



## Cafeteria HRM and employee loyalty: What possible combinations ?

### GRH à la carte et fidélisation des salariés : Quelles conjugaisons possibles ?

Debbagh Amina

Docteur en sciences économiques et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Fès - Maroc

---

**Résumé :** - « L'innovation organisationnelle », également appelée « gestion de l'innovation », est un terme utilisé par la plupart des entreprises adoptant une démarche de performance.

Celles-ci s'appuient sur de nouvelles politiques intégrant des méthodes et techniques de gestion innovantes.

L'objectif principal d'une entreprise « IO » est de fidéliser les employés, chose qui se traduit par une efficacité accrue au sein de l'organisation.

En gestion des ressources humaines, la fidélisation des salariés constitue le plus grand défi des organisations. « Le succès d'une entreprise dépend nécessairement de sa capacité à retenir son personnel à le développer, mais encore mieux à le fidéliser ».

A partir du moment où le sentiment d'appartenance à une entreprise s'affaiblit, les enjeux de la rétention et de la fidélisation des salariés deviennent beaucoup plus importants.

Quelles mesures ou actions entreprendre de la part des organisations pour inverser cette intention de départ chez les salariés ?

Un nouveau mode organisationnel, nommé " GRH à la carte" semble être la réponse idéale à la volatilité des salariés grâce à son offre d'espaces de choix personnalisé pour chaque employé.

Le présent article a pour objectif d'établir la relation entre GRH à la carte et intention de quitter des salariés en entreprise.

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

---

**Abstract :** "Organizational innovation", also called "innovation management", is a term used by most companies adopting a performance approach. These are based on new policies integrating innovative management methods and techniques. The main objective of an "IO" company is to retain employees, something which translates into increased efficiency within the organization. In human resources

management, employee loyalty constitutes the biggest challenge for organizations. “The success of a company necessarily depends on its ability to retain and develop its staff, but even better, to retain them.” From the moment the feeling of belonging to a company weakens, the challenges of employee retention and loyalty become much more important. What measures or actions should organizations take to reverse this intention of departure among employees?

A new organizational mode, called "HRM à la carte" seems to be the ideal response to employee volatility thanks to its offer of spaces of personalized choice for each employee.

The objective of this article is to establish the relationship between tailor-made HRM and intention to leave employees in a company.

**Keywords :** Voluntary departure intention, flexibility of HR practices, feeling of self-determination, tailor-made HRM, loyalty.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10781726>

## 1. Introduction

Dans un environnement de travail en constante évolution, les marchés du travail compétitifs sont très réglementés et les entreprises doivent continuellement s’efforcer d’améliorer leurs performances et leur efficacité. Alors que les entreprises s’appuyaient autrefois sur des actifs tangibles tel que des machines, pour obtenir des gains financiers, aujourd'hui elles abordent leur main-d’œuvre avec un regard neuf. Les travailleurs se distinguent par leurs qualifications et jouent un rôle considérable dans la gestion de l'entreprise. L’opinion des salariés influence l’efficacité organisationnelle.

À cet égard (Becker & Huselid, 1999), reconnaissent que « *les ressources humaines sont la source de l'avantage concurrentiel d'une organisation. Ils peuvent fournir des suggestions pour optimiser le processus de travail et augmenter la créativité de l'organisation. Sans la coopération active des employés, tous les projets organisationnels d'une entreprise sont voués à l'échec.* » Les entreprises qui développent une gestion innovante des ressources humaines pourront développer leurs employés dans un « cercle vertueux » où leurs capacités et leur motivation seront boostées et permettra ainsi une meilleure rentabilité. Les entreprises qui développent une gestion innovante des ressources humaines pourront développer leurs employés dans un « cercle vertueux » où leurs capacités et leur motivation seront boostées et permettra ainsi une meilleure rentabilité.

Dans ce sens, quels outils les organisations utilisent-elles pour favoriser le sentiment d'appartenance de leurs employés et les connecter à l'entreprise ?

En premier lieu, les entreprises investissent dans la formation, afin d'améliorer la qualification de leurs salariés, et par conséquent la performance de l'entreprise. Cependant elle ne reste toujours pas à l’abri de départs volontaire. Des investissements seront réalisés dans de nouveaux employés, entraînant ainsi des coûts supplémentaires. Quels sont les moyens de renforcer la fidélité si cette première étape n’est pas efficace ?

