

LA MESURE DES ATTENTES DES SALARIÉS VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE À LA CARTE : VERS UNE TYPOLOGIE

Rodolphe Colle¹, Jean-Luc Cerdin², Jean-Marie Peretti³

INTRODUCTION

Dans leur recherche de compétitivité, les entreprises se trouvent aujourd'hui face à de nouveaux impératifs en matière d'organisation du travail qui impliquent d'accorder une plus grande marge d'autonomie, de liberté et de flexibilité aux salariés. En effet, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Une gestion de carrière ciblée apparaît nécessaire.

L'idée et la nécessité d'offrir divers espaces de choix à leurs salariés sont dès lors apparues aux gestionnaires des ressources humaines. Dans les années 1960, la littérature nord-américaine a vu apparaître le concept de *cafeteria plans*⁴. Ceux-ci consistent à donner à chaque salarié la possibilité de choisir sa propre combinaison d'éléments de rémunération en fonction de ses besoins personnels. L'objet de ces systèmes est de satisfaire pleinement les besoins des salariés tout en diminuant les coûts salariaux de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité ne pas nous limiter au seul aspect lié à la rémunération. Nous nous intéressons au contraire à toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi.

Nous parlons ainsi d'« entreprise à la carte », selon laquelle l'organisation se rapproche du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix dans son emploi. Proposer une « entreprise à la carte » peut permettre de concilier les objectifs et contraintes de l'entreprise et les attentes de chaque salarié.

1 CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, France. Courriel : rodolphe.colle@iae-aix.com

2 ESSEC, Département Sciences humaines et sociales, Cergy-Pontoise, France.

3 ESSEC, Département Sciences humaines et sociales, Cergy-Pontoise et IAE de Corse.

4 Traduits littéralement « systèmes de rémunération cafétéria ».

L'objet de cette communication est d'étudier les attentes des salariés en matière d'espaces de choix. Différentes recherches ont montré l'influence de ces choix sur la satisfaction et la fidélisation des salariés. Il est nécessaire désormais de s'interroger sur l'importance que ceux-ci attachent aux différents espaces de choix. Ces attentes peuvent différer selon chaque individu notamment en fonction de variables socio-démographiques. Pour ce faire, nous effectuerons une analyse typologique nous permettant de définir des classes de salariés selon leurs attentes en matière d'espaces de choix dans leur emploi. Ces différents groupes seront ensuite décrits afin de présenter les caractéristiques individuelles et organisationnelles des individus les constituant.

Pour répondre à cette question, nous nous proposons, dans une première partie, d'effectuer une revue de la littérature relative à la question de l'« entreprise à la carte » : nous nous efforcerons ainsi de définir ce concept et de proposer un inventaire des espaces de choix pouvant être offerts par les entreprises. Dans une deuxième partie, nous exposerons l'étude empirique menée dans cette recherche, en précisant la méthodologie suivie, puis en présentant et discutant les résultats obtenus.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

L'intérêt de la mise en place d'un système d'« entreprise à la carte » peut être justifié par la théorie du « marché libre ». Cette théorie fournit une justification micro-économique de l'approche des espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi. Mais auparavant, il est important d'apporter une description précise du concept d'« entreprise à la carte »

1.1. Description de l'« entreprise à la carte »

Avant d'inventorier les divers espaces de libres choix pouvant être mis à la disposition des salariés, il nous faut essayer de définir le concept d'« entreprise à la carte ».

1.1.1. Un essai de définition

Bouchikhi et Kimberly (1999a) ont tenté de décrire l'évolution historique des différents paradigmes de gestion. Il est ainsi possible de distinguer les paradigmes des XIX^{ème}, XX^{ème} et XXI^{ème} siècles en fonction du degré d'adaptation des entreprises aux besoins et attentes des différentes parties prenantes (tableau 1).

Tableau 1 :
Les paradigmes de gestion des XIX^{ème}, XX^{ème} et XXI^{ème} siècles (adapté de Bouchikhi et Kimberly, 1999b, p.8).

Exigences des individus en matière de flexibilité	Faibles	Élevées
Faibles	Paradigme du XIX^e siècle <ul style="list-style-type: none"> • Insensibilité aux besoins des clients et des employés • Organisation axée sur la production 	
Élevées	Paradigme du XX^e siècle <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux besoins des clients • Organisation axée sur le marché 	Paradigme du XXI^e siècle <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux besoins des clients et des employés • Structure personnalisée

Le paradigme de gestion du XXI^{ème} siècle nécessite la mise en place d'une organisation du travail personnalisée et individualisée pour les salariés. Ceux-ci souhaitent aujourd'hui participer au processus de décision et devenir davantage autonomes. Dès lors, les outils de marketing appliqués jusque là aux seuls clients devront être étendus aux employés qui ne souhaitent plus laisser les autres décider à leur place.

Dès 1995, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) parle d'« entreprise à la carte », expression réutilisée ensuite par Bouchikhi et Kimberly (1999a).

Nous définissons l'« entreprise à la carte » comme une organisation, économiquement performante, qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix dans son emploi.

En effet, à la différence des « systèmes cafétéria »⁵ qui sont limités aux seuls aspects liés à la rémunération, les systèmes d'« entreprise à la carte » tiennent compte de toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi.

Il s'avère dès lors nécessaire de préciser les différents espaces de choix pouvant être offerts aux salariés.

1.1.2. Un inventaire des espaces de choix

À notre connaissance, la littérature s'est encore peu intéressée à cette question des choix offerts aux salariés dans leur emploi. Seuls quelques-uns ont fait l'objet de travaux de recherche. Il s'agit essentiellement des choix relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à l'organisation du travail et à la mobilité géographique. Toutefois, divers autres choix ont également été mis en évidence par une étude qualitative antérieure.

▪ Les espaces de choix relatifs à la rémunération

Les entreprises proposent aujourd'hui à leurs salariés un panachage d'éléments de rémunération qui intègre une partie fixe et une partie variable payées au comptant, différentes formules de partage du profit et divers compléments de rémunération tels que les avantages en nature, les compléments retraite et la prévoyance (Soulié, 1995 et 1997).

Le salarié est parfois laissé libre de choisir son propre menu en fonction de ses besoins personnels : on parle de « système de rémunération cafétéria ». Les arbitrages peuvent notamment se faire sur les couples fixe-variable, différé-immédiat, monétaire-non monétaire (Cavagnac et Sire, 1994).

En France, c'est dans le domaine de la protection sociale complémentaire que les « systèmes cafétéria » sont le plus développés. Ceux-ci permettent aux salariés de choisir les avantages qui satisferont le plus leurs besoins (Beam et McFadden, 1988 ; McCaffery, 1988 ; Milkovich et Newman, 1990). En effet, on constate ces dernières années une forte croissance des dépenses de protection sociale complémentaire d'entreprise (Allouche, 1992 ; Poilpot-Rocaboy, 1995) : Barber *et al.* (1992) considèrent que la mise en place de plans flexibles peut permettre de faire face à cette explosion des dépenses d'assurance-maladie et d'autres avantages sociaux.

⁵ Cafeteria plans.

