



DOCUMENTS D'ECONOMIE ET DE GESTION

**Rotation du personnel et
pratiques de GRH dans les
grandes entreprises familiales**

Colot O., Dupont C., Volral M.



**WORKING PAPER : 2008/4
CENTRE DE RECHERCHE WAROCQUE**



Rotation du personnel et pratiques de GRH dans les grandes entreprises familiales

Olivier Colot, Docteur en Sciences de Gestion, Service Comptabilité et Gestion

✉ : Olivier.Colot@umh.ac.be

Claire Dupont, Docteur en Sciences de Gestion, Service d'Analyse Economique du Travail

✉ : Claire.Dupont@umh.ac.be

Mélanie Volral, Assistante, Service d'Analyse Economique du Travail

✉ : Melanie.Volral@umh.ac.be

Centre de Recherche Warocqué,

Université de Mons-Hainaut

Résumé :

Cette recherche vise à analyser la performance sociale (approchée par le taux de rotation du personnel) de grandes entreprises familiales belges sur base de leurs pratiques de GRH. Nous avons réalisé des régressions multiples sur un échantillon de 60 entreprises. Notre modèle global (relatif à des entreprises familiales/non familiales) montre que le temps partiel augmente significativement le taux de rotation pendant que le taux de formation réduit la rotation du personnel. Il en va de même dans un contexte exclusivement familial, au sein duquel le secteur commercial influence aussi significativement le taux de rotation. Dans un contexte non familial, ce sont les rémunérations, la formation, l'âge de l'entreprise, les secteurs des services ou de la construction qui affectent significativement la rotation du personnel.

Mots clés : entreprise familiale, gestion des ressources humaines, performance sociale, rotation du personnel

Abstract :

The aim of our research is to analyse social performance (proxied by turnover rate) of large family firms in relation to their human resource practices. We made multiple regressions on a sample of 60 large firms. Our global model, considering large family and non family firms,

shows that part-time contracts increase significantly turnover, while training reduces it. We observe the same relation when we analyse family firms specifically where we also note that to belong to the trade sector significantly influences turnover. When we consider non family firms on the other hand, then variables like pay, training, firm's age and services or building sectors tend to affect turnover significantly.

Keywords : family firm, human resource management, social performance, turnover

Introduction

Représentant plus de la moitié du produit intérieur brut de toutes les économies de marché (KENYON-ROUVINIEZ et WARD 2004) et assurant, en Europe Occidentale, entre 45 et 65 % du produit national brut et de l'emploi (ALLOUCHE et AMANN 2000), les entreprises familiales constituent un acteur de première importance dans l'économie de la plupart des pays. Sachant aussi que cette forme d'entreprise est la plus répandue dans le secteur privé (MORCK et YEUNG 2003), on peut comprendre que la recherche académique s'y intéresse.

Il faut d'ailleurs admettre que les entreprises familiales présentent des caractéristiques spécifiques qui suscitent la curiosité. Outre leur volonté manifeste de pérenniser leurs activités de génération en génération, les entreprises familiales semblent également faire preuve d'une certaine agilité et flexibilité en comparaison aux entreprises non familiales. Le caractère familial laisse aussi supposer une proximité affective plus forte entre les membres du personnel et leur dirigeant, véritable figure emblématique de ce type de société. Cette forme d'entreprise serait d'ailleurs davantage privilégiée par les consommateurs, offrirait de bien meilleures opportunités aux femmes, développerait de meilleures politiques sociales et respecterait beaucoup plus les traditions que les entreprises non familiales (ALLOUCHE et AMANN 2000).

Au vu de ces multiples facettes, la recherche relative aux entreprises familiales aurait, si l'on en croit les propos de ARREGLE et al. (2004), connu un développement spectaculaire avec un intérêt marqué pour les problématiques de succession, de performance et de gouvernance.

Dans le cadre de cet article, c'est sur la gestion du personnel, et plus particulièrement sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) développées au sein des entreprises familiales que nous nous pencherons. Nous tenterons de déterminer l'impact que peuvent avoir de telles pratiques sur la performance sociale des entreprises familiales, en comparaison à la performance sociale des entreprises non familiales.