Établir un environnement social favorable assurant le maintien de relations harmonieuses et cordiales entre les individus instaure un climat de confiance dont l'entreprise et les salariés en sortiront bénéficiaire. Cette confiance mutuelle et cette fluidité de l'information permettent aux collaborateurs de mieux comprendre l'image de leur entreprise et d'accroître leur fidélité à cette dernière.

À l'inverse, un manque de communication et une mauvaise interaction entre employeurs et employés peut être une source de stress pour les employeurs et une raison valable de départ.

Selon (Chadwick & Lawler, 2012), « un roulement élevé du personnel peut avoir un impact négatif sur les performances d'une entreprise ».

Afin de réduire le turnover du personnel, nous posons la problématique suivante : *Une personnalisation de pratiques RH contribue-t-elle à la rétention des salariés ?*

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

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

Pour répondre à notre question, nous nous appuyons sur une méta-analyse qui visera à mettre en évidence la corrélation possible entre GRH à la carte et intentions de départ. Cette méthode se basera sur la réévaluation d'éléments et données qui existent déjà dans la littérature dans le but de générer des connaissances nouvelles permettant de tirer des conclusions globales.

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

## **2. De la fidélité à l'intention de quitter**

### **2.1 Concept de départ volontaire : Emergence et contexte**

Les enfants d'après-guerre, également connus sous le nom de baby-boomers, sont le résultat de l'explosion des naissances baby-boom. Ils représentent une population importante arrivant à l'âge de la retraite et attirent l'attention des États qui les intègrent progressivement dans les politiques en faveur du vieillissement actif.

L'âge de la retraite des baby-boomers suscite également l'intérêt des médias et des spécialistes du marketing et pose de nouveaux défis aux gestionnaires des ressources humaines et aux gestionnaires. Répondre aux besoins des différentes catégories de salariés nécessite une gestion ciblée et adaptative.

La volonté de démissionner sur une base volontaire indique la capacité d'une organisation à offrir des conditions de travail favorables à son personnel.

En effet, l'augmentation turn over du personel est influencée par les opportunités disponibles sur le marché du travail.

Cet indicateur fournit « des informations utiles sur la manière de répondre aux attentes des employés et les conditions de travail offertes par l'organisation » (Igalens, 1999).

La thématique de départ volontaire a fait l'objet d'intérêt chez de nombreux économistes, psychologues et sociologues dans la littérature.

Certains chercheurs estiment qu'il est systématique de supposer que « les prédictions de comportement de départ volontaire sont à certains égards, des intentions » (Beehr et Nielson, 2005). En tant que variable dépendante de nature négative, l'intention initiale peut être assimilée à un processus suivant une approche « intégrée ».

Ainsi, la « décision de quitter volontairement une organisation a été envisagée par (Mobley, 1977) et la « phase d'intention » a été mise en évidence par (Neveu, 1996).

Par conséquent, l'intention de partir volontairement peut être définie comme l'étendue des mouvements individuels au-delà des limites d'appartenance au système social.

On peut donc dire que cet ajustement a été fait par l'employé.

En ce sens, la « théorie rationnelle du comportement » de (Aizen et Fishbein, 1980) est utile pour comprendre cette attitude.

Cette théorie suggère que les intentions ne conduisent pas nécessairement à des actions

Ainsi, conformément à un fonctionnement prévisible, la personne se comporte selon ses intentions (Aizen et Fishbein, 1980). Par la suite (Vanderberg et Nelson, 1999), ont constaté que « l'intention volontaire de démissionner n'entraîne pas nécessairement un turnover » et que « si les employeurs réussissent à diminuer les problèmes des employés, alors l'intention de démissionner sera réduite ».

Dans ce sens l'auteur conclut que « Les intentions résultant de l'insatisfaction à l'égard de l'organisation et de ses principes et valeurs conduisent généralement les employés à la décision de quitter l'organisation. »

## **2.2 Définition de fidélité**

Selon (Paille, 2004), « la fidélisation des salariés est rarement abordée dans les manuels de gestion des ressources humaines ».

(Reicheld, 1996) estime que « la fidélité des partenaires (employés, clients, actionnaires) est essentielle au succès d'une entreprise ».

Toutefois, aucune définition de ce concept n'a été proposée.

De la même manière, (Schermerhon et Chappel, 2002) aborde la question de la rétention des salariés sur plus de 10 pages sans aucune nuance ni définition.

