

Université de Montréal

Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés

Par

Claudine Barthélemy

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de maîtrise

en relations industrielles

Septembre 2009

©, Claudine Barthélemy, 2009

Université de Montréal

Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés

Par

Claudine Barthélemy

Évalué par les membres du jury composé de :

Madame Tania Saba

Présidente du jury

Monsieur Brahim Boudarbat

Directeur de recherche

Madame Delphine Van Hoorebeke

Codirectrice de recherche

Madame Diane Veilleux

Membre du jury

Résumé

Cette 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 salariés. Les résultats obtenus à l'aide de l'analyse multivariée appliquée à des données d'une institution bancaire haïtienne mettent en évidence l'impact significatif de certaines pratiques et le rôle médiateur du sentiment d'autodétermination dans la décision des salariés.

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

Abstract

We approached this research by looking at the concept of "cafeteria HRM" and its impact on the employees' intention to quit their jobs. To do this, we had to define various components that surround our main concept. We refer to areas of choice on the organization and the organization of working time, areas of choice on the remuneration, the training....

The description of these practices, which are found to be in the heart of the concept of «cafeteria HRM », enable us to realize that human resources management knows a new side, it is mainly explained by the fact that companies desire today to get closer to the expectations of their employees by offering them a number of areas of choice in their jobs. Managers in human resources try to customize practices, which requires flexibility on the part of organizations

Thus, this study allowed us to present a theoretical model that aims to test the influence of the flexibility of choosing different areas of «cafeteria HRM » on the intention to quit among employees. Results obtained using data from a Haitian bank and multivariate analysis highlight the significant impact of some practices and the mediating role of sense of self-determination in the employees' intention to quit their job.

Keywords: Intention of voluntary departure, flexibility practices of «cafeteria HRM », a sense of self-determination

Remerciements

Ce mémoire est le résultat d'un travail acharné qui m'a demandé beaucoup d'assiduité de persévérance et de courage. Au terme de ce merveilleux projet, je tiens à remercier Dieu de m'avoir guidé tout au long de ce long chemin et m'avoir permis d'atteindre mon objectif.

Je dédie ce mémoire spécialement à mes parents (Joseph Victor et Marie Anne Claudette) pour leurs sacrifices pour que j'aie la meilleure des éducations universitaires possible. Vous étiez toujours aux nouvelles pour connaître le déroulement du mémoire et m'encourager. Je le dédie également à mon frère, Marc Vicky, à mon copain Russelin Jadotte, ainsi qu'à mon rayon de soleil Naika qui ont toujours été là pour nous encourager chacun à sa manière (corrections, commentaires, lecture, sourire), à chacune des étapes.

Je voudrai également dire merci à mon directeur de mémoire Monsieur Brahim Boudarbat d'avoir accepté de nous accompagner pour la réalisation de ce projet. Merci à Madame Delphine Van Hoorebeke, malgré la distance des deux continents, vous avez tenu votre engagement, celui de continuer à suivre l'évolution de ce mémoire. Merci à vous deux pour votre patience, vos précieux conseils et votre dévouement.

Merci aux membres du jury, Mesdames Tania Saba et Diane Veilleux, pour vos commentaires constructifs et aussi un merci à la direction des ressources humaines de la banque à Port-au-Prince et à son personnel, qui ont accepté de collaborer avec enthousiasme à ce projet.

À tous ceux que je n'ai pas mentionné, sachez que ce projet se concrétise grâce à vos encouragements et à votre soutien : un grand merci à tous.

Table des matières

Résumé	III
Abstract.....	IV
Remerciements.....	V
Table des matières	VI
Introduction	1
Mise en contexte	3
Théorie de l'autodétermination	7
Plan du mémoire.....	8
CHAPITRE 1 – REVUE DE DOCUMENTATION	9
1.1 L'intention de départ volontaire	9
1.1.1 Départ à l'initiative de l'employeur	10
1.1.2 Départ intermédiaire	10
1.1.3 Départ à l'initiative de l'employé.....	10
1.2 Définition de l'intention de départ volontaire.....	10

1.3 Modèle de March et Simon (1958)	11
1.3.1 Facteurs qui influencent l'intention de quitter l'organisation	12
1.3.2 Facteurs qui influencent la facilité de quitter l'organisation	13
1.4 Le modèle de Price (1977)	16
1.5 Le modèle de Mobley, Honer et Hollingsowth (1978)	18
1.6 Les déterminants de l'intention de départ volontaire	19
1.6.1 Variables individuelles liées au travail.....	20
1.6.2 Variables individuelles non liées au travail	21
1.6.3 Les variables organisationnelles	22
1.6.4 Les opportunités externes	23
 CHAPITRE 2 – L'INDIVIDUALISATION ET LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	 24

2.1 Justification théorique	24
2.1.2 Personnalisation des pratiques des ressources humaines	24
2.2 GRH à la carte	25
2.2.1 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail.....	26
2.2.2 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération	26
2.2.3 La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail.....	29
2.2.4 La flexibilité des espaces de choix relatifs en matière de formation	30
2.2.5 La flexibilité des autres espaces de choix	30
 CHAPITRE 3 – MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	 32
3.1 Modèle conceptuel	32
3.1.1 Évolution de notre modèle de recherche.....	33
3.2 Hypothèses de recherche.....	35
Hypothèse 1 : La flexibilité des pratiques de GRH influence négativement l'intention de départ volontaire	35

Hypothèse 2 : La flexibilité des espaces de choix a une influence sur le sentiment d'autodétermination.....**39**

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**40**

CHAPITRE 4 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE41

4.1 Type de recherche 42

4.2 Préparation du terrain et résultats de l'enquête qualitative 42

4.3 Enquête par questionnaire 46

4.3.1 Échantillonnage.....**46**

4.3.2 Instrument de collecte de données**47**

4.3.3 Collecte des données**47**

4.3.4 Taux de réponses**48**

4.4 Analyses des données 48

4.4.1 Modèle opératoire**49**

A) Variable dépendante**49**

B) Variables indépendantes**49**

C) Variable médiatrice**55**

D) Variables de contrôle**55**

4.5 Méthodologie 57

4.5.1 Analyse descriptive	57
4.5.2 Coefficient (alpha) de Cronbach	57
4.5.3 Analyse multivariée	58
CHAPITRE 5 –RÉSULTATS EMPIRIQUES	60
5.1 Analyses descriptives	60
5.2 Coefficient alpha de Cronbach	62
5.3 Analyse univariée	62
5.3.1 Résultats des corrélations linéaires simples	62
5.3.2 Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et le sentiment d'autodétermination	64
5.4 Analyses multivariées	64
5.4.1 Flexibilité de choix et l'intention de départ	65
5.4.2 Test de l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination	68
CHAPITRE 6 - DISCUSSION	71
6.1 Discussion sur l'influence de la flexibilité des espaces de choix sur l'intention de départ volontaire.....	71
6.2 Discussion sur le rôle de l'autodétermination.....	74
6.3 Principaux constats	75

6.4 Vérification de nos hypothèses	76
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE.....	82
ANNEXE A (Questionnaires utilisés pour les enquêtes qualitatives et quantitatives)	i
ANNEXE B (Matrice de corrélations linéaires)	xi

Liste des tableaux :

Tableau 1. Définition des systèmes de rémunérations cafétéria	28
Tableau 2. Variable dépendante	49
Tableau 3. Variables indépendantes	51
Tableau 4. Variable médiatrice	55
Tableau 5. Variables de contrôle	56
Tableau 6. Caractéristiques des répondants.....	60
Tableau 7. Flexibilité des choix selon la perception des employés	61
Tableau 8. Coefficient alpha de Cronbach.....	62
Tableau 9. Coefficients de corrélation linéaire estimés entre les différents espaces de choix et l'intention de départ volontaire	62
Tableau 10. Coefficients de corrélation linéaire estimés entre les différents espaces de choix et le sentiment d'autodétermination.....	63
Tableau 11. Coefficients de corrélation linéaire estimés entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire	64
Tableau 12. Résultats de la régression linéaire multivariée	66
Tableau 13. Résultats de la régression linéaire multivariée (variable dépendante-intention de quitter son emploi).	67

Tableau 14. Résultats de la régression linéaire avec la variable dépendante = sentiment d'autodétermination.	68
Tableau 15. Résultats de la régression linéaire avec la variable dépendante = intention de quitter son emploi.....	69
Tableau 16. Synthèse des résultats.....	77

Liste des figures

Figure 1. La gestion des départs (Dany et Livian, 2002, p.162).....	9
Figure 2. Modèle des facteurs principaux intervenant pour rendre souhaitable un changement (March et Simon, 1958, p. 98).....	12
Figure 3. Modèle des facteurs principaux affectant la perception de facilité d'un changement (March et Simon, 1958, p. 104).....	14
Figure 4. Modèle de départ volontaire (d'après Price, 1977, p. 84).....	16
Figure 5. Modèle de Mobley, Homer et Hollingswoth (1978)	18
Figure 6. Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (d'après Mobley, 1982, p. 78).....	19
Figure 7. Modèle de recherche.....	34
Figure 8. Analyse des variables médiatrices (modèle de Baron et Jenny, 1986)	58

Graphique

Graphique 1 : Profil professionnel des répondants	61
--	-----------

Introduction

Devant l'exode des cerveaux vers des pays ou d'autres entreprises qui offrent de meilleures conditions de travail, de nombreuses entreprises se voient obligées de déployer des efforts majeurs pour susciter l'engagement et rétablir la loyauté de leur personnel compétent. Ce phénomène qui commence à prendre de plus en plus d'ampleur touchait auparavant certains secteurs d'activités spécifiques, par exemple, la technologie de l'information.

Le problème du départ volontaire devient de plus en plus préoccupant. On constate un accroissement accru de la part des chercheurs en gestion pour l'étude de ce problème. Aujourd'hui, une simple recherche dans Internet nous donne une multitude d'articles, de séances de formation sur la question, tandis que d'autres sites vont jusqu'à fournir des stratégies pour contrer cette problématique. En reprenant les données d'une étude américaine réalisée par Gordon et Lowe (2002), on établit que 33 % des travailleurs interviewés avaient l'intention de quitter leur emploi au cours des deux prochaines années. Nous devons tout de même mentionner qu'il y a eu de très grands changements dans la façon de penser de la main-d'œuvre, en particulier dans celle de la nouvelle génération.

Les professionnels se présentent sur le marché du travail avec des attentes, des valeurs et des exigences très différentes des contemporains. Ces professionnels sont plus indépendants et plus libres par rapport aux employeurs dont ils attendent un emploi stimulant qui leur permet d'utiliser au maximum leur potentiel et leur créativité. Ils anticipent et souhaitent développer leur spécialité dans une organisation qui favoriserait leur apprentissage et, de là, qui serait un tremplin vers une profession excitante. Relativement à un tel objectif, certains auteurs comme Wils, Saba et Guérin (1994) parlent de « career commitment ».

Du point de vue du secteur bancaire, Wils, Saba et Guérin (1994) et Blau et Boal (1989) établissent une distinction entre les concepts de « career commitment » et les loyautés organisationnelles : « Dans le cas des gestionnaires, une faible loyauté organisationnelle est un des facteurs qui expliquerait le roulement des cadres désirant faire une carrière à l'intérieur du secteur bancaire (c'est-à-dire : roulement d'une banque à une autre). »

Conscientes de l'ampleur du phénomène, les entreprises déploient des efforts considérables pour réduire l'intention de départ volontaire chez leurs employés. Cette volonté de quitter l'entreprise est souvent due à certains facteurs. Nous pouvons mentionner : l'absence d'occasion d'apprentissage ou d'emploi, l'insatisfaction à l'endroit du supérieur immédiat ou des conditions de travail insatisfaisantes, le manque de soutien et de reconnaissance.

De cette façon, les gestionnaires en ressources humaines doivent penser à mettre en place des outils qui devront répondre aux réalités actuelles manifestées sérieusement par les travailleurs, ce qui consiste à leur accorder une plus grande marge d'autonomie, de liberté et de souplesse. D'où l'intérêt de faire appel, dans le contexte de notre analyse, aux pratiques que nous proposerons, le concept de GRH à la carte.

Dans la perspective où les individus réclament plus d'adaptabilité dans le cadre de leur vie professionnelle, nous nous sommes demandée à travers notre question de recherche : *La flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH, influence-t-elle l'intention de départ volontaire des salariés ?*

Aux fins de notre étude, nous avons choisi de nous rendre en Haïti et de sélectionner l'une des institutions bancaires les plus cotées du marché haïtien pour effectuer notre investigation empirique. Comme nous démontrent certaines données en économie du travail, le terrain haïtien est très révélateur et il confirme la pertinence de notre sujet de recherche, mais il révèle aussi l'importance des pratiques retenues par la banque étudiée.

Mise en contexte

« *La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ* (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 85). » Ainsi, la problématique de notre recherche trouve sa base dans les enjeux issus des entreprises.

Nous avons abordé notre étude à partir de l'entretien que nous avons réalisé avec la responsable des ressources humaines d'une institution bancaire en Haïti. Cet entretien nous a permis de constater que la direction des ressources humaines est confrontée à des difficultés de fidélisation de son personnel et des salariés, qui sont, quant à eux, demandeurs d'une personnalisation accrue des pratiques de gestion des ressources humaines.

❖ **Du point de vue des entreprises : un besoin de fidélité de leurs salariés**

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 et 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).

La fidélité des salariés est ainsi justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines.

La première remarque que nous pouvons émettre sur l'analyse de nos entretiens révèle l'ampleur de la préoccupation du gestionnaire face à un taux de roulement qu'il estime relativement élevé. Les responsables de la banque haïtienne se sentent impuissants par rapport à la situation, qu'ils jugent déjà très problématique. Ils souhaitent y trouver des solutions. Comme réponse, l'institution a revu sa grille salariale, afin d'offrir une rémunération compétitive et par la même occasion tenter de diminuer le taux de roulement. Le processus de révision des salaires s'est fait avec la collaboration des salariés ainsi que de ceux et celles qui ont quitté l'entreprise, étant donné qu'ils sont les principaux destinataires. Pour les responsables, la solution se trouvait à ce stade-ci : « *On a revu notre grille et on s'est dit que, maintenant notre taux de roulement sera moins élevé. C'était vrai pendant quelques mois, mais présentement, ça recommence.* »

Il est également important de mentionner que le facteur démographique joue un rôle décisif aux yeux des entreprises 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).

Avec l'annonce d'une pénurie croissante dans les années à venir, les organisations envisagent d'instituer de nouvelles pratiques de fidélisation, car les outils classiques ont des limites. Il faut mettre en place des techniques innovatrices permettant de mieux engager et fidéliser les employés.

Bien que les sociétés soient conscientes de l'importance de l'attractivité de leur personnel, surtout en ce qui a trait à la concurrence, il n'en demeure pas moins que la perte d'un salarié 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 et 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).

Nous comprenons dès lors que les coûts organisationnels associés au taux de roulement sont souvent très élevés, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell et al. 1999).

Par conséquent, la nécessité de fidéliser un salarié à son organisation suppose un très grand **engagement** de celui-ci. Cet engagement peut se traduire par l'identification de l'employé à son organisation, tout en s'appropriant les buts et les valeurs de celle-ci (Mowday, Porter et Steers, 1979). Cependant, ce concept peut être vu selon deux approches différentes ; l'approche comportementale de l'engagement (actions qui lient le salarié à son organisation) et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance du salarié à son organisation). Pour résumer cet aspect du comportement, Thévenet (1992) affirme que l'engagement envers l'entreprise est aussi considéré comme un investissement. Cet engagement se traduit également par un ensemble d'efforts fournis par le salarié manifestant une envie de demeurer affilié à son organisation pendant une longue période de temps.

De là trois composantes de l'engagement qui sont alors évoquées :

D'abord, il y a une composante affective qui exprime l'attachement psychologique du travailleur envers son organisation. Celle-ci se caractérise d'abord par un son haut niveau d'adhésion aux buts et aux valeurs de l'établissement, mais aussi par une disposition de l'être humain à agir et à faire des efforts pour l'organisation, et enfin par le désir de rester membre de l'organisation.

La composante calculée (ou instrumentale), quant à elle, fait référence aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994). Cette approche, inspirée de la théorie des avantages comparatifs, indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre sa relation avec l'entreprise. La composante normative définit l'engagement comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à intervenir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et de le faire, non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi.

Néanmoins, nous ne devons pas considérer le taux de roulement comme un mal absolu (Thévenet, 2003). Un certain taux de roulement peut avoir des effets positifs sur l'entreprise, ce qui permet d'avoir des idées originales et favorise la remise en question par les nouveaux salariés des méthodes traditionnelles désuètes.

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).

Le constat que nous avons fait auprès de la responsable des ressources humaines nous permet de comprendre que les salariés expriment eux aussi certains besoins. Nous faisons référence à un besoin de personnalisation et de liberté dans le travail.

❖ Du point de vue des travailleurs : un besoin de personnalisation et de liberté dans le travail

De nos jours, les salariés sont en quête de liberté et d'autonomie dans leur emploi. Contrairement à ce qui se passait dans les années 1930, qui ont été marquées par une forte tendance à l'uniformisation des conditions de travail, aujourd'hui les salariés se comportent beaucoup plus comme des « salariés-consommateurs », c'est-à-dire qu'ils s'attendent à ce que leurs entreprises prennent en compte leurs besoins individuels. Ils veulent donc une écoute et une attention personnalisées.

Quant aux nouvelles attentes des salariés, une exigence semble s'imposer : la flexibilité des conditions d'emploi. Cette idée d'individualisation du rapport au travail suppose également une négociation, afin de mettre en place une organisation du travail qui se rapproche du projet et des obligations personnelles de chaque salarié. Par conséquent, les salariés demandent plus de participation, de partage du pouvoir, de confiance, de flexibilité et de liberté.

Bouchikhi et 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 du salarié.

Afin de mettre en évidence les deux réalités observées sur le terrain dans le cadre de notre recherche, nous avons fait appel à la théorie de l'autodétermination.

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.

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). 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 et Vansteenkiste, 2004, p.23). 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 à la nécessité pour l'individu de se sentir comme constituant la base de ses choix au moment de se mettre à adopter un comportement (DeCharms, 1968; Deci, 1975). L'homme souhaite être son propre agent causal, c'est-à-dire agir en accord avec sa perception de lui-même et avec ses intérêts et ses valeurs (DeCharms, 1968; Deci et Vansteenkiste, 2004). 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).

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. Cela aboutira à la satisfaction des besoins de liberté, ce qui favorisera la motivation des salariés et diminuera par la même occasion leur intention de quitter l'organisation.

Cette mise en contexte définit l'enjeu principal de notre recherche et nous permet de mettre en valeur l'intérêt de réaliser ce travail. Ainsi, afin de mieux comprendre son sens et de bien l'orienter, il nous incombe à présent d'en détailler les tenants et aboutissants.

Plan du mémoire

La recherche que nous présentons se compose de plusieurs chapitres, qui regroupent les points qui suivent.

Tout d'abord, nous allons situer notre étude dans un contexte proche de la réalité que vivent les entreprises qui font face au souci de se rapprocher des besoins de leurs salariés en leur offrant diverses possibilités. Ainsi, nous ouvrons la voie au premier chapitre, à travers lequel, nous présenterons, par le biais d'une revue de la documentation sur le sujet, l'état des connaissances sur le concept de l'intention de départ volontaire

Le second chapitre nous permettra d'aborder le concept de la GRH à la carte. En ayant recours à ce concept, nous voulons établir que c'est un outil, qui selon les auteurs, répond très bien aux attentes personnelles des salariés relativement à leur besoin d'autonomie. Ces réponses seront apportées par l'offre d'espaces de choix, que nous nous apprêtons à préciser en effectuant leur inventaire.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons un modèle conceptuel ainsi que les hypothèses qui en découlent pour notre question de recherche. Ce modèle s'appuiera sur la théorie de l'autodétermination.

