abord les apports théoriques et administratifs de l'étude. Ensuite, insistez sur les limites pour limiter les résultats obtenus. Et enfin, je voudrais introduire les perspectives de recherches futures.

1. Les apports théoriques de la recherche

Igalens & Roussel (1998) définissent les « excellentes » études en gestion des ressources humaines comme des études qui doivent répondre aux objectifs de cinq catégories. Aggrandir les résultats des études antérieures à . Suggérez des revues de la littérature, des antériorités ou des méta-analyses. Créer une jauge. Résoudre les problèmes soulevés par les responsables RH ou les responsables des opérations liés à la GRH. La gestion des ressources humaines se construit progressivement et intègre les apports de nombreuses disciplines scientifiques. L'application de la théorie de l'autodétermination à notre recherche a jeté un nouvel éclairage sur la gestion des ressources humaines. Cette théorie a été développée en psychologie par Edward L. Deci et Richard M. Ryan (1985a, 2002) mène des recherches à la Faculté des sciences sociales cliniques de l'Université de Rochester. En fait, cette théorie est appliquée

depuis 30 ans dans divers domaines tels que l'éducation, la santé et le sport. Aujourd'hui, la théorie de l'autodétermination se développe également dans les études organisationnelles en complément de la théorie traditionnelle de la motivation au travail (Sheldon et al., 2003 ; Gagné et Deci, 2005). Par conséquent, la théorie de l'autodétermination constitue le cadre théorique de notre recherche. Cette théorie place son autonomie au centre de sa motivation. En particulier, le comportement des individus, objet de notre recherche, semble être guidé par le besoin de l'individu d'influencer le contexte dans lequel il interagit et d'être à l'origine de son propre comportement. La théorie de l'autodétermination forme le cadre théorique de notre recherche. En fait, cette théorie place son autonomie au centre de sa motivation. En particulier, le comportement des individus, objet de notre recherche, semble être guidé par le besoin de l'individu d'influencer le contexte dans lequel il interagit et d'être à l'origine de son propre comportement. Ainsi, la flexibilité des pratiques du personnel devrait contribuer à accroître la motivation et donc à fidéliser les acteurs. Notre démarche de personnalisation de la gestion RH par la GRH à la carte, un concept clairement positionné en science de l'entreprise, a été renforcée par cette théorie issue de la psychologie. De plus, nos recherches montrent que la direction des RH peut utiliser à bon escient les travaux et les outils issus de la recherche en finance et gouvernance d'une part et en marketing d'autre part. En effet, les activités de marketing de fidélisation peuvent intéresser la recherche en gestion des ressources humaines. Les contributions du marketing portent sur la compréhension du concept de loyauté à partir du comportement et de l'attitude d'une personne. Ainsi, la GRH à la carte s'inscrit dans une perspective de marketing des ressources humaines avec une vision transversale du monde de l'entreprise.

2. Les apports managériaux

Les implications managériales constituent le dernier objectif d'une recherche en gestion des ressources humaines mis en évidence par (Igalens & Roussel, 1998). Face à la tendance lourde liée au vieillissement de la main d'œuvre un peu partout dans le monde, les responsables et directeurs des ressources humaines sont de plus en plus appelés à avoir une attitude prospective. Ainsi, l'implication managériale constitue l'objectif garant que l'objet de la recherche rejoint une préoccupation réelle du terrain. Dans le cadre de notre étude, notre premier apport managérial concerne les facteurs classiques du modèle de turnover et commence par la satisfaction et l'épanouissement au travail. Contrairement aux entreprises privées, les organismes publics n'ont pas de but lucratif, ils rendent donc des services gratuitement ce qui a tendance à mettre parfois les fonctionnaires en contact direct avec les citoyens et de souvent

subir leur frustration. Ce type de comportement peut amener les agents à quitter l'organisation. Par conséquent, il est conseillé d'adopter une approche participative lors de la formulation de procédures spécifiques, en tenant compte des avis du personnel en contact direct avec le public. Cette initiative reflète le niveau d'attachement aux responsables de l'organisation et montre qu'ils ont leur mot à dire dans l'établissement. Cette implication affectera certainement la loyauté des fonctionnaires envers leurs institutions et réduira ainsi leur intention de démissionner. Il est donc intéressant de savoir quels facteurs sont susceptibles de contribuer à une relation stable et durable pour les organisations intéressées par l'implication et le soutien du personnel. Les résultats de cette enquête encouragent les employés à augmenter leurs options de travail afin de favoriser un fort sentiment d'autodétermination dans l'entreprise. Les conclusions tirées de cette étude peuvent s'adresser aux managers qui souhaitent embrasser plus de liberté et de choix dans leurs organisations en mettant en place un système de GRH à la carte. Cette enquête aide les responsables RH à déterminer les options offertes par leur organisation. Concrètement, les fonctionnaires interrogés ont besoin de plus de choix pour répondre aux différentes attentes des individus, mais surtout, ils développent un fort sentiment d'autodétermination, un sentiment d'autonomie de choix et d'exécution. Contrôle émotionnel sur les événements et les résultats, pas seulement sur les activités. Nos résultats montrent également que faire progresser la personnalisation RH en offrant des options ne va pas à l'encontre des intérêts de l'entreprise. Au contraire, l'analyse des entretiens exploratoires a notamment fait apparaître que ces espaces de choix et la satisfaction du besoin d'autodétermination peuvent contribuer à refonder le lien salarié entreprise dans une perspective relationnelle.

Section 3 – Limites et perspectives de la recherche

1. Les limites de la recherche

Les limites de notre recherche sont d'ordre méthodologique, principalement liées à la représentativité de l'échantillon. J'ai eu beaucoup de mal à trouver des répondants pour répondre au sondage. En effet, plus de 100 personnes ont refusé de remplir le questionnaire par peur de la réaction de leurs patrons hiérarchiques. En revanche, si la qualité de l'échantillon semble particulièrement adaptée à notre étude dans la mesure où il est composé de personnels qui sont des individus pouvant être particulièrement intéressés par la rétention de l'organisation, la population des travailleurs du secteur public n'est probablement pas le domaine le plus pertinent en termes de choix liés à l'aménagement du temps de travail. En fait, les fonctionnaires peuvent

être moins préoccupés par des horaires de travail plus courts et des horaires de travail plus flexibles que d'autres catégories de travailleurs. Pour la recherche qualitative, un seul logiciel a été utilisé pour effectuer l'analyse. Il était intéressant d'analyser l'entretien à l'aide d'un logiciel d'analyse lexicale (comme Alceste) dans le but de combiner les méthodes. Je ne l'ai pas fait intentionnellement car le but de la recherche qualitative était simplement de mettre l'accent sur les variables contextuelles. Une autre limite méthodologique est due au fait que les données primaires proviennent toutes d'une seule source car le même questionnaire a été envoyé au personnel. Ainsi, le biais de cette méthode apparaît lorsque le même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes du modèle. Les effets de cette limitation classique peuvent être atténués en suivant les recommandations de (Podsakoff & Organ, (1986) et (Kline et al. 2000). Par conséquent, fournir aux répondants des instructions et des questionnaires les plus clairs possibles. Individus présentés indépendants des variables En fait, ces auteurs pensent que pour traiter le problème de la "distribution commune", la variable dépendante doit être obéie plutôt que précédée.