(Duot, 2004) stipule que : « La fidélité des salariés à une entreprise repose sur la relation de confiance qui lie le salarié à son organisation et la résistance aux comportements opportunistes face aux offres d'emploi externes.

Cependant, l'inconvénient de cette définition est que seule la loyauté peut conduire à la confiance.

Cependant, il existe de nombreux exemples de salariés fidèles à leur entreprise mais ne leur faisant pas confiance.

Par ailleurs, le terme « trust » désigne une relation entre deux personnes physiques, dans laquelle un salarié peut développer une relation de confiance avec son supérieur ou son employeur, mais demeurer infidèle et non loyal envers l'entreprise pour d'autres raisons.

À l'inverse, les salariés peuvent rester fidèles et engagés envers leur entreprise même si leur patron n'est pas digne de confiance.

(Peretti, 2005) introduit une autre dimension en définissant : « les employés fidèles comme ayant une ancienneté considérable dans l'entreprise, ayant peu tendance à rechercher des emplois externes, et ayant généralement un fort sentiment d'appartenance ».

" En d'autres termes, le facteur ancienneté augmente la stabilité de l'entreprise.

En 2004, Payet soutenait que « cette définition présente l'avantage de simplifier la nature du problème tout en soulignant la complexité des phénomènes liés à la rétention des employés ».

Par ailleurs si la loyauté est un processus, alors elle ressemble à une nation.

Il n'est pas juste de toujours juger la loyauté des gens uniquement sur la base de leurs actions et attitudes passées.

Les nouveaux employés qui viennent d'être embauchés par une entreprise sont susceptibles de rester fidèles à l'entreprise.

La définition de Peretti, même si elle est intéressante, n'est donc pas exempte de critiques.

Pour cette raison, nous avons décidé de conserver la définition suivante : La loyauté consiste à embaucher une personne qui a un fort sentiment d'appartenance à une entreprise et qui ne cherchera probablement pas un emploi en dehors de l'entreprise.

### **3. GRH à la carte : Enjeux et définition**

#### **3.1. Définition de la GRH à la carte**

Le concept de GRH à la carte est un outil essentiel dans nos activités de recherche.

Ainsi, il est possible de combiner les besoins de l'entreprise avec les attentes spécifiques de chaque salarié à travers une variété d'options telles que l'organisation du travail, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, la formation, l'évolution de l'emploi.

Et tout cela dans le respect et l'harmonie de l'économique et du sociale.

#### **3.1 Définition de la GRH à la carte**

Le besoin croissant de pratiques de GRH oblige aujourd'hui les entreprises à adopter de nouvelles pratiques de GRH qui répondent à la fois à leurs besoins et aux attentes de leurs salariés.

Cela signifie que les deux parties peuvent être satisfaites dans un objectif de conciliation entre l'économique et le social. Les salariés exigent de plus en plus que leurs attentes personnelles soient prises en compte par leur entreprise.

Au cours des dernières années, notre entreprise a connu des changements importants en raison de divers facteurs :

- **Mondialisation de l'économie** due à la disparition des barrières géographiques et temporelles des personnes et des capitaux,
- **Développement** des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
- **L'évolution** des mentalités et des attentes des salariés vers une meilleure prise en compte des attentes individuelles,
- **Emergence** de nouveaux facteurs concurrentiels, - transition des organisations industrialisées vers des entités du savoir

Aujourd'hui, la flexibilité et le concept de "qualité en tout" sont essentiels.

Cependant, il semble essentiel de donner plus de liberté et d'autonomie aux salariés pour personnaliser la structure de leur travail.

La GRH à la carte fait plus que personnaliser la gestion des ressources humaines en offrant aux employés une variété d'options pour leur travail.

Cela peut être défini comme une manière personnalisée de répondre aux besoins personnels de chaque employé en lui offrant une variété d'espaces parmi lesquels choisir.

Par conséquent, le concept de GRH à la carte est le concept central et important de notre étude.

La plupart des recherches précédentes se sont concentrées sur les « systèmes de rémunérations cafétérias », où chaque employé peut choisir les conditions de paiement qui lui conviennent.

Jusqu'à présent, le terme « cafétéria » dans la littérature se limitait à la possibilité d'opter pour sa combinaison propre de rémunération en fonction de ses besoins individuels.

Dès 1995, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD) parlait des « entreprises à la carte », que nous définissons comme des « entreprises flexibles, économiquement efficaces et qui offrent un emploi à tous » (CJD, 1995).