Dans les chapitres qui suivront, nous présenterons les différentes méthodes d'analyses auxquelles nous avons eu recours. D'abord, nous décrirons une enquête qualitative qui a servi d'étape préliminaire et qui nous a permis de dresser le portrait de la situation selon l'avis de la direction de la banque sous étude et de renforcer la pertinence du choix de notre terrain d'étude. Ensuite, l'analyse quantitative exploite le point de vue des salariés relevé par le biais d'un questionnaire. La présentation des résultats permettra de comprendre l'impact de certains choix sur leur décision de quitter ou non l'organisation.

Enfin, notre dernier chapitre aura pour principal objectif d'apporter la réponse à notre question de recherche au moyen d'une discussion établie en fonction du modèle que nous avons présenté, pour aboutir à une conclusion.

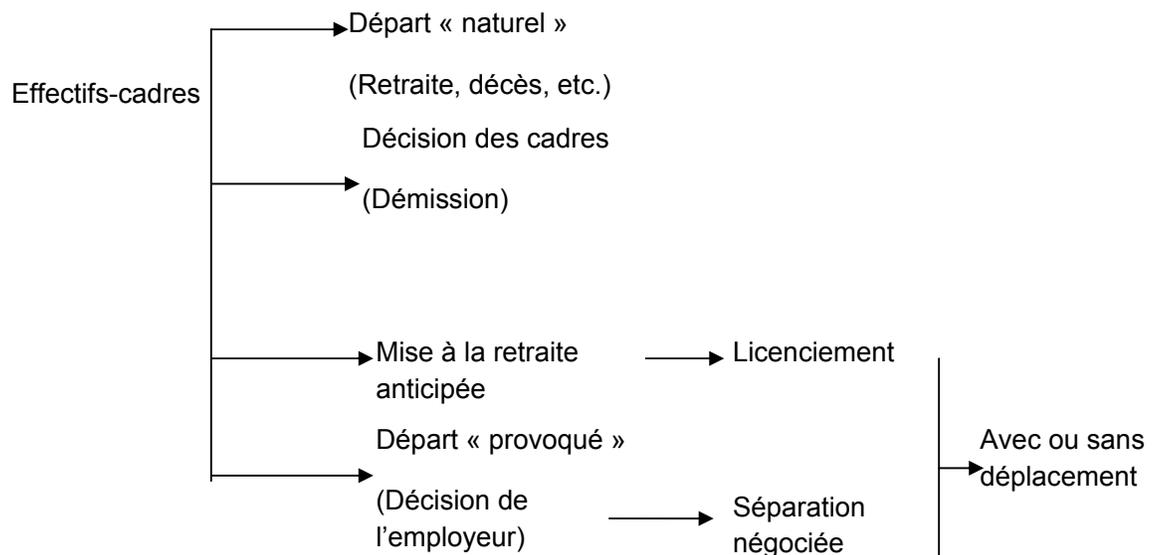
Chapitre 1 : Revue de la documentation

1.1 L'intention de départ volontaire.

L'intention de départ volontaire est considérée comme un bon indicateur de la capacité d'une entreprise de fournir des conditions intéressantes au travail. Même si l'évolution de la rotation du personnel est étroitement dépendante des occasions que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en demeure pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations (Igalens, 1999a, p. 1255).

Avant de retenir une définition de l'intention de départ volontaire qui s'associerait avec le cadre de notre étude, nous allons d'abord énumérer les différentes formes qu'elle peut prendre, comme nous le présente le tableau suivant.

Figure 1 : La gestion des départs (D'après Dany et Livian, 2002, p. 162)



Ainsi, Dany et Livian (2002) classent les formes de départs 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.

1.1.1 Départ à l'initiative de l'employeur.

La première forme, le départ à l'initiative de l'employeur, est le départ à la retraite anticipée. Nous avons également le congédiement du salarié qui peut constituer un deuxième aspect du départ à l'initiative de l'employeur. Diverses raisons peuvent justifier un licenciement : un motif économique, une raison personnelle, une insuffisance de résultats, une insuffisance professionnelle ou une faute avec l'intention de nuire.

1.1.2 Départ intermédiaire.

Nous sommes ici en présence d'un point central du départ volontaire et du départ à l'initiative de l'employé. Il s'agit de situations dans lesquelles le contrat de travail est rompu, mais de situations maintenant une forme de relation entre l'employeur et le salarié. Dany et Livian (2002) distinguent trois formes de ce type de départ : l'essaimage, la demande par l'employeur d'un changement de statut et le souhait du salarié de créer son propre emploi.

1.1.3 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 de mettre en place des politiques de fidélisation.

Ainsi, Peretti, Colle et Cerdin (2003) ont orienté leurs recherches sur le processus motivationnel d'intention de départ, au lieu d'aborder les comportements de départs effectifs observés. Certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. Dans le même ordre d'idée, Neveu (1996) propose un cadre conceptuel qui résume très bien le construit d'intention comportementale prônée dans l'article de Peretti (1999), qui est considéré comme suffisamment prédictif du comportement.

Attitude → intention → comportement

1.2 Définition de l'intention de départ volontaire.

Suite aux différentes recherches que nous avons menées autour du concept de l'intention de départ volontaire, nous avons retenu la définition que propose Price (1977). Celui-

ci définit le roulement comme « l'ampleur du mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système social ».

Néanmoins, nous devons adapter cette définition à un angle plus individuel, dans une perspective plus dynamique tout en s'appuyant sur la notion d'appartenance à un système social (Neveu, 1993). Cela nous permet d'affirmer que cette attitude se produit à l'initiative de l'employé. Pour mieux comprendre cette attitude, nous ferons appel à la théorie de l'action raisonnée d'Ajzen et Fishbein (1980).

Selon cette théorie, l'intention ne mène pas obligatoirement au comportement. Par contre, si on écarte les éléments imprévisibles, la personne agira en accord avec ses intentions (Ajzen et Fishbein, 1980). Dans leur recherche, Vanderberg et Nelson (1999) croient, quant à eux, que l'intention de départ volontaire ne se traduit pas nécessairement par le roulement. Dans certains cas, l'employeur peut amoindrir le problème vécu par l'employé, ce qui aura pour effet de diminuer son intention de départ. Ainsi, les auteurs arrivent à la conclusion que seules les intentions provenant d'une insatisfaction envers l'organisation et ses valeurs en général poussent l'employé à prendre la décision de quitter son organisation.

Nous avons alors une idée plus précise de l'intention de départ volontaire manifestée par un employé. Nous pouvons donc, à l'aide de notre revue de la documentation, présenter quelques modèles théoriques en relation avec le concept et voir dans quelle mesure ils pourraient éventuellement contribuer à notre recherche.

1.3 Le modèle de March et Simon (1958).

Selon les concepts créés à travers le modèle de March et Simon (1958), un individu échange délibérément son travail contre des avantages, sur la base d'une perception générale d'équilibre et d'équité.

Ce même modèle repose sur la jonction de deux composantes principales : l'attraction ressentie de quitter l'organisation (« perceived desirability of movement ») et la facilité perçue de quitter l'organisation (« perceived ease of movement »). Il faut toutefois noter que ces deux facteurs ne sont pas totalement indépendants, ce modèle contenant à la fois des composantes individuelles et des facteurs économiques externes.

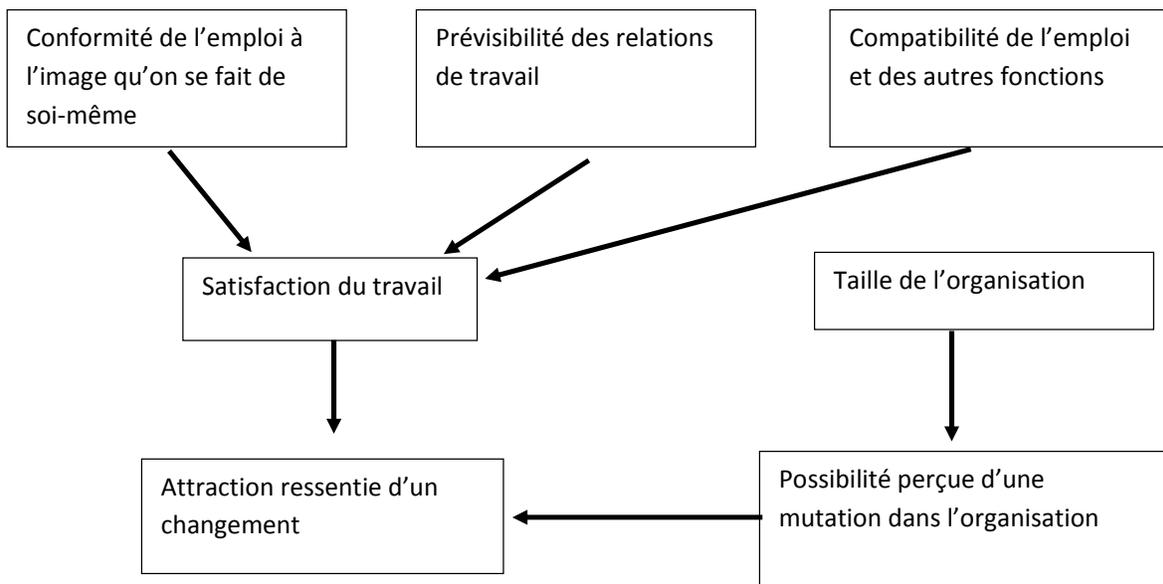
Voyons d'abord l'influence de certains facteurs présents dans le modèle de March et Simon (1958).

1.3.1 Facteurs qui influencent l'intention de quitter l'organisation.

Cette figure illustre les deux principaux facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie d'un changement : la satisfaction du travail et la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation. Ces facteurs agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation.

Figure 2 : Modèle des facteurs intervenant principalement pour rendre souhaitable un changement

(D'après March et Simon, 1958, p. 98)



Pour mettre au point cette figure, March et Simon (1958) ont eu recours aux travaux de plusieurs chercheurs anglo-saxons comme : Mann et Baumgartel, 1952 ; Morse, 1953, etc. Ceux-ci considèrent que 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). »

Ainsi, au niveau de la satisfaction professionnelle, on considère que les attentes et les besoins rassemblés sous le terme d'« exigences » sont conditionnés affectivement par le besoin de reconnaissance du salarié de la part de son entreprise, cognitivement par l'attente

d'un lien entre la performance et la rémunération, et conativement par le souhait du salarié d'être engagé dans les décisions le concernant.

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

- *La situation professionnelle par rapport au travail.* Selon Mobley (1982), la baisse de l'engagement et l'intention de démissionner interviennent lorsque le salarié arrive à un certain seuil 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.

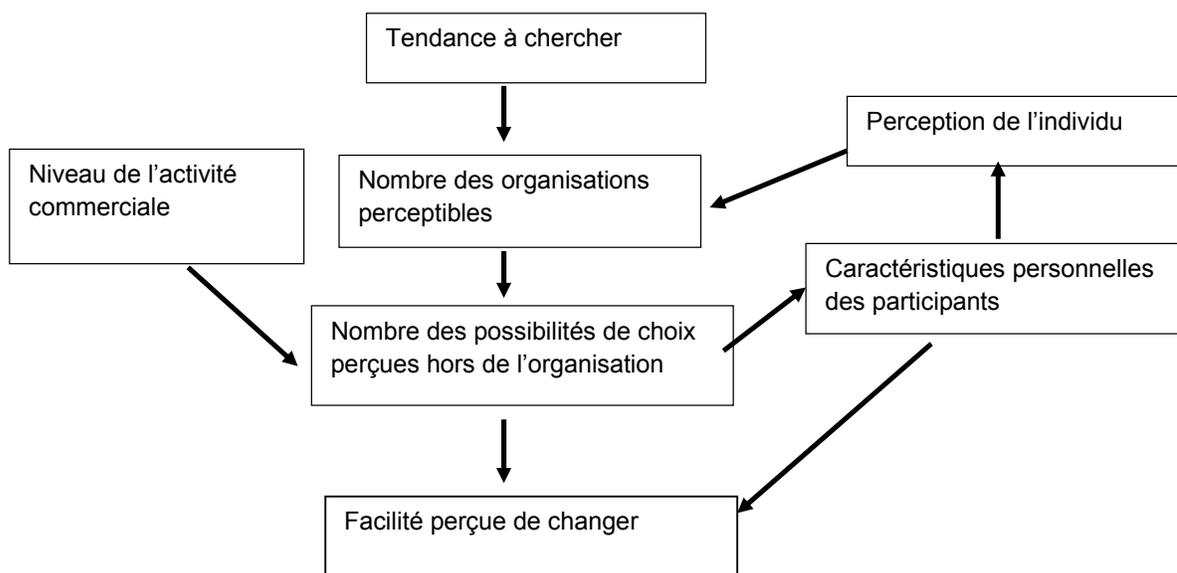
-- *La situation professionnelle par rapport à l'entreprise.* La relation d'implication est remise en cause, car l'entreprise n'a pas su répondre aux exigences du salarié, ni créer un lien de confiance suffisant.

1.3.2 Facteurs qui influencent la facilité de quitter l'organisation.

March et Simon (1958) font également état des alternatives perçues à l'extérieur de l'organisation qui peuvent faciliter le départ d'un salarié. Les conditions économiques y apparaissent en effet comme un instrument très précis du départ volontaire. Néanmoins, le nombre des alternatives possibles décelées hors de l'institution dépendra de trois facteurs distincts : le niveau de l'activité commerciale, le nombre des organisations perceptibles pour les individus et les caractéristiques individuelles des participants.

Figure 3 : Modèle des facteurs principaux touchant la perception de facilité d'un changement

(D'après March et Simon, 1958, p. 104)



Ce nouveau tableau présente la deuxième dimension du modèle de March et Simon qui illustre les alternatives perçues à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, deux facteurs peuvent influencer la tendance à chercher un autre emploi : 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 et Simon, 1958, p.103). » et Diverses caractéristiques individuelles influent sur la façon dont une personne est perceptible : son statut social, son caractère unique ou encore la variété des organisations avec lesquelles il est habituellement en contact.

Situation personnelle.

On ne peut attendre d'un salarié que sa vie privée reste stable durant toute sa vie professionnelle. Les attentes personnelles d'un jeune employé célibataire travaillant dans une organisation située assez loin de son domicile et dans un emploi demandant de ne pas compter

ses heures ne seront certainement plus les mêmes lorsqu'il sera marié et qu'il aura des enfants. Ces changements de conditions entraînent un choc, voire un départ inévitable.

Il s'agit donc de l'aptitude de l'entreprise à adapter ses méthodes de fidélisation selon la progression, en responsabilité et en savoir-faire, de ses salariés. Développer le savoir et les compétences d'un employé, c'est anticiper son évolution, en tenant compte de son âge, de son statut familial et de la situation de l'entreprise.

L'état de santé de l'économie joue également un rôle très important, puisqu'il intervient comme instrument de prévision très précis du départ volontaire.

Situation du marché du travail.

Le souhait de changement du salarié peut être attisé par un environnement économique favorable et par une liberté de manœuvre accrue. 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 ou par dépendance, les obstacles jugés d'abord insurmontables peuvent s'effacer.

Il faut mentionner que les alternatives influencent aussi la satisfaction professionnelle. Une phase de chômage renforcera le sentiment d'accomplissement des employés dans leur emploi, le plus important étant d'avoir un travail. De plus, si l'on observe actuellement une évolution des mentalités, dans le sens où même en période difficile les salariés restent ouverts à des propositions, ils ne font pas de démarches actives. À l'inverse, si l'activité économique est favorable et une alternative de changement ouverte, le niveau d'exigence du travailleur envers son emploi augmentera.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le modèle de March et Simon (1958) fournit des informations très importantes, essentiellement au niveau des facteurs qui influencent les départs chez les salariés. D'abord, nous voyons que les auteurs considèrent que la conformité de l'emploi et notre propre image ont une influence sur la satisfaction au travail, et indirectement sur le souhait d'un changement. Le fait d'avoir une certaine flexibilité au niveau des outils des RH, comme la rémunération et la formation, peut contribuer à améliorer la relation qui apparaît entre l'emploi de la personne et son image.

Il en est de même pour la satisfaction au travail, qui est, dans le modèle de March et Simon (1958), influencée par le lien qui existe entre l'emploi et les fonctions qui s'y rattachent.

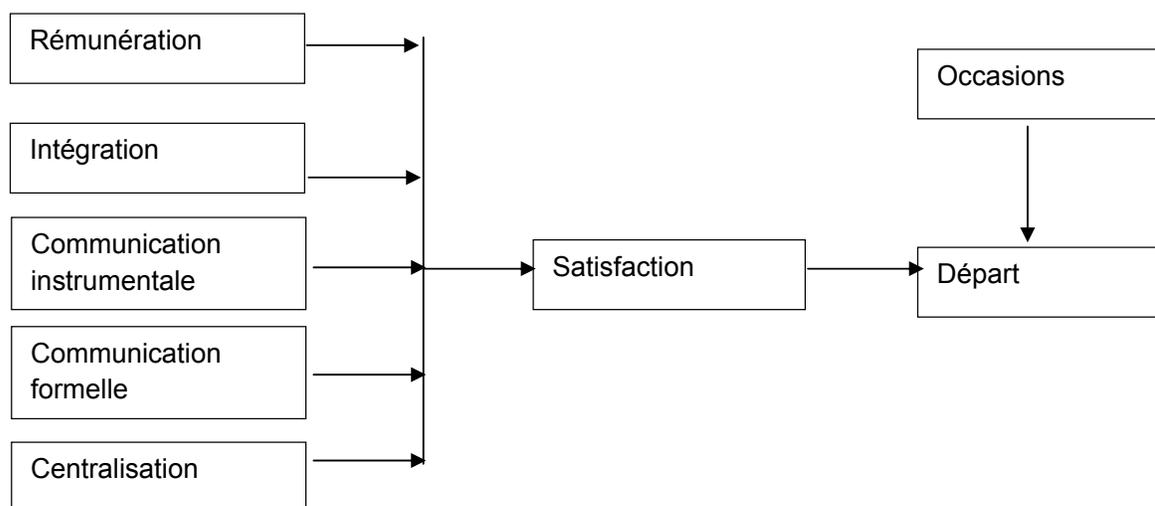
Les auteurs font surtout référence à la relation qui est établie entre la vie privée et la vie professionnelle.

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).

1.4 Le modèle de Price (1977).

Dans son modèle, Price (1977) fait ressortir cinq déterminants qui peuvent 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 4 : Modèle de départ volontaire (D'après Price, 1977, p. 84)



❖ **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) ».

❖ **L'intégration** : Selon Price (1977), l'intégration est le reflet de l'importance de la participation de l'employé aux relations organisationnelles. Par exemple, le fait d'avoir des amis.

❖ **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.

Dans les deux cas, plus le niveau de communication sera élevé, plus le taux de départs volontaires sera faible.

❖ **La centralisation** : Il s'agit ici d'encourager les salariés à participer aux prises de décision en rapport avec leur organisation. Donc, plus la centralisation sera élevée, plus le taux de départs volontaires sera faible.

Price (1977) va également introduire dans son modèle la satisfaction comme une variable qui aura un rôle de filtre entre les cinq déterminants que nous avons présentés précédemment et la variable dépendante dans son modèle, qui est le départ (Neveu, 1996).

Il va également ajouter à son modèle une variable structurelle : l'*occasion (opportunity)*. Cette variable représente la possibilité d'alternatives externes sur le marché du travail, c'est-à-dire la possibilité de trouver un autre emploi dans une autre organisation.

En effet, le modèle que propose Price (1977) nous permet de comprendre qu'une insatisfaction peut résulter du départ volontaire d'un salarié, mais seulement lorsque le niveau d'occasions externes de travail est relativement élevé.

Contrairement au modèle de March et Simon (1958), qui avait présenté séparément les deux facteurs qui influencent l'intention de départ volontaire (attraction ressentie d'un changement et facilité perçue de ce changement), le modèle de Price (1977) répond à cette limite en établissant une relation entre le comportement du salarié et son environnement économique (c'est-à-dire les occasions externes).