De plus en plus d'entreprises proposent ainsi des combinaisons d'éléments de rémunération attractives. Ceux-ci doivent être optimisés en matière fiscale et sociale, en tenant compte des évolutions législatives récentes sur le sujet. En outre, il est nécessaire de soigner la communication d'accompagnement auprès des salariés, avec notamment une « pédagogie active » (Jaffe *et al.*, 2001) concernant les risques liés à l'utilisation de certains outils, particulièrement dans des phases de retournement des tendances boursières.

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

Les entreprises peuvent offrir à leurs salariés différents espaces de choix en matière d'aménagement des temps de travail.

Tout d'abord, les horaires peuvent aujourd'hui être individualisés, depuis 1973. Il s'agit là 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).

Ensuite, le travail à temps partiel, lorsqu'il est choisi par le salarié, semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail de ces salariés. En effet, les travaux de Palmero (2000) indiquent qu'il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé : il existe peu de différences entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen *et al.*, 1994). Le travail à temps partiel doit en effet répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986).

Enfin, le compte épargne temps (CET), mis en place par la loi n°94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'intéressement et à la participation, est un dispositif apportant un important degré de flexibilité aux salariés. Son objet est de « permettre au salarié qui le désire d'accumuler des droits à congé rémunéré » (art. L. 227-1 du Code du travail). Le CET présente un caractère volontaire à double titre. Tout d'abord, sa mise en place relève d'une décision des partenaires sociaux. Ensuite, l'usage du CET dépend du seul désir du salarié et ne peut être imposé par l'employeur. En outre, l'administration recommande aux employeurs d'accorder la plus grande souplesse au bénéfice des salariés volontaires dans l'utilisation de cet outil (Direction Régionale du Travail, 1994).

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

La question des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail soulève celle de l'autonomie dans le travail pour les salariés. Celle-ci s'inscrit dans la problématique des nouvelles formes d'organisation du travail. Certains auteurs parlent notamment de management participatif (Crandall et Parnell, 1994). L'objet est d'impliquer davantage les salariés dans la prise de décisions managériales.

L'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus. Les salariés souhaitent aujourd'hui être de plus en plus impliqués 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).

▪ Les espaces de choix relatifs à la mobilité géographique

Le salarié est parfois laissé libre d'accepter ou de refuser le changement provoqué par la mobilité géographique. Ceci peut avoir une influence sur l'adaptation de ce salarié à son nouveau travail ou à sa nouvelle organisation (Black et Stephens, 1989 ; Feldman et Thomas, 1992).

Cerdin (2002) distingue deux approches de la liberté de choix relative à la mobilité : une approche directe et une approche indirecte.

Selon l'approche directe de la liberté de choix, il s'agit de rechercher dans quelle mesure un individu a le sentiment de pouvoir choisir entre accepter ou refuser la mobilité proposée. Il semblerait que cette liberté de choix soit assez restreinte dans les entreprises (Pinder, 1989) : le salarié serait le plus souvent contraint d'accepter une proposition de mobilité sous peine de voir sa progression de carrière freinée. Cerdin (2002, p.129) considère que « pour un cadre qui privilégie la progression hiérarchique, le dilemme pourrait alors se résumer dans une optique shakespearienne vis-à-vis de sa carrière : être mobile ou ne pas être. »

L'approche indirecte de la liberté de choix, ensuite, concerne la question de la compatibilité de la mobilité avec les attentes et valeurs des salariés concernés. Ceux-ci tiennent compte notamment de leur famille et de leur vie extra-professionnelle. Cerdin (2002) considère que la théorie des images élaborée par Beach (1990) peut expliquer le processus décisionnel menant un salarié à prendre « la bonne décision ». Cette théorie se fonde essentiellement sur le concept de « passage au crible » : il s'agit d'un processus permettant de tester la compatibilité d'une option avec les valeurs et attentes du salarié intégrées dans un ensemble de

trois images : l'image des valeurs, l'image de trajectoire et l'image stratégique. Le passage au crible est ainsi fondé sur « l'évaluation d'une sorte particulière de « dissimilarité » entre les caractéristiques d'une option et des critères (...) privés » (Beach, 1993, p.276).

Cerdin (2002) note que l'approche indirecte de la liberté de choix est la plus intéressante dans l'optique de l'adaptation des salariés : lorsque l'individu estime la mobilité compatible avec ses attentes et valeurs, sa décision sera considérée comme « bonne » et son adaptation sera une réussite.

▪ Les autres espaces de choix

Une étude qualitative menée antérieurement à cette recherche nous a permis d'affiner l'inventaire des espaces de libres choix pouvant être offerts aux salariés dans leur emploi. Ainsi, des entretiens menés auprès d'une vingtaine de salariés font apparaître que si les quatre premières catégories de choix présentées précédemment semblent fondamentales aux yeux des salariés, d'autres espaces de choix retiennent également leur intérêt.

En ce qui concerne tout d'abord les choix relatifs à la formation, certains salariés souhaitent se voir offrir 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. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise. Il semblerait que les salariés qui ont bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation aient des réactions plus favorables par la suite (Colle, 2003).

Ensuite, les espaces de choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail semblent avoir une influence sur la motivation et la satisfaction au travail des salariés. Ainsi, une personne interrogée affirmait que « c'est bien, à long terme, pour le moral de pouvoir aménager notre cadre de travail à notre guise. » Un tel choix, bien que pouvant paraître futile, semble apporter aux salariés un sentiment de contrôle de leur situation de travail.

Enfin, d'autres espaces de choix ont également été cités par les salariés comme revêtant de l'importance à leurs yeux : il s'agit des choix relatifs à la retraite, à la carrière, au travail à domicile, au déjeuner, au véhicule de fonction et au *coaching*. Ainsi, par exemple, un salarié peut souhaiter, comme cela se fait dans certaines entreprises, choisir le modèle de son véhicule de fonction en apportant une contrepartie financière croissante avec la classe du véhicule. De même, il peut être

laissé le choix de déjeuner au sein même de l'entreprise (cafétéria) ou d'obtenir un ticket restaurant correspondant permettant de déjeuner à l'extérieur.

Ainsi, nous venons de constater que de nombreux espaces de choix peuvent être mis à la disposition des salariés. Un système d'« entreprise à la carte » suppose l'offre de tels choix. Il s'avère maintenant nécessaire d'essayer d'apporter une justification théorique à la mise en place d'un système d'« entreprise à la carte ».

1.2. Justification théorique de l' « entreprise à la carte »

La nécessité d'un système d'« entreprise à la carte » peut s'expliquer par la diversité des attentes et des besoins au travail des individus. La théorie du « marché libre » apporte une justification micro-économique de cet état de fait. Nous présenterons cette divergence d'attentes des salariés, puis nous exposerons l'énoncé de la théorie du « libre marché ». Enfin, nous verrons que cette dernière présente une conséquence majeure pour les entreprises : la nécessité de proposer des espaces de libre choix à leurs salariés.

1.2.1. Les antécédents de la théorie du « marché libre » : une diversité des attentes et des besoins des salariés

Si la période des Trente glorieuses a été marquée par une très forte tendance à l'uniformisation des conditions des salariés, les auteurs et les praticiens considèrent aujourd'hui qu'il faut privilégier une différenciation durable corrélative à l'absence de forme dominante ou de domination d'un « rapport salarial canonique » (Beffat *et al.*, 1999) : « la diversité des composantes des relations d'emploi l'emporte sur la convergence d'un modèle unifié. »

Les salariés ont des attentes et des besoins différents dans leur emploi. Il est important de souligner ces différences selon diverses variables individuelles ou organisationnelles.