.

L'affaire « à la carte » du CJD suggère une définition de la personnalisation pour la gestion du personnel, mais elle n'est pas exhaustive.

Les propositions visant à modifier l'organisation du travail concernent principalement le temps de travail.

Cependant, la flexibilité accordée dépend davantage de l'entreprise que du salarié.

Le terme « entreprise à la carte » a ensuite été utilisé pour prôner la personnalisation des structures de travail (Bouchikhi et Kimberly, 1999).

« L'entreprise à la Carte » ressemble à une organisation personnalisée où chacun peut créer une relation qui lui convient.

De nombreux chercheurs ont adopté le terme « GRH à la carte ».

Cela a du sens pour tous les responsables RH et salariés, mais est également représentatif des concepts considérés.

### 3.2. Les enjeux de la GRH à la carte

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

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

En fait, chacun a des attentes différentes, notamment en matière de salaire, de carrière, d'horaires de travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

(Delon, 2006) montre que les travailleurs âgés de 35 à 45 ans sont particulièrement sensibles à l'épargne salariale, alors que les travailleurs âgés de 45 ans et plus sont plus sensibles à l'épargne retraite.

"Les jeunes diplômés préfèrent recevoir de l'argent liquide." Par conséquent, l'âge peut effectivement influencer les attentes en matière de normes d'épargne.

Le sexe peut également être une variable dans les attentes salariales.

Par exemple, si les femmes représentent environ 50 % de la main-d'œuvre, il ne fait aucun doute qu'elles auront un plus grand poids dans l'opinion collective des salariés.

Tout comme le sexe, la situation familiale (état civil et nombre de personnes à charge) peut également influencer les attentes professionnelles d'un employé. Ces derniers, (St-Onge et Al, 1993) ont mis l'accent sur les nombreux changements démographiques et sociologiques influant sur la nature et les besoins des employés.

Par ailleurs, la féminisation du monde du travail, la montée des familles monoparentales et l'émergence de couples à deux revenus peuvent créer des attentes différentes. Il est utile de se rappeler qu'un homme sans enfant n'a peut-être pas les mêmes besoins et attentes qu'un couple avec deux jeunes enfants.

Compte tenu de la diversité des différentes attentes des salariés en matière de travail, un impact positif sur leurs attitudes et comportements a été mis en évidence.

En effet, répondre aux besoins individuels peut rendre les employés « plus engagés envers l'organisation » (Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Rosenbloom et Hallman, 1986).

La satisfaction des salariés est donc liée à la perception qu'a l'entreprise des attentes de ses salariés. Le désir de faire reconnaître son individualité est devenu une valeur légitime pour la plupart des salariés qui ne souhaitent plus être perçus comme des contributeurs anonymes (Bichon, 2005).

La GRH à la carte peut donc contribuer à cet enjeu de personnalisation de la gestion des ressources humaines en donnant aux salariés une certaine liberté dans leur travail.

En abordant la flexibilité offerte par les pratiques personnalisées de GRH, nous cherchons à légitimer la volonté de l'organisation de répondre non seulement aux attentes des nouveaux salariés, mais également à leur besoin d'autonomie.

d'où notre intérêt pour la théorie de l'autodétermination.

#### **4. – La théorie de l'auto-détermination**

Il est clair qu'une flexibilité au niveau des pratiques aurait une influence sur la motivation et sur la satisfaction au travail des salariés. En fait, la présence d'espaces de choix peut contribuer à améliorer le sentiment de contrôle des salariés.

Les employés apprécieront que leur entreprise leur donne la liberté de choix, et ils seront plus heureux et plus productifs.

Ainsi, cette flexibilité offerte par des pratiques de GRH personnalisées répond non seulement aux attentes des salariés, mais leur besoin d'autonomie.

En gestion des ressources humaines, la motivation est un terme central car elle fait référence à l'effort et à l'énergie investit dans un travail.

Cette énergie est utilisée pour déterminer la direction, la durée et l'intensité des actions de travail.

Que vous soyez responsable RH, patron ou superviseur, tout le monde veut des salariés motivés.

La motivation est donc un concept qui diffère non seulement par son intensité mais aussi par sa qualité.

En d'autres termes, la motivation prend de nombreuses formes et se manifeste chez les employés à des degrés divers.

L'une des théories les plus utiles et les plus efficaces pour faire face et améliorer la motivation au travail est la théorie de l'autodétermination (TAD).