2. Les perspectives de la recherche

Au terme de nos recherches, certaines interrogations subsistent, qui pourraient ouvrir la voie à de futures recherches. Ainsi, des études axées sur une approche de long terme et plus qualitative permettront de comprendre la réaction du travailleur face à la liberté offerte. Cela permettra également d'approfondir notre compréhension du sens de l'autodétermination. En effet, il est important d'en connaître les déterminants et les conséquences. Il peut alors être intéressant pour l'étude de tester le même modèle de recherche, mais en incluant les effets d'autres variables d'atténuation, notamment la vie privée des fonctionnaires, sur la relation entre intention de sortie et implication affective. Vous pouvez également envisager une étude comparative détaillée des résultats obtenus dans le cadre de notre étude avec d'autres études menées dans d'autres situations. Elle sera également enrichie pour élargir l'échantillon de notre étude en interrogeant l'ensemble du personnel du Royaume du Maroc en utilisant d'autres méthodes de collecte de données (en plus du questionnaire privé). Cela peut conduire à des résultats plus intéressants et à des suggestions plus pertinentes de la part des répondants. La forte démission volontaire des agents d'un département particulier peut entraîner un dysfonctionnement social et les coûts énormes qui en résultent pour l'organisation. Au-delà des précédents, il serait intéressant de se pencher sur les conséquences de l'intention de départ pour l'organisation et les cadres. D'autres extensions conceptuelles peuvent être utiles. Contrairement à ce que soutiennent Deci et Ryan (2000), il n'est pas certain que tous les êtres humains aspirent inévitablement à l'autonomie. Une

étude détaillée du sens de l'autodétermination semble essentielle pour définir les types de personnes qui sont plus autonomes et ressentent le besoin de cette autodétermination. En ce sens, les enquêtes peuvent suggérer différentes attentes des employés concernant l'offre de choix. Tous les employés ne sont pas intéressés par le même choix. D'autre part, la recherche peut également explorer les frontières entre l'autonomie et le contrôle. En fait, les résultats de notre recherche qualitative soulèvent la question de la responsabilité des employés pour les « mauvais choix ». A cet égard, le débat oppose les chercheurs sur les choix qu'ils doivent faire à leurs travailleurs. Les fonctionnaires ont tendance à vouloir des options relativement larges et moins limitées. Cependant, des études montrent que lorsqu'ils sont confrontés à trop d'options, les agents ne peuvent pas les juger (Iyengar et al., 2003). Cette surcharge de choix fait que les gens ne choisissent pas parmi les options offertes. Cependant, il ne faut pas oublier que pouvoir fournir un espace de vote reste un luxe pour beaucoup de personnes qui n'ont tout simplement pas la capacité de penser à avoir des choix

Bibliographie

A

AAKER D.A. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York, NY: The Free Press.

ABIDI A. (2002), « La quête de la fidélité du consommateur : marketing relationnel, marketing one-to-one et CRM : explorations conceptuelles », *Actes des Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, p.217-235.

ABIDI A. (2004), « Personnalisation, customisation et fidélité sur internet : une étude exploratoire des perceptions des consommateurs », *Actes du XXème Congrès International de l'AFM, Saint-Malo, Cd-rom*.

ABIDI A. (2004), « Customisation versus personnalisation sur Internet : une étude qualitative des perceptions des cyber-consommateurs », *Actes des Xèmes Journées de recherche sur le e-marketing, IAE Nantes, Cd-rom*.

Abord de Chatillon E. (2003), *L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ?* *Revue Performances*, n° 12, pp. 29-36, Septembre Octobre.

Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2012), *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?* *Management International*, vol 16, n° 3, pp.10-24.

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.

ACCOR SERVICES (2006), « Baromètre Accor Services 2006 : Bien-être et implication des salariés au travail en Europe ».

ADAMS, J., (1963). "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol: 67, n° 422, pp.112-121.

- ADAMSON S.J., DOHERTY N. et VINEY C. (1998), « The meanings of career revisited: implications for theory and practice », *British Journal of Management*, vol.9, n°4, p.251-259.
- AERTS A.-T. et BIGOT J.-F. (2002), « Enquête sur l'emploi de mars 2002. Chômage et emploi en hausse », *INSEE Premières*, n°857.
- 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.
- AJZEN I. (1985), « From intentions to actions: a theory of planned behavior », in KUHL J. et BECKMANN J. (coord.), *Action control – from cognition to behavior*, Berlin: Springer-Verlag, p.11-39.
- AJZEN I. (1987), « Attitudes, traits, and actions: dispositional prediction of behavior in personality and social psychology », in BERKOWITZ L. (coord.), *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, Academic Press, vol.20, p.1-63.
- Albert, E. (2006), *Comment devenir un bon stressé*, Paris, Odile Jacob.
- Albert, E., Bournois, F., Duval-Hamel, J., Rojot, J., Roussillon, S. et Sainsaulieu, R. (2003), *Pourquoi j'irais travailler*, Paris, Eyrolles.
- Albert E. (2007), *Managers faites-en moins*. Eyrolles. Editions d'organisation
- Allen, N.J. et Meyer, J.-P. (1990), « The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- 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 G. et Lauriol J. (2002), « L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 194, pp. 11-20. DOI: 10.1051/larsg: 2002009

Arnaud S., (2008), "Management humaniste : enjeux, outils et obstacles", Revue Internationale de Psychosociologie, Vol 14, n°34, pp.207-224.

AUBERT N. (2006a), « Understanding employer's stock holdings in the French company savings plans using the literature on the American 401(k) plans », Revue Gestion 2000, vol.6, à paraître.

AUBERT N. (2006b), « Pourquoi les salariés achètent des actions de leur entreprise ? Le cas d'une augmentation de capital réservée aux salariés », Congrès International de l'Association Française de Finance (AFFI), Poitiers.

Aucoin P. (1989), Les cadres intermédiaires : Le chaînon essentiel, Canadian Public Administration, Vol 32, issue 2, pp. 210-233.

B

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.

BALKIN D.-B., BANNISTER B.-D. (1993), "Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: a resource dependence perspective", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, p.139-151.

Baron R. M., Kenny D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, pp.1173-1182.

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.

BEACH L.R. (1990), Image theory: Decision making in personal and organizational contexts, Chichester, England: Wiley.

BEACH L.R. (1993), « Four revolutions in behavioural decision theory », Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, p.271-292.

BEAM B. et MCFADDEN J. (1988), *Employee benefits*, 2^{ème} édition, Homewood, IL: Richard D, Irwin.

Beau N., Dequay L., Fressoz M. (2004), *Sncf, la machine infernale*. Editions le cherche-midi.

BECKER G.S. (1964), « Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education », *National Bureau of Economic Research, General Series*, n°80.

BECKER H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.

BECKER T.E. et BILLINGS R.S. (1993), « Profiles of commitment: an empirical test », *Journal of Organizational Behavior*, vol.14, p.177-190.

BEEHR T.A. (1986), « The process of retirement: A review and recommendations for future investigation », *Personnel Psychology*, vol.39, p.31-56.

BEFFA J.-L., BOYER R. et TOUFFUT J.-P. (1999), « Les relations salariales en France : Etat, entreprise, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*.

BICHON A. (2004), « Evaluation individualisée et travail collectif en équipe-projet : un paradoxe apparent ? », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal*.

BICHON A. (2005), *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'« individualisation coopérative »*, Thèse de Doctorat, IAE de Grenoble, Université Pierre Mendès- France.

BISHOP D.R., OFORI-DANKWA J. et MCKETHER W. (1993), « A comparison of the work attitudes of contingent and core employees: test of a model », *Academy of Management Annual Meeting, Atlanta*

Bellini S. (2005), *Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation*, *Cahiers Internationaux de la psychologie Sociale*, N°65, mars.

Bellini S., Labit A. (2005), *Du petit chef au manager de proximité*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales.

- 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.
- Boggiano A. K. et D. N. Ruble. (1979), « Competence and the over justification effect: A developmental study », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp.1462-1468.
- Boles J., Johnston, M. et Hair, J. (1997), « Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 17, pp. 17-28.
- Borgi, S. (2000), *Rémunération, satisfaction et départ volontaire : le cas des commerciaux des assurances*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J.R. (1999), “ De la libre entreprise à la libre personne » *L’expansion Management Review*, no 94, p6-14.
- Bouchikhi H. et J.R. Kimberly. (1999), « L’entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI ième siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3.
- Bouffartigue P. (2001), (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte « Recherches ».
- Bourcier, C. (2005), « Une large palette de signes de reconnaissance », Chapitre 29 in Peretti J.-M., *Tous reconnus*, Paris, Ed. D’organisation.
- Bourion C. (2006), *Les managers de proximité pris en tenaille*, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12, 28, pp. 77-103
- BUCHANAN B. (1974), « Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol.19, p.533- 546.
- BURREL G. et MORGAN G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann.
- BUSHMAN R.M., INDJEKIAN R.J. et SMITH A. (1996), « CEO compensation: The role of individual performance evaluation », *Journal of Accounting and Economics*, vol.21, p.161-193.
- Boyer L., Levet P., et A.Scouarnec, (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Actes de la 7ième Université de Printemps de l’IAS, Marrakech*.