Ainsi, on constate généralement que l'homme et la femme n'accordent pas la même importance au salaire. De même, le genre peut influencer sur les attentes en matière d'aménagement des temps de travail, les femmes ayant davantage de contraintes familiales. Le statut marital et le nombre d'enfants à charge jouent également un rôle en l'espèce.

En outre, de nombreux changements démographiques et sociologiques modifient la nature et les besoins de la main-d'oeuvre (St-Onge *et al.*, 1993) : la féminisation de la main-d'oeuvre, l'augmentation du nombre de familles monoparentales et

l'apparition des couples à double carrière peuvent ainsi être des causes d'attentes diverses en matière d'espaces de choix.

De la même manière, les attentes et besoins des salariés dans leur emploi peuvent varier avec leur statut dans l'entreprise, la taille de celle-ci, leur niveau de rémunération ou encore leur ancienneté dans l'entreprise. Il n'est pas illogique de considérer qu'un cadre recevant une rémunération conséquente ne placera pas ses attentes sur la rémunération, mais peut-être sur davantage d'autonomie dans son travail ou sur un plan de formation renforcé. De même, la préférence pour des compléments de rémunération diversifiés et importants quantitativement augmente nettement avec le niveau de salaire.

Ce qu'il convient de retenir, au-delà d'exemples et de résultats précis, c'est le fait que les attentes des salariés varient énormément selon diverses caractéristiques individuelles ou organisationnelles. Dès lors, il n'est pas possible d'apporter une réponse uniforme à ces attentes. Si l'on veut améliorer l'efficacité des pratiques de GRH comme éléments motivateurs positifs, il faudra tenir compte de ces attentes différentes. L'« entreprise à la carte » peut permettre de concilier ces attentes avec celles de l'entreprise.

La théorie du « marché libre » fournit une justification micro-économique de l'« entreprise à la carte ».

1.2.2. L'énoncé de la théorie du « marché libre »

Proposée par Taylor (1968) et reprise par Laplante (1969) puis Soulié (1997), la théorie du « marché libre » a été développée pour justifier l'approche « cafétéria ». Nous présenterons donc cette théorie telle que définie par ces auteurs, c'est-à-dire en utilisant le cas particulier des espaces de choix relatifs à la rémunération. Toutefois, il va sans dire que cette théorie s'applique également à toutes les autres facettes de l'« entreprise à la carte ».

La théorie du « marché libre » appliquée au cas de la rémunération consiste à laisser une liberté de choix individuelle dans la combinaison entre salaire et compléments de rémunération directe. Les salariés sont supposés rationnels et peuvent choisir, à l'intérieur de certaines limites, la composition de leur rémunération dans un marché hypothétique (Soulié, 1997). Il existerait ainsi, pour chaque salarié, une solution optimale unique correspondant à la combinaison qu'il préfère.

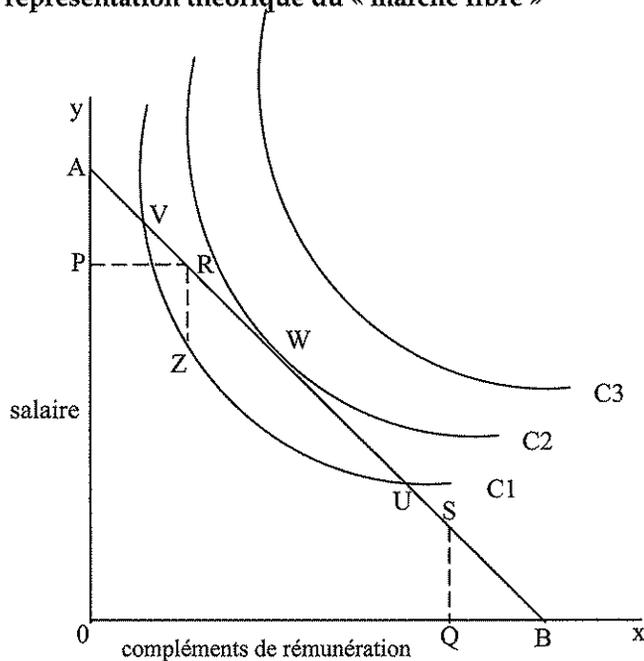
La rémunération globale que l'entreprise accorde à un salarié s'élève à un montant T réparti entre le salaire (y) et les compléments de rémunération directe (x). Nous pouvons alors écrire :

$$T = y + x \quad \Leftrightarrow \quad y = T - x$$

avec $0 \leq x \leq T$ et $0 \leq y \leq T$

Sur la figure 1, la droite (AB) d'équation $y = T - x$ représente la limite imposée par la rémunération totale T que l'entreprise accepte de verser au salarié. Pour tout point situé à sa droite, la rémunération totale sera supérieure à T et l'employeur refusera de payer. À l'inverse, pour tout point situé à sa gauche la rémunération totale sera inférieure à T et le salarié ne l'acceptera pas. Dès lors, la combinaison désirée par le salarié entre le salaire et les compléments de rémunération devra se situer sur la droite (AB). Ainsi, tout point de la droite (AB) correspond à un couple (x,y) représentant une combinaison différente entre salaire et compléments.

Figure 1 :
La représentation théorique du « marché libre »



L'employeur sera indifférent à l'arbitrage effectué par le salarié, puisque celui-ci correspondra à un point de la droite (AB) et représentera toujours le même coût pour l'entreprise (le montant T). Le salarié pourrait donc dans l'absolu, selon ses attentes et besoins, choisir de recevoir la totalité de sa rémunération sous forme de

salaire (point A), sous forme de compléments (point B), ou sous forme d'une combinaison des deux (tous les points situés entre A et B).

Toutefois, il existe deux limites à la liberté de choix du salarié : un minimum de salaire direct (QB) et un minimum de compléments de rémunération (PA). Ces limites réduisent au segment [RS] de la droite (AB) le domaine ouvert au choix du salarié.

Chaque individu, selon ses attentes et besoins personnels, peut alors évaluer la combinaison entre salaire direct et compléments de rémunération qu'il préférera. Cette évaluation de préférence peut être schématisée par une courbe d'indifférence. Cette représentation est fréquemment utilisée par les économistes, notamment pour étudier la théorie du consommateur : une courbe d'indifférence représente alors « l'ensemble des combinaisons de deux biens qui procurent au consommateur un niveau d'utilité identique » (Généreux, 1995, p.26). En l'espèce, chaque point d'une même courbe indique un même degré de satisfaction vis-à-vis de différentes combinaisons. Les différentes courbes d'indifférence pour un même individu correspondent à divers niveaux de satisfaction : plus on s'éloigne de l'origine, plus la satisfaction est grande.