Elle a été développée principalement par deux chercheurs américains de l'Université de Rochester, Edward Deci et Richard Ryan.

La théorie de l'autodétermination appliquée à la psychologie du travail et des organisations tente d'abord de répondre à la question suivante : "Pourquoi est-ce que je fais ce travail ?" » Comparé à d'autres théories bien connues, la TAD représente tous les types de motivation et leurs diverses conséquences, allant de la forme de motivation la plus autodéterminée, « motivation intrinsèque ou joie motivationnelle », à la forme la moins autodéterminée, « motivation extrinsèque ou récompense motivationnelle », jusqu'au manque total de motivation ou « amotivation ».

#### **4.1. Trois besoins fondamentaux**

Plusieurs modèles classiques de besoins psychologiques ont émergé au siècle dernier, notamment Maslow, Alderfer, Herzberg et McClellan.

Bien que ces modèles présentent l'avantage de faire progresser la réflexion scientifique sur les humains, leurs fondements théoriques ne sont pas aussi solides que les théories modernes.

Par conséquent, faute de validation scientifique, ils ne sont toujours pas considérés comme des cadres d'interprétation ou des outils d'intervention.

La TAD a identifié empiriquement les besoins psychologiques fondamentaux qui déterminent le bien-être et affirme que trois besoins primordiaux doivent être satisfaits afin de fonctionner de manière optimale dans divers domaines de la vie, y compris le travail.

Les besoins sont un élément de base essentiel.

Lorsqu'ils sont satisfaits, ils conduisent à un fonctionnement, optimal un bien-être et une adaptation.

Lorsque nous nous sentons frustrés ou insatisfaits, nous éprouvons un fonctionnement hybride, une diminution du bien-être et une inadaptation.

Les besoins sont innés (non acquis) et doivent être universels (présents chez tous, quelle que soit la culture).

Les fondateurs de la théorie de l'autodétermination, (Deci et Ryan 1985), postulent que « les êtres humains doivent répondre à trois besoins fondamentaux pour atteindre un fonctionnement psychologique optimal ».

Le besoin d'autonomie correspond au fait d'être acteur de ses propres décisions, de se sentir libre et de ne pas se sentir sous la pression de l'environnement.

Ce besoin sera probablement satisfait par les organisations qui rejettent le contrôle excessif, favorisent le progrès à long terme, renforcent la prise de décision et valorisent l'engagement des salariés.

Le besoin de compétence nous permet d'avoir l'impact souhaité sur l'environnement et de se sentir efficace.



Les dirigeants rendent cela possible en partageant les informations et les ressources nécessaires, en offrant des opportunités de formation, en fournissant des commentaires et en montrant leur appréciation aux employés.

En fin de compte, les gens doivent satisfaire leur besoin d'appartenance en encourageant la coopération plutôt que la compétition sur le lieu de travail, en faisant preuve d'empathie et en organisant des réunions et un travail d'équipe régulier.

La TAD montre qu'il est important que ses besoins soient satisfaits.

Mais le manque de satisfaction n'est pas forcément synonyme de frustration.

Ainsi, pour savoir si ses besoins sont satisfaits il faut veiller à mieux comprendre l'humain afin de savoir si les besoins sont satisfaits ou au contraire s'ils sont frustrés. Ce fait est considérable car deux personnes ayant essentiellement les mêmes besoins peuvent éprouver des niveaux de frustration différents.

En d'autres termes, besoin de satisfaction et déception peuvent coexister, et le fait qu'une personne se sente bien et épanouie (moins de frustration et plus de satisfaction) ou se sent fatiguée et épuisée, est déterminé par la présence relative de l'un ou de l'autre.

Contrairement à d'autres modèles qui déterminent uniquement la relation entre les types de « motivation » et leurs divers résultats, TAD peut expliquer comment et pourquoi différents types de motivation se produisent.

Plus précisément, sur la base de découvertes scientifiques, on peut supposer que la satisfaction des besoins augmente la motivation autonome et que l'insatisfaction des besoins augmente la motivation contrôlée.

#### **4.2. Impacts de la satisfaction des besoins et de l'autodétermination en milieu de travail**

La motivation au travail entraîne une amélioration des performances, une contribution accrue des employés à l'organisation, un meilleur bien-être psychologique et une collaboration accrue entre les employés.