BYCIO P., HACKETT R.D. et ALLEN J.S. (1995), « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol.80, p.468-478.

C

CABANES P. (1981), « Fidélités », *Droit Social*, n°5, p.373-375.

CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GTH de ses frontières ? », in BESSON P. (coord.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p.65-97.

CALDER B.J., PHILLIPS L.W. et TYBOUT A.M. (1981), « Designing research for applications », *Journal of Consumer Research*, vol.8, n°2, p.197-207.

CALAMEL L., DEFELIX C., MAZZILLI I., RETOUR D. (2010), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? », *Management & Avenir*, 1, 41, p. 175-193.

CAVAGNAC M. et SIRE B. (1993), « La détermination du menu optimal dans le cadre d'une rémunération cafétéria », *Actes du IVème Congrès de l'AGRH*, HEC Jouy-en-Josas, p.78-83.

CAVAGNAC M. et SIRE B. (1994), « Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.17-25.

CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (CJD) (1995), « Vers l'entreprise à la carte : une entreprise flexible, économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi », *Rapport du CJD d'octobre 1995*.

CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (CJD) (1995), « Vers l'entreprise à la carte : une entreprise flexible, économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi », *Rapport du CJD d'octobre 1995*.

CERDIN J.-L. (2002), *L'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation.

CERDIN J.-L., COLLE R. et PERETTI J.-M. (2004), « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

CERDIN J.-L. et PERETTI J.-P. (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH », *Actes du XIIème Congrès de l'AGRH*, Liège

CERDIN J.-L. (2002), *L'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation.

CERDIN J.-L., COLLE R. et PERETTI J.-M. (2004), « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », Actes du 15ème Congrès de l'AGRH, Montréal.

CERDIN J.-L. et PERETTI J.-P. (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH », Actes du XIIème Congrès de l'AGRH, Liège

Cerdin, J.-L., Colle, R. et Peretti, J.-M. (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 55, janv-fev-mars, pp. 3-19.

CHANAL V., DEFELIX C., GALEY B., LACAZE D. (2005), « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », *Gestion 2000*, mars-avril, p.99-113.

CHANLAT, J-F. (2003), *L'individu dans l'organisation*, P.U. de Laval.

CHANG J.-Y., CHOI J.-N., KIM M.-U. (2008), "Turnover of highly educated R&D professionals: The roles of pre-entry cognitive style, work values and career orientation", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, p. 299-317.

CHIRKOV V., RYAN R.M., KIM Y. et KAPLAN U. (2003), "Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and wellbeing". *Journal of personality and social psychology* vol. 84 p. 97-109.

CERDIN J.-L. (2002), *L'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation.

CERDIN J.-L., COLLE R. et PERETTI J.-M. (2004), « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », Actes du 15ème Congrès de l'AGRH, Montréal.

CERDIN J.-L. et PERETTI J.-P. (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH », Actes du XIIème Congrès de l'AGRH, Liège

CODE DU TRAVAIL (2006), Edition Dalloz.

CODOL J-P. (1979), Semblables et différents. Recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Provence.

COFF R.W. (1997), « Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory », *Academy of Management Review*, vol.22, n°2, p.375-402.

COHEN A. (1993), « Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta- analysis », *Basic and Applied Social Psychology*, vol.14, p.143-159.

COHEN A. (2003), *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Colle R. et A. Merle, (2007), « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en grh : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Fribourg.

Colle R., (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne.

Cooper C.L., Marshall J. (1979), *Occupational sources Managerial and white collar of stress*. In C.L. Cooper, R. Payne, *Stress at work*, John Siley and Sons, New York.

Courpasson D., Thoenig J.-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

Cousin O., Mispelblom Beyer F. (2011), *Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal*, in P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin, p. 46-55.

COUSIN O. (2004) « Les cadres : la grande incertitude » 2e Éditions, Paris : Harmattan.

Cousson F., Bruchon-Schweitzer M.L., Quintard B., Nuissier J., Rascle N. (1996), *Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la W.C.C.*, *Psychologie Française*, 41 (2), pp.155-164.

CRONBACH L.J. (1951), « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol.16, p.297-334.

CROWLEY C., HARRE R. et TAGG C. (2002), « Qualitative research and computing: methodological issues and practices in using QSR NVivo and NUD*IST », *International Journal of Social research Methodology*, vol.5, n°3, p.193-197.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

CUDECK R. et BROWNE M.W. (1983), « Cross-validation of covariance structures », *Multivariate Behavioral Research*, vol.18, p.147-167.

CUMMINGS L. et STAW B.M. (1981), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn.: JAI Press, vol.3.

D

DALTON D.R. et MESCH D.J. (1990), « The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°2, p.370-387.

DANEHOWER C. et LUST J.A. (1992), « A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction », *Human Resource Management Review*, vol.2, n°3, p.221-238.

Dany F., « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous », in Guerrero S., Cerdin J.-L. et Rogers A. (coordonné par) (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, pp. 335-349.

DAVENPORT T.-H. (2005), *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

DAVOINE L. (2006), « Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte », *Centre d'études de l'emploi*, 76, Décembre.

DAWKINS J. et REICHHELD F.F. (1990), *Customer retention as a competitive weapon*, Directors and Boards.

DeCharms, R. (1981), « Personal causation and locus of control: two different traditions and two uncorrelated measures », in Lefcourt H.M., *Research with the Locus of control construct*, vol. 1, 10, pp. 337-360.

Deci E. et R.M Ryan. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New-York, Plenum Press.

Deci E. L. et R. M. Ryan. (2000), « The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n°4, pp.227-268.

- Deci E. L. et W. F. Cascio. (1972), « Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats », Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston, MA.
- Deci E.L. (1971), « Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, n°1, pp. 105-115.
- Deci E.L., Connell, J.P. et R.M. Ryan. (1989), « Self-determination in a work organisation », *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.580-590.
- Deci E. L., Eghari, H., Patrick, B. C. et D. R. Leone. (1994), « Facilitating internalization: The self-determination theory perspective », *Journal of Personality*, 62, pp.119-142.
- 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.
- Dejours C. (2008), *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris, Bayard.
- DRUCKER, P. (1999), *L'avenir du management*, Village Mondial, Paris, 199p
- DESS G.-G., SHAW J.-D. (2001), "Voluntary turnover, social capital and organizational performance", *Academy of Management Review*, 26, p. 446-456.
- 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.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2008), *Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé*, *Revue française d'administration publique* N° 128, pp. 767-783.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), *Le rôle de traduction du manager*. *Revue française de gestion*, n° 205, pp. 71-88.
- Dumas, M. (2006), « Conflit et enrichissement travail et famille et implication : une étude des relations entre ces construits », in *Les Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH : Le travail au cœur de la GRH*, 16 et 17 novembre, Reims.
- Duncan T. et S.E Moriarty. (1998), « A communication-based marketing model for managing relationships », *Journal of Marketing*, 62.

DUNHAM B., GRUBE A. et CASTANEDA B. (1994), « Organizational commitment: the utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°3, p.370-380.

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.

Duxbury, L. et Higgins, C. (1998), *Work-life balance in Saskatchewan: Realities and challenges*, Saskatoon, Gouvernement de la Saskatchewan.

Duxbury, L., C. Higgins, K.L. et Johnson, K. (1999), Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada, rapport soumis Santé Canada.

E

El Akremi A., Sassi N., Haddaji N. (2006), Étude de l'impact des stressors organisationnels sur le bien-être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité, *Revue Gestion des Ressources Humaines*. N°61, pp. 6-21.

EISENBERGER R., FASOLO P. et DAVIS-LAMASTRO V. (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.51-59.

EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. et SOWA D. (1986), « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, p.500-507.

ELIAS N. (1991), *La Société des individus*, Paris, Pocket, Collection « Agora ».

EVERAERE C. (1999) « L'autonomie dans le travail : sens et contresens », In *Les Actes de l'AGRH : "La GRH : contrôle et autonomie"* Tome 2, p 169 – 480.

Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M. et Dussaix A.M. (1993), *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Nathan, Paris.