Trois courbes d'indifférence C1, C2 et C3 ont été représentées dans la figure 1. La courbe C3 correspond au niveau le plus haut de satisfaction pour le salarié, mais elle ne peut être retenue car chacun de ses points représente une rémunération totale supérieure à T. La courbe C1 coupe la droite (AB) en deux points, U et V. Le point V est à rejeter à cause de la contrainte du minimum de compléments de rémunération directe. Le point U, de son côté, représenterait un choix irrationnel du salarié car, en remontant la droite (AB), on constate que l'on peut atteindre une courbe d'indifférence supérieure. Le point W se situe donc au point de rencontre entre le segment [RS] et la courbe qui lui est tangente (la courbe C2). Il s'agit de la combinaison optimale de salaire et de compléments de rémunération qui donne le niveau de satisfaction maximal compte tenu de la rémunération totale T offerte par l'employeur.

Taylor (1968) présente trois propositions qui sous-tendent sa théorie :

- (a) il existe, pour chaque salarié, une solution optimale unique qui correspond à la combinaison qu'il préfère entre le salaire et les compléments de rémunération ;
- (b) cette solution est différente pour chaque salarié selon la position et la forme de sa courbe d'indifférence ;

(c) toute autre combinaison entre le salaire et les compléments de rémunération donne au salarié en question une satisfaction moindre.

1.2.3. Les conséquences de la théorie du « marché libre » : une nécessité d'offrir davantage de choix

La théorie du « marché libre » semble indiquer que le simple fait d'offrir des espaces de choix aux salariés augmente leur satisfaction. En effet, nous venons de constater qu'il existe une solution optimale unique pour chaque salarié, une réponse unifiée et normative de la part de l'employeur ne peut satisfaire tous les salariés. Taylor (1968) propose de créer un « supermarché hypothétique » permettant aux salariés de choisir les compléments de rémunération qui leur conviennent le mieux.

Le même raisonnement peut être fait en ce qui concerne diverses facettes de l'emploi autres que la rémunération : l'aménagement des temps de travail, la formation, la mobilité, etc. Ainsi, pour le cas des temps de travail, tous les salariés n'ont pas les mêmes attentes : selon leurs besoins, leurs désirs ou leurs contraintes, certains préféreront travailler davantage que d'autres (travail à temps partiel choisi). Certains salariés, de leur côté, souhaiteront pouvoir adapter leurs horaires à leur vie privée (horaires choisis). Ainsi, on constate aujourd'hui une évolution des attentes des salariés notamment du fait de l'accroissement du travail des femmes ou de l'apparition des couples à double carrière (O'Brien, 1992). L'offre d'espaces de choix aux salariés dans leur emploi aura pour objet de satisfaire ces attentes diverses.

L'objet de notre recherche est donc d'étudier les attentes des salariés en ce qui concerne ces espaces de choix qui peuvent leur être offerts dans leur emploi. Ces attentes seront différentes pour les salariés en fonction d'un certain nombre de variables de contingence.

Toutefois, dans la recherche d'une classification d'individus, il ne s'agit pas d'analyser des données en émettant des hypothèses fondées sur la théorie. Ainsi, Chandon et Pinson (1981, p.4) considèrent que l'analyse typologique, méthode que nous suivrons dans cette étude, est l'une « des méthodes d'analyse de données pour lesquelles l'utilisateur doit fournir le minimum d'hypothèses sur les données. C'est une méthode que l'on qualifie de descriptive – toutes les variables jouent le même rôle – par opposition aux méthodes dites explicatives ou causales pour lesquelles les variables sont scindées en deux catégories : variables à expliquer ou dépendantes et variables explicatives ou indépendantes. »

Il nous faut malgré tout nous interroger sur les variables de contingence pouvant intervenir dans la diversité des attentes des salariés en matière d'espaces de choix.

Nous avons déjà noté, dans le paragraphe consacré aux antécédents de la théorie du « marché libre », diverses caractéristiques individuelles et organisationnelles de divergence telles que le genre, la situation familiale, l'âge, le statut dans l'entreprise, l'ancienneté ou encore le niveau de rémunération.

On peut imaginer que d'autres variables de contingence peuvent également avoir une importance capitale. Tout d'abord, les ancrs de carrière peuvent justifier les différences dans l'importance que les individus attachent aux différents espaces de choix. « Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère de plus important et de non négociable dans sa carrière » (Cerdin, 2002, p.113). Schein (1978) a mis en évidence six ancrs principales : la compétence technique, la compétence de gestion, l'autonomie, la qualité de vie, la sécurité et le service. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un individu ancré « qualité de vie » souhaitera se voir offrir davantage d'espaces de choix concernant l'aménagement des temps de travail.

De même, nous posons l'hypothèse selon laquelle l'existence ou non d'un conflit entre le travail et la vie de famille peut également faire varier les attentes des salariés en matière d'espaces de choix. Par exemple, un salarié confronté à un tel conflit pourrait souhaiter davantage de liberté concernant ses horaires de travail. Ainsi, St-Onge *et al.* (1993) considèrent que les employés qui ne peuvent pas décider de leur horaire de travail risquent de ressentir plus fortement un conflit travail-famille.

L'étude empirique qui suit consistera à étudier l'importance attachée aux divers espaces de choix par les salariés. Nous verrons alors s'il est possible de différencier ces individus selon ces variables discriminantes individuelles ou organisationnelles.

2. ÉTUDE EMPIRIQUE

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous exposerons la méthodologie suivie dans cette recherche avant de présenter et de discuter des résultats de l'étude empirique.

2.1. Méthodologie de la recherche

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche est de nature quantitative. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. Celui-ci comporte cent deux items.

2.1.1. Échantillon

En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons eu recours aux étudiants en formation continue d'une grande école et d'une université françaises, afin de faciliter la prise de contact avec la personne ou l'entreprise en exploitant un réseau de connaissances pré-établi. Certes, l'échantillon peut être considéré comme de convenance. Toutefois, afin d'éviter un biais à ce niveau, nous nous sommes efforcés d'étudier des individus différents dans des secteurs distincts.

Nous avons distribué 137 questionnaires. Au total, 94 réponses ont été exploitables. Le taux de réponse à l'enquête est de 68,6%.

La population interrogée est composée de salariés français dont la moyenne d'âge est de 32 ans. La proportion d'hommes, au sein de notre échantillon, s'élève à 50%. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de six ans, mais avec des extrêmes importants variant de 0 à 36 ans.

Les individus de l'échantillon appartiennent aux catégories socio-professionnelles « cadre ou ingénieur » (57,2%), « employé » (14,3%), « agent de maîtrise » (10,7%), « dirigeant » (6%), « technicien » (3,5%), ou « autres » (8,3%).

Les domaines d'activité sont répartis de la manière suivante : l'industrie/fabrication (21,4%), les services (16,7%), les télécoms/média (9,5%), la banque (6%), la distribution (6%), les transports (4,8%), la santé/pharmacie (4,8%), la chimie/cosmétique (2,4%), l'électronique (1,2%), et d'autres domaines (26,2%).

Les deux tiers des répondants ressentent un conflit travail-famille, mais à des degrés d'importance divers.

Concernant la situation familiale, 57% des personnes interrogées sont mariées ou vivent en concubinage. Ils n'ont pas d'enfants à charge (68%), un (12%), deux (18%) ou trois (2%).