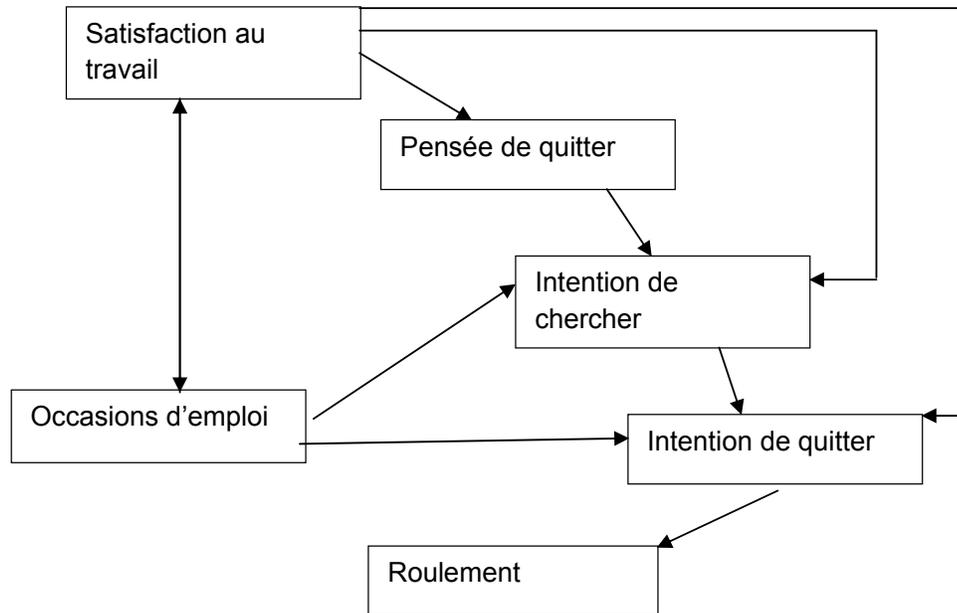
Cependant, Bluedorn (1982) reproche à Price (1977) de ne pas insérer dans son modèle des variables démographiques comme déterminants, puisque celles-ci semblent avoir une importance sur la décision de quitter ou non l'organisation.

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, Price (1977) 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.

Outre le modèle de Price (1977), nous avons également retenu le modèle de départ volontaire présenté par Mobley, Horner et Hollingswoth (1978).

1.5. Le modèle de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978).

Figure 5 : Modèle de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978)



L'intérêt de ce modèle réside dans la chronologie des différentes étapes, c'est-à-dire entre la satisfaction au travail et le départ volontaire. L'auteur ajoute également dans son modèle une possibilité d'effet rétroactif. Donc, un échec à l'une des étapes du processus peut ramener l'individu à une étape précédente. Cependant, le modèle de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978) présente l'intention de départ comme un facteur essentiel du départ effectif.

Toutefois, en ce qui a trait à notre recherche, les auteurs nous rappellent en premier lieu qu'une intention de départ n'est pas forcément suivie d'un comportement effectif de départ (autres formes de retraits). En deuxième lieu, ils indiquent qu'un comportement de départ n'est pas systématiquement précédé d'une intention de départ.

D'autres modèles de l'intention de départ volontaire ont été créés par des chercheurs. Mais dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu, pour une meilleure compréhension du concept les modèles de Price (1977) et de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978).

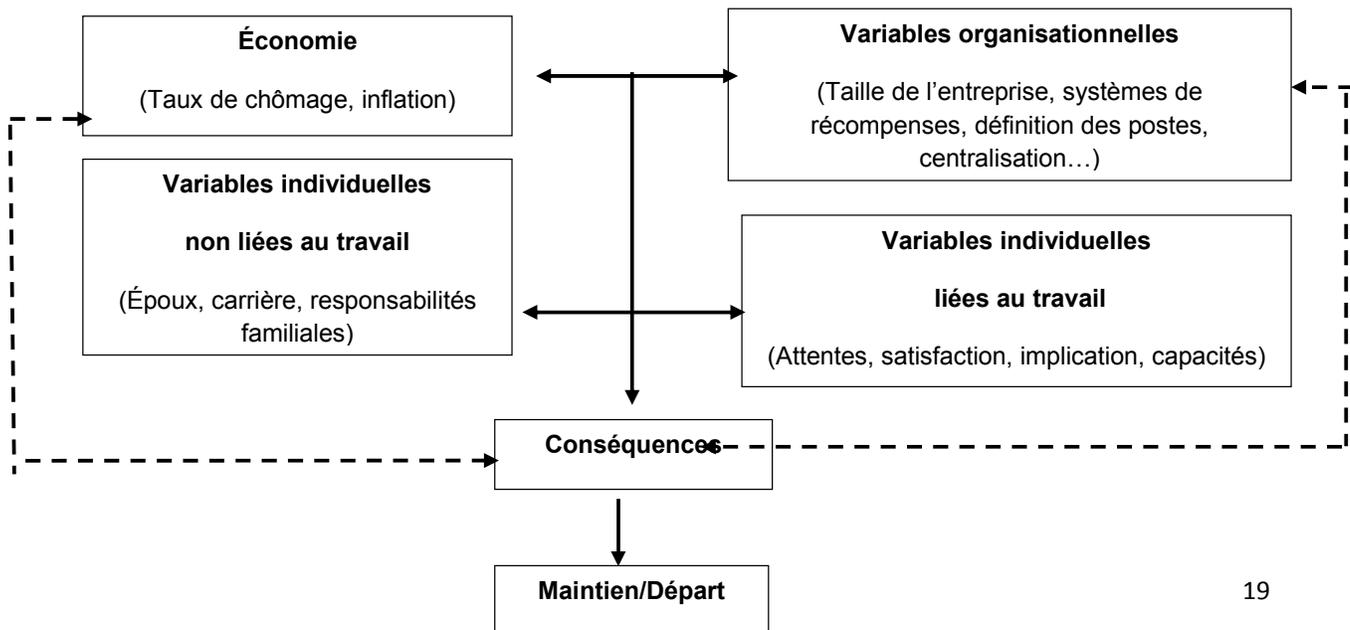
1.6 Les déterminants de l'intention de départ volontaire.

Les principaux modèles théoriques que nous avons retenus précédemment nous portent à nous questionner sur les variables liées à l'intention de départ volontaire et qui peuvent avoir un effet direct ou indirect, causal ou corrélationnel sur lui (Neveu 1996 p. 41).

Dans leurs travaux, Steers et Mowday (1981) ont proposé une classification en trois volets des variables qui poussent un salarié à quitter son organisation. Nous parlons des réponses affectives envers le travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel et engagement au travail), des influences extraprofessionnelles et de l'intention de quitter l'entreprise.

Cependant, le modèle créé par Mobley (1982) s'avère plus complet. Dans son travail, l'auteur propose quatre ensembles de variables déterminantes. Ce sont : l'état de santé de l'économie, la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie (variables organisationnelles) ; nous retenons 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 6 : Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (D'après Mobley, 1982, p. 78)



C'est un réseau d'interactions qui influence le départ ou le maintien d'un salarié. Il s'agit d'un processus complexe qui interdit de privilégier certaines variables au détriment d'autres aussi essentielles.

Parmi les variables que nous retrouvons dans le modèle de *Mobley (1982)*, certaines se retrouvent déjà dans le modèle de March et Simon (1958) que nous avons présenté précédemment. Nous pouvons mentionner **la satisfaction au travail**, qui exprime la différence entre ce qu'on donne à une personne et ce qu'elle s'estime en droit de recevoir. Nous pouvons également mentionner *l'engagement organisationnel* et *l'engagement au travail*, qui sont considérés comme des Variables individuelles liés au travail.

1.6.1 Variables individuelles liées au travail

- **L'engagement organisationnel**

Pour faire un bref rappel de la définition de **l'engagement organisationnel**, nous pouvons nous baser sur la définition de Mowday *et al.*, (1982). Ils le définissent comme un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, mais aussi par une volonté d'exercer des efforts importants au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. Il semblerait que l'engagement soit lié à l'intention de départ (Cotton et Tuttle, 1986).

L'engagement organisationnel traduit également les relations créées par l'individu avec son emploi. Une étude menée par Neveu (1996) confirme les théories de McFarlane-Shore *et al.*, (1990) selon lesquelles le niveau d'engagement d'un individu dans son travail est un facteur qui a un impact sur la décision de départ volontaire de son organisation.

- **Les capacités de l'individu**

Mobley *et al.* (1979) ont également introduit les capacités de l'individu dans les variables individuelles liées au travail ayant un impact sur la fidélisation des salariés. Ils donnent divers éléments permettant de mesurer ces capacités : le niveau hiérarchique, le niveau de qualification, le statut de l'entreprise et le professionnalisme. Il est aussi possible d'ajouter le niveau de rendement et l'expérience du salarié (Steers et Mowday, 1981)

- **Les attentes et les valeurs**

Steers et Mowday (1981) ont été parmi les premiers à introduire **les attentes et les valeurs** des salariés dans leur modèle de départ volontaire. Leur étude démontre que plus les caractéristiques organisationnelles sont congruentes avec les attentes et les valeurs de l'individu, plus celui-ci aura tendance à être satisfait et souhaitera rester dans son entreprise.

- **Les efforts fournis pour changer une situation**

Nous pouvons aussi mettre en évidence la corrélation positive et significative qui existe entre **les efforts fournis pour changer une situation** néfaste et diverses attitudes au travail (Steers et Mowday, 1981). En effet, une insatisfaction ou un mauvais engagement 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.

1.6.2 Les variables individuelles non liées au travail

Les **variables individuelles non liées au travail** sont également intégrées au modèle de départ volontaire proposé par Mobley (1977), ainsi que par Steers et Mowday (1981).

Ainsi, le conjoint occupe un rôle privilégié, puisqu'il peut facilement s'opposer ou être à l'origine d'un départ volontaire, ou encore d'un changement géographique. 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).

L'âge peut aussi intervenir dans cette décision de départ ou de maintien (Mobley, 1979). C'est une situation qui a été démontrée dans plusieurs études : les salariés plus âgés seront moins enclins à quitter leur entreprise, alors que les salariés plus jeunes seront plus mobiles et auront moins de difficultés à trouver un nouvel emploi. D'autres variables individuelles qui n'ont pas rapport au travail peuvent également être prises en considération, par exemple, la personnalité du salarié ou ses intérêts personnels.

1.6.3 Les variables organisationnelles

Le troisième groupe de variables que nous trouvons dans le modèle de Mobley (1982) sont les **variables organisationnelles**.

- **L'information disponible**

La première variable organisationnelle mise en évidence est **l'information disponible** sur l'emploi et sur l'organisation (Steers et Mowday, 1981). Price (1977) parle de « communication ». Cette variable semble avoir une influence sur les attentes du salarié par rapport à son travail, et donc sur les réponses affectives envers le travail que sont la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. À ce moment, c'est l'intention de départ qui peut être touchée de manière indirecte par la présence d'une information disponible sur l'emploi et sur l'organisation.

- **La taille de l'entreprise**

Dans le modèle de March et Simon (1958), la **taille de l'entreprise** est considérée comme un facteur important pouvant influencer sur la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation. Ainsi, Mobley (1979) le considère comme une variable organisationnelle importante en fonction de l'intention de départ volontaire du salarié.

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

Nous avons également deux autres variables qui ont un effet indirect sur l'intention de départ volontaire d'un salarié, **la définition des postes**, qui est un déterminant de la satisfaction au travail, et donc indirectement de l'intention de quitter ou de rester dans l'entreprise, et **le contenu du travail**, qui peut influencer l'intention de départ par l'intermédiaire des perceptions liées au travail (Mobley, 1979)

- **Le niveau d'activité**

Par contre, March et 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. Cette variable a un impact majeur sur la facilité perçue de l'intention de quitter l'organisation.

- **Les politiques de rémunération, les bonnes conditions et le climat de travail**

Nous ne saurions ignorer l'influence des politiques de rémunération, des bonnes conditions ainsi que du climat de travail sur l'intention de départ volontaire et le souhait de maintien d'un salarié dans son emploi. Mobley (1979) a pu comprendre l'importance de ces relations et il a donc pu les mettre en évidence dans son modèle.

1.6.4 Les opportunités externes

- **Les conditions économiques**

Un des exemples de conditions économiques qui pourrait avoir une répercussion sur l'intention de départ serait *l'inflation*. Elle aurait une influence directe sur l'intention de maintien ou de départ d'une organisation (Mobley, 1982).

- **Les conditions du marché du travail**

Nous pouvons également mentionner les conditions du marché du travail qui ont une influence sur l'intention de départ volontaire, par exemple, **le taux de chômage** (Mobley 1979; Gerhart, 1990).

À la lumière de ce premier chapitre, dans lequel nous avons abordé plusieurs aspects de l'intention de départ volontaire, et après avoir présenté les différentes formes que peuvent prendre les départs, nous avons finalement retenu la définition que propose Price (1977), selon laquelle, « le roulement est l'ampleur, du mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système social. » Par contre, les explications retenues lors des présentations des différents modèles théoriques nous ont permis de mieux appréhender le concept d'intention de départ volontaire, plus particulièrement en ce qui a trait aux causes et aux sources de cette attitude.

Ainsi dans notre prochain chapitre, nous aurons une meilleure idée de l'influence que peut avoir la flexibilité des pratiques RH, tout en nous référant à la GRH à la carte sur l'intention de quitter.

Chapitre 2 : L'individualisation et la personnalisation des pratiques des ressources humaines.

2.1 Justification théorique.

Au cours des dernières années, la société a vécu des changements profonds. Ces changements résident dans le fait de vouloir accorder une plus grande importance à l'être humain au sein de la société. Élias (1991) considère que toute personne est ou doit être un individu autonome qui dirige sa propre vie. Il est conduit à s'investir 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 « semblable et différent » à la fois (Malash, 1974 ; Snyder et Fromkin, 1977; Codol, 1979).

Cependant, la théorie de la divergence (Lawler, 1971 ; Locke 1969) suppose que la satisfaction des salariés dépend de la comparaison qu'on effectue entre la perception de ce qu'ils souhaitent recevoir et ce qu'ils reçoivent réellement. Faisant face à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, nous remarquons que certains choix de l'entreprise ne conviennent pas aux besoins de tous les employés. Il apparaît alors que le rapprochement entre les besoins de l'entreprise et ceux du salarié devient impératif, puisque la satisfaction de ce dernier est liée à la reconnaissance de ses attentes par l'entreprise.

Cela nous amène à une personnalisation des outils en ressources humaines.

2.1.2. Personnalisation des pratiques des ressources humaines.

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). Ainsi, l'auteur s'inspire du marketing et de la consommation. Il pense que l'individu marquera son appartenance sociale à travers le choix d'un style de produits, mais qu'il aura la possibilité de marquer en même temps sa représentativité.

Donc, la GRH devient plus individualisée, puisqu'elle prend en compte les attentes personnelles de chaque salarié. En adoptant cette approche, la GRH s'inspire des fondements du marketing (« markets of one », Gilmore et Pine II, 2001), en se basant sur le principe du marketing relationnel, qui consiste en une relation stable et durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur, fondée sur la confiance et l'engagement, ce qui devient déterminant pour le choix (Morgan et Hunt, 1994).

2.2 GRH à la carte.

La *GRH à la carte* permet de rapprocher les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Les différentes parties prenantes de l'organisation pourront dès lors être satisfaites dans un objectif de conciliation entre l'économie et le social.

Les recherches antérieures se sont essentiellement concentrées sur les systèmes de rémunération cafétéria. Il s'agit de permettre à chaque salarié de choisir les modalités de sa rémunération dans le cadre d'une enveloppe (Peretti, 2005 a). Ainsi, la documentation sur le sujet associe jusqu'à présent le terme « cafétéria » au fait de pouvoir choisir son propre « mélange » de rémunération en fonction de ses besoins personnels.

Dans le cadre de cette recherche, nous proposons d'étendre le concept « cafétéria » à toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi et de passer d'une « rémunération cafétéria » à une « GRH à la carte ». L'essence de ce concept est de pouvoir répondre au besoin d'individualisation croissante de la gestion des ressources humaines.

Par contre, dans le cadre de notre recherche, nous allons de préférence nous intéresser au volet de la flexibilité que nous apportent les espaces de choix offerts dans le cadre de la GRH à la carte. On l'observe au niveau de l'organisation du travail, de la rémunération, de l'aménagement des temps de travail et de la formation.

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

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 (Aoki, 1991). 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 et Parnell, 1994) : il s'agit d'engager les subordonnés dans les décisions managériales.

L'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus. Les salariés souhaitent aujourd'hui 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 et Parnell, 1994). La question de l'autonomie pose aussi celle de la confiance entre les managers et les collaborateurs.

2.2.2 La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération.

La rémunération a aujourd'hui une conception de plus en plus extensive. Ainsi, Castagnos et Le Berre (2001) préconisent de parler de « rétribution » 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...). Des arbitrages peuvent alors se faire sur les couples fixe-variable, différé-immédiat, monétaire-non monétaire (Cavagnac et Sire, 1994).

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).

Toutefois, diverses études ont montré l'influence positive des systèmes de rémunération cafétéria sur diverses attitudes et comportements au travail, sur la satisfaction au travail et à l'égard de la rémunération, sur la perception d'équité, sur l'engagement organisationnel, sur l'intention de départ ainsi que sur la rotation de personnel (Barber et Dunham, Formisano. 1992,

Soulié, 1997 Heshizer, 1994). En effet, « *une fois déterminé le “combien” (l’enveloppe), donner au salarié le choix du “comment” en sélectionnant diverses composantes de la rémunération accroissent la satisfaction (du salarié) à l’égard du niveau de la rétribution* » (Peretti, 2004, p. 152).

Le tableau suivant présente d’autres définitions qui peuvent être retenues du système de rémunération à la carte.

Tableau 1 : Définitions des systèmes de rémunération cafétéria

Définitions privilégiant la possibilité de choix.	Définition privilégiant l'approche en termes de rétribution globale.	Définition privilégiant la possibilité pour le salarié d'adapter son 'package' de rémunération à ses besoins personnels.
<p>La compensation flexible donne aux employés la possibilité de choisir leurs propres compléments de rémunération direct (Perham, 1981)</p>	<p>Sous un tel système, les employés reçoivent le montant d'argent que l'entreprise alloue à leur package total de rémunération et le dépensent comme ils le souhaitent' (Lawler, 1976)</p>	<p>Dans les systèmes cafétéria, les employés peuvent choisir entre un certain nombre d'options en fonction de leurs besoins individuels' (Shea, 1981)</p>
<p>Dans un système de rémunération 'cafétéria', L'employé a le privilège de sélectionner les composantes de son package de rémunération et leurs propositions' (Fragner, 1975)</p>	<p>L'approche cafétéria offre aux employés l'opportunité de décider, à partir de nombreuses alternatives, où l'entreprise doit dépenser ses fonds de rémunération et de compléments de la rémunération directs' (Thomsen, 1977)</p>	<p>Ce sont des arrangements dans lesquels les employés adaptent leur package de compléments de la rémunération directe à leurs besoins spécifiques' (Meisenheimer et Wiatrowski, 1989)</p>
		<p>Un système de rémunération cafétéria ou flexible permet à un employé de sélectionner dans un menu de compléments de la rémunération directe les couvertures et participations les mieux adaptées à sa situation personnelle et financière' (Hoff, 1983)</p>

Avec 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. Plusieurs auteurs ont démontré qu'un salarié qui bénéficie 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 et Formisano, 1992 ; Rabin, 1994 a, 1994 b ; Soulié, 1997).

Malgré ces avantages, la mise en place d'une telle pratique est très délicate et elle requiert énormément de temps et de préparation pour finalement répondre à la fois aux attentes de l'entreprise et des salariés (Soulié, 1997).

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

Les entreprises peuvent offrir à leurs salariés différents espaces de choix concernant les horaires, les dates de congé et le travail à temps partiel. Par ailleurs, le compte épargne temps est un dispositif qui laisse diverses marges de liberté.

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 et Joras, 1986).

Certains auteurs soulignent la relation prétendue entre les horaires flexibles et l'absentéisme ou la rotation du personnel (Pierce, Newstrom, Dunham et Barber, 1989). En revanche, d'autres recherches n'ont révélé aucun lien entre la présence d'horaires flexibles et les comportements des salariés (Dalton et 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 et Mesch, 1990).