En effet, « la satisfaction des besoins est liée à l'évaluation du potentiel des employés » (Baard et Coll, 2004) et « les objectifs intrinsèques permettent un traitement cognitif plus profond et améliorent les performances des employés » (Vansteenkiste et Coll, 2004).

De plus, les recherches menées par Mme Gagné (Gagne, 2003 ; Deci et al., 2001) et ses collègues ont montré que « la motivation influence le rendement au travail et l'acceptation des changements organisationnels tels que le déploiement de deux manières différentes.

L'organisation du travail, l'attribution de récompenses et le leadership au sein des équipes sont des moyens d'influencer la motivation.

Ainsi, une organisation du lieu de travail qui facilite la réalisation de tâches variées et permet aux employés de les accomplir du début à la fin et de bénéficier de rétroactions fréquentes favorisera l'expression de la motivation au travail.

De nombreuses études ont démontré que les récompenses ont un impact négatif sur l'autonomie et la motivation.

Compte tenu des risques et des coûts associés aux récompenses conditionnelles, il serait judicieux d'encourager les pratiques de reconnaissance.

Mme Gagné a également évoqué certaines recherches démontrant que les incitatifs financiers affectent la quantité plutôt que la qualité du rendement au travail (Jenkins et Coll, 1998, Guzzo et Coll, 1985).

La théorie de l'autodétermination est un outil intéressant pour les gestionnaires qui souhaitent améliorer la performance des employés, se soucient du bien-être psychologique des individus et souhaitent favoriser l'engagement des employés envers l'organisation.

Se concentrer sur trois besoins fondamentaux lors de l'organisation du travail permet de développer une motivation autodéterminée, qui aidera à atteindre les objectifs souhaités.

Cependant des recherches sont encore nécessaires dans ce domaine en raison de l'intérêt limité de la communauté pratique porté envers cette théorie.

## 5. Discussion

Notre analyse systématique a donné plusieurs observations.

En effet, nous avons mis en évidence les auteurs que nous considérons comme essentiels à l'article, en faisant référence à des auteurs spécifiques.

Selon les propos d'Igalens et Roussel (1998, p. 23), « résoudre les problèmes soulevés par les responsables des ressources humaines en matière de GRH » représente une réelle préoccupation du monde du travail actuel.

La flexibilité introduite au niveau de la pratique RH trouvera en effet sa place, compte tenu des apports au management découlant des nouvelles réalités du monde professionnel.

Il convient toutefois de noter qu'à l'heure actuelle, tous les types d'entreprises et tous les profils de salariés ne sont pas sensibles à cette idée de flexibilité dans les pratiques RH.

Néanmoins, nous devons supposer que ce concept deviendra encore plus important à l'avenir.

La tendance à la personnalisation des pratiques RH contribue à améliorer l'efficacité de la gestion des relations entreprise-salariés.

Cette personnalisation est essentielle à la performance supérieure des ressources humaines dans toute organisation.

Et nous comprenons que l'efficacité des pratiques de ressources humaines peut être mesurée par leur capacité à répondre aux diverses attentes des employés tout en tenant compte des besoins de l'entreprise.

Par conséquent, une gestion efficace des ressources humaines équilibre les besoins et les contraintes des deux parties tout en offrant une solution optimale.

Une autre observation très importante que nous avons faite dans cette étude est l'importance du sentiment d'autodétermination des employés.

En effet, il est prouvé que plus un salarié éprouvera un sentiment d'auto-détermination, moins il sera susceptible de vouloir quitter.

Plus un individu perçoit d'autonomie sur le lieu de travail, plus il se sentira libre et important au sein de l'organisation.

Drucker (1999) affirme dans ses recherches que « l'hypothèse traditionnelle selon laquelle les employés sont de simples subordonnés a considérablement changé et les employés sont désormais considérés comme des employés qui doivent être gérés comme s'ils étaient des bénévoles ».

Ainsi, plus le cadre comprend que l'organisation accorde une attention particulière à ses attentes, moins il est susceptible de vouloir quitter l'entreprise.

Notre étude confirme également le rôle médiateur du sentiment d'autodétermination.

Des facteurs tels que la confiance dans la direction, le soutien organisationnel perçu et la capacité de prendre ses propres décisions justifient cette réalité.

On peut donc affirmer qu'offrir aux salariés un certain degré de flexibilité dans les pratiques RH leur donne un sentiment de liberté et d'autodétermination, ce qui réduit au moins leur intention de partir.