Si ces problématiques plus sociales semblent susciter peu d'intérêt au niveau des chercheurs étudiant l'entreprise familiale (CARLSON et al. 2006, CHUA et al. 2003, ...), nous estimons cependant qu'elles méritent une attention plus spécifique. En effet, nous considérons que le maintien et le développement du patrimoine familial à travers les générations dépend dans une large mesure de la capacité des entreprises familiales à impliquer et à conserver leur personnel. Selon une étude menée par PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007), le maintien de personnel qualifié serait d'ailleurs la deuxième priorité des entreprises familiales. Il est probable que l'esprit de famille spécifique régnant dans ces entreprises peut constituer un facteur influençant l'attachement des salariés vis-à-vis de leur entreprise, mais nous pensons que, en raison de l'horizon temporel dans lequel elles agissent, les entreprises familiales ont peut-être davantage tendance à investir dans leur personnel de façon à développer une véritable politique d'implication et de rétention de leurs ressources humaines. Notons que s'il existe quelques recherches sur les pratiques de GRH au sein des entreprises familiales (CARLSON et al. 2006, DE KOK et al. 2006, ALLOUCHE et AMANN 1995, ...), très peu d'études semblent avoir spécifiquement étudié l'impact de ces pratiques sur la performance des firmes familiales (HARRIS et al. 2004).

Nous tenterons donc dans cet article d'analyser et d'expliquer la performance des entreprises familiales au niveau social en déterminant les pratiques de GRH qui pourraient l'influencer, et en comparant l'influence de ces pratiques avec un contexte non familial.

1. Pour une approche de la performance sociale

Si la littérature relative à la GRH regorge d'études ayant analysé l'impact de pratiques de GRH spécifiques ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur la performance des entreprises en général (BOSELIE et al. 2005, GUEST et al. 2003, HILTROP 1996, HUSELID 1995, ...),

peu de ces études se sont attardées spécifiquement et uniquement sur l'analyse de la performance sociale des entreprises. Ainsi, quand la notion de performance ne se focalise pas principalement sur des mesures financières (GUEST et al. 2003, ROGERS et WRIGHT 1998, ...), elle est alors appréhendée de manière plus globale. La performance est dans ce cas approchée selon différents niveaux qui sont généralement combinés et qui sont sensés s'influencer les uns les autres : un niveau social via l'analyse du turnover, de l'absentéisme, ... ; un niveau organisationnel via notamment l'analyse de la productivité, de l'innovation, ... ; un niveau économique via l'analyse de la rentabilité, de la performance financière, de la croissance des ventes, ...

Dans le cadre de cet article, c'est plus spécifiquement à la performance sociale que nous nous intéresserons. A ce sujet, les propos de HOUOT et IMBS (2004) nous semblent particulièrement intéressants à considérer sachant que nous souhaitons appréhender les pratiques de GRH dans le contexte de l'entreprise familiale. Selon ces auteurs, la dimension sociale, représentée par les effectifs de l'entreprise, peut notamment être évaluée par le moral (volonté des individus à s'investir dans leur travail, notion qui renvoie également aux notions d'engagement, d'adhésion, ...), par la cohésion (capacité des individus à travailler ensemble et à s'apprécier), par le niveau de conflit, ... Ces différents concepts apparaissent plus particulièrement dans les descriptions du fonctionnement des entreprises familiales qui doivent, si elles souhaitent pouvoir pérenniser leurs activités, compter sur un personnel engagé, motivé et au sein duquel peu de relations conflictuelles existent. Dans le même ordre d'idées, MARTORY et CROZET (1988) estiment que « *l'efficacité sociale d'une organisation traduit son aptitude à élever le niveau de satisfaction de ses personnels et à améliorer le climat social et les conditions de vie* » (in BRABET 1993, p.83).