EVARD Y. (1985), « Validité des mesures et causalité en marketing », *Revue Française du Marketing*, n°101, p.17-32.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFFRAY J.-M., DUSSAIX A.-M. Et CLAESSENS M. (2003), *Market – Etudes et recherches en marketing*, Dunod, 3ème édition, Paris.

F

FABRE C. (1997a), L'implication des salariés restants après un plan social, Thèse de doctorat, IAE de Montpellier, Université de Montpellier 2.

FABRE C. (1997b), Les conséquences humaines des restructurations : audit de l'implication des rescapés après un plan social, L'Harmattan, Paris, « Dynamiques d'entreprises ».

FARREL D. et PETERSEN J.C. (1984), « Commitment, absenteeism, and turnover of new employees: a longitudinal study », Human Relations, vol.8, p.681-692.

FELDMAN D.C. et THOMAS D.C. (1992), « Career management issues facing expatriates », Journal of International Business Studies, vol.23, p.271-293.

Folger, R. et Greenberg, J. (1985), « Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems », Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 13, pp. 141-183.

Fournier-Laurent M. (2006), Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement à la SNCF, Express éditions.

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. DOI : 10.1051/larsg : 2004002.

François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. (2007), « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 223, pp. 25-40. DOI : 10.1051/larsg : 2007003.

G

GAGNE N. et DECI E.L. (2005), « Self-determination theory and work motivation », Journal of Organizational Behavior, vol.26, p.331-362.

GALTIER B. (1999), « Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois "faute de mieux" », Economie et Statistique, n°321-322, p.57-77.

GANASSALI S. et MOSCAROLA J. (2001), « Quand l'enquête devient dialogue : les enquêtes via Internet », Forum AGORA – TICE.

GANSTER D.C. et DWYER D.J. (1995), « The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations », *Journal of Management*, vol.21, p.175-190.

GASTALDI L., GILBERT P. (2006), « La GRH des chercheurs : de nouvelles pratiques pour quelle pertinence ? », *Cahier de Recherche du GREGOR*, n°4.

GASTALDI L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle », in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, Paris, p. 93-121.

GODEK J. (2002), « Personalization and customization: implications for consumer decision making and behavior, Special session summary », *Advances in Consumer Research*, vol.29, p.155-157.

GOLDSMITH R.E. (1999), « The personalized marketplace: beyond the 4Ps », *Marketing Intelligence and Planning*, vol.14, n°4, p.178-185.

GOLDSTEIN I.L. (1986), *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*, 2ème édition, Monterey, CA: Brooks/Cole.

GOLEMBIEWSKI R.T. et PROHEL C.W. (1978), « A survey of the empirical literature of flexible work hours: Character and consequences of a major innovation », *Academy of Management Review*, vol.3, p.837-853.

GOLZEN G. et GARNER G. (1990), *Smart moves*, Oxford, Blackwell

GUMMESSON E (1994), « Making relationships marketing operational », *International Journal of Service Industry Management*, vol.5, p.5-20.

GUMMESSON E (1997), « Relationship's marketing: the emperor's new clothes or a paradigm shift? », *Marketing ang Research Today*, p.53-60.

GURIN P., GURIN G., LAO R.C. et BEATTIE M. (1969), « Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth », *Journal of Social Issues*, vol.12, n°1, p.72- 92.

GUZZO R.A., NOONAN K.A. et ELRON E. (1994), « Expatriate managers and the psychological contract », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°4, p.617-626.

H

Hackman J.R. et Oldham G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Hiroto D. (1974), « Locus of control and learned helpness », *Journal of Experimental Psychology*, vol. 102, n° 2, pp. 187-193.

HERZBERG F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, EME, Paris.

HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B.-B. (1959), *The motivation to work*, Wiley, New York.

HININGS C.-R., HICKSON D.-J., PENNINGS J.-M., SCHNECK R.-E. (1974), "Structural conditions of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), p.22-44.

HOFADHLLAOUI M., CHHINZER N. (2014), "The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers", *Engineering Management Journal*, 26, 2, p.3-9.

HOLTOM B.-C., MITCHELL T.-R., LEE T.-W., EBERLY M.-B. (2008), "Turnover and retention research", *The Academy of Management Annals*, 2, 1, p.231-274.

HOLTOM B.-C., MITCHELL T.-R., LEE T.-W., INDERRIEDEN E.-J. (2005), "Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them", *Human Resource Management*, 44, 3, p.337-352.

HOFF R.D. (1983), "The Impact of cafeteria benefits on the human resource information system" *Personnel Journal* vol 62, p 282-283.

HOWELL, D.C. (1998) ; "Titre, Méthodes statistiques en sciences humaines". Édition, Paris: De Boeck Université. Cote Biblio.

HREBINIAK L.G. et ALUTTO J.A. (1972), « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n°4, p.555-573.

HUDSON L. et OZANNE J. (1988), « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol.14, p.508-521.

HULIN C.L. et BLOOD M.I. (1968), « Job enlargement, individual differences, and worker responses », *Psychological Bulletin*, vol.69, p.41-45.

I

IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Paris, Économica

IGALENS J. (1999 a) “Turn-over” in le DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p. 1255

Igalens, J. (1997), « Centralisation et décentralisation de la fonction gestion des ressources Humaines », Cinquièmes rencontres « Histoire et Gestion », publié in *Le pouvoir et la gestion*, Presses de l’Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Igalens J., (2008), « Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne », *Les cahiers de la CRSDD*, Collection Recherche, n° 05-2008.

IPSOS (2006), « Bien-être et implication des salariés au travail », *Baromètre Accor Services* 2006.

IVANCEVICH J.M. (1985), « Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes », *Academy of Management Journal*, vol.28, n°1, p.219-228.

IYENGAR S.S., JIANG W. et HUBERMAN G. (2003), « How much choice is too much? Determinants of individual contributions in 401(k) retirement plans », Working paper presented at the Wharton Pension Research Council.

IYENGAR S. Set LEPPER M.R. (2000), « When choice is demotivating: can one desire too much of good things? », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.76, p.995-1006.

J

JAMES W.-M. (2002), “Best HR practices for today’s innovation management”, *Research Technology Management*, January-February, p.57-60.

JANSSEN O., VAN YPEREN N.-W. (2004), “Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 47, 3, p.368-384.

JOHNSON M. (2000), *Winning the people war*, Prentice Hall.

JOLLY D. et ROCHE L. (2000), « La high-tech bichonne ses talents », L'Expansion Management Review, n°97, p.72-80.

JÖRESKOG K.G. (1971), « Statistical analysis of sets of congeneric tests », Psychometrika, vol.36, p.109-133.

JÖRESKOG K.G. (1973), « A general method for estimating a linear structural equation system », in GOLDBERGER A.S. et DUNCAN O.D. (coord.), Structural equation models in the social sciences, New York, Seminar Press, Harcourt Brace.

JÖRESKOG K.G. et SÖRBOM D. (1989), LISREL 8 : User's guide, 3ème édition, Mooresville, IN : Scientific Software.

JOULE R.V. (1987), « Tobacco deprivation: the foot-in-the-door technique versus the low-ball technique », European Journal of Social Psychology, vol.17, p.361-365.

JOULE R.V. (1991), « Practicing and arguing for abstinence from smoking: a test of the double forced compliance paradigm », European Journal of Social Psychology, vol.3, p.119-129.

K

KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R., SNOEK J.D. et ROSENTHAL R.A. (1964), Organizational stress, New York: Wiley.

KAISER H.F. (1974), « An index of factorial simplicity », Psychometrika, vol.39, p.31-36.

KANFER R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. et HOUGH L.M. (coord.), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

KANTER R.M. (1968), « Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities », American Sociological Review, vol.33, n°4, p.499-517.

KERR S., VON GLINOW M.-A., SCHRIESHEIM J. (1977), «Issues in study of'professionals' in organizations: the case of scientists and engineers», Organizational Behavior and Human Performance, 18, p.329-345.

KOCHANSKI J., LEDFORD G. (2001), «How to keep me: retaining technical professionals», Research Technology Management, May-June, p.31-38.

Kompier, M. et Levi, L. (1995), *Stress at work: Causes, effects and prevention*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

KRAUSERT A. (2014), "HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers and professional employees", *Human Resource Management*, 53, 1, p.67-87.