L'introduction d'horaires à la carte serait accompagnée, selon ces auteurs, d'un certain nombre de changements positifs dans le cadre du travail. Tout d'abord, les salariés auraient la possibilité de faire concorder leurs exigences professionnelles avec leur temps personnel. La présence d'horaires flexibles devrait diminuer ce conflit de rôle et le stress qui y est associé.

Par contre, la flexibilité de ce choix ne peut être totale, 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.

2.2.4 La flexibilité des espaces de choix offerts 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 de suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci ou de participer à l'élaboration du plan de formation.

Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Baldwin, Magjuka et Loher, 1991, Goldstein, 1986). Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction du travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, Hicks et Klimoski. (1987) ont démontré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions favorables suites à celle-ci. Dans ses travaux, Salancik (1977), suggère qu'il y a un engagement accru des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

2.2.5 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 auraient 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. Le chapitre suivant aura pour objectif de présenter un modèle qui permettra de mesurer l'influence de la flexibilité des différents espaces de choix face au comportement des salariés.

Chapitre 3. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche.

Notre modèle d'analyse comprend trois dimensions : le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses de recherche. 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.

3.1 Modèle conceptuel

Nous avons travaillé à la réalisation d'un modèle conceptuel qui permet de répondre à notre question de recherche : « *La flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH, influence-t-elle l'intention de départ volontaire des salariés ?* » 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.

Avant de présenter notre modèle conceptuel, nous ferons un bref 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 conceptuel.

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). Nous allons la considérer comme une variable médiatrice dans notre modèle conceptuel.

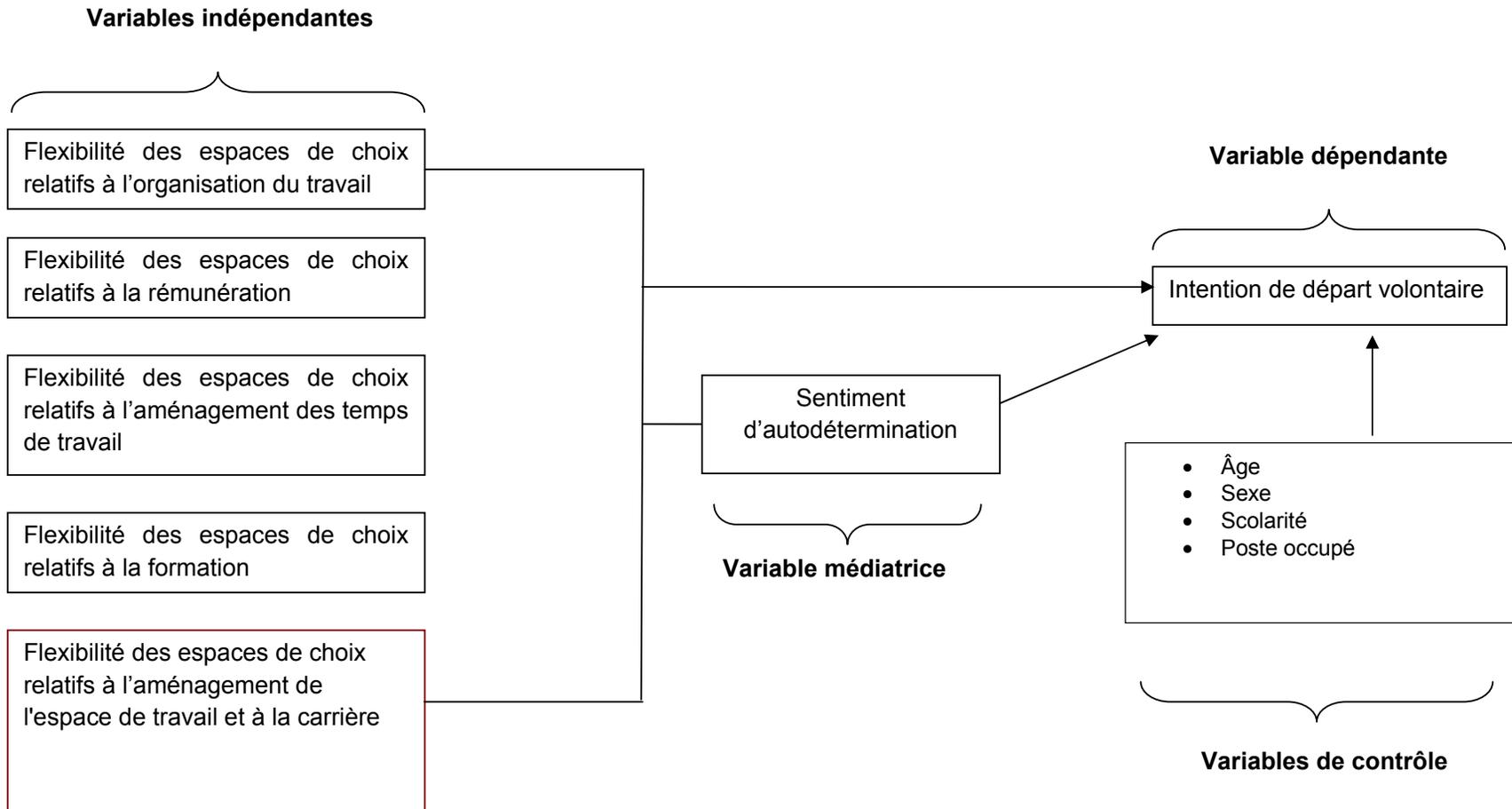
3.1.1 Évolution de notre modèle de recherche.

Le modèle de recherche que nous proposons dans le cadre de notre étude a connu une légère évolution, il nous permet de faire un lien direct avec la réalité du terrain. Ainsi dans notre nouveau modèle, nous avons fait un inventaire détaillé des espaces de choix que nous propose le concept de la GRH à la carte, tout en mettant l'accent essentiellement sur l'importance de la flexibilité des choix proposés en terme de pratique RH aux yeux des salariés.

Voici l'ensemble des flexibilités des espaces de choix qui sont mises à contribution dans le modèle de recherche que nous allons présenter : la flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail, à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à la formation, à l'aménagement de l'espace de travail et à la carrière.

La conception de ce modèle aura en effet un double objectif. D'abord elle permettra de réaliser une analyse qualitative exploratoire (Chapitre 4). Celle-ci aura pour but de faire ressortir les pratiques qui sont mises en avant par la banque sous étude, mais sans perdre de vue la problématique de taux de roulement. Le modèle permettra également de préparer notre phase quantitative, où nous allons, à partir de questionnaires, vérifier l'influence que pourra avoir la flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH sur l'intention de départ volontaire des salariés. Il permet aussi vérifier l'effet médiateur du sentiment d'auto détermination dans la relation entre la flexibilité des pratiques RH et l'intention de départ volontaire des salariés.

Figure 7 : Modèle de recherche



3.2. Hypothèses de recherche

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

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, 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 du projet 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 existant entre ces espaces de choix et la fidélisation.

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

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 et 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 et Cameron, 1994). Ainsi, le type de temps partiel (choisi ou imposé) peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire des salariés.

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). 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 et Mesch, 1990 ; Marni et Deckman, 1996).

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 et Joras, 1986).

Enfin, certains auteurs ont insisté sur l'existence d'un lien entre la présence d'horaires « à la carte » et l'intention de départ volontaire des salariés (Golembiewski et Prohel, 1978 ; Pierce, Newstrom, Dunham et Barber, 1989). Dalton et Mesch (1990) croient qu'il y a un lien indirect entre ces deux variables : l'intention de départ volontaire est en effet déterminée par la satisfaction au travail, l'engagement et l'absentéisme (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Cotton et Tuttle, 1986). Dès lors, la présence d'horaires flexibles n'a pas de conséquence directement sur l'intention de départ des salariés, mais elle varie avec la satisfaction au travail, l'engagement et l'absentéisme. 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.

La flexibilité des espaces de choix offerts en matière de rémunération

La rémunération se voit aujourd'hui accorder une conception de plus en plus extensive. Ainsi, Castagnos et 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 et 1997). Des arbitrages peuvent dès lors se faire sur les couples fixes, variables, différés, immédiats ou monétaires-non monétaires (Cavagnac et 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).

Diverses études ont montré l'influence positive des systèmes de rémunération cafétéria 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 et 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.

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

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.

Aujourd'hui, 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 et 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.

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.

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.

La flexibilité des espaces de choix relatifs à la 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 et 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

La flexibilité relative aux autres espaces de choix

D'autres espaces de choix sont également offerts aux salariés dans le cadre de leur emploi. Ils ont le mérite de diminuer le taux de roulement des salariés. C'est le cas des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail, à la retraite et à la mobilité géographique (Colle, 2003).

L'aménagement de l'espace de travail semble avoir une influence sur la motivation et sur la satisfaction au travail des salariés. En effet, la présence de ces espaces 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 : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.

Enfin, les espaces de choix relatifs à la carrière peuvent concerner l'évolution de la carrière, la retraite et la mobilité des salariés. La liberté de choix peut concerner ici la question de la compatibilité de la carrière envisagée avec les attentes et les valeurs des salariés concernés. Ceux-ci tiennent compte notamment de leur famille et de leur vie extra-professionnelle.

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

H2 : La flexibilité des espaces de choix a une influence sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

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 suivantes :

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 l'aménagement de l'espace de travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.

SH2 f : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la carrière 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 mémoire, aujourd'hui, les salariés manifestent le désir de liberté et d'autonomie, mais surtout le souhait d'avoir le contrôle de leur vie professionnelle. Cela nous a permis de faire appel à la théorie de l'autodétermination.

Le sentiment d'autodétermination correspond parfaitement aux attentes des salariés et paraît 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 alors envisager 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 trois chapitres que nous avons présentés nous ont permis de mieux comprendre les différents concepts retenus dans le cadre de notre recherche. Nous avons d'abord, dans le premier chapitre, abordé la notion d'intention de départ volontaire et retenu certains modèles théoriques qui constituent un apport pour notre recherche.

Dans le second chapitre, nous avons analysé la documentation se rapportant à l'évolution des pratiques de la GRH. Aujourd'hui, on parle davantage de personnalisation des pratiques des RH, d'où notre analyse du concept de la GRH à la carte, tout en l'abordant sous l'angle de la flexibilité que nous offrent les différents espaces de choix que nous avons répertoriés. Finalement, le troisième chapitre nous a permis de proposer un modèle conceptuel de recherche que nous avons présenté en détail.

Les problématiques de recherche issues de la documentation doivent être confrontées à la réalité. Ainsi, nous devons évaluer notre question de recherche en fonction des résultats obtenus par d'autres chercheurs et également de ceux tirés de notre terrain d'étude.

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

La revue de la documentation que nous avons présentée dans le cadre de notre étude nous a permis de mieux comprendre la nouvelle réalité à laquelle fait face le monde du travail. Tout en nous donnant les outils nécessaires, nous avons créé un modèle de recherche, en formulant des hypothèses théoriques en fonction de celui-ci. Néanmoins, l'objectif de notre recherche n'est pas uniquement théorique, nous souhaitons au contraire proposer des éléments de compréhension aux responsables de la banque sur le concept de la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et sur son influence sur les salariés. Pour ce faire, nous avons opté d'abord pour une étude qualitative de type exploratoire.

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.

En effet, en ayant recours à cette méthode, nous avons voulu recueillir la perception des pratiques en place de la responsable des ressources humaines, ce qui nous a donné l'occasion d'accorder une attention particulière à la notion de flexibilité des pratiques en gestion des ressources humaines, mais aussi de réaliser un inventaire des espaces de choix offerts aux salariés. Ainsi, cette méthode nous permettra de vérifier la pertinence générale de notre travail conceptuel, avant de tester la validité de notre modèle au moyen de notre questionnaire. Cependant, les résultats de notre étude qualitative ne pourront être généralisés, à cause de la faible taille de notre échantillon.

La méthodologie de la recherche que nous présenterons dans les prochaines sections rappelle que notre étude qualitative nous permettra de confronter les notions théoriques acquises au cours de nos lectures sur les thèmes de la GRH à la carte et de l'intention de départ volontaire aux réalités du terrain.

Dans le reste de ce chapitre, nous aborderons les principaux éléments de la méthodologie de notre recherche, soit le type de recherche, la présentation de l'échantillon, la collecte des données, l'instrument de collecte de données, le plan d'analyse et un aperçu sur la façon dont nous procéderons pour opérationnaliser nos variables.

4.1 Type de recherche

Au niveau du type de recherche, nous avons opté pour une étude quantitative exploratoire, appuyée au préalable par un entretien réalisé auprès d'une responsable des ressources humaines d'une grande banque haïtienne. Cet entretien nous a permis d'examiner la pertinence de notre recherche dans un environnement en voie de développement (Haïti), avant d'envisager une enquête par questionnaire auprès des employés de cette banque.

4.2 Préparation du terrain et résultats de l'enquête qualitative

Nous avons opté pour un entretien semi-directif avec la responsable des ressources humaines. Ce type d'entretien permet à notre interviewée de communiquer 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). En ayant recours à ce type d'analyse, nous ferons ressortir les principaux thèmes de notre recherche à travers le discours de la responsable des ressources humaines en Haïti. Nous aborderons les thèmes relatifs à la flexibilité des espaces de choix en GRH et l'intention de départ volontaire des employés.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette analyse qualitative a comme objectif de vérifier la pertinence de notre sujet de recherche dans le cas haïtien et de discuter des éléments devant servir à la construction du questionnaire pour l'enquête sur le terrain. Les résultats de notre entretien avec la responsable des ressources humaines en Haïti sont présentés ci-dessous.

L'entretien que nous avons eu avec la responsable des ressources humaines d'une banque haïtienne permet de relever un taux élevé de roulement, qui est estimé à environ 18 % pour l'année 2007 au niveau des succursales. L'interviewée souligne le besoin d'entreprendre des actions vigoureuses pour réduire ce taux. En analysant son discours, certains éléments qu'on retrouve au niveau de la GRH à la carte reviennent assez souvent.

❖ **Les types de salariés concernés**

Le taux de roulement élevé auquel fait face l'institution bancaire sous étude caractérise surtout les employés, qui constituent la base même de l'organisation. On fait essentiellement référence aux caissiers, aux chargés du service à la clientèle et autres. Selon la responsable, l'organigramme du réseau bancaire ressemble à une pyramide : « Plus on monte dans l'échelle, plus c'est étroit ». Il y a un cheminement normal à suivre quand on se trouve au bas de l'échelle. Ce cheminement entraîne un taux de rotation important que notre interlocuteur trouve inévitable, voire tout à fait naturel : « Qu'on le veuille ou non, il y aura toujours un taux de rotation. Sinon, ces caissiers resteront caissiers toute leur vie. »

❖ **L'intention de départ chez les salariés**

En analysant la catégorie d'employés qui servent de base à notre étude, nous constaterons que leur profil (qui sera présenté en détail lors de notre analyse quantitative) nous permet de comprendre la source principale du phénomène du taux de roulement élevé.

Dans sa description du cheminement d'emploi normal au sein de la banque haïtienne, la responsable des ressources humaines précise que les personnes embauchées aux postes de caissiers ou de chargés de clientèle constituent la base de l'organisation. Ces personnes ont, dans une grande proportion, un bagage universitaire complet : « Ces gens-là, quand on les recrute, ils ont généralement une formation en comptabilité ou en gestion. »

Selon la responsable interviewée, il est important pour l'organisation de conserver les bons éléments de ces groupes d'employés, qui sont prêts à s'investir et à fournir le maximum d'efforts pour poursuivre leur carrière au sein de l'institution à laquelle ils appartiennent : « Si on a de bons employés, on veut à tout prix les garder, on veut les aider à faire carrière à la banque. C'est aussi bon pour l'employé que pour la banque. »

❖ **Existence réelle du problème du départ volontaire**

La rétention des employés est également importante dans un environnement marqué par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Un fait important est que le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre est présent dans les entreprises du monde entier, mais qu'il se traduit de manière très différente selon le contexte socioéconomique. En Haïti, la situation économique précaire a une influence directe sur le niveau d'éducation de la population. Un faible pourcentage de la population y a droit. Par ailleurs, avec un taux de chômage de 32,7 % et le

fait que 80 % des Haïtiens sont touchés par le chômage ou le sous-emploi¹, les professionnels haïtiens évitent souvent de se trouver en situation de chômage, dont les conséquences sont multiples : perte de revenus, exclusion multidimensionnelle (sociale, politique, économique). Dans ce contexte, l'immigration à l'extérieur du pays devient une option pour plusieurs Haïtiens. Ceux qui restent au pays doivent s'ajuster aux conditions d'emploi du marché du travail haïtien. Ainsi, certains sont prêts à assumer des fonctions souvent inférieures à leurs qualifications et à travailler dans des conditions qui ne correspondent pas à leurs attentes. Nous pouvons mentionner l'exemple des horaires de travail très longs auxquels doivent faire face les employés du secteur bancaire en Haïti. Bien que consciente de ce problème d'horaire de travail, la responsable affirme que « c'est un problème pour lequel on n'a pas encore trouvé de solution, mais qu'il faut quand même servir le client ».

Le désir de réduire le taux de départ volontaire se traduit par un processus qui englobe une série d'interventions. Celles-ci ont pour but de créer un attachement professionnel durable entre l'employeur et ses employés, conformément aux attentes de chacun. Comme moyens d'intervention, nous avons opté, dans le cadre de notre travail, pour la GRH à la carte. Notre entretien a permis de relever les éléments qui sont mis en valeur par la banque haïtienne pour pallier au problème du départ volontaire. Dans ce cadre, nous avons constaté que les pratiques de GRH à la carte telles que définies dans notre revue de la documentation (rémunération, organisation du travail, gestion de carrière, etc.) existent à travers certains instruments auxquels a recours le secteur bancaire haïtien.

❖ Instruments utilisés par la banque haïtienne

La responsable rencontrée affirme n'avoir pas considéré jusqu'à présent l'implantation d'un outil de gestion personnalisée tel que le propose la GRH à la carte. Mais comme nous l'avons déjà indiqué, des pratiques ont été mises en œuvre pour des raisons de compétitivité dans le secteur bancaire haïtien. Néanmoins, elle n'est pas non plus fermée à son éventuelle implantation. D'après elle, il faudrait examiner les différents outils existant, et évaluer leurs avantages et leurs inconvénients, afin de pouvoir en adopter certains. Cette démarche n'a pas encore été entreprise. Cependant, elle espère qu'il y aura un comité qui se penchera sur le sujet, pour éventuellement déboucher sur des mesures concrètes.

Nous avons quand même questionné la directrice de la banque sur les pratiques qui sont actuellement mises en place dans son organisation. Pour ce faire, nous nous sommes

¹Statistiques de 2005, France Diplomatie : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/>

référé à certaines pratiques présentes dans la GRH à la carte, afin d'obtenir une ligne directrice sur ce qui se fait. Nous avons abordé les pratiques suivantes :

❖ **La rémunération**

À ce niveau, les banques haïtiennes ont beaucoup tendance à se comparer entre elles pour assurer leur compétitivité. Selon la responsable des RH, son organisation s'assure d'offrir à ses employés de bons avantages sociaux et d'excellentes compensations à même de les placer au dessus de la moyenne du secteur.

❖ **Horaire de travail**

Selon la responsable, les employés des succursales n'ont pas d'horaire de travail fixe. Elle mentionne une problématique majeure à laquelle les ressources humaines doivent constamment faire face. En effet, les horaires des employés des succursales sont trop longs. Certains employés commencent à 7 h 30 ou 8 h, et ils quittent la succursale vers 18 h 30 ou 19 h. C'est une situation qui devient de plus en plus préoccupante, mais que la responsable des RH trouve nécessaire pour mieux servir les clients.