## 6. Conclusion

Le but de cet article était d'étudier l'impact d'une GRH personnalisée sur les intentions de départ volontaire des salariés.

En analysant des éléments de la littérature qui pointent vers la corrélation possible qui existe entre une GRH personnalisée et les intentions de turnover, nous examinons non seulement l'espace de liberté qui peut contribuer à la rétention des employés mais aussi aux espaces de choix sur lesquelles les responsables RH peuvent jouer pour réguler les flux de sortie de leur entreprise de façon à ce que les objectifs de l'organisation et les attentes des salariés soient convergents.

La présentation des moralités, nous a permis de comprendre l'influence de certains choix sur la décision de quitter ou non une organisation, et le rôle médiateur du sentiment d'autodétermination dans la relation existante entre espaces de choix et intention de départ volontaire et finalement d'apporter des réponses concrètes à notre question de recherche.

Par conséquent, nous avons constaté que la flexibilité des choix affecte réellement la motivation des employés et leur satisfaction au travail, et pour mieux comprendre son importance, nous nous sommes inspirés de la théorie de l'autodétermination et avons placé l'autonomie au centre de leurs motivations.

Cela s'inscrit dans l'approche organisationnelle interactionniste, selon laquelle les individus sont motivés par le désir de se sentir compétents, et à la base de leur propre comportement.

Ainsi, les gens ont tendance à avoir des attitudes orientées vers des situations permettant la satisfaction de ce besoin.

Ce besoin d'autonomie est lié au désir d'un individu de sentir qu'il dispose d'une liberté de prise de décision lors de l'adoption d'un comportement.

Cette théorie de l'autodétermination justifie la pertinence et la justesse d'offrir des espaces de choix aux employés dans le cadre du développement des ressources humaines.

Cela satisfait le besoin de liberté, favorise la motivation au travail et réduit en même temps l'intention de quitter.

On peut donc dire que la flexibilité des espaces de choix au niveau des pratiques RH a un impact négatif sur les intentions de démission volontaire des salariés et contribue à la rétention des salariés.

## REFERENCES

1. ABRAHAM J., MORIN L., RENAUD S., SAULQUIN J.-Y., SOPARNOT R. (2013), "What do experts expect from Human Resources practices", *Global Journal of Business Research*, vol: 7, n°5, pp.121-132.
2. AINT-ONGE S., RENAUD S., GUERIN G., CAUSSIGNAC E. (2002), "Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille", *Relations Industrielles*, Vol 57, n°3, pp. 491-516.Reference 3.
3. Amabile T. M, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et M. Herron. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp.1154-1184.Reference 5.
4. Bakker A. B., Demerouti E., (2007), "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol 22, pp. 309–328
5. Bobocel, D Ramona, and Camilla M Holmvall. 2001. "Are interactional justice and procedural justice different?", *Theoretical and cultural Perspectives on Organizational Justice*, pp. 85-110.
6. Cohen, A. (1993), "Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, pp. 143-159.
7. Deci E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et B. P. Kornazheva. (2001), "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organisations of a former Eastern Bloc Country: a cross-cultural study of self-determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, pp. 930-942.
8. François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. (2004), "Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 205, pp. 23-38.
9. FRIMOUSSE, S., MORETTI, R., GIRAUD, L., (2020), "Le développement de l'employabilité au service de la fidélité organisationnelle des agents de la Fonction Publique Territoriale : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle", *Gestion et management public*, Vol 8, n°1, pp.27-41.
10. Greenberg J. (1990), "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, vol.16, n° 2, pp. 54-66.
11. GIRAUD, L., GANNOUNI, K., (2019), "Violence psychologique, implication organisationnelle et transfert des connaissances : le cas des seniors", *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 3, n°113, pp.23-45.
12. ILLOU C., IGALENS J. (2012), "Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol 84, pp. 22-43.
13. MUMFORD M.-D. (2000), "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, Vol 10, n°3, pp. 313-352.
14. NASRIA, A., HECHICHE, L., (2019), " Le capital psychologique et son influence sur l'intention de quitter : le rôle médiateur de la satisfaction de vie professionnelle", *Le travail humain*, Vol 82, n°4, pp.317-337.
15. Neveu, J.-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
16. PIJION, N., PLANE, J., (2020), *Approches critiques des organisations*, Paris, EMS Editions, 294 p.
17. TARONDEAU J.-C. (2003), "Le management des professionnels de la R&D", in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp. 1194-1202.