Enfin, toutes les catégories de rémunération sont représentées, mais les caractéristiques de notre échantillon (anciens étudiants en troisième cycle d'une grande école et d'une université françaises) ont pour conséquence une prévalence

des salaires compris entre 19000 et 40000 Euros (53%) : moins de 13250 € (13%), 13251-18999 € (9%), 19000-29999 € (23%), 30000-39999 € (30%), 40000-54999 € (15%), 55000-69999 € (5%), plus de 69999 € (5%).

2.1.2. Instruments de mesure

Espaces de choix : il s'agit ici d'échelles de mesure d'importance en sept points, de type Likert (1 = pas du tout important ; 7 = très important). Ces trente-sept questions ont été élaborées à l'aide d'une étude qualitative antérieure.

Conflit vie privée - vie professionnelle : concernant la mesure de ce conflit, l'échelle de Kopelman, Greenhaus et Connolly (1983) a été utilisée dans cette recherche (alpha = 0,87). Elle comporte sept items dont un exemple est : « Mon emploi me demande tellement de travail que c'est au détriment de mes activités personnelles ».

Ancre de carrière : les ancre de carrière sont mesurées à l'aide des six échelles développées par Tremblay *et al.* (1995) comportant 27 items. Elles présentent toutes une bonne cohérence interne. Un exemple d'item est : « Quel degré d'importance attachez-vous au fait de ne pas être restreint(e) par une organisation ou une bureaucratie de façon générale ».

Autres variables : d'autres variables de contingence sont également mesurées dans cette recherche : le sexe, l'âge, la situation familiale, le salaire, le domaine d'activité, le statut et l'ancienneté dans l'entreprise.

2.1.3. Choix des méthodes

L'objectif de cette étude est de définir une segmentation exploratoire des salariés en ce qui concerne leurs attentes en matière d'espaces de choix. L'analyse typologique, également appelée « classification automatique », est une méthode descriptive d'analyse de données qui « permet de grouper des objets, caractérisés par un ensemble d'attributs ou de variables, en classes non nécessairement disjointes deux à deux. Ces classes doivent être, d'une part, aussi peu nombreuses que possible et d'autre part, aussi homogènes que possible » (Chandon et Pinson, 1981, p.4). Cette analyse typologique a été effectuée au moyen du logiciel SPSS.

Préalablement à toute analyse typologique, certaines hypothèses de base doivent être vérifiées. Tout d'abord, nous supposons que l'hypothèse d'hétérogénéité des données est vérifiée, c'est-à-dire qu'il existe dans le nuage de points des zones de densité plus ou moins fortes. Ensuite, nos variables étant d'intervalle, nous

pourrons prendre en compte les distances entre les éléments pour constituer des classes. Enfin, il est nécessaire que les variables mesurées ne soient pas corrélées entre elles. Dans le cas contraire, le risque est de donner un poids trop élevé aux dimensions représentées par le plus grand nombre de variables. Dans notre étude, le tableau des corrélations obtenu révèle des corrélations entre nos variables, mais peu importantes.

Il existe une très grande variété de méthodes permettant de résoudre les problèmes de typologie. Il est nécessaire d'effectuer plusieurs typologies à partir du même ensemble d'objets en utilisant des techniques de regroupement différentes et des paramètres distincts au sein du même algorithme, de manière à valider les résultats. Dans le cas où les différentes typologies ne seraient pas convergentes, il nous faudrait retenir la typologie la plus efficiente compte tenu des objectifs de l'étude.

Dans notre analyse, nous tiendrons compte de trois types de distances. Tout d'abord, la distance euclidienne standard présente la caractéristique de dépendre à la fois de l'unité de mesure et de la variance de chaque variable. Elle est définie par l'équation suivante :

$$D_{A,B} = \sum_{k=1}^p (X_{Ak} - X_{Bk})$$

Avec X_{Ak} et X_{Bk} , les coordonnées respectives des points A et B sur la dimension k.

Ensuite, la distance euclidienne au carré privilégie les fortes différences et conduit à accorder une plus grande importance aux distances entre les groupes.

$$D^2_{A,B} = \sum_{k=1}^p (X_{Ak} - X_{Bk})^2$$

Enfin, la distance de Minkowski est définie par l'équation suivante :

$$D_{i,k} = \left[\sum_{j=1}^p w_j (x_{ij} - x_{ik})^r \right]^{1/r}$$

Étant donné la taille de notre échantillon, nous avons opté pour les méthodes hiérarchiques ascendantes d'analyse typologique : elles recourent à la construction d'un arbre de classification (dendrogramme) montrant le passage des n objets appartenant au groupe total, par une succession de regroupements ou de divisions.

Nous utiliserons dans le cadre de cette étude deux méthodes. Dans une première approche nous utiliserons la méthode de Ward associée aux distances

euclidiennes au carré puis à la distance de Minkowski. Dans une seconde approche, nous utiliserons la méthode des moyennes interclasses en association avec la distance euclidienne puis avec la distance de Minkowski.

Dans le cadre de notre démarche hiérarchique, il sera nécessaire de vérifier la pertinence interne des différentes partitions obtenues. Pour cela, il existe plusieurs indicateurs permettant d'évaluer la qualité de l'ajustement entre une partition et la matrice de proximité : l'indice de Klastorin, la corrélation Bi-sérielle et l'indice C-Index de Dalrymple et Alford. Afin de calculer ces différents indicateurs et de vérifier la qualité des partitions, nous avons utilisé le logiciel EVALU-P dans sa version EVALDIST.EXE.

2.2. Résultats et discussion

Il nous faut tout d'abord déterminer la meilleure partition empirique, avant de décrire les groupes d'individus retenus en fonction de l'importance attachée aux différents espaces de choix. Enfin, nous présenterons les caractéristiques propres à chaque groupe en termes de variables de contingence individuelles et organisationnelles.

2.2.1. Partitions empiriques

Les dendrogrammes des différentes méthodes suivies nous ont permis de déterminer le nombre de classes optimal à retenir. Le critère du plus grand saut, selon ces dendrogrammes, nous amène à retenir de deux à six groupes (tableau 2).

Tableau 2 :
Détermination du nombre de classes optimal

	Méthode de Ward		Méthode de la moyenne	
	Euclidienne ²	Minkowski	Euclidienne	Minkowski
Nombre de groupes	2 ou 4	2, 4 ou 5	2, 3, 4 ou 6	2, 3, 4 ou 6

Afin de poursuivre notre étude en profondeur, il est nécessaire de choisir la partition la plus pertinente. Si aucune partition fiable et efficiente n'est ressortie de notre analyse, la méthode de Ward associée aux distances euclidiennes au carré avec la répartition des individus en quatre groupes apparaît comme la plus efficiente (tableau 3). Nous retiendrons donc la partition en quatre classes pour la suite de notre étude.

Tableau 3 :
Validité interne de la méthode Ward associée à la distance euclidienne au carré

	4 classes	2 classes
Indice de Klastorin	32,24	26,32
Point Bi-sériel	0,443	0,402
C de Dalrymple-Alford	0,09	0,256
% de variance expliquée	21%	17,2%

L'indice de Klastorin et le pourcentage de variance expliquée doivent être le plus important possible. La corrélation Bi-sérielle doit être le plus proche possible de 1, alors que l'indice de Dalrymple-Alford doit être proche de 0. En l'espèce, tous ces indicateurs sont acceptables pour la partition en quatre classes.