❖ **Formation**

La responsable explique qu'elle est ouverte à toute proposition de formation formulée par un employé. Par contre, cette formation doit être en relation avec son domaine d'emploi, et il faut qu'elle soit avant tout utile à la banque : « On ne va pas former quelqu'un juste pour le former, juste pour le plaisir d'avoir un diplôme, il faut que ça soit utile à la banque. »

À notre question sur l'importance de ces pratiques aux yeux de ses employés, la responsable émet l'opinion suivante : « Je ne pense pas qu'il y ait un élément en particulier, mais il y en a au moins deux : la rémunération et la possibilité de faire carrière. Mais la possibilité de faire carrière va de pair avec la formation. La formation et l'évaluation permettent le développement de l'employé. Il est bon de mentionner qu'au niveau de la carrière, l'institution (Haïti) n'impose pas de choix de carrière à ses employés, mais analyse en fonction de la vision du salarié ce qui est possible. »

À l'issue des résultats obtenus suite à l'analyse de notre entretien, nous remarquons que certains éléments présents dans le contexte de flexibilité de choix que nous offre la GRH à la carte se trouvent parmi les pratiques retenues par la banque haïtienne, mais rappelons

qu'elles ne sont pas personnalisées : nous faisons référence aux choix relatifs, à la rémunération, au temps de travail, à la formation, à l'organisation du travail et à la carrière.

Les propos recueillis auprès de la responsable que nous avons rencontrée, notamment sa préoccupation par rapport au problème du roulement, nous incitent grandement à vérifier s'il existe réellement une flexibilité au niveau des espaces de choix. Notons que certains des outils que nous avons mentionnés ne sont pas adéquats au terrain sélectionné (horaires à la carte), et que ceux que nous avons définis comportent de nombreuses autres dimensions qui peuvent s'y adapter. Ainsi, si le degré de flexibilité a un certain impact ; nous allons pouvoir analyser son influence sur l'intention de départ des salariés.

Cette étude qualitative a permis également d'évoquer l'impact qu'aurait le sentiment d'autodétermination chez les salariés de la banque haïtienne sur leur intention de départ. Bien que cette étape ait été réalisée uniquement auprès de la responsable des ressources humaines, nous pensons que les salariés souhaitent avoir un minimum d'autonomie dans le choix et la conduite d'une activité et également un contrôle sur les résultats. C'est ce que nous verrons dans la prochaine section, lors de l'analyse des résultats de notre étude.

4.3 Enquête par questionnaire

L'objectif est de collecter de l'information pertinente auprès d'un échantillon d'employés de l'organisation sous étude. Cette information servira ensuite à tester nos hypothèses de recherche.

4.3.1. Échantillonnage

Selon Meyer et Allen (1997), bien que les caractéristiques ne puissent être mesurées objectivement, il est avéré que ce sont les perceptions des employés qui influencent leurs attitudes et leurs comportements. Ainsi pour reproduire le plus fidèlement possible la population qui nous intéresse en tenant compte des caractéristiques connues de celle-ci, il faut que notre échantillon soit représentatif de notre population de recherche, en raison de ses caractéristiques propres. Nous avons donc pensé privilégier au niveau de l'échantillon le **type intentionnel non** probabiliste (Patton, 1980).

4.3.2. Instrument de collecte des données

Pour la collecte des données auprès des salariés, nous avons eu recours à un questionnaire. Il a été élaboré par Colle (2006), dans le cadre de sa thèse qui aborde l'influence de la GRH à la carte sur la fidélisation des salariés. Pour construire ce questionnaire, Colle (2006) a établi des échelles de mesures relatives aux différents espaces de choix et au sentiment d'autodétermination. En ce qui a trait à l'intention de départ, l'auteur a utilisé l'instrument préconisé par Neveu (1996), le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman, Klesh et Jenkins, 1979), ainsi que des items de l'échelle de Landeau et Hammer (1986). Au niveau de l'engagement, Colle a retenu l'échelle d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990), qui permet de mesurer les dimensions affectives et calculées.

Il est important de mentionner qu'en élaborant ce questionnaire, notre objectif était double : d'abord, il s'agissait que le questionnaire soit facile à comprendre pour les répondants, et aussi qu'il soit cohérent avec notre revue de la documentation sur le sujet.

Le questionnaire qui a été distribué à nos répondants comporte trois sections regroupant les grands thèmes abordés dans notre étude, soit la flexibilité des espaces de choix que nous offre la GRH à la carte, l'intention de départ volontaire et le sentiment d'autodétermination. Nous avons également ajouté une quatrième section, qui a pour objectif de nous renseigner sur les caractéristiques individuelles de nos répondants. Une copie du questionnaire est fournie à l'annexe de l'étude.

4.3.3. Collecte des données

Nous avons, en collaboration avec la responsable des ressources humaines, sélectionné une dizaine de succursales de la région métropolitaine de Port-au-Prince. Nous avons distribué 150 questionnaires, afin d'obtenir un maximum de retour qui seraient représentatifs pour notre étude. Il est important de noter que cette institution bancaire compte plus de 25 succursales dans la région de Port-au-Prince et un effectif de 994 employés pour l'ensemble du réseau bancaire.

Les 150 questionnaires ont été envoyés aux directeurs de 10 succursales de Port-au-Prince en juillet 2007 par l'entremise du service de courrier interne de l'entreprise. Ces directeurs ont été informés préalablement par l'assistante, vice-présidente des ressources humaines, de la distribution, du questionnaire. Aussi, ce sont eux qui ont eu la tâche de

distribuer les questionnaires à leurs employés. Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre de présentation (Annexe 1).

Nous avons effectué la tournée de six succursales, selon les disponibilités qui nous ont été allouées. Nous avons profité de cette occasion pour répondre aux questions des employés. Nous leur avons également transmis notre adresse courriel pour qu'ils nous fassent part de toute question ou suggestion. Par ailleurs, ils ont été assurés de la confidentialité des données recueillies et informés qu'une copie de notre recherche serait remise à la banque.

Le temps nécessaire pour remplir le questionnaire est d'environ trente minutes. Une fois remplis, les questionnaires nous ont été retournés directement.

4.3.4. Taux de réponses.

Au total, nous avons reçu 150 questionnaires remplis, soit exactement le nombre visé. Cependant, nous avons dû écarter 12 questionnaires de notre échantillon, à cause de l'insuffisance des réponses fournies. Pour d'autres questionnaires, nous avons procédé à l'imputation des valeurs manquantes, afin de préserver un nombre suffisant d'observations dans notre base de données.

4.4 Analyse des données

En effectuant notre analyse quantitative, nous testerons nos hypothèses de recherche élaborées à partir de notre revue de la documentation (Chapitre 3). Le modèle d'analyse que nous avons proposé comporte quatre groupes de variables. Il y a d'abord les variables indépendantes. Elles représentent le degré de flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail, à la rémunération, à l'aménagement de l'espace de travail, à la formation et aux autres espaces de choix (retraite, mobilité, carrière). On compte ensuite une variable médiatrice (sentiment d'autodétermination), et des variables de contrôle (âge, sexe, scolarité, présence de conjoint et de personnes à charge, poste occupé), enfin, une variable dépendante (l'intention de départ volontaire). Les hypothèses que nous avons formulées se rapportent à la relation entre ces différents concepts. Ainsi, la méthode d'analyse que nous retiendrons nous permettra de les tester.

4.4.1 Modèle opératoire

A) Variable dépendante

L'intention de départ volontaire constitue notre seule variable dépendante. Dans le cadre de notre recherche, cette variable ne comporte en effet aucune dimension. Par contre, elle peut être identifiée par une variété d'indicateurs. Par exemple, Wayne *et al.*, (1997)² ont créé une échelle qui renferme trois énoncés qu'on trouve également dans l'échelle de Landau et Hammer (1986) : « Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation » ; 2) « Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise » ; 3) « Je pense souvent à partir de cette entreprise. » La perception des salariés lorsqu'il s'agit d'intention de départ volontaire peut également être mesurée par d'autres indicateurs, dont celui de Camman *et al.*, (1979) : 4) « Je pense souvent à partir de cette entreprise », de Wayne *et al.*, (1997) : 5) « Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation. » Dans notre étude, nous avons retenu comme variable dépendante un seul indicateur, soit celui de Colle (2006) : 6) « J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche. »

Ainsi, un seul indicateur mesure notre variable dépendante. La perception des salariés interviewés est mesurée sur une échelle allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord). Plus on s'approche de 7, plus la probabilité de partir sera grande.

Tableau 2 : Variable dépendante

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)

B) Variables indépendantes

Les données recueillies dans notre revue de la documentation sur le concept de la **GRH à la carte** nous permettent de retenir six dimensions qui lui sont propres, soit : la flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail, à la rémunération, à l'aménagement aux espaces de travail, à la formation, au temps de travail et aux autres espaces de choix (retraite, carrière, mobilité).

² Wayne : 113 280.

Afin de vérifier l'impact de la flexibilité de ces choix sur l'intention de départ volontaire des salariés, nous avons identifié plusieurs indicateurs de la GRH à la carte. Ils nous permettront de vérifier l'opinion et les perceptions personnelles des salariés interviewés.

Pour chacun des six espaces de choix, la question suivante a été posée aux employés : « Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes ? » Les possibilités de réponse correspondent à l'échelle de Likert à sept niveaux, où l'importance de la perception des salariés varie de (1) « totalement en désaccord » à (7) « totalement d'accord » Néanmoins, on laissait tout de même une marge aux répondants dans le cas où la situation était « non applicable ».

Le tableau suivant présente les indicateurs composant chacune des variables indépendantes.

Tableau 3 Variables indépendantes

Variables	Indicateurs	Échelle de mesures
<p>1. Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail</p>	<p>Q1 : Je dispose d'une marge d'autonomie en ce qui concerne la façon de faire mon travail.</p> <p>Q2 : Mon travail me permet de prendre part aux décisions qui me concernent.</p> <p>Q3 : J'ai mon mot à dire sur ce qui se passe dans mon travail.</p> <p>Q4 : Mon travail me permet de prendre des décisions tout seul.</p> <p>Q5 : J'ai une influence sur la façon dont je dois faire mon travail.</p> <p>Q6 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne le découpage de mes activités.</p> <p>Q7 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne la vitesse à laquelle je travaille.</p> <p>Q8 : J'ai une marge de liberté en ce qui concerne les changements à apporter dans la manière de faire mon travail.</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)</p>
<p>2. Flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération</p>	<p>Q9 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix relatifs à la rémunération.</p> <p>Q10 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le placement de mon épargne salariale : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise.</p> <p>Q11 : Mon entreprise me permet d'avoir recours à l'actionnariat salarié si je le souhaite.</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)</p>

	<p>Q12 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le mode de versement de mon salaire.</p> <p>Q13 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes compléments de rémunération.</p> <p>Q14 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la prévoyance et la retraite.</p> <p>Q15 : Mon entreprise me propose un mutuel complémentaire.</p> <p>Q16 : Au sein de cette mutuelle complémentaire, je peux choisir certains avantages en fonction de mes besoins.</p>	
<p>3. Flexibilité des espaces de choix relatifs aux temps de travail</p>	<p>Q17 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes horaires.</p> <p>Q18 : Je peux obtenir des horaires atypiques si je le souhaite (par exemple : travail du matin, semaine de quatre jours).</p> <p>Q19 : Je peux obtenir des horaires individualisés (ou flexibles, ou à la carte, ou variables).</p> <p>Q20 : Je peux bénéficier d'horaires à la carte complets (entièrement laissés au choix du salarié)</p> <p>Q21 : Je peux travailler pendant des heures supplémentaires si je le souhaite.</p> <p>Q22 : Je peux choisir de travailler entre temps complet et temps partiel.</p> <p>Q23 : En cas de travail à temps partiel, mon entreprise me</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)</p>

	<p>permet de choisir le nombre d'heures effectuées (50 %, 70 %, etc.).</p> <p>Q24 : Je peux avoir recours au travail à temps partiel annualisé (travail intermittent) si je le souhaite.</p> <p>Q25 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes dates de congés.</p> <p>Q26 : Je peux obtenir un congé de longue durée si je le souhaite.</p> <p>Q27 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération de mes journées.</p> <p>Q28 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération ou la rémunération de mes heures supplémentaires.</p> <p>Q29 : Mon entreprise met à ma disposition un « compte épargne temps » me permettant d'accumuler des droits de congé rémunérés.</p> <p>Q30 : Dans ce « compte épargne temps », j'ai la possibilité de transformer de l'argent en jours de congé et réciproquement.</p>	
<p>4. Flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation</p>	<p>Q31 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de formation.</p> <p>Q32 : Je peux demander de suivre une formation si je le souhaite.</p> <p>Q33 : Je peux choisir le contenu de ma formation.</p> <p>Q34 : Je peux participer à l'élaboration du plan de formation.</p> <p>Q35 : J'ai la possibilité de me former en ligne (Internet).</p> <p>Q36 : Mon entreprise propose parfois des formations facultatives pour ceux</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)</p>

	<p>qui le souhaite.</p> <p>Q37 : Je peux obtenir un congé de formation si je le souhaite.</p>	
<p>5. Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail</p>	<p>Q38 : Mon entreprise me permet d'aménager le cadre de mon travail comme je le souhaite.</p> <p>Q39 : Je peux décorer mon bureau comme je le souhaite.</p> <p>Q40 : Je peux apporter des éléments personnels afin de rendre mon cadre de travail plus chaleureux.</p> <p>Q41 : Je peux personnaliser mon bureau si je le souhaite.</p> <p>Q42 : Je peux apporter une touche personnelle dans l'aménagement de mon cadre de travail.</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord)</p>
<p>6 Flexibilité des espaces de choix relatifs à la carrière</p>	<p>Q43 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.</p> <p>Q44 : C'est moi qui gère ma carrière comme je l'entends.</p> <p>Q45 : J'ai mon mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière (horizontale, verticale).</p> <p>Q46 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de mobilité.</p> <p>Q47 : Je peux demander à bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite.</p> <p>Q48 : Une mutation géographique est toujours possible si je la demande.</p> <p>Q49 : Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mon départ à la retraite.</p> <p>Q50 : C'est moi qui détermine la date de mon départ à la retraite.</p>	<p>1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement d'accord)</p>

Pour nos analyses empiriques, nous avons considéré la moyenne des réponses aux indicateurs de chaque variable indépendante comme mesure de cette variable. Comme le nombre d'indicateurs n'est pas le même pour toutes les variables, le fait de prendre la moyenne donne un même intervalle de variation pour toutes les variables, soit entre 1 et 7. C'est le cas également pour la variable dépendante.

C) Variable médiatrice : sentiment d'autodétermination

Six items composent cette variable (tableau 5). Pour chaque item, nous avons retenu l'échelle de Likert à sept niveaux, avec une huitième possibilité dans le cas où la question ne s'applique pas au répondant. Dans nos analyses, la variable médiatrice est mesurée par la moyenne des réponses aux six indicateurs de cette variable.

Tableau 4 : Variable médiatrice

Variable	Indicateurs	Échelle de mesures
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 (totalement en désaccord) 7 (totalement d'accord)

D) Variables de contrôle

Au niveau des variables de contrôle, nous avons retenu quelques éléments sociodémographiques qui nous permettront d'établir certaines statistiques et également de contrôler leur effet sur les relations que nous allons mesurer. Ces variables sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le poste occupé.

Cependant, en ce qui a trait au niveau de la scolarité, nous jugeons nécessaire d'apporter quelques précisions sur le système éducatif haïtien. C'est un système qui trouve son origine à partir de l'éducation française. Ainsi, les étudiants au secondaire font sept ans d'étude et acquièrent à la fin un baccalauréat de fin d'études secondaires qui leur ouvre la voie à l'enseignement supérieur. Donc au niveau de l'enseignement supérieur, on retrouve deux types de formations postérieures au baccalauréat de fin d'études secondaires. D'abord, nous avons un système dit collégial qui est offert aux étudiants qui souhaitent avoir une formation diversifiée et leur donne un accès rapide au monde du travail. Généralement ce sont des formations de courte durée (maximum 2 ans).

Il y a également le grade de Licence où l'entrée se fait par concours, examen ou dossier. C'est le système en vigueur dans les établissements postsecondaires. Ces derniers sont considérés comme des Universités.

Tableau 5 : Variables de contrôle

Variable	Échelle de mesures
1. Sexe	0 : Homme 1 : Femme
2. Âge	En années
3. Scolarité	- Baccalauréat: Oui : 1; Non : 0 - Cours collégial (DEC) : Oui : 1; Non : 0 - Licence ³ : Oui : 1; Non : 0
4. Poste occupé	- Chargé de clientèle : Oui : 1; Non : 0 - Caissier : Oui : 1; Non : 0 - Conseiller, consultant : Oui : 1; Non : 0 - Cadre : Oui : 1; Non : 0 - Autres catégories d'emplois : Oui : 1; Non : 0

³ Il s'agit du plus haut niveau observé dans l'échantillon.

4.5. Méthodologie

Au niveau de l'analyse quantitative, nous avons opté pour une analyse statistique des données que nous avons recueillies sur le terrain. L'utilisation de la méthode quantitative nous donnera les outils nécessaires pour pouvoir tester nos hypothèses de recherche.

4.5.1 Analyse descriptive

Cette étape de l'analyse quantitative permet d'avoir une meilleure compréhension des concepts que nous avons étudiés et d'examiner en détail les informations que nous avons recueillies, avant d'avoir recours à des procédures statistiques plus élaborées (Howell, 1998).

Ces statistiques descriptives nous permettront d'établir le profil des répondants (sexe, âge, ancienneté, statut d'emploi, etc.) et de mettre en évidence les caractéristiques de nos données (moyennes et écarts-types).

4.5.2 Coefficient (alpha) de Cronbach (α)

Après avoir effectué notre analyse descriptive, nous nous assurerons de la fiabilité et de la cohérence interne de certaines de nos échelles de mesures. Pour ce faire, nous allons avoir recours au coefficient de Cronbach. C'est un coefficient de fiabilité mesurant la cohérence interne d'une échelle élaborée à partir d'un ensemble d'indicateurs. Cette pratique permet de diminuer le nombre d'indicateurs initiaux compris dans l'échelle en fonction de la valeur du coefficient alpha, afin d'augmenter la fiabilité de la mesure. L'indice statistique varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la fiabilité est forte. Ainsi, nous pouvons comprendre qu'il est possible d'affirmer qu'une mesure est fiable lorsque celle-ci se situe à 0,80 et 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 $i^{\text{ème}}$ indicateur composant la dimension.

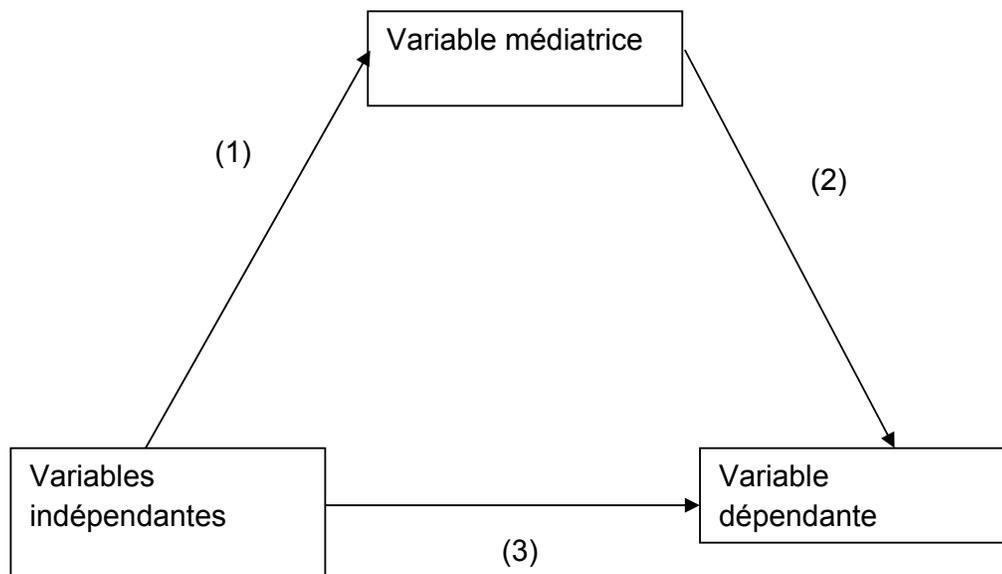
Plus le coefficient est proche de 1, plus le degré d'homogénéité de la dimension sera élevé.