KRAUSZ M., BRANDWEIN T. et FOX S. (1995), « Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: an exploratory study », *Applied Psychology: An International Review*, vol.44, n°3, p.217-232.

KRISTOF A.L. (1996), « Person-environment fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications », *Personnel Psychology*, vol.49, p.1-49.

KUHN P.J. et SCHUETZE H.J. (1998), « The self-employment dynamics of men and women in Canada: 1982-1995 », *Canadian International Labour Network Conference*, Burlington, Ontario.

KUHN T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.

L

LANDAU J. et HAMMER T.H. (1986), "Clerical employees: Perceptions of career opportunities» *Academy of Management Journal*, vol 29, p385- 404.

LAWLER E.E. (1971), "Pay and organizational affectiveness: a psychological view, New York Mc GrawHill.

LAWLER E.E. (1976) "New approaches to pay: innovations that work", *Personnel*, vol 53, no 5, p11-23.

Lazarus R. S. (1997), Hurrah for a systems approach. *Journal of Health Psychology*, 2 (2), pp.158-160.

Lazarus R.S., DeLongis A. (1983), A psychological stress and coping in aging, *American journal of psychology*, 38, p. 245-254.

Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.

Lefebvre B., Poirot M. (2011). *Stress et risques psychosociaux au travail*. Editions Elsevier Masson.

Lemyre L., Tessier R. (2003), Concept and measurement of psychological stress, Canadian Family Medicine (Review), 49, pp. 1159-1160.

Lemyre L., Tessier R. (1988), Mesure de Stress Psychologique MSP : Se sentir stressé, Canadian Journal of Behavioral Science, 20, pp. 302-321.

Leroux E., Van de Portal M. (2011), La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise, Humanisme et Entreprise, N°301, pp.22-40.

Loubes A. (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel – Une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

LOCKE E.-A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago, p.1297-1349.

LOHER B.-T., NOE R.-A., MOELER N.-L., FITZGERALD M.-P. (1985), "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", Journal of Applied Psychology, 70, 2, p.280-289.

LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines, Paris, Dunod.

LIN Z., YATES J. et PICOT G. (1998), « The entry and exit dynamics of self-employment in Canada », Canadian International Labour Network Conference, Burlington, Ontario.

LINCOLN Y.S. et GUBA E.G. (1985), Naturalistic inquiry, Sage Publications, CA: Beverly Hills.

LIPOVETSKY G. (1983), L'ère du vide, Gallimard. LIPOVETSKY G. (1987), L'empire de l'éphémère, Folio Essais.

M

Mack D.A., Nelson D.L., Quick J.C. (1998), The stress of organizational change: A dynamic process model. *Applied Psychology : An International Review*, 47 (2), pp. 219-232.

Mahieu C. (2010), Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°78, pp. 59-76.

MALLON M., DUBERLEY J. (2000), "Managers and professionals in the contingent workforce", *Human Resource Management Journal*, 10, 1, p.33-47.

MARCH J.-C., SIMON H.-A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

MALLON M., DUBERLEY J. (2000), "Managers and professionals in the contingent workforce", *Human Resource Management Journal*, 10, 1, p.33-47.

MEYER J.-P., ALLEN N.-J. Allen (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-89.

MEYSSONNIER R., ROGER A. (2006), « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de rester », XVIIème congrès AGRH, 16-17 novembre, Reims.

MILES M.-B., HUBERMAN A.-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.

MITCHELL T.-R., HOLTOM B.-C., LEE T.-W. (2001), "How to keep your best employees: developing an effective retention policy", *Academy of Management Executive*, 15(4), p.96-108.

MLADKOVA L. (2011), "Management of knowledge workers", *Economics and management*, 16, p.826-831.

MUMFORD M.-D. (2000), "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, 10, 3, p.313-352.

MOBLEY W.H. (1977), « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol.62, n°2, p.237-240.

MOBLEY W.H. (1982), *Employee turnover: causes, consequences, and control*, Reading, MA.: Addison-Wesley.

MOBLEY W.H., GRIFFETH R.W., HAND H.H. et MEGLINO B.M. (1979), « Review and

conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, vol.86, n°3, p.493-522.

N

Nekka, H. (2002), « La gestion des carrières : esquisse d'un cadre global pour guider l'action », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 198, pp. 29-41. DOI: 10.1051/larsg : 2002033.

Netmeyer, R., Boles, J. et McMurrian, R. (1996), « Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp. 400-410.

Neveu, J.-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.

NEVEU J.-P. (1993), *L'intention de départ volontaire chez le cadre – Contribution à l'étude du roulement du personnel*, Thèse de doctorat, Université des sciences sociales Toulouse I.

NEVEU J.-P. (1994), « A propos de l'intention de départ », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.27-38.

NEVEU J.-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Edition Economica.

NEVEU J.-P. (2002), « L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi », in NEVEU J.-P. et THEVENET M. (coord.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, p.21-41.

NEVEU J.-P. (2003), « Théories de l'implication », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.699-705.

NEVEU J.-P. et IGALENS J. (2002), « Le syndiqué face au syndicat : quelle implication pour quelle participation ? », in NEVEU J.-P. et THEVENET M. (coord.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, p.113-125.

NEVEU J.-P. et THEVENET M. (2002), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

NEVEU V. (2004), La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de doctorat, Université Paris 1.

Nguyen Khac J-L. (2008), Une nouvelle donne pour le manager. Magazine la gazette des communes, départements, régions. Cahier détaché N°2-02/1916- 14 janvier.

Noguera F. (2010), Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la direction générale des impôts, Revue de gestion des ressources humaines. N° 78 octobre-novembre-décembre, pp. 32-58.

0

Observatoire Thalys (2001), « Le temps au cœur des préoccupations des sociétés européennes », Sondage IPSOS, Paris.

OH W., CHOI J.-N., KIM K. (2006), "Coauthorship dynamics and knowledge capital: the patterns of cross-disciplinary collaboration in information systems research", Journal of Management Information Systems, 22, 265-292.

ORGAN D.W. et RYAN K. (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », Personnel Psychology, vol.48, n°4, p.775-802.

ORSER B.J., HOGARTH-SCOTT S. et RIDING A.L. (2000), « Performance, firm size, and management problem solving », Journal of Small Business Management, vol.38, n°4, p.42-58.

P

Pailhe A. et Solaz A. (2006), « Vie professionnelle et naissance : la charge de la conciliation repose essentiellement sur les femmes », Population et sociétés, n° 426, Ined.

Paillé P. (2004), La fidélisation des ressources humaines, Economica

Paulhan I. (1992), Le concept de coping. L'année psychologique. Vol 92, n°4. pp. 545-557.

Perrot S. (2001), L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés, Economica.

Peretti J.M. (2009), Ressources Humaines, Vuibert, Paris.

Peretti J.M. (2005), Tous reconnus, (ss la dir.), Editions d'Organisation.

Piotet, F. et Sainsaulieu, R. (1994), Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.D. et Boulian, P. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians », *Journal of applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.

Poilot-Rocaboy, G., (1996) Performance de la gestion des emplois ; Eviction ou rétention des salariés vieillissants, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 159-160 pp.87-97. DOI: 10.1051/larsg : 1996027.

Price, J.-L., Mueller, C.W., Curry, J.-P. et Wakefield, D.S. (1988), « On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, pp. 847-856.

PRICE J.L. (1977), *The study of turnover*, Ames, The Iowa State University Press.

PRYOR R.G.L. (1979), « In search of a concept: work values? », *Vocational Guidance Quarterly*, vol.27, p.250-256.

Q

QUENNEVILLE N., SIMARD G. et RABOUIN N. (2004), « L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation », *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Paris, Dunod.

R

RABIN B.R. (1994 a), « Assessing employee benefit satisfaction under flexible benefits” Compensation

and Benefit Management, vol 10 no 3 p 33-44.

RABIN B.R. (1994 b), “Benefits communication: its impact on employee benefits satisfaction under flexible programs” Benefits Quarterly, vol 10 no 4, p 67-83.

Rasclé N., Irachabal S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé, *Le Travail Humain*, 2, pp. 97-118.

RAY J.E. (1998), « Fidélité et exécution du contrat de travail » *Droit Social*, no 5, p376-385.