Il nous faut maintenant décrire les quatre groupes retenus en fonction de l'importance attachée à chaque catégorie de choix.

2.2.2. Description des groupes en fonction de l'importance attachée aux espaces de choix

Le tableau 4 présente la moyenne des degrés d'importance (sur une échelle en sept points) que les individus des quatre groupes attachent aux différents espaces de choix.

1er groupe : les « indifférents » : les salariés du premier groupe attachent assez peu d'importance aux différents espaces de choix, à l'exception de la mobilité géographique, la carrière et l'organisation du travail.

Tableau 4 :

Tableau de contingence concernant les attentes des quatre groupes face aux espaces de choix

ESPACES DE CHOIX	GROUPE 1		GROUPE 2		GROUPE 3		GROUPE 4	
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
HORAIRES	2,82	0,64	5,36	0,90	5,33	0,79	3,45	0,76
CONGES	2,91	0,64	4,75	0,79	5,76	1,08	4,32	0,81
CET	2,99	1,27	4,36	0,94	5,63	1,03	2,98	0,95
REMUNERATION	3,20	0,89	4,61	0,78	5,33	0,68	4,56	0,91
ORGANISATION	4,51	1,27	6,11	0,84	6,02	0,64	5,32	0,73
FORMATION	3,03	0,81	4,23	0,63	5,921	0,79	4,77	0,70
ESPACE	2,06	0,89	2,50	1,45	4,09	1,02	3,78	1,25
RETRAITE	1,99	1,12	4,12	1,23	5,58	1,14	2,84	1,46
MOBILITE GEOGRAPHIQUE	4,13	1,82	4,33	0,71	5,98	1,31	5,78	1,11
MOBILITE INTERNE	3,68	1,43	5,38	0,71	6,23	0,80	6,12	0,87
CARRIERE	4,69	1,09	6,10	0,71	6,11	0,73	6,84	0,82
TRAVAIL A DOMICILE	2,81	1,31	4,49	1,45	5,16	1,05	3,32	1,15
DEJEUNER	2,13	1,11	3,16	1,73	5,09	0,85	6,02	1,55
VEHICULE DE FONCTION	3,06	1,81	2,89	1,01	4,87	1,17	4,74	0,98
COACHING	3,23	0,95	3,48 775	0,95	5,33	1,35	4,02	0,99

2ème groupe : les « classiques » : ces individus ne sont que moyennement attachés à la majorité des espaces de choix. On constate toutefois qu'ils sont plutôt favorables aux choix les plus classiques tels que ceux relatifs à l'organisation du travail, à l'aménagement des temps de travail, à la rémunération ou encore à la formation. En revanche, ils semblent moins intéressés par des choix davantage singuliers et moins classiques : le véhicule de fonction, l'aménagement de l'espace de travail ou le déjeuner.

3ème groupe : les « multi-choix » : les salariés du troisième groupe paraissent attacher de l'importance à la plupart des espaces de choix proposés. Seuls les choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail et au véhicule de fonction présentent moins d'intérêt à leurs yeux. Mais force est de constater qu'ils attachent davantage d'importance à l'ensemble des espaces de choix que les individus des trois autres groupes.

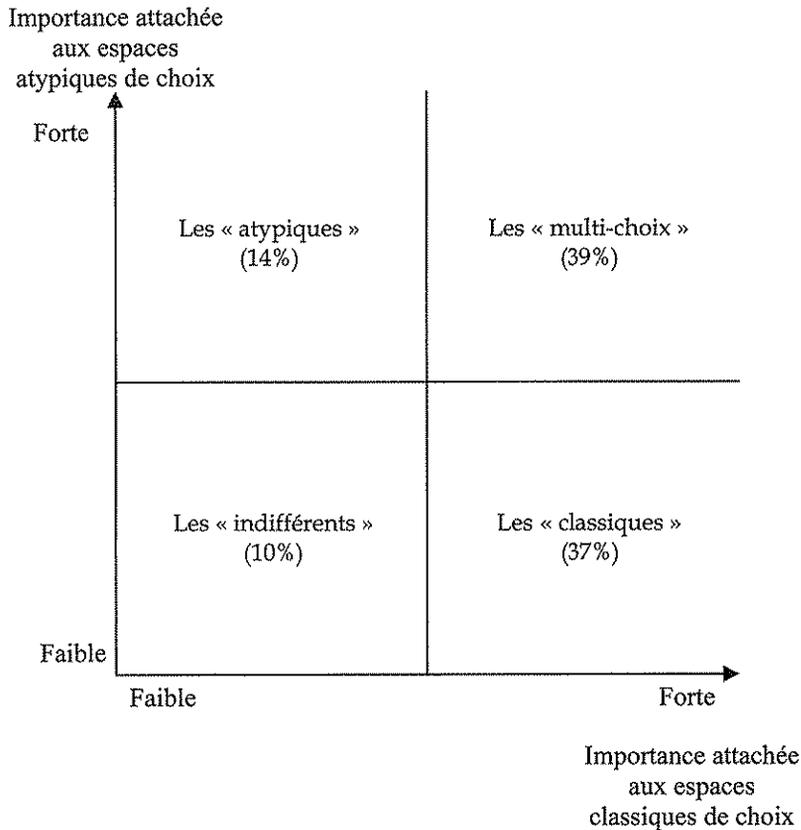
4ème groupe : les « atypiques » : à l'instar des membres du deuxième groupe, ces salariés ne sont intéressés que par certains espaces de choix. Mais, à la différence du deuxième groupe, ils attachent de l'importance aux espaces de choix plus atypiques : l'aménagement de l'espace de travail, le véhicule de fonction, le déjeuner et le *coaching*. Ils sont en revanche plus indifférents concernant les choix plus classiques tels que l'aménagement des temps de travail et la rémunération. On constate également un intérêt de ces salariés pour les espaces de libre choix relatifs à la mobilité et à la carrière.

Ainsi, si les individus relevant des groupes 1 et 3 ont des opinions relativement radicales, selon qu'ils accordent peu ou beaucoup d'importance aux différents espaces de choix, les salariés des groupes 2 et 4 ne paraissent attachés qu'à certaines catégories de choix.

Pour nous résumer, il est possible de présenter les quatre groupes mis en évidence par cette étude dans la figure 2, selon la nature des espaces de choix. Ces individus se répartissent selon deux axes : le premier relatif à l'importance attachée aux choix atypiques, le deuxième relatif à l'importance attachée aux choix classiques.

Figure 2 :

Groupes d'individus par rapport aux espaces de choix



Il peut être intéressant de ne pas se limiter à décrire les groupes formés en fonction de leurs attentes en matière d'espaces de choix. Il nous faut également examiner les caractéristiques de ces groupes au regard de diverses variables de contingences individuelles et organisationnelles.

2.2.3. Description des groupes en fonction des variables de contingence

Le tableau 5 présente les caractéristiques individuelles et organisationnelles des individus constituant les quatre groupes mis en évidence :

Tout d'abord, contrairement aux hypothèses formulées précédemment, le statut occupé dans l'entreprise ne paraît pas être une variable discriminante pour les quatre groupes de salariés. En revanche, il est possible de décrire plus finement les quatre groupes mis en évidence par notre analyse typologique au moyen des autres variables socio-démographiques.