4.5.3 Analyse multivariée

Nous aurons recours à une analyse multivariée sous forme de régression linéaire multiple. Cette analyse permettra d'estimer les paramètres des relations qui existent entre notre variable dépendante (intention de départ volontaire) et les variables indépendantes (flexibilités des espaces de choix). Elle permettra aussi d'établir la relation qui existe avec notre variable médiatrice (sentiment d'autodétermination), afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons formulées à la section 3.2.

Pour tester l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination, nous utiliserons la procédure proposée par Baron et Kenny (1986). La figure ci-dessous représente un modèle simple (une seule variable indépendante) avec une variable médiatrice.

Figure 8 : Analyse des variables médiatrices (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.

Avec les 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.

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).

Chapitre 5 : Résultats empiriques

Nous présentons ci-après les résultats des analyses descriptives, univariées et multivariées.

5.1 Analyses descriptives

Avant d'aborder l'analyse des résultats visant directement la vérification de nos hypothèses de recherche, nous décrivons d'abord notre échantillon, afin de cerner le mieux possible l'entreprise à laquelle nous nous référons. Ainsi, nous décrivons dans les prochaines sections les principales caractéristiques de notre échantillon par rapport à toutes les variables retenues dans notre modèle.

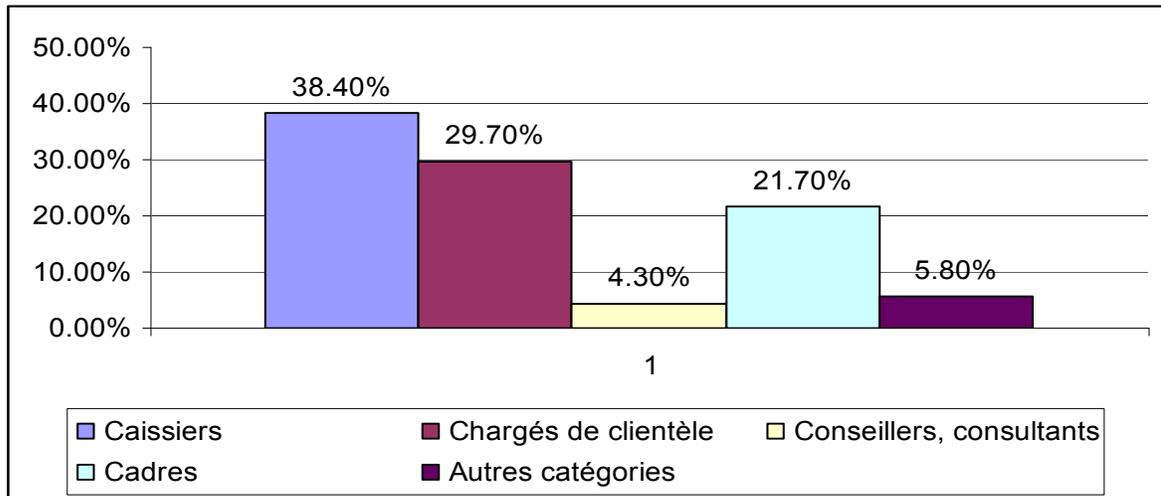
Notre échantillon se compose de 138 répondants qui sont des salariés d'une banque haïtienne. Tel que nous pouvons l'observer dans le tableau 6, plus de la moitié de cet échantillon, soit 65,7 %, est constituée de femmes, et la moyenne d'âge est supérieure à 27 ans, avec un écart-type de 5,22. En ce qui a trait au niveau de scolarité, la banque recrute davantage parmi les personnes qui ont un diplôme de baccalauréat, communément appelé *licence* en Haïti. En effet, comme l'indique notre tableau, 63,8 % des employés interviewés sont détenteurs d'une licence dans un domaine comme la finance, la comptabilité ou la gestion.

Tableau 6 : Caractéristiques des répondants

Variables de contrôle	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Femme	0,657	—	0	1
Âge	27,9	5,2	19	52
Secondaire	0,072	—	0	1
Cours collégial	0,290	—	0	1
Baccalauréat	0,638	—	0	1

En ce qui a trait à la catégorie d'emploi, le graphique I confirme les propos de la responsable des ressources humaines que nous avons rencontrée en entretien. En effet, nous observons une prédominance au niveau des caissiers (38,4 %) et des chargés de clientèle (29,70). Ces derniers, rappelons-le, constituent la base même de la banque.

Graphique 1: Profil professionnel des répondants



Concernant les variables indépendantes, le tableau 7 donne certaines indications sur la flexibilité des choix offerts aux salariés. Avec une moyenne de 4,33, les salariés interviewés accordent une place de choix à l'organisation du travail. Ce choix pose la question de l'autonomie au travail chez les salariés. En d'autres termes, il s'agit de les engager dans les décisions managériales et de les rendre plus responsables.

Une autre variable revêt une grande signification aux yeux des salariés, c'est le choix de carrière (moyenne 3,96). Nous constatons que les salariés sont soucieux de l'évolution de leur carrière. Ils souhaitent avoir la liberté de faire un choix de carrière qui prend en compte leurs attentes et leur valeur.

Par contre, nous observons que deux variables comparées aux autres sont relativement moins importantes pour eux : ce sont le choix de la rémunération (moyenne de 3,05) et le choix du temps de travail (moyenne 3,03)

Tableau 7 : Flexibilité des choix selon la perception des employés

Variables indépendantes	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Choix organisation du travail	4,332	1,295	1	7
Choix temps de travail	3,031	0,974	1	7
Choix rémunération	3,049	1,182	1	7
Choix formation	3,400	1,378	1	7
Choix espace travail	3,784	1,497	1	7
Choix carrière	3,961	1,083	1	7
Sentiment d'autodétermination	3.975	1,178	1	7

5.2. Coefficient alpha de Cronbach

Comme nous l'avons indiqué auparavant, cet indice statistique, qui varie entre 0 et 1, permet d'évaluer l'homogénéité (ou la cohérence interne) d'un ensemble d'indicateurs se rapportant à une même dimension. Dans notre cas, nous constatons 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 (tableau 8).

Tableau 8 : Estimation du coefficient alpha de Cronbach par dimension

Dimension	# indicateur	Coefficient α
Choix organisation du travail	8	0,8754
Choix temps de travail	15	0,8686
Choix rémunération	8	0,8763
Choix formation	7	0,8659
Choix espace travail	5	0,8854
Choix carrière	8	0,8113
Choix autodétermination	6	0,8165

5.3 Analyses univariées

Ces analyses sont basées sur les coefficients de corrélation linéaire entre la variable dépendante et les variables indépendantes.

5.3.1. Résultats des corrélations linéaires simples

Nous avons estimé les coefficients de corrélation linéaire simple entre la variable dépendante et chacune des variables indépendantes (tableau 9), ce qui nous permettra, à la lumière des résultats obtenus, de vérifier les hypothèses formulées à la section 3.2 de notre recherche.

Tableau 9 : Coefficients de corrélation linéaire estimés entre les différents espaces de choix et l'intention de départ volontaire

Variables indépendantes	Coefficient de corrélation	Hypothèses
	Intention de départ volontaire	
Choix temps de travail	-0,2469***	H1a
Choix rémunération	-0,0062	H1b

Choix organisation du travail	-0,2262***	H1c
Choix formation	-0,1695**	H1d
Choix espace travail	-0,1927**	H1e
Choix carrière	-0,3108***	H1f

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Ce tableau indique que cinq coefficients de corrélation linéaire sur six sont négatifs et statistiquement significatifs. Ainsi, le degré de flexibilité des choix de l'organisation du travail, du temps de travail, de la carrière, de la formation d'espace de travail est négativement corrélé avec l'intention de départ volontaire des employés. Par contre, les données n'indiquent pas l'existence à ce niveau de relation statistiquement significative entre le choix de rémunération et l'intention de départ volontaire.

Ainsi, les hypothèses H1a, H1c, H1d, H1e et H1f sont validées auprès de notre échantillon de recherche. Il existe également une corrélation négative entre l'intention de départ volontaire et le choix de la rémunération, mais cette corrélation est très faible et elle n'est pas statistiquement significative.

Les éléments que nous pouvons voir au tableau 10 ont été pris à partir de la matrice des corrélations linéaires (Annexe i). Les informations qui s'y trouvent nous permettent de vérifier notre hypothèse 2 relative à l'association entre la flexibilité des espaces de choix retenus et le sentiment d'autodétermination.

Tableau 10 : Coefficients de corrélation linéaire estimés entre les différents espaces de choix et le sentiment d'autodétermination

Variables indépendantes	Coefficient de corrélation	
	Sentiment d'autodétermination	Hypothèses
Choix temps de travail	0,3967*	H2a
Choix rémunération	0,3475*	H2b
Choix organisation du travail	0,4084*	H2c
Choix formation	0,3801*	H2d
Choix espace travail	0,3474*	H2e
Choix carrière	0,4961*	H2f

* $p < 0,01$

Les résultats du tableau 10 indiquent que les six coefficients de corrélation sont positifs et hautement significatifs.

Ainsi, l'ensemble des sous-hypothèses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e et H2f est validé, puisque les relations qui existent entre la variable modératrice et les variables indépendantes sont à la fois positives et significatives.

5.3.2. Corrélations linéaires simples entre la variable dépendante et le sentiment d'autodétermination

Le tableau suivant présente le coefficient de corrélation linéaire estimé entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire.

Tableau 11 : Coefficient de corrélation linéaire estimé entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire

	Coefficient de corrélation	Hypothèse
	Intention de départ volontaire	
Sentiment d'autodétermination	-0,2942***	H3

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Le résultat démontre qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire. Nous pouvons alors dire que l'intention de départ volontaire est fortement associée au sentiment d'autodétermination. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour nous prononcer sur la validité de la dernière 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.** En effet, les résultats obtenus jusqu'à présent ne permettent de valider que deux des trois étapes nécessaires pour tester l'effet médiateur. Les résultats de l'analyse multivariée permettront d'effectuer ce test.

5.4. Analyses multivariées

Après avoir examiné les corrélations linéaires qui existent entre les variables indépendantes et l'intention de départ volontaire ainsi que la corrélation entre le sentiment d'autodétermination et l'intention de départ volontaire, nous pousserons un peu plus loin nos analyses, en réalisant des analyses multivariées sous forme de régressions linéaires multiples.

Au préalable, nous avons produit la matrice des coefficients de corrélation entre toutes les variables explicatives (indépendantes, médiatrice et de contrôle), afin de nous assurer que

ces variables ne posent pas de problème de colinéarité. Cette matrice est donnée en annexe (i). Nous constatons que toutes les corrélations estimées sont inférieures à 0,50 (en valeur absolue), ce qui signifie que les problèmes de colinéarité seront limités dans l'estimation de notre modèle de régression linéaire multiple.

5.4.1 Flexibilité des choix et intention de départ.

Dans le tableau 12, nous présentons les résultats de notre première régression linéaire multiple. Dans cette régression, la variable dépendante (intention de départ volontaire) est régressée sur les variables dépendantes (flexibilité des espaces de choix) et sur les variables de contrôle.

D'après les résultats obtenus, trois des espaces de choix sur six ne sont pas des déterminants statistiquement significatifs de l'intention de départ. Il s'agit du choix de l'organisation du travail, du choix de la formation et de celui de l'espace de travail. Leurs coefficients estimés ne sont pas statistiquement significatifs.

À l'opposé, le choix de temps de travail ($b=-0,409$, $p<0,1$) et le choix de carrière ($b=-0,573$, $p<0,01$) ont des coefficients négatifs et statistiquement significatifs. Ainsi, plus les salariés peuvent faire des choix au niveau du temps de travail et de leur carrière, moins ils seront enclins à vouloir quitter leur emploi.

Contrairement à ce qu'on pouvait penser au niveau du choix de la rémunération, les résultats obtenus lors de la régression linéaire multivariée sont différents de ceux obtenus au moyen de la corrélation. Les résultats qui sont significatifs ($b= 0,373$, $p<0,01$) indiquent que plus les salariés peuvent avoir des choix de rémunération, plus ils ont l'intention de quitter leur emploi. Ainsi, nous comprenons que la rémunération n'est pas essentiellement une fin pour que les employés demeurent en emploi ; cela s'explique par leur désir d'avoir plus de liberté et d'autonomie dans le cadre de leur travail.

Tableau 12 : Résultats de la régression linéaire multivariée

(Variable dépendante = intention de quitter son emploi)

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	15,150*** (4,133)
Choix organisation du travail	-0,20 (0,16)
Choix temps de travail	-0,409* (0,211)
Choix rémunération	0,373** (0,157)
Choix formation	0,047 (0,149)
Choix espace travail	0,015 (0,138)
Choix carrière	-0,573*** (0,194)
Variables de contrôle	
Collégial	-1,042 (0,747)
Baccalauréat	-0,062 (0,801)
Femme	-0,208 (0,361)
Âge	-0,448* (0,262)
Âge au carré	0,006 (0,004)
Caissier	0,306 (0,417)
Conseiller, consultant	0,882 (0,880)
Cadre	0,230 (0,627)
Autres catégories d'emplois	0,264 (0,808)
Observations	138
R²	0,24
R² ajusté	0,15

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Les résultats de la régression indiquent qu'il y a un écart important entre R^2 et R^2 ajusté (0,24 contre 0,15). Cet écart s'explique par le fait que le nombre d'observations est petit (138) par rapport à un nombre relativement élevé de variables explicatives (15). On sait que R^2 ajusté = $1 - [(1 - R^2) \cdot (N-1) / (N-k-1)]$, où N est le nombre d'observations, et k est le nombre de variables explicatives (c'est-à-dire de régresseurs). On sait également que R^2 augmente au fur et à mesure qu'on ajoute de nouvelles variables au modèle, et ce, sans compter le problème de degré de liberté (qui baisse). R^2 ajusté tient compte de ce problème, puisqu'il peut baisser 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 R^2 ajusté (et minimiser la variance des résidus) nous avons éliminé les variables dont le coefficient a un t-ratio inférieur à 1, puis refait la régression (Maddala, 1992, p. 166). Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 13 Résultats de la régression linéaire multivariée

(Variable dépendante = intention de quitter son emploi)

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	
Collégial	-0,988*** (0,354)
Âge	-0,427* (0,220)
Âge au carré	0,006* (0,003)
# Observations	138
R^2	0,23
R^2 ajusté	0,19

*p < 0,1, ** p < 0,05 ; *** p < 0,01

Sur 15 variables au départ, nous en avons retenu seulement 7. Alors que R^2 n'a baissé que de 0,1, R^2 -ajusté a augmenté de 0,4.

Comme précédemment, 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.

5.4.2 Test de l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination.

Pour tester les hypothèses H2 (relation entre la flexibilité des espaces de choix et le sentiment d'autodétermination) et H3 (effet médiateur du sentiment d'autodétermination), nous avons suivi la démarche que nous avons présentée à la page 65. Les résultats montrés dans le tableau 14 se rapportent à l'étape 2, dans laquelle nous avons régressé la variable médiatrice sur les variables indépendantes et de contrôle.

Les résultats obtenus indiquent que trois espaces de choix ont un effet positif et statistiquement significatif sur le sentiment d'autodétermination. Il s'agit du choix de l'organisation du travail ($b=0,24$, $p<0,01$), le choix de la formation ($b=0,136$, $p<0,1$) et le choix de carrière ($b=0,294$, $p<0,01$).

Tableau 14 Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante = sentiment d'autodétermination

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	2,877 (2,111)
Choix organisation du travail	0,24*** (0,08)
Choix temps de travail	0,103 (0,108)
Choix rémunération	0,054 (0,080)
Choix formation	0,136* (0,076)
Choix espace travail	0,017 (0,071)
Choix carrière	0,294*** (0,099)

Variables de contrôle	
Collégial	-0,330 (0,382)
Baccalauréat	-0,160 (0,409)
Femme	-0,334* (0,184)
Âge	-0,159 (0,134)
Âge au carré	0,003 (0,002)
Caissier	0,205 (0,213)
Conseiller, consultant	0,091 (0,450)
Cadre	-0,010 (0,320)
Autres catégories d'emploi	0,047 (0,413)
Observations	138
R-carré	0,45
R-carré ajusté	0,38

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Enfin, nous avons régressé la variable dépendante sur les variables indépendantes et la variable médiatrice (étape 3 du test de l'effet médiateur du sentiment d'autodétermination). Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 15. Nous constatons que le coefficient estimé de la variable médiatrice est statistiquement significatif à 5 %. Par ailleurs, ce sont les mêmes variables indépendantes qui sont significatives : choix du temps de travail, choix de la rémunération et choix de carrière, et leurs signes n'ont pas changé. Nous remarquons que le choix de la rémunération a augmenté ($b=0,393$, $p<0,05$), alors que le choix de carrière a, quant à lui, baissé ($b=0,466$, $p<0,05$). Nous pouvons ainsi conclure que le sentiment d'autodétermination a un effet médiateur faible.

Tableau 15 : Résultats de la régression linéaire avec variable dépendante = intention de quitter son emploi

Variables indépendantes	Coefficient estimé (erreur type)
Constante	16,193*** (4,110)

Sentiment d'autodétermination	-0,360** (0,18)
Choix organisation du travail	-0,115 (0,164)
Choix temps de travail	-0,372* (0,209)
Choix rémunération	0,393** (0,155)
Choix formation	0,096 (0,148)
Choix espace travail	0,021 (0,136)
Choix carrière	-0,466** (0,198)
Variables de contrôle	
Collégial	-1,162 (0,740)
Baccalauréat	-0,120 (0,791)
Femme	-0,329 (0,361)
Âge	-0,505* (0,260)
Âge au carré	0,007* (0,004)
Caissier	0,380 (0,413)
Conseiller, consultant	0,915 (0,869)
Cadre	0,226 (0,618)
Autres catégories d'emploi	0,281 (0,797)
Observations	138
R-carré	0,27
R-carré ajusté	0,17

*p< 0,1, ** p< 0,05 ; *** p< 0,01

Chapitre 6 : Discussion

Notre objectif dans ce mémoire a été d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche, à savoir déterminer si la flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH offerts aux salariés dans leur emploi a une influence sur leur intention de départ volontaire. L'influence de ces flexibilités, au point de vue des espaces de choix, a été mesurée, tout en vérifiant l'effet de certaines variables (variables médiatrices et de contrôle). Nous avons ainsi émis trois hypothèses de recherche principales. Notre première hypothèse visait essentiellement à vérifier si la flexibilité des pratiques de GRH a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. Notre deuxième hypothèse, quant à elle, nous a permis de vérifier son influence sur le sentiment d'autodétermination et sur l'aspect médiateur. Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats obtenus, tout en ayant en tête le souci de vérifier les hypothèses formulées dans les chapitres précédents. Nous terminerons ce chapitre en faisant ressortir les limites de notre recherche et nous proposerons ensuite quelques pistes de recherches futures.

6.1 Discussion sur l'influence de la flexibilité des espaces de choix sur l'intention de départ volontaire.

Notre recherche nous a amenée à réaliser un inventaire de la flexibilité que nous offrent les différents espaces de choix que propose la GRH à la carte. Ainsi, en nous appuyant sur la revue de la documentation et sur les résultats obtenus dans notre analyse qualitative exploratoire, nous trouvons que la banque haïtienne met en place plusieurs pratiques de ressources humaines, uniquement dans le but d'être concurrentielle au niveau du secteur bancaire haïtien. Cependant, ces pratiques ne contribuent pas à satisfaire de manière très efficace les attentes spécifiques et diversifiées des salariés. Et leur proposer des solutions uniformes n'est pas la meilleure stratégie à adopter.

Nous orienterons donc notre discussion autour des résultats des régressions. Ces résultats démontrent que certains choix semblent avoir beaucoup plus d'influence sur l'intention de quitter des salariés.