Retour, D. (2006), « Gestion des compétences et formation au sein de l’entreprise », *Les cahiers français*, juillet-août, n° 333, pp. 76-80.

Ribeill G. (1992), *Entre culture et structure, stratégie et innovation à la SNCF de l’après-guerre à nos jours*. In *culture d’entreprise et innovation*, P.J. Bernard et J.P. Daviet J.P. Presses du CNRS.

Rizzo J., House R., Lirtzman S. (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.150-163.

Rouleau L. (1999), Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation, *Gestion*, 24 (3) : pp. 96-101.

Roussillon S., Duval-Hamel J. (2006), *Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l’entreprise ?* EM-Lyon, Cahier de recherche. N°03.

Royal L., Brassard A. (2010), Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*. Vol 35, pp. 27-33.

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.

RYAN R.M. et DECI E.L. (2000), « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol.55, p.68-78.

RYAN R.M., SHELDON K.M., KASSER T. et DECI E.L. (1996), « All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation », in GOLLWITZER P.M. et BARGH J.A. (coord.), *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behaviour*, New York, NY: Guilford, p.7-26.

S

SAGER J.K. et JOHNSTON M.W. (1989), « Antecedents and outcomes of organizational commitment: a study of sales people », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.9, n°1, p.30-41.

SAINT-ONGE S., RENAUD S., GUERIN G., CAUSSIGNAC E. (2002), « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille », *Relations Industrielles*, 57, 3, p.491-516.

SAKS A.M. (1995), « Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment », *Journal of Applied Psychology*, vol.80, n°2, p.211-225.

SALANCIK G.R. (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief », in STAW B.M. et SALANCIK G.R. (coord.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press.

Salengro B. (2005), *Le stress des cadres*, Paris, Editions Le Harmattan.

SHEA J.H. (1981) "Cautions about cafeteria-style benefit plans" *Personnel Journal* vol 58, p37-38.

SNYDER C.R. et FROMKIN H.L. (1977). "Abnormality as a positive characteristic: The development

and validation of a scale measuring need for uniqueness", *Journal of Abnormal Psychology*, 8 (5), 518-

527.

SOULIE J. (1995), « Un modèle de l'impact des systèmes "cafétéria" sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération », *Actes du VIème Congrès de l'AGRH*, Poitiers, p 113-120.

SOULIE J. (1997), *Contribution à l'étude de l'influence des rémunérations cafeteria sur la satisfaction des salariés : l'exemple des plans de prévoyance flexibles*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I

STEERS R.M. et MOWDAY R.T (1981) "Employee turnover and post decision accommodation processes", in CUMMINGS L. et STAW B.M., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn.: JAI Press, vol. 3 p.235-381.

SUPER D.E. (1970), Work values inventory, Boston MA, Houghton-Mifflin/

SUPER D.E. (1973), « The work values inventory », in ZYTOWSKI D.G. (ed), Contemporary approaches to interest measurement, Minneapolis, MN, University of Minnesota Press, p.189-205.

SWEENEY P.D. et MCFARLIN D.B. (1993), « Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four modes of distributive and procedural justice », Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.55, n°1, p.23-40.

T

TARONDEAU J.-C. (2003), « Le management des professionnels de la R&D », in Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, Paris, p. 1194-1202.

Thévenet, M. (2000), Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes, Paris, Ed. D'organisation.

Thévenet, M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », Revue Française de Gestion, juin-juil-août, pp. 107-119.

TILLOU C., IGALENS J. (2012), « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 84, p.22-43.

TOWERS WATSON (2014), « Enquête mondiale sur la rémunération et la gestion des talents ».

TREMBLAY M., SIRE B. et BALKIN D. (1996), « Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail », in FERICELLI A.-M. et SIRE B., Performance et ressources humaines, Paris, Economica, p.258-276.

TREMBLAY M., SIRE B. et PELCHAT A. (1998), « A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction », Human Relations, vol.51, n°5, p.667-688.

TUKEY J.W. (1997), Exploratory Data Analysis, Reading, Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company.

V

VANDERBERG R.J. ET NELSON J.B. (1999), « Disaggregating the Motives Underlying Turnover, Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? » Human Relations, Ed. Springer Netherlands, Vol 52 no 10.

VAUJANY DE F.-X. (coord.) (2005), De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Paris, Editions EDS.

VEDRINE J.-P. (1991), Le traitement des données en marketing, Les Editions d'Organisation.

VROOM V.H. (1964), Work and motivation, New York, Wiley.

W

Wayne, J.H., Musisca, N. et Fleeson, W. (2004), « Considering the role of personality in the workfamily experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation », Journal of Vocational Behavior, vol. 64, pp. 108-130.

WAYNE, S.J., SHORE L.M. et LIDEN R.C. (1997) « Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective », Academy of Management Journal, 40, 82, 111.

WILS T., SABA T., GUÉRIN G., (1994), « Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 49, n° 1, 1994, p. 152-159

Liste de figures

Figure 1: La gestion des départs.....	22
Figure 2: Source d'attachement à l'entreprise	26
Figure 3: Modèle du comportement planifié.....	30
Figure 4: Modèles des facteurs intervenant principalement pour rendre souhaitable un changement	31
Figure 5: Modèle des facteurs principaux touchant la perception de facilité d'un changement ..	33
Figure 6: Modèle de départ volontaire	35
Figure 7: Modèle de départ volontaire	39
Figure 8: Modèle de départ volontaire élargi.....	40
Figure 9: Modèle de départ volontaire	44
Figure 10: Modèle relatif à la théorie des catastrophes	48
Figure 11: Modèle d'intention de départ volontaire	49
Figure 12: Modèle d'intention de départ volontaire	51
Figure 13: Modèle alternatif d'intention de départ	52
Figure 14: Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire.....	54
Figure 15: Taxinomie des pratiques de GRH selon la dialectique individuel/collectif.....	72
Figure 16: <i>Evolutions des suppressions budgétaires pour la période 2009-2019</i>	129
Figure 17: Continuum des types de motivation	103
Figure 18: Modèle de recherche	110
Figure 19: Les étapes de la démarche d'analyse qualitative	126
Figure 20: Choix entre observation et enquête	139

Liste des tableaux

Tableau 1- Quatre états possibles du comportement d'achat répété.....	26
Table 2: Convergence des enjeux de la fidélité en marketing et en GRH	69
Tableau 3: Continuum des différents types de motivation au travail	90
Table 4: Les conséquences des différents types de motivation au travail	91
Table 5: Modèle intégrateur synthétique de la TAD appliqué au monde du travail	94
Table 6: L'adéquation entre le type de recherche et le type d'entretien	141
Table 7: Principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire.....	145
Table 8: Répartition des espaces de choix retenus	149
Table 9: Comparaison des deux études quantitatives.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 10: Démarche méthodologique pour développer des échelles de mesure..	Erreur ! Signet non défini.
Table 11: Indicateur de mesure relatif à la variable d'intention de départ	Erreur ! Signet non défini.
Table 12: Echelle des espaces de choix relatif à l'organisation du travail	Erreur ! Signet non défini.
Table 13: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la rémunération.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 14: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs aux temps de travail.	Erreur ! Signet non défini.
Table 15: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la formation	Erreur ! Signet non défini.
Table 16: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail	Erreur ! Signet non défini.
Table 17: Echelle de mesure des espaces de choix relatifs à la carrière ...	Erreur ! Signet non défini.
Table 18: Indicateur de mesure relatif à la variable d'intention de départ ..	Erreur ! Signet non défini.
Table 19: Analyse des variables médiatrices.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 20: Classification des ministères constituant notre échantillon.....	183
Table 21: Répartition des répondants selon leur niveau d'étude	184
Table 22: Statistiques relatives aux variables indépendantes.....	185
Table 23: Estimation du coefficient alpha de Cronbach par dimension ..	Erreur ! Signet non défini.
Table 24: Corrélations entre variables indépendantes et dépendante.....	186
Table 25: Coefficients de corrélation linéaire estimés entre les différents espaces de choix et le sentiment d'autodétermination.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 26: Coefficient linéaire estimé entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 27: Résultats de la régression linéaire multivariée	Erreur ! Signet non défini.
Table 28: Résultat des coefficients relatifs aux variables indépendantes.....	190
Table 29: Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=sentiment d'autodétermination	191
Table 30: Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=intention de quitter son emploi.....	Erreur ! Signet non défini.
Table 31: Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante=intention de quitter son emploi.....	193
Table 32: Synthèse des résultats.....	200

ANNEXES

ANNEXE 1.