Tableau 5 :
Description des groupes selon les variables de contingence

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
TRAVAIL / FAMILLE	Plutôt faible	Moyen	Plutôt fort	Plutôt faible
ANCRE AUTONOMIE	Plutôt fort	Fort	Fort	Plutôt fort
ANCRE QUALITE / VIE	Plutôt fort	Plutôt fort	Fort	Plutôt fort
ANCRE DE GESTION	Plutôt fort	Plutôt fort	Fort	Plutôt fort
SEXE	78% d'hommes	66% d'hommes	68% de femmes	62% de femmes
AGE	37 ans	33 ans	33 ans	27 ans
SITUATION MARITALE	67% de mariés	60% de mariés	57% de mariés	46% de mariés
NOMBRE D'ENFANTS	1,11	0,60	0,50	0,05
STATUT	Majoritairement cadres	Majoritairement cadres	Majoritairement cadres	Majoritairement cadres
ANCIENNETE	2,33 ans	2,42 ans	2,40 ans	1,50 ans
SALAIRE	30000-40000 €	20000-30000 €	20000-30000 €	13000-20000 €

1^{er} groupe

Les individus du premier groupe attachent peu d'importance à la présence d'espaces de choix dans leur emploi. Ceci peut s'expliquer par l'examen des variables socio-démographiques de cette catégorie d'employés. Celle-ci a une forte majorité d'hommes (78%). En outre, nous constatons que ceux-ci sont majoritairement mariés et ont en moyenne davantage d'enfants que les individus des autres groupes (1,11). Leur moyenne d'âge est d'environ 37 ans. Il s'agit donc de la catégorie des pères de famille qui ne semblent pas considérer la qualité de vie et l'autonomie comme des facteurs primordiaux dans leur carrière et leur emploi. Ils doivent subvenir aux besoins de leur famille et, à ce titre, ils attachent davantage d'importance à un niveau de rémunération élevé et à une sécurité de l'emploi accrue. Ainsi, on peut constater qu'ils ne ressentent quasiment pas de conflit travail/famille dans leur emploi.

2^{ème} groupe

66% des salariés regroupés dans cette catégorie sont des hommes. Leur moyenne d'âge s'élève à 33 ans. Le fait qu'ils soient fortement ancrés « autonomie » explique qu'ils sont intéressés par l'offre d'espaces de choix classiquement considérés comme primordiaux, c'est-à-dire ceux relatifs à l'aménagement des temps de travail, à la rémunération, à l'organisation du travail, à la mobilité et à la carrière. En outre, ces individus ressentent un conflit travail/famille assez important. Ceci peut expliquer leur attrait pour les espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail. Des horaires plus adaptés à leurs besoins ou des dates de congés, par exemple, pourraient contribuer à résoudre ce conflit.

3^{ème} groupe

Il s'agit là des salariés qui attachent le plus d'importance aux espaces de choix offerts dans leur emploi. La quasi totalité des espaces de choix paraît avoir de l'intérêt à leurs yeux. Les deux tiers des individus constituant ce groupe sont des femmes. L'ancre « qualité de vie » apparaît particulièrement essentielle pour ces individus et ce sont eux qui ressentent le plus fort niveau de conflit travail/famille. On peut dès lors imaginer que l'offre d'espace de choix, notamment en matière d'aménagement des temps de travail, peut leur permettre de concilier davantage travail et vie de famille. En effet, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail et l'apparition des couples à double carrière ont amené le développement d'aménagement concernant les temps de travail, notamment par l'intermédiaire du travail à temps partiel. On peut noter que ces personnes sont nombreuses à souhaiter davantage d'espaces de choix concernant le travail à domicile. Enfin, ce groupe est également composé de personnes fortement ancrées « autonomie ». Il n'est pas étonnant de constater que ceux-ci attachent une grande importance aux espaces de choix offerts dans leur emploi.

4^{ème} groupe

Le quatrième groupe est composé des salariés les plus jeunes (27 ans de moyenne) et qui ne sont dans leur entreprise que depuis peu de temps (1,5 ans en moyenne). Ils accordent peu d'importance aux espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps et à la rémunération, mais davantage à la mobilité, à la carrière et à l'autonomie dans l'organisation du travail. Ce sont effectivement des aspects que l'on retrouve fréquemment dans les entreprises : les jeunes accordent beaucoup d'importance à l'autonomie et nombreux sont les jeunes diplômés qui se dirigent vers des professions indépendantes et libérales. En outre, il est assez fréquent de

voir des jeunes salariés soucieux de pouvoir bénéficier d'une certaine mobilité (interne ou géographique). En effet, ces salariés sont ceux qui sont le plus souvent célibataires et ils n'ont pas d'enfants (sauf un). Enfin, ils attachent également une grande importance à des espaces de choix qui paraissent souvent plus mineurs, tels que ceux relatifs au véhicule de fonction, à l'aménagement de l'espace de travail et au déjeuner. Ceci peut notamment s'expliquer par le fait qu'ils sont fortement ancrés « qualité de vie » : ces petits « à côtés » peuvent contribuer à améliorer la qualité de vie, tout du moins au travail. On constate en effet fréquemment que les jeunes salariés sont particulièrement sensibles au « chouchoutage » par leur entreprise.

CONCLUSION

L'objet de la présente recherche était d'étudier les attentes des salariés en matière d'espaces de choix en déterminant des classes distinctes et homogènes d'individus. Les résultats ont montré qu'une telle différenciation fondée sur l'importance attachée aux espaces de choix pouvait être mise en évidence. Ainsi, quatre groupes ont été relevés et décrits selon les caractéristiques des individus qui les composent.

La contribution essentielle de cette étude est d'avoir proposé une segmentation des salariés tenant compte de leurs attentes en matière d'espaces de choix. Nous avons notamment constaté que des variables telles que le sexe, l'âge, la situation familiale, le conflit travail - famille ressenti ou encore certaines ancrées de carrière. Nous avons ainsi abouti à une matrice des individus en fonction de la nature des espaces de choix attendus.

Sur le plan méthodologique, la recherche présente un certain nombre de points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées.

Tout d'abord, en ce qui concerne la pertinence de l'échantillon étudié, celui-ci est limité aux diplômés du troisième cycle. La nature de la population étudiée restreint ainsi la validité externe de notre étude, puisque les cadres et ingénieurs, catégories de salariés interrogés, n'ont pas tous un diplôme de troisième cycle.

Il est également nécessaire de tenir compte des méthodes d'enquêtes utilisées et de la rationalité des individus interrogés. En effet, nous nous sommes intéressés à des questionnaires à remplir soi-même et de ce fait empreints de subjectivité. Neveu (1996) préconise un moyen permettant de contrôler directement l'honnêteté des réponses fournies : il faut tenir compte dans le questionnaire de l'effet de « désirabilité sociale » (selon lequel la personne répond en fonction d'une

norme sociale qui modifie son choix initial) et de l'effet d'« autocontrôle » (selon lequel la personne est soucieuse de l'image qu'elle transmet aux autres). Toutefois, malgré leur pertinence, ces procédures auraient eu pour conséquence d'alourdir considérablement le questionnaire (Neveu, 1996).