Comme ces différents auteurs, nous souhaitons associer à la performance sociale toutes les incidences que la politique sociale de l'entreprise pourrait avoir sur l'attitude des salariés. Représentant un ensemble d'actions prises par l'entreprise qui influencerait directement son personnel, afin par exemple de le stimuler, d'améliorer son niveau d'engagement et/ou d'adhésion à l'organisation, la performance sociale pourrait donc s'illustrer par l'équation suivante (BOSELIE et al. 2005, p.72) : Performance sociale = f (capacités du personnel, motivation, opportunités de participer).

Sous cet angle, il nous semble nécessaire de préciser le ou les indicateurs qui permettraient de mieux approcher la notion de performance sociale au sein des entreprises familiales. Selon

FABI et al. (2004), ROGERS et WRIGHT (1998) et LIOUVILLE et BAYAD (1995), la performance sociale peut généralement être évaluée au moyen d'indicateurs tels que la rotation du personnel, l'absentéisme ou encore la satisfaction, qui se rattachent directement aux pratiques de GRH. Compte tenu des données dont nous disposons pour réaliser la partie empirique de cet article, nous estimerons la performance sociale via la rotation du personnel qui nous paraît être une mesure pouvant refléter l'état d'esprit des salariés vis-à-vis de leur entreprise. Il s'agit également d'un indicateur pouvant indiquer dans quelle mesure l'entreprise souhaite stabiliser son personnel. Ainsi, un personnel impliqué, motivé, satisfait de son travail et des conditions dans lesquelles il l'exerce, ne devrait pas, selon nous, manifester son intention de quitter l'entreprise. De même, une entreprise souhaitant maintenir son personnel devrait pouvoir mettre en œuvre des pratiques visant à réduire les départs de ses collaborateurs. De telles caractéristiques plaideraient dès lors pour un faible taux de rotation du personnel dans l'entreprise.

Ayant défini la manière dont nous approcherons la performance sociale des entreprises familiales, voyons maintenant ce que la littérature nous apprend quant aux pratiques de GRH qui pourraient influencer ce type de performance, et plus particulièrement, contribuer à un faible niveau de rotation du personnel.

2. Pratiques de GRH et rotation du personnel

De nombreux auteurs (ARTHUR 1994, HUSELID 1995, BECKER et GERHART 1996, HILTROP 1996,1999, ...) ont tenté d'explorer les relations entre la performance des entreprises et l'introduction de pratiques particulières de GRH. Qualifiées par la littérature de « *high performance* » ou « *high commitment practices* », ces pratiques nous intéressent particulièrement dans le sens où elles visent à renforcer les savoirs du personnel et à lui permettre, grâce à certaines opportunités ou incitants, de les utiliser efficacement. De telles pratiques pourraient donc directement affecter la performance sociale des firmes qui les utilisent en mettant l'accent sur le rôle que les individus peuvent jouer dans l'entreprise et en renforçant leur motivation et leur attachement.

Ainsi, par la mise en avant de « *High Performance Work Practices* » (incluant notamment des procédures spécifiques de sélection et recrutement, des systèmes de rémunération incitatifs, des programmes de formation et des pratiques d'implication du personnel), HUSELID (1995) conclut à un impact significativement négatif de ces pratiques sur le turnover et positif sur la productivité et la performance financière.

PFEFFER (1998) constate que les entreprises qui réussissent le mieux à s'adapter à leur environnement seraient caractérisées par des systèmes d'organisation du travail flexibles, par des pratiques de rémunération basées sur la performance, par la participation des employés aux prises de décisions, par des politiques de formation, promotion et développement de carrière particulièrement développées, ... Les entreprises les plus efficaces en termes de gestion de leurs ressources humaines seraient également marquées par des systèmes de promotion interne, par un souci d'éliminer tout symbole associé à des statuts au sein de l'entreprise et par une perspective d'action basée sur le long terme.