GUIDE D'ENTRETIEN

Fonctionnaires partis dans le cadre du départ volontaire

PRESENTATIONS

Présentation de l'interviewer et de la recherche Présentation de la personne interrogée et de son travail

QUESTION DE DEPART

Pouvez-vous me dire si vous disposiez d'espaces de choix dans votre emploi ?

THEMES ABORDES PENDANT L'ENTRETIEN

Espaces de choix offerts par l'entreprise

↳ *Disposiez-vous d'autres espaces de choix dans votre emploi ?*

↳ *Qu'est-ce que cela représente, pour vous, de disposer d'espaces de choix ?*

Espaces de choix souhaités par le répondant

↳ *Etes-vous satisfait(e) des choix dont vous disposiez dans votre emploi ?* ↳ *Quels sont les espaces de choix dont vous auriez souhaité bénéficier ?*

↳ *Aviez-vous des collègues/connaissances qui en bénéficiaient ?*

Influence sur la fidélité du répondant à l'égard de son entreprise

↳ *La présence de ces choix avait-elle une influence sur vos attitudes professionnelles ?*

↳ *Auriez-vous été prêt(e) à quitter votre entreprise pour en rejoindre une qui vous aurez proposé davantage d'espaces de choix dans votre emploi ?*

ANNEXE 2. Questionnaire

En encerclant le numéro approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

- 1. **Totalement en désaccord**
- 2. **Assez en désaccord**
- 3. **Un peu en désaccord**
- 4. **Ni en désaccord, ni d'accord**
- 5. **Un peu d'accord**
- 6. **Assez d'accord**
- 7. **Totalement d'accord**
- 8. **N/A (Non applicable)**

Espace de choix relatifs à l'organisation du travail

Je dispose d'une marge d'autonomie en ce qui concerne la façon de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon travail me permet de prendre part aux décisions qui me concernent.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai mon mot à dire sur ce qui se passe dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon travail me permet de prendre des décisions tout seul.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai une influence sur la façon dont je dois faire mon travail	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai une marge de liberté en ce qui concerne le découpage de mes activités.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai une marge de liberté en ce qui concerne la vitesse à laquelle je travaille.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter à la manière de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	8

Espaces de choix relatifs au temps de travail

Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes horaires.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux obtenir des horaires atypiques si je le souhaite (par exemple : travail du matin, semaine de quatre jours, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux obtenir des horaires individualisés (ou flexibles, ou à la carte, ou variables) ...	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux bénéficier d'horaires à la carte complets (entièrement laissés au choix du salarié).	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux travailler pendant des heures supplémentaires si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux choisir de travailler à temps complet ou à temps partiel.	1	2	3	4	5	6	7	8
En cas de travail à temps partiel, mon entreprise me permet de choisir le nombre d'heures effectuées (50%, 70%, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux avoir recours au travail à temps partiel annualisé (travail intermittent) si je le désire.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes dates de congés.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux obtenir un congé de longue durée si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération de mes journées.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne (la récupération) mes journées	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération ou la rémunération de mes heures supplémentaires.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise met à ma disposition un « compte épargne temps » me permettant d'accumuler des droits à des congés rémunérés.	1	2	3	4	5	6	7	8
Dans ce « compte épargne temps », j'ai la possibilité de transformer de l'argent en jours de congés et réciproquement.	1	2	3	4	5	6	7	8

Espaces de choix relatifs à la rémunération

	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix relatifs à la rémunération.								
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le placement de mon épargne salariale : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise me permet d'avoir recours à l'actionnariat salarié si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le mode de versement de mon salaire.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes compléments de rémunération.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la prévoyance et la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise me propose un mutuel complémentaire	1	2	3	4	5	6	7	8
Au sein de cette mutuelle complémentaire, je peux choisir certains avantages en fonction de mes besoins.	1	2	3	4	5	6	7	8

Espaces de choix relatifs à la formation

Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de formation.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux demander à suivre une formation si je le souhaite	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux choisir le contenu de ma formation.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux participer à l'élaboration du plan de formation.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai la possibilité de me former en ligne (Internet).	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise propose parfois des formations facultatives pour ceux qui le souhaitent.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux obtenir un congé de formation si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8

Espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail

Mon entreprise me permet d'aménager le cadre de mon travail comme je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux décorer mon bureau comme je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux apporter des éléments personnels afin de rendre mon cadre de travail plus chaleureux.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux personnaliser mon bureau si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux apporter une touche personnelle à l'aménagement de mon cadre de travail..	1	2	3	4	5	6	7	8

Espaces de choix relatifs à la carrière

Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7	8
C'est moi qui gère ma carrière comme je l'entends.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'ai mon mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière (horizontale, verticale).	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de mobilité.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je peux demander à bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	8
Une mutation géographique est toujours possible si je la demande.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mon départ à la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	8
C'est moi qui détermine la date de mon départ à la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	8

Sentiment d'autodétermination

Dans l'ensemble, je me sens plutôt libre dans mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mon entreprise m'accorde une grande marge d'autonomie pour tout ce qui me concerne.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'obtiens toujours ce que je demande.	1	2	3	4	5	6	7	8
Le contrôle exercé par mes supérieurs n'est pas très contraignant.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je me sens soutenu par mes supérieurs et par mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8
Mes supérieurs m'accordent leur confiance.	1	2	3	4	5	6	7	8

Aujourd'hui, on constate des différences dans les rapports des salariés avec leur organisation. Les questions suivantes concernent le rapport avec l'entreprise, mais également la place qu'occupe le travail dans la vie privée des fonctionnaires.

Intention de départ

J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation	1	2	3	4	5	6	7	8
Je pense souvent à partir de cette entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8
Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je pense sérieusement à quitter mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	8
Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8

Implication affective

Je serais très content de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8
J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens de l'extérieur.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les miens	1	2	3	4	5	6	7	8
Je ne pense pas pouvoir aisément m'attacher à une autre entreprise de la même façon que je le suis envers celle-ci.	1	2	3	4	5		7	8
Je me sens comme un « membre de la famille » dans cette entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8
Je me sens lié à cette organisation de façon émotionnelle.	1	2	3	4	5	6	7	8
Cette entreprise signifie énormément pour moi sur le plan affectif.	1	2	3	4	5	6	7	8
Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8

Implication calculée

Je suis effrayé par ce qui pourrait m'arriver si je quittais mon travail sans en avoir un autre en vue.	1	2	3	4	5	6	7	8
Il me serait très dur de quitter mon entreprise tout de suite, même si je le voulais	1	2	3	4	5	6	7	8
Trop de choses seraient perturbées dans ma vie si je décidais de quitter mon entreprise maintenant.	1	2	3	4	5	6	7	8
Cela me coûterait trop cher, si je quittais mon entreprise maintenant	1	2	3	4	5	6	7	8
Je pense avoir trop peu d'options pour quitter cette entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8
En ce moment, rester avec mon entreprise est autant une affaire de nécessité que de désir	1	2	3	4	5	6	7	8
Une des rares conséquences préoccupantes en rapport avec mon départ serait la rareté d'alternatives possibles.	1	2	3	4	5	6	7	8
L'une des principales raisons m'incitant à rester dans cette entreprise est le prix élevé des sacrifices personnels encourus (il n'est pas certain qu'une autre entreprise puisse m'offrir les mêmes avantages que celle-ci).	1	2	3	4	5	6	7	8