Ensuite, les préconisations de cette étude sont limitées du fait de la faible diversité des résultats obtenus. Ceci peut notamment s'expliquer par la taille relativement faible de notre échantillon. Toutefois, il faut tenir compte qu'il s'agit ici d'une étude exploratoire. Cette question fera par la suite l'objet d'une étude plus poussée qui nous permettra d'expliquer les attitudes et comportements des individus.

Enfin, il nous faut relativiser les résultats en rappelant que l'analyse typologique permet la formation de classes reposant sur notre propre subjectivité, notamment en ce qui concerne le choix des proximités et celui des méthodes de classifications. En effet, Paviot (1988) constate dans une étude comparant deux méthodes de typologie que le choix d'un algorithme reste subjectif et que les résultats qui découlent de deux analyses distinctes peuvent être très différents. Il pourrait dès lors s'avérer utile de renouveler notre étude en utilisant d'autres méthodes afin de valider ou d'infirmer nos résultats.

Les conclusions tirées de cette recherche peuvent s'adresser aux gestionnaires qui souhaiteraient inclure davantage de flexibilité et de personnalisation dans leur organisation, en mettant en place un système d'« entreprise à la carte ». Ces choix étant amenés à se développer dans les années à venir, les conclusions leur permettront de connaître les choix auxquels les salariés attachent le plus d'importance. En outre, la segmentation et la matrice des individus mises en évidence peuvent être utiles aux responsables des ressources humaines qui s'interrogeraient sur ce point avant de développer des espaces de choix.

L'évolution vers une « entreprise à la carte » contribue à accroître l'efficacité du management de la relation avec chaque salarié. Celle-ci est essentielle pour une bonne performance RH de l'entreprise. L'efficacité des pratiques de GRH peut se mesurer à leur propension à répondre aux diverses attentes des salariés tout en respectant les exigences de l'entreprise : une GRH performante sera celle qui proposera des solutions optimisées en accommodant les attentes de chaque salarié avec les objectifs et les contraintes de l'entreprise.

À l'aube des prochaines années, la gestion des carrières tend à devenir une gestion individualisée des salariés. La gestion des ressources humaines serait ainsi en passe d'être supplantée par la gestion des personnes. Gérer les personnes, « c'est

reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation... » (Thévenet, 1999, p.11).

RÉFÉRENCES

- Allouche, J.** 1992. « Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989 », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n°3, p. 39-47.
- Armstrong-Stassen, M., M.E. Horsburgh et S.J. Cameron.** 1994. « The reactions of full-time and part-time nurses in restructuring in the Canadian health care system », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p.96-100.
- Barber, A.E., R.B. Dunham et R.A. Formisano.** 1992. « The impact of flexible benefits on employee satisfaction : a field study », *Personnel Psychology*, vol. 45, n°1, p.55 et suivantes.
- Beach, L.R.** 1990. *Image theory : Decision making in personal and organizational contexts*, Chichester, England : Wiley.
- Beach, L.R.** (1993). « Four revolutions in behavioural decision theory », *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, p. 271-292.
- Beam, B. et J. McFadden.** 1988. *Employee benefits*, Homewood, IL : Richard D. Irwin, 2ème édition.
- Beffa, J.-L., R. Boyer et J.-P. Touffut.** 1999. « Les relations salariales en France : État, entreprise, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*.
- Black, J.S. et G.K. Stephens.** 1989. « The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments », *Journal of Management*, vol. 15, p.529-544.
- Bouchikhi, H. et J.R. Kimberly.** 1999a. « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°3, p.114-121.
- Bouchikhi, H. et J.R. Kimberly.** 1999b. « De la libre entreprise à la libre personne », *L'Expansion Management Review*, septembre, p.6-14.
- Cavagnac, M. et B. Sire.** 1994. « Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.17-25.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD).** 1995. « Vers l'entreprise à la carte : une entreprise flexible, économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi », *Rapport du CJD d'octobre 1995*.
- Cerdin, J.-L.** 2002. *L'expatriation*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Chandon, J.-L. et S. Pinson.** 1981. *Analyse typologique - Théories et applications*, Masson, Paris.
- Code du travail.** 2001. Édition Dalloz.
- 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*, p.114-124.

- Crandall, W.R.** et **J.A. Parnell.** 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*, vol. 30, n°2, p.197-209.
- Dalton, D.R.** et **D.J. Mesch.** 1990. « The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°2, p.370-387.
- Direction Régionale du Travail. DRT, (1994). *Circulaire n° 94-15 du 30 novembre 1994.*
- Feldman, D.C.** et **D.C. Thomas.** 1992. « Career management issues facing expatriates », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, p.271-293.
- Généreux, J.** 1995. *Économie politique. Microéconomie*, Tome 1, Les Fondamentaux, Hachette.
- Jaffe, M., R. Hamelet** et **D. Giffard-Bouvier.** 2001. « La rémunération des cadres dirigeants et supérieurs », *Les Échos, l'Art du Management*, 28 mars 2001, article présent sur le site : www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les_echos_018.html.
- Kopelman, R.E., J.H. Greenhaus** et **T.F. Connolly.** 1983. « A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, p.198-215.
- Laplante, S.** 1969. « La satisfaction des employés face aux bénéfices marginaux », *Actualité économique*, n°3, p.447-473.
- McCaffery, R.** 1988. *Employee benefit programs : a total compensation perspective*, Boston: PWS Kent.
- Milkovich, G.** et **J. Newman.** 1990. *Compensation*, Boston : BPI Irwin Homewood, Boston, 3ème édition.
- Neveu, J.-P.** 1996. *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica.
- O'Brien, R.J.** 1992. « Freedom of choice », *Small Business reports*, New York, vol. 17, n°1, p.49 et suivantes.
- 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.
- Paviot, G.** 1988. « Comparaison de deux méthodes de typologie : Le cas des voitures diesel », *Décisions Marketing*, n°14.
- Peretti, J.-M.** 2002. *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert Entreprise, Paris.
- Peretti, J.-M.** et **M. Joras.** 1986. *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Editions d'Organisation.
- Pinder, C.C.** 1989. « The dark side of executive relocation », *Organizational Dynamics*, vol.17, n°4, p.48-58.
- Poilpot-Rocaboy, G.** 1995. « La satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.16, p.25-35.
- St-Onge S., G. Guérin, R. Trottier, M. Simard** et **V. Haines.** 1993. « L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel », *Actes de l'AGRH, Jouy-en-Josas*, p.175-184.
- Schein, E.H.** 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading: Addison-Wesley.

Soulié, J. 1995. « Un modèle de l'impact des systèmes "cafétéria" sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération », *Actes de l'AGRH de Poitiers*, p.113-120.

Soulié, J. 1997. *Contribution à l'étude de l'influence des rémunérations cafétéria sur la satisfaction des salariés : l'exemple des plans de prévoyance flexibles*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

Taylor, J. 1968. « Toad or butterfly ? A constructive critique of executive compensation practices », *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 21; n°4, p.491-508.

Thévenet, M. 1999. « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°126, p.5-11.

Tremblay, M., T. Wils et C. Proulx. 1995. « Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs », *AGRH*, 6^{ème} congrès, Poitiers, Novembre 1995.