En ce qui concerne le choix du temps de travail, il semble qu'elle ait une influence sur l'intention de quitter l'organisation ; celle-ci peut facilement s'expliquer par les

caractéristiques de notre échantillon. La majorité des personnes interviewées sont des femmes qui souhaitent pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle. Souvent, les individus qu'on trouve dans cette catégorie d'emploi continuent à suivre des cours à l'université, ou ils ont une famille souvent avec de très jeunes enfants. Il devient ainsi un atout important pour ces employés de pouvoir adapter leurs horaires de travail à leurs obligations personnelles, plus précisément à leurs obligations familiales. Ainsi, nous pouvons conclure que notre hypothèse **SH1 a** relative à la flexibilité des espaces de choix offerts en matière d'aménagement du temps de travail est vérifiée.

En ce qui concerne le choix de la rémunération, elle semble n'avoir aucune influence sur l'intention de quitter des salariés. Rappelons que les responsables de la banque concentrent essentiellement leurs efforts à ce niveau. Cependant, une hausse de salaire ne constitue pas nécessairement le choix optimal pour réduire l'intention manifestée par les salariés de quitter leur emploi. Comme le mentionnent Shaw et al., (1998) dans leur étude, le salaire semble malgré tout avoir un effet significatif sur l'intention de quitter. Selon les auteurs, cette relation s'explique par le fait que les employés restent dans une entreprise tant que celle-ci peut répondre à leurs besoins et à leurs intérêts de manière plus avantageuse que ne le feront les institutions concurrentes

Néanmoins, il peut y avoir une autre explication au résultat positif significatif obtenu précédemment : le système de rémunération de groupe selon la performance et le partage des gains que prône la banque. Selon Guthrie (2000), bien que la rémunération de groupe contribue à améliorer la productivité, plusieurs indicateurs suggèrent que les employés les plus performants ont tendance à quitter. Selon l'auteur, cela peut être dû en partie à la possibilité de conflits internes relevant d'une contribution inégale au partage des gains. Les employés les plus productifs auront alors tendance à quitter à cause de la perception d'une injustice à leur égard.

Donc, dans le cas qui nous intéresse, nous pouvons déduire que notre hypothèse **SH1b** (espaces de choix relatifs à la rémunération) n'est pas validée.

Quant au choix de l'organisation du travail, elle occupe une place significative aux yeux des cadres, qui réclament de plus en plus d'autonomie dans l'exécution de leur tâche. Toutefois, nous devons retenir le fait que cette liberté est conditionnée par certaines contraintes qui peuvent exister, par exemple des contraintes à propos des moyens qui sont mis à leur disposition.

Au sujet du choix de la formation, nous remarquons qu'avoir une flexibilité dans le domaine de la formation est très significatif pour les consultants et pour les autres professionnels qui se trouvent à l'emploi de la banque. Le fait de leur accorder une certaine souplesse dans le choix du contenu ou de participer à une formation spécifique représente un excellent moyen de réduire leur intention de départ. Selon les travaux de Hicks et Klimoski (1987), un salarié qui bénéficie d'une importante marge de flexibilité dans sa formation adopterait un meilleur comportement. Ainsi, les responsables répondraient à leur attente en apportant plus de flexibilité et d'individualisation à leurs programmes de formation.

Les résultats démontrent que le choix de carrière est étroitement lié à l'intention de départ volontaire. Les données obtenues nous ramènent à la nouvelle réalité selon laquelle les entreprises doivent répondre aux besoins d'autonomie de leurs employés dans leurs prises de décisions. Comme le soulignent Arthur et Rousseau (1996), les salariés ont de nouvelles conceptions de leur carrière. Aujourd'hui, on croit que les individus jouent un plus grand rôle dans leur développement professionnel. Le salarié sera alors son propre agent de carrière, de façon libre, et il s'assurera de trouver la satisfaction de ses désirs professionnels. Comme nous l'avons expliqué au début de cette recherche, des auteurs comme Wils, Saba et Guérin (1994) font référence au concept de « career commitment ». Ce concept est très pertinent pour nous, dans le cas où l'employé ne trouvant pas satisfaction dans le secteur bancaire, il peut aller faire carrière dans un autre domaine, et ce, dans la mesure où le salarié est capable de concilier ses attentes et ses besoins professionnels et personnels. Par conséquent, la réalisation des attentes de carrière devrait normalement inciter l'employé ou le cadre à rester dans l'organisation.

L'interprétation et la discussion des résultats de notre analyse quantitative nous permettent de comprendre qu'il y a une nouvelle orientation dans la relation salarié-entreprise. Ainsi, l'organisation qui a un bon rendement économique s'engage à fournir tous les outils de développement nécessaires aux salariés (même en termes d'autonomie) pour qu'ils se rapprochent de leur projet personnel et de leurs besoins. Il ressort de notre étude que la flexibilité offerte au point de vue des choix relatifs à la formation, à l'aménagement de l'espace de travail et à la carrière a une influence négative, et très significative sur l'intention de départ des salariés.

6.2 Discussion sur le rôle de l'autodétermination

Nos résultats nous permettent également de conclure que plus un salarié éprouve un sentiment d'autodétermination, moins il adoptera des attitudes et des comportements intermédiaires au départ volontaire. Ce résultat laisse voir un effet comparable à celui qu'exerce la variable « contrôle perçu » sur l'intention dans le modèle attitudinal du comportement planifié (Ajzen, 1985,1991). Plus un individu perçoit de l'autonomie au travail, plus il se sent libre dans son organisation, moins il a l'intention de partir.

Dans notre échantillon de recherche, le sentiment d'autodétermination revêt une grande signification pour les employés, dépendamment de leur âge ($b = 0,2253$; $p < 0,05$), mais surtout chez les cadres ($b = 0,1934$; $p < 0,05$). Les employés sont souvent à la recherche du soutien organisationnel qui leur permettra d'augmenter leur confiance, alors que les cadres quant à eux accordent de plus en plus d'importance à leur autonomie. Selon Cousin (2004), l'activité donne aux cadres la possibilité d'exprimer un savoir-faire, des compétences et également de les prouver, le travail devenant alors un moyen d'épanouissement et d'accomplissement (Cousin, 2004 : 35)

Dans sa recherche, Drucker (1999), quant à lui, affirme que le postulat traditionnel selon lequel les employés sont des *subordonnés* a largement été modifié pour considérer les employés comme des *associés* « *qu'il faut gérer comme s'ils étaient volontaires* » (Drucker, 1999 : 29). Donc, plus le cadre perçoit une attention particulière de la part de son organisation envers ses attentes, moins il aura l'intention de partir. Nous retrouvons alors le concept de soutien organisationnel perçu. On le définit comme l'ensemble des croyances entretenues par les salariés à l'égard de leur entreprise en ce qui a trait à la valorisation de leur contribution et à la préoccupation de leur bien-être.

Nos résultats confirment également le rôle médiateur du sentiment de l'autodétermination. Certains éléments comme la confiance envers la haute direction, le soutien organisationnel perçu et le fait de pouvoir prendre eux-mêmes leurs décisions justifiaient cette réalité. Nous comprenons alors qu'en proposant une certaine souplesse en matière de flexibilité de choix aux salariés, cela ne diminuera pas nécessairement leur intention de quitter l'organisation, mais cela leur procurera un sentiment de liberté et d'autodétermination.

6.3 Principaux constats.

Ainsi, notre recherche nous a mené à faire plusieurs constats. En nous référant à certains auteurs, nous allons faire ressortir quelques uns, que nous jugeons essentiels dans le cadre de notre étude.

En nous basant sur l'énoncé d'Igalens et Roussel (1998, p.23) : « Résoudre un problème que se pose un Directeur RH ou un cadre opérationnel concernant la GRH », est un signe que notre recherche rejoint la préoccupation réelle de notre terrain; ce qui aura pour principal effet d'améliorer directement ou indirectement l'efficacité de l'organisation (Louart et Penan, 2000). Nous comprenons alors que la flexibilité des choix en termes d'accès à des pratiques RH, trouve réellement sa place puisqu'elle contribue à la gestion issue de la nouvelle réalité du monde du travail.

Cependant, il faut mentionner que tous les types d'entreprises ou tous les profils de salariés ne sont pas, pour l'instant concernés par cette notion de flexibilité des pratiques RH. Mais, nous devons croire que cette notion est amenée à faire son chemin dans les années à venir.

L'évolution vers une personnalisation des pratiques RH contribue à accroître l'efficacité de la gestion de la relation avec chaque salarié. Celle-ci devient essentielle pour une bonne performance des ressources humaines de l'organisation. Nous comprenons alors que l'efficacité des pratiques RH peut se mesurer à leur capacité à répondre aux diverses attentes des salariés tout en respectant les exigences de l'entreprise. Ainsi, une gestion des ressources humaines performante sera celle qui proposera des solutions optimisées en accommodant les attentes de chaque salarié avec les objectifs et les contraintes de l'entreprise. On parlera alors d'une conciliation possible entre la performance économique et sociale de l'organisation.

Cependant, un autre constat très important que nous avons fait dans le cadre de cette étude et qui se reflète dans les résultats présentés, est au niveau de la flexibilité du choix du temps de travail. Dans le cas du terrain d'étude, cette variable a une très grande influence pour les salariés que nous avons interrogés. Selon l'étude de Guérin et al. (1994b), l'absence de flexibilité de choix dans l'organisation du temps de travail peut amener soit une multiplication des problèmes d'équilibre travail-famille dans les entreprises (Christensen, 1989; Zedeck, 1992)

ou encore une multiplication de conséquences négatives pour l'entreprise (comme le fort taux de roulement auquel fait face la banque) (Paris, 1989)

6.4 Vérification de nos hypothèses.

Le tableau présente une synthèse de l'ensemble des hypothèses que nous avons testées dans le cadre de cette étude. Suite aux discussions que nous avons eues précédemment, nous pouvons affirmer que l'ensemble de nos hypothèses est confirmé, à l'exception de notre hypothèse SH1b concernant la flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération.

Tableau 16 : Synthèse des résultats

Hypothèses	Validée ou infirmée
<p>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.</p> <p>SH1 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.</p> <p>SH1 c : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.</p> <p>SH1 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.</p> <p>SH1 e : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.</p> <p>SH1 f : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la carrière a une influence négative sur l'intention de départ volontaire.</p>	<p>Confirmée</p> <p>Infirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p>
<p>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.</p> <p>SH2 b : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.</p> <p>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.</p> <p>SH2 d : La flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.</p> <p>SH2 e : La flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail a une influence positive sur le sentiment d'autodétermination des salariés.</p>	<p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p> <p>Confirmée</p>

Conclusion

La rédaction de ce mémoire nous a permis essentiellement de mettre en lumière l'évolution de la relation salarié-entreprise. Bien que notre étude ne soit pas généralisable, puisque nous nous sommes uniquement intéressé au terrain haïtien, nous avons néanmoins atteint l'objectif que nous nous étions fixé au début de ce mémoire : celui de répondre à notre question de recherche : *La flexibilité des espaces de choix en termes d'accès à des pratiques RH, influence-t-elle l'intention de départ volontaire des salariés ?*

En proposant aux répondants de notre échantillon les différentes flexibilités de choix retenues pour notre étude, nous nous sommes rendue compte que le salarié y accordait une certaine importance, dans la mesure où cette flexibilité satisfaisait ses attentes et ses besoins. Par contre, concernant les résultats obtenus, nous avons été très surprise de constater que le choix de la rémunération n'avait pas d'influence négative sur l'intention de quitter des salariés, contrairement aux croyances populaires. Par contre, notre étude a la particularité de contribuer à la recherche au niveau théorique.

Ainsi, la réalisation de ce travail de recherche nous a fourni l'occasion d'explorer une vaste documentation qui aborde des thèmes et des théories différents. Mais la théorie qui a su retenir notre attention dans cette recherche est celle de l'autodétermination. Cette théorie présente en psychologie appliquée nous a donné une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines.

Au fil de la rédaction de notre recherche, nous avons compris que l'autonomie d'une personne constituait la source même de sa motivation, tandis que le comportement individuel que nous avons étudié se manifeste par l'intention adoptée par le salarié de vouloir quitter son organisation. Ainsi, ce comportement paraît inspiré du besoin du salarié d'avoir une influence sur le contexte avec lequel il interagit et d'être par la même occasion à l'origine de ses propres comportements.

Les outils de gestion des ressources humaines qui accordent une certaine flexibilité aux salariés dans leur choix devraient donc émousser leur motivation et, par ricochet, réduire leur intention de partir.

En ayant recours à la flexibilité des choix que nous propose le concept de la GRH à la carte, nous avons pu démontrer que la personnalisation des outils des RH peut être considérée comme une stratégie à adopter par une organisation, surtout lorsqu'elle souhaite contrer le

fléau des départs volontaires des salariés. Tout en mettant l'accent sur le rôle du sentiment d'autodétermination, nous ouvrons la voie aux chercheurs qui souhaitent entamer de nouvelles recherches sur l'autonomie.

Finalement, notre recherche a été construite autour d'un souci bien réel, celui de respecter le terrain retenu et elle représente un enjeu très important pour l'organisation. Nous avons eu le plaisir de colliger les données obtenues auprès des salariés et de constater quels sont les éléments qui représentent un atout pour eux au point de vue de la flexibilité qui peut leur être offerte à travers les outils des RH. Nos résultats nous ont révélé qu'il y avait des attentes à presque tous les niveaux des flexibilités qui peuvent être offertes. Il est important que les responsables des ressources humaines d'une banque pensent à mettre en place des pratiques qui rendent plus flexible le choix d'outils, mais surtout qui peuvent permettre de développer l'autonomie des employés dans l'exécution de leur tâche.

L'introduction des variables de contrôle (sexe, âge, poste occupé, scolarité, etc.) dans notre modèle d'analyse permet de se faire une idée bien précise de l'influence de la flexibilité des choix et de l'importance que celle-ci peut avoir pour certains salariés, parce qu'elle explique une partie du phénomène de leurs départs volontaires.

Malheureusement, notre recherche comporte certaines limites. Nous en retiendrons deux que nous pensons être les principales.

D'abord du point de vue méthodologique, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à l'ensemble de la banque. Sur plus de 900 employés répartis à travers les dix départements d'Haïti, nous avons pu contacter seulement 150 employés de la grande région métropolitaine de Port-au-Prince, alors que nous n'avons pu utiliser que 138 questionnaires aux fins de notre analyse. Cela réduit notre validité externe.

La composition de notre échantillon est très appropriée à notre recherche, puisque près de 50 % des personnes interviewées sont des caissiers. Comme nous l'avait mentionné la responsable des ressources humaines, ils constituent la base de l'institution. Ils sont également disposés à fournir l'effort nécessaire pour faire carrière à la banque. Cependant, fait étonnant, ce sont les cadres, les consultants et ceux qui occupent un autre groupe d'emplois au sein de la banque qui accordent une importance significative à certaines flexibilités.

Il est également nécessaire de mentionner qu'offrir des flexibilités au point de vue des espaces de choix des outils des RH ne puisse être généralisable à toutes organisations. En effet, il est possible que la culture propre à une entreprise ainsi que ses relations avec ses salariés ne soient pas propices à la mise en place de dispositifs à la carte (Conhil de Beyssac, 2006).

Cependant, la présentation de ces limites permettra à d'autres étudiants dans le domaine des relations industrielles ou des ressources humaines de trouver d'autres pistes de recherches.

En effectuant cette recherche, nous avons pu déterminer la réaction des différentes catégories de salariés quant à la flexibilité des choix. Toutefois, il serait pertinent d'analyser les déterminants et les conséquences du sentiment d'autodétermination. Contrairement à ce que pensent Deci et Ryan (2000), il n'est pas certain que toutes les personnes soient orientées vers l'autonomie. Ainsi, d'autres études plus approfondies sur le sentiment d'autodétermination seraient nécessaires, surtout si l'on souhaite connaître quelles sont les personnes qui sont plus orientées vers l'autonomie.

D'un autre côté, nous pouvons proposer de recommencer la même étude, afin de voir l'influence de la flexibilité des espaces de choix offerts aux salariés dans un contexte de pays riche comme le Canada, ou encore dans un autre secteur d'activité. D'un autre point de vue, il serait intéressant de réaliser une analyse comparative entre un pays en voie de développement, et un pays développé, surtout si nous prenons en compte les différences culturelles et économiques qui peuvent exister.

Nous pensons que les résultats pourraient être surprenants, surtout parce qu'il faut se baser sur la perception des salariés.

Ainsi, nous croyons que les conclusions exposées dans le cadre de cette recherche pourront s'appliquer à tous les gestionnaires en ressources humaines qui souhaitent satisfaire les besoins de leurs salariés en adoptant une stratégie de personnalisation des pratiques des RH. Tout en leur offrant une gamme de flexibilité en ce qui concerne les choix d'outils qu'ils offrent à leurs salariés, ces gestionnaires en ressources humaines devront également penser à accorder une plus grande marge d'autonomie aux employés dans la réalisation de leur attente, ce qui normalement aura pour effet de réduire leur intention de quitter l'organisation.

Ainsi, chaque entreprise étant unique, nous conseillons aux responsables des ressources humaines de prendre le temps de mener une étude plus approfondie et transparente, afin de savoir quelle sera la meilleure stratégie à adopter.

Le résultat sera à la fois positif pour les salariés qui souhaitent qu'on prenne en considération leurs besoins et pour l'entreprise qui désire être plus performante et plus compétitive sur le marché. Par contre, nous ne devons pas ignorer les effets négatifs qu'entraînent souvent le roulement de personnel pour une organisation, par exemple, la perte d'efficacité du démissionnaire pendant les mois qui ont précédé son départ, les coûts de remplacement de la main-d'œuvre (recrutement, sélection, embauche, entraînement à la tâche, etc.), le rendement diminué temporairement, le temps nécessaire pour que le nouvel employé maîtrise le travail, la perte de revenus, surtout s'il s'agissait d'un employé ayant un bon rendement, entre autres choses à considérer..

Bibliographie

AJZEN I., & FISHBEIN, M. (Eds.). (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.

AJZEN, I. (1985). « From intentions to actions: A theory of planned behavior ». In J. Kuhl et J. Beckmann (coord.), *Action Control: From cognition to behavior*, Berlin: Springer-Verlag, p. 11-39.

AJZEN, I. (1991). « The theory of planned behavior ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 179-211.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 69, 3, 1-18.

ARMSTRONG – STASSEN M., HORSBURGH M.E., et CAMERON S.J. (1994), «The reaction of full time and part-time nurses in restructuring in the Canadian health care system». Academy of Management Best Papers Proceeding, p96-100

ARTHUR M.B. et ROUSSEAU D.M., (1996) (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press, 1996.

AOKI M. (1991) "Le management japonais : le modèle J d'Aoki ", *Problèmes économiques*, 2225, 1-14

BALDWIN T.T., MAGJUKA R.J. et LOHER B.T. (1991), "The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning" *Personal Psychology*, 44 (1), 51-65.

BARBER A.E., DUNHAM R.B. et FORMISANO R.A. (1992). "The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study", *Personal Psychology*, 45 (1), 55-76.

BARDIN Laurence (2003), *L'Analyse de Contenu*, 11ème Éditions, Paris PUF..

BARNEY J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17 no. 1 p 99-120.

BARON, R. M., et 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, 1173-1182.

BECKER G.S. (1964), "Human capital, a Theoretical and empirical analysis, with special reference to education" National Bureau of Economic Research, General Series no 80.

BLAU G.L. et BOAL K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127.

BLUEDORN A.C. (1982) "A unified model of turnover from organizations" *Human Relations*, vol. 35, p 135,153.

BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J.R. (1999), " De la libre entreprise à la libre personne » *L'expansion Management Review*, no 94, p6-14.

CAMMAN C., FICHMAN M., JENKINS D., et KLESH J. (1979), « The Michigan organizational Assessment Questionnaire», Unpublished manuscript, University of Michigan , Ann Arbor.

CAPRON M. (1995) « Vers un renouveau de la comptabilité des Ressources Humaines », *Revue Française de gestion* no 106 p 46-54.

CASTAGNOS J.- C. et LE BERRE M. (2001) « Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur », In Peretti J.M. et Roussel P. (coordonné par), *Les rémunération. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, Paris, 233-244.

CAVAGNAC M. et SIRE B. (1994), « Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (12), 17-25.