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GENERALE	9
Contexte et intérêt de la recherche.....	11
Un théorique centré sur la Théorie de l'autodétermination	13
GRH à la carte.....	14
Approche Méthodologique	16
Architecture de la thèse.....	16
Chapitre 1 - Intention de départ volontaire : Revue de Littérature, et modèles théoriques.....	18
SECTION 1 - Concept d'intention de départ volontaire	21
1. L'intention de départ volontaire	21
1.1 Départ à l'initiative de l'employeur.....	22
1.2 Départ intermédiaire	22
1.3 Départ à l'initiative de l'employé	23
1.4 Définition retenue du concept d'intention de départ volontaire	23
2. Transversalité de la notion de fidélité.....	23
2.1 La fidélité selon les chercheurs en finance et en gouvernance d'entreprise.....	24
2.2 La fidélité selon les chercheurs en marketing.....	25
2.3 Définition retenue du concept de fidélité.....	28
Section 2 : Les Modèles théoriques du turnover	30
1. Le modèle March et Simon 1958	30
1.1 Facteurs influençant l'intention de quitter l'organisation.....	31
1.2 Facteurs influençant la facilité de quitter l'organisation	32
2. Le modèle de Price (1977)	35
2.1 La rémunération.....	35
2.2 L'intégration	36
2.3 La communication	36
2.4 La centralisation	36
3. Le modèle de Mobley, (1977-1978)	38
4. Le modèle de Steers et Mowday (1981).....	43
4.1 La relation entre les attentes et valeurs liées au travail et les réponses affectives envers le travail.....	44
4.2 La relation entre les réponses affectives envers le travail et l'intention de départ.....	45
4.3 La relation entre l'intention de départ et le départ effectif	46
5. Le modèle de Sheridan et Abelson (1983).....	47

6. Le modèle de McFarlane-Shore et al. (1990).....	49
7. Le modèle de Neveu (1993, 1994)	50
SECTION 3 - Les déterminants de l'intention de départ volontaire.....	53
1. Variables individuelles liées au travail.....	54
1.1 La satisfaction au travail	54
1.2 L'implication organisationnelle	54
1.3 L'engagement au travail	55
1.4 Les capacités de l'individu.....	55
1.5 Les attentes et les valeurs.....	55
1.6 Les efforts fournis pour changer la situation	55
2. Les variables individuelles non liées au travail	56
3. Les variables organisationnelles.....	56
4. Les opportunités externes	57
Chapitre 2 : Individualisation et flexibilité des pratiques des ressources humaines.....	60
SECTION 1- Personnalisation et Marketing des RH	62
1. Du point de vue des entreprises : Un besoin de fidélité de leurs employés	62
2. Du point de vue des salariés : un besoin de personnalisation et de liberté dans le travail	64
3. Le Marketing RH et ses outils	65
3.1 De la gestion commerciale au Marketing contemporain	65
3.2 Principe de personnalisation.....	66
SECTION 2 - La GRH à la carte.....	70
1. Prolégomènes à l'étude de la GRH à la carte.....	70
1.2 Du collectif à l'individu dans les pratiques de gestion des ressources humaines.....	70
1.3 De l'individualisation à la personnalisation de la gestion des ressources humaines	74
2. Définition et enjeux de la GRH à la carte.....	75
2.1 La définition de la GRH à la carte	75
2.2 Les enjeux de la GRH à la carte	77
3. Inventaire des espaces de choix.....	82
3.1 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail	83
3.2 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération.....	84
3.3 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail	85
3.4 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière de formation	86
3.5 La flexibilité des autres espaces de choix	87
Section 3- La théorie de l'autodétermination	88
1. Le « continuum d'autodétermination »	88
2. Les conséquences des types de motivation : un avantage de la TAD	90

3. Trois besoins fondamentaux.....	92
4. Les sources de satisfaction et de frustration des trois besoins psychologiques.....	93
5. Impacts de la satisfaction des besoins et de l'autodétermination en milieu de travail.....	95
Chapitre 3 : Modèle conceptuel et cadre hypothétique de la recherche.....	98
Section 1 : La théorie de l'autodétermination comme cadre théorique de la recherche.....	101
1. La théorie de l'évaluation cognitive	102
2. La théorie de l'intégration de soi	103
3. La théorie de l'orientation à la causalité	105
Section 2- Modèle et hypothèses de recherche	107
1. Modèle de recherche	107
2. Les hypothèses de recherche.....	110
2.1 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière d'aménagement des temps de travail	111
2.2 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière de rémunération.....	113
2.3 La flexibilité des espaces de choix offerts en matière d'organisation du travail	115
2.4 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation.....	117
2.5 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la mobilité	117
Chapitre 4 : Contextualisation de la recherche et stratégie d'exploration du terrain.....	123
Section 1- Départ volontaire dans la fonction publique en contexte Marocain	126
1. Fonction publique et modes de gestions : Système carrière et système emploie	126
1.1 Système Carrière	126
1.2 Système d'emploi	126
2. La Fonction publique au Maroc.....	127
2.1 Situation actuelle de la fonction publique	128
3. Dispositif de l'opération de départ volontaire de la fonction publique au Maroc	129
« INTILAKA »	129
3.1 Objectifs de l'opération	131
3.2 Caractéristiques de la nouvelle version de l'opération de départ volontaire.....	132
3.3 Répercussions et impact de l'opération INTILAKA	132
Section 2 – Démarche exploratoire	134
1. Introduction de la démarche	134
1.2 Objectifs de l'étude qualitative	135
1.3 Elaborer des échelles de mesure.....	136
2. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire.....	137
2.1 La méthode de recueil	137
2.2 La méthode d'entretien	140

2.3 L'échantillon de l'étude	144
2.4 L'analyse de contenu	145
Section 3 : Résultat de l'étude qualitative exploratoire et révision du cadre hypothétique de la recherche	148
1. Inventaire empirique des espaces de choix.....	148
2. Analyse des codes dégagés.....	151
2.1 Les espaces de choix relatifs à la rémunération.....	151
2.2 Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail	152
2.3 Les espaces de choix relatifs aux temps de travail	153
2.4 Les espaces de choix relatifs à la formation.....	153
2.5 Les espaces de choix relatifs à la carrière	154
2.6 Les espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail	155
3. Les conséquences de la GRH à la carte.....	155
4. Discussion et dénouement de l'étude qualitative exploratoire.....	156
Chapitre 5 : Etude confirmatoire de la recherche	159
Section 1 : La démarche générale des études quantitatives.....	161
1. Introduction de la démarche quantitative.....	161
2. Objectifs et choix méthodologiques.....	162
2.1 Objectifs des études quantitatives	162
2.2 La méthode d'analyse.....	163
Section 2 – Epuration des échelles de mesures et collecte des données	167
1. Détermination des variables de la recherche	168
1.1 Epuration des échelles de mesures relatives à la variable dépendante.....	168
1.2 Epuration des échelles de mesure relatives au variables indépendantes	169
1.3 Epuration des échelles de mesures relatives à la variable médiatrice : le sentiment d'autodétermination	175
2. La rédaction du questionnaire	176
2.1 Le choix des échelles de notation.....	176
2.2 L'ordre des questions	177
3. Le pré-test du questionnaire.....	177
4. La collecte des données quantitatives	178
4.1 La constitution de notre échantillon	178
4.2 Analyse quantitative des données	179
Section 3 - Résultats de l'étude empirique quantitative.....	183
1. Analyse descriptive.....	183
1.1 Moyenne arithmétique et écart-type des variables indépendantes.....	185

1.2 Coefficient alpha de Cronbach	185
2. Analyses univariées	186
2.1 Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et les variables indépendante	186
2.2 Corrélations linéaires simples entre les variables indépendantes et la variable médiatrice	187
2.3 Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et la variable médiatrice	187
3. Analyses multivariées	187
3.1 Flexibilité des choix et intention de départ	188
3.2 Test de l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination	191
Chapitre (conclusif) : Discussion et mise en perspective des résultats de la recherche.....	195
Section 1 – Discussion des résultats de la recherche.....	197
1. Discussion centrée sur le concept de GRH à la carte	197
2. Discussion portant sur l'influence de la flexibilité des espaces de choix sur l'intention de départ volontaire	198
3. Discussion portant sur le rôle du sentiment d'autodétermination.....	199
4. Vérification des hypothèses de recherche	200
Section 2 – Apports et contributions de la recherche	200
1. Les apports théoriques de la recherche	201
2. Les apports managériaux.....	202
Section 3 – Limites et perspectives de la recherche	203
1. Les limites de la recherche.....	203
2. Les perspectives de la recherche	204
Bibliographie	206
ANNEXES	234