CETTE G. (2001), «La place de la réduction du temps du travail dans la stratégie européenne en vue d'un taux d'emploi plus élevé», Communication présentée à la conférence organisée par le Conseil supérieur de l'emploi : « La stratégie européenne de l'emploi : les défis de la nouvelle décennie » Bruxelles, 11 octobre.

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 well being". *Journal of personality and social psychology* vol. 84 p. 97-109.

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.

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, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.

COLLE R. (2003), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme pour les organisations socialement responsables. Une étude de l'influence des choix offerts aux salariés sur leur satisfaction et leur fidélisation », Actes de la Vème Université de printemps de l'IAS : Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise.

COMMEIRAS N., (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université de Montpellier 2.

CONHIL DE BEYSSAC, T., (2006), « Développer de nouveaux modes de rémunération : la rémunération totale à la carte », in PERETTI J.-M., Tous DRH, 2e édition, Paris, Éditions d'Organisation, p 225-237.

COTTON J.L. et TUTTLE J.M.(1986) "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research ", *Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 55-70.

COTTRELL M., LETREMY P., MACAIRE S., MEILLAND C. et MICHON F. (2002) « Le temps de travail des formes particulières d'emploi » *Économie et Statistique*, no 352-353.

COUSIN O. (2004) «Les cadres: la grande incertitude» 2e Éditions, Paris : Harmattan.

CRANDALL W.R. et PARNELL J.A. (1994). « On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave: re- opening the case for participation », *The Mid – Atlantic Journal of Business*, 30 (2), 197-209.

CHRISTENSEN R. (1989), « Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations» *Bulletin de recherché* no 240, New York, The Conference Board.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

DALTON, D.R. et MESCH, D.J., (1990), "The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover" *Administrative Science Quarterly*, 35 (2) 370-387.

DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert, Collection Entreprendre. Paris.

DeCHARMS, R. (1968), "Personal causation; The internal affective determinants of behavior", New York, NY: Academic Press.

DECI E.L. (1975) "Intrinsic motivation" New York, NY: Plenum.

DECI E.L. et RYAN M.L. (1985a), *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, N.Y.: Academic Press.

DECI E.L. et RYAN M.L. (2000), « The *what* and *why* of goal pursuit: human needs and the self determination of behavior», *Psychological Inquiry*, vol. 11, p. 227-268.

DECI E.L. et VANSTEENKISTE M. (2004), "Self –determination theory basic need Satisfaction: Understanding human development in positive psychology" *Ricerche di Psicologia*, vol 27, no 1, p 23-40.

DRUCKER, P. (1999), *L'avenir du management*, Village Mondial, Paris, 199p.

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.*

FRAGNER B.W. (1975), "Employees' "cafeteria" offers insurance options" *Harvard Business Review* vol. 53, no 6 p 7-10.

GERHART B. (1990), «Voluntary turnover and alternative job opportunities» *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 5, p 467-476.

GILMORE J.H. et PINE II B.J. (2001), "Markets of one. Creating customer-unique value through mass customization." *Harvard Business Review Book.*

GOLDSTEIN I.L. (1986), *Training in organizations needs assessment, development, and evaluation*, (2nd edition), 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.

GORDON J, et LOWE B. (2002) *"Employee Retention: Approaches for achieving Performance objectives"* *Journal of American of Business*, vol 1, no 2 p 2001-2006.

GUÉRIN G., ST-ONGE S., WILS T., HAINES, V. TROTTIER R. et SIMARD M.(1994 b), «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF) : résultats de recherche,

document de travail no 94 - 03» Montréal, École des relations industrielles (Université de Montréal, 53 pages

GURTHRIE, J.P., (2000), "Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective, Group and Organization Management, Vol. 25, No. 4, pp 419-439.

HAMEL C.K. et PRAHALAD G.H. (1990), "The core competence of the corporation » Harvard Business review, p 79-91.

HESHIZER B. (1994), « The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention », *Benefits Quarterly*, 10 (4), 84-90

HICKS W. D et KLIMOSKI R. J. (1987) « Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment », *Academy of Management Journal*, 30 (3), p 542 – 552.

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. BF39H69514

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

KAUFMANN J.C. (2004) « L'intention de soi. Une Théorie de l'identité », Paris, Armand Colin.

KIRK J et MILLER M.L. (1986), « Reliability and Validity in Qualitative Research » Qualitative Research Methods Series Vol. 1, Newbury Park, CA: Sage

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 Graw-Hill.

LAWLER E.E. (1976) "New approaches to pay: innovations that work", Personnel, vol 53, no 5, p11-23.

LIPOVETSKY G. (1983), « L'ère du vide », Gallimard.

LOCKE E.A. (1969), "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no 4, p309-336.

LOUART P. et PENAN H. (2000) « La valeur des connaissances en Science de gestion » *Revue de gestion des Ressources Humaines* no 35 p 2-19.

MADDALA G.S. (1992), « *Introduction to Econometrics* », 2nd Ed. New York: Macmillan, p 166.

MALASH C. (1974), "Social and personal bases of individuation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 29 (3), 411-425.

MANN F. et BAUMGARTEL H. (1952), « Absences and employee attitude in an electric power company, Survey Research Center, University of Michigan

MARCH, J.G., SIMON H. A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

MARNI E., et DECKMAN M. (1996), « *Balancing work and family responsibilities: flexitime and child care in the federal government* » *Public Administration Review Washington*, vol 56, n° 2, p. 174-179.

MARTORY B. et CROZET D. (2001) « Gestion des ressources humaines, Pilotage Sociale et performances », Paris, Dunod.

MCFARLANE-SHORE L., NEWTON L.A. et THORNTON G.C. (1990) "Job and Organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 2 p.57-67.

MEISENHEIMER J.R. et WIATROWSKI W.J. (1989), "Flexible benefits plans : employees who have a choice » , *Monthly Labor Review*, vol 112 no 12, p 17-23.

MEYER J. P., ALLEN N. J. (1997) : *Commitment in the work place: Theory, research and applications*. Thousand Oaks (CA) : Sage.

MITCHELL T.R., LEE T.W., HOLTOM B.C. MC DANIEL L.S. et HILL J.W. (1999) « *The unfolding Model of voluntary turnover: A replication and extension* » *Academy of Management Journal* vol. 42 p 450-462.

MOBLEY W.H. (1977) « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no 2, p 237-240.

- MOBLEY W.H., HORNER S.O, HOLLINDSWORTH A. T. (1978) «An evaluation of precursors of hospital employee turnover». *Journal of Applied Psychology*. Vol 63(4), Aug 1978, 408-414
- 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, no 3, p. 493-522.
- MOBLEY W.-H. (1982), *Employee turn over: Causes, consequences and control*, Reading Addison Wesley, 1982.
- MORGAN R.M. ET HUNT S.D., (1994) "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.20-38.
- MORSE N.C. (1953), *Satisfaction in the white-collar job*, Survey Research Center , University of Michigan.
- MOWDAY R.T, PORTER L.W., et STEERS R.M. (1979) "The measurement of organizational commitment" *Journal of Vocational Behavior*, vol. 24, no 3, p. 512-526
- MOWDAY R.T, PORTER L.W., et STEERS R.M. (1982), *Employee-organization linkages*, Academic Press: London.
- NEVEU J. P., (1993) "L'intention de départ volontaire chez le cadre – contribution à l'étude du roulement de personnel", Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales Toulouse
- NEVEU J.P., (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
- PALMERO S. (2000), *Les effets de types de travail à temps partiel sur les attitudes au travail*, Thèse de doctorat. Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III
- PARIS, H. (1989) «Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales», Rapport no 43, Ottawa, Conference Board du Canada.
- PATTON M.Q. (1980), *Qualitative evaluation methods*, Beverly Hills, SAGE.
- PERETTI J – M (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert Entreprise, Paris.
- PERETTI J.-M, COLLE R et CERDIN J.L. (2003), *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. W.P. no 666

- PERETTI J.-M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.
- PERETTI J.-M. (2005a), *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert Entreprise, Paris.
- PERETTI J.-M. (2005b), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris
- PERETTI J.-M. et JORAS M. (1986), *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Éditions d'Organisation.
- PIERCE J.L., NEWSTROM J.W, DUNHAM R.B. et BARBER A.E. (1989), *Alternative work schedules*, Boston : Allyn and Bacon.
- PERHAM J. (1981), "Flexible benefits are spreading fast" *Dun's Business Month*. Septembre, p 82-85.
- PRICE J.L. (1977), *The study of turnover*, Ames, The Iowa State University Press.
- QUIVY, R. et CAMPENHOUDT, L.V. (1995), **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2^{ème} Édition, Paris, Dunod.
- 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.
- RAY J.E. (1998), « Fidélité et exécution du contrat de travail » *Droit Social*, no 5, p376-385.
- ROMELAER P. (2005), « L'entretien de recherche », in : ROUSSEL P., WACHEUX F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck, p. 101-137.
- ROUSSEL P. (2001), « La motivation au travail - concept et théories », In P.Louart (Ed.), *Grands auteurs pour la GRH*, Paris : EMS, collection Références,
- SALANCIK G.R. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior and belief", in Staw B.M. et Salancik G.R. (ed) *New directions in organizational behavior*, Chicago, St Clair Press, p. 1-54.
- SHAW J.D., DELERY J.E., JENKINS Jr, G.D., GUPTA N., (1998) "An Organizational Level, Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover" *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 5, pp 511-525

- 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.
- TAYLOR J. (1968), "Toad or Butterfly ? A constructive critique of executive compensation practices," *Industrial Labor and Relation Review*, 21 (4), 491-508.
- THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- THEVENET M. (2003), *Management. Une affaire de proximité*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- THIÉTART, R.-A. et coll., (2003), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, Paris.
- THOMSEN D.J. (1977) « Introducing cafeteria compensation in your company » *Personnel Journal*, Mars p 124-131.
- 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.
- 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

Zedeck, S. (1992) Dir. « Work, Families and Organizations», San Francisco, Jossey Bass.

Annexes

Montréal le 17 juillet 2007

Objet : Enquête sur la *fidélisation des salariés*.

Bonjour,

Étudiante de la maîtrise à l'**Université de Montréal** en relations industrielles, nous effectuons actuellement une enquête auprès de diverses catégories de salariés du secteur bancaire, sous la direction de madame Delphine Van Hoorebeke. L'objectif principal de cette étude est d'analyser différentes pratiques au niveau des ressources humaines qui pourraient influencer ou non votre intention de quitter volontairement votre organisation.

Pour mener à bien cette étude, nous avons besoin de votre aide. Votre participation est volontaire, c'est-à-dire que vous avez le choix de participer ou non à toutes les parties de la recherche. Si vous choisissez de participer à cette recherche, vous pouvez vous en retirer à tout moment. Nous vous assurons également du respect de la confidentialité. Aucune information révélant votre identité ne sera diffusée ou publiée par l'organisation, à moins d'y être astreinte par la loi.

En répondant à cette enquête, vous participez à une amélioration (modeste et concrète) de la Gestion des Ressources Humaines. Nous vous remercions à l'avance du bon accueil que vous ferez à ce questionnaire. Il est relativement court : une durée de 20 minutes est suffisante pour le remplir. Une enveloppe sera mise à votre disposition dans laquelle vous pourrez glisser les questionnaires. Nous serons présente pour récupérer les documents et répondre à toutes vos questions à la fin de l'exercice.

Nous vous rappelons que la collecte de ces données est entièrement anonyme. Toutefois, si vous avez des questions relatives à la recherche, pour connaître les résultats de l'étude ou pour vous retirer, vous pouvez communiquer directement avec nous à partir de L'adresse courriel qui vous sera donnée, ou nous indiquer vos coordonnées à la fin du questionnaire.

Veuillez agréer nos remerciements pour l'attention que vous voudriez bien porter à notre recherche.

Claudine Barthélemy
Étudiante de Maîtrise Université de Montréal

Opinion et perception personnelles

En encerclant le numéro correspondant 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 en accord |
| 6. Assez en accord |
| 7. Totalement d'accord |
| 8. N/A (Non applicable) |

Les décisions des gestionnaires sont prises de façon impartiale.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Les décisions des gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Lorsqu'une décision est prise par les gestionnaires, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que l'attribution des horaires de travail est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que l'attribution des vacances est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que l'attribution des promotions est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que mon environnement physique de travail (par exemple, propreté, luminosité, odeur, bruit, etc.) est satisfaisant.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Je considère que la main-d'œuvre disponible dans mon service nous permet de répondre adéquatement aux besoins.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

. Je considère que les ressources matérielles à notre disposition (par exemple, outils, équipements, technologies) répondent à nos besoins.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
. Les cadres me traitent avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
. Mon <u>supérieur immédiat</u> me donne généralement l'heure juste.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
. Mon <u>supérieur immédiat</u> se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
. Mon <u>supérieur immédiat</u> me donne des explications sensées quand il prend des décisions à mon égard.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

En encerclant le numéro approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **d'accord** ou **en désaccord** avec les affirmations suivantes :

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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) 9. |
|--|

Espace de choix relatifs à l'organisation du travail

1. Je dispose d'une marge d'autonomie en ce qui concerne la façon de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
2..Mon travail me permet de prendre part aux décisions qui me concernent.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
3. J'ai mon mot à dire sur ce qui se passe dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
4. Mon travail me permet de prendre des décisions tout seul.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
5. J'ai une influence sur la façon dont je dois faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
6. J'ai une marge de liberté en ce qui concerne le découpage de mes activités.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
7. J'ai une marge de liberté en ce qui concerne la vitesse à laquelle je travaille.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
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	N/A

Espaces de choix relatifs au temps de travail

9. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes horaires.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
10. 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	N/A
11. Je peux obtenir des horaires individualisés (ou flexibles, ou à la carte, ou variables)..	1	2	3	4	5	6	7	N/A
12. Je peux bénéficier d'horaires à la carte complets (entièrement laissés au choix du salarié).	1	2	3	4	5	6	7	N/A
13. Je peux travailler pendant des heures supplémentaires si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
14. Je peux choisir de travailler à temps complet ou à temps partiel.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
15. 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	N/A
16. Je peux avoir recours au travail à temps partiel annualisé (travail intermittent) si je le désire.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
17. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes dates de congés.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
18. Je peux obtenir un congé de longue durée si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
19. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la récupération de mes journées.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
20. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne (la récupération) mes journées	1	2	3	4	5	6	7	N/A
21. 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	N/A
22. 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	N/A
23. 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	N/A

Espaces de choix relatifs à la rémunération

24. Mon entreprise m'offre des espaces de choix relatifs à la rémunération.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
25. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne le placement de mon épargne salarial : intéressement, participation, plan d'épargne entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
26. Mon entreprise me permet d'avoir recours à l'actionnariat salarié si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
27. 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	N/A
28. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes compléments de rémunération.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
29. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne la prévoyance et la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
30. Mon entreprise me propose un mutuel complémentaire.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
31. Au sein de cette mutuelle complémentaire, je peux choisir certains avantages en fonction de mes besoins.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Espaces de choix relatifs à la formation

32. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de formation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
33. Je peux demander à suivre une formation si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
34. Je peux choisir le contenu de ma formation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
35. Je peux participer à l'élaboration du plan de formation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
36. J'ai la possibilité de me former en ligne (Internet).	1	2	3	4	5	6	7	N/A
37. Mon entreprise propose parfois des formations facultatives pour ceux qui le souhaitent.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
38. Je peux obtenir un congé de formation si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail

38. Mon entreprise me permet d'aménager le cadre de mon travail comme je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
39. Je peux décorer mon bureau comme je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
40. Je peux apporter des éléments personnels afin de rendre mon cadre de travail plus chaleureux.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
41. Je peux personnaliser mon bureau si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
42. Je peux apporter une touche personnelle à l'aménagement de mon cadre de travail..	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Espaces de choix relatifs à la carrière

43. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
44. C'est moi qui gère ma carrière comme je l'entends.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
45. J'ai mon mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière (horizontale, verticale).	1	2	3	4	5	6	7	N/A
46. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de mobilité.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
47. Je peux demander à bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
48. Une mutation géographique est toujours possible si je la demande.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
49. Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mon départ à la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
50. C'est moi qui détermine la date de mon départ à la retraite.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Sentiment d'autodétermination

51. Dans l'ensemble, je me sens plutôt libre dans mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
52. Mon entreprise m'accorde une grande marge d'autonomie pour tout ce qui me concerne.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
53. J'obtiens toujours ce que je demande.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
54. Le contrôle exercé par mes supérieurs n'est pas très contraignant..	1	2	3	4	5	6	7	N/A
55. Je me sens soutenu par mes supérieurs et par mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
56. Mes supérieurs m'accordent leur confiance.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

On constate aujourd'hui des différences dans les rapports des salariés avec leur organisation. Les questions qui suivent s'intéressent à votre rapport avec votre entreprise, mais également à la place qu'occupe votre travail dans votre vie privée.

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)**

Intention de départ

57. J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
58. Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
59. Je pense souvent à partir de cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
60. Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
61. Je pense sérieusement à quitter mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
62. Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Implication affective

63. Je serais très content de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
64. J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens de l'extérieur.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
65. Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les miens.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
66. 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	6	7	N/A
67. Je me sens comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
68. Je me sens lié à cette organisation de façon émotionnelle.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
69. Cette entreprise signifie énormément pour moi sur le plan affectif.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
70. Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Implication calculée

71. 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	N/A
72. Il me serait très dur de quitter mon entreprise tout de suite, même si je le voulais.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
73. Trop de choses seraient perturbées dans ma vie si je décidais de quitter mon entreprise maintenant.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
74. Cela me coûterait trop cher, si je quittais mon entreprise maintenant..	1	2	3	4	5	6	7	N/A
75. Je pense avoir trop peu d'options pour quitter cette entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
76. En ce moment, rester avec mon entreprise est autant une affaire de nécessité que de désir.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
77. Une des rares conséquences préoccupantes en rapport avec mon départ serait la rareté d'alternatives possibles.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
78. 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	N/A

Annexe (C) : Matrice des corrélations linéaires :

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1)	1															
(2)	0.2600*	1														
(3)	0.2693*	0.4347*	1													
(4)	0.2571*	0.4339*	0.3877	1												
(5)	0.3996*	0.3430*	0.3529	0.4001	1											
(6)	0.2465*	0.4312*	0.3858	0.4757	0.4563	1										
(7)	0.4084*	0.3967*	0.3475	0.3801	0.3474	0.4961	1									
(8)	-0.0786	0.0256	0.0435	0.0484	-0.0166	-0.029	-0.1283	1								
(9)	0.1015	-0.1476	-0.1246	-0.0466	-0.0606	-0.0679	0.0837	-0.8476	1							
(10)	0.0383	0.0894	0.0277	0.1608	0.2053	-0.005	-0.0922	0.0244	-0.1007	1						
(11)	0.146	-0.002	0.0016	-0.064	0.1188	-0.046	0.2253*	-0.3167	0.4679	-0.1339	1					
(12)	-0.0044	0.058	-0.0517	-0.046	0.1187	0.0028	0.0376	-0.2499	0.2967	-0.0366	0.4362	1				
(13)	0.0926	0.0766	-0.082	0.0399	0.1004	-0.0426	0.0997	-0.2329	0.2823	-0.1226	0.4490	0.4497	1			
(14)	-0.1522	0.194*	0.022	0.0172	-0.1866	0.0825	0.0163	0.2180	-0.2107	-0.0686	-0.3758	-0.3551	-0.2648	1		
(15)	-0.0583	-0.1455	-0.1422	-0.2174	-0.1691	-0.1754	-0.0838	-0.1362	0.1607	-0.0707	0.126	0.1854	0.1391	-0.1684	1	
(16)	0.3560*	-0.0677	0.0455	0.0291	0.1541	-0.0607	0.1934*	-0.2980	0.3607	-0.1007	0.6459	0.2220	0.3438	-0.4162	-0.1124	1
	0.0856	0.0047	-0.066	-0.2224	-0.0966	-0.2249	-0.094	0.0466	-0.1356	-0.0166	-0.0562	0.1229	0.0584	-0.1959	-0.0526	-0.1307

* significatif à 5 %