Dans son analyse des pratiques de GRH susceptibles de contribuer au mieux à la rétention des talents, HILTROP (1999) affirme que ce sont les formations, le travail en équipe, la décentralisation de la prise de décision, ..., qui figurent parmi les pratiques de GRH les plus efficaces. Par contre, la sécurité d'emploi ne figure pas dans la liste des « bonnes » pratiques. BATT et al. (2002) estiment pourtant que le turnover devrait être plus faible parmi les employés qui perçoivent leur emploi comme sécuritaire.

Plus récemment, GUEST et al. (2003) ainsi que BATT (2002) remarquent qu'une utilisation plus importante de pratiques de GRH parmi lesquelles la formation, la sécurité d'emploi ou encore les rémunérations conduit à une réduction du turnover au sein des firmes qui utilisent ces pratiques.

Des études semblables ont également été menées dans le contexte des PME. Ainsi, LIOUVILLE et BAYAD (1995) constatent que les entreprises développant une conception pro-active de leur GRH et souhaitant valoriser leur personnel peuvent s'attendre avec de fortes probabilités à la réalisation de hautes performances organisationnelles. A contrario, les entreprises qui ne misent pas sur leur dimension sociale pourraient davantage connaître des dysfonctionnements sociaux pouvant entraver leur réussite économique. De même, FABÍ et al. (2004) ont constaté que les pratiques de diffusion d'informations stratégiques ou

économiques, de participation aux profits, et dans une moindre mesure, le recours accru aux descriptions de tâches et la participation aux décisions caractérisaient les entreprises les plus performantes au niveau de la rétention des employés.

Il faut remarquer que les différents auteurs consultés ne sont pas toujours unanimes sur les pratiques de GRH à intégrer dans le concept de « pratiques incitatives ». Par exemple, ARTHUR (1994) et HUSELID (1995) n'ont pas le même avis quant à la nécessité d'intégrer les rémunérations variables ou encore les systèmes de promotion interne au sein des pratiques dites incitatives. Malgré ces divergences d'opinions, les études consultées nous permettent de mettre en avant des pratiques de GRH pouvant être utilisées au sein des entreprises afin d'inciter ou de mobiliser le personnel.

Ayant un aperçu des différentes pratiques de GRH qui pourraient avoir une influence sur la performance sociale des entreprises, notamment via leur impact sur le taux de rotation du personnel, examinons maintenant si la gestion des ressources humaines telle que développée au sein des entreprises familiales présente certaines spécificités.

3. Pratiques de GRH au sein des entreprises familiales

Etant donné les valeurs spécifiques que peuvent diffuser les entreprises familiales afin de développer un véritable esprit de famille (HARRIS et al. (2004) évoquent à ce sujet une forte culture de confiance, loyauté et inclusion), on peut s'interroger sur l'éventuelle spécificité de la politique de GRH et des pratiques de GRH que ces entreprises peuvent mettre en place en comparaison avec leurs homologues non familiales. FREDY-PLANCHOT (2002) affirme ainsi qu'au sein des entreprises familiales, « *l'objet est de fidéliser le personnel. On cherche à se l'attacher pour la durée, ce qui permet de créer une barrière protectrice vis-à-vis de l'extérieur : au fil du temps, les collaborateurs « étrangers » au cercle familial, s'ils sont fidèles et dévoués, seront considérés comme faisant « pratiquement partie de la famille ». Un turn-over faible permettra alors de « filtrer » les apports de l'extérieur* » (in CABY et HIRIGOYEN 2002, p.196). Dès lors, la politique de GRH développée dans de telles entreprises devrait être plus paternaliste et protectrice, marquée par un souci d'égalité de traitement entre collaborateurs et par la volonté de s'assurer la fidélité et la loyauté de ceux-ci

sur le long terme. Notons aussi que la conscience sociale développée dans les entreprises familiales serait telle que les membres de la famille acceptent bien souvent de faire de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée dans le but de sauver leur société. L'engagement et la loyauté des individus vis-à-vis de leur entreprise familiale favoriserait ainsi « *une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre* » (FLAMENT 2006, p.31). Au sein des sociétés familiales, « *le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises. Ainsi, elles favoriseraient, davantage que les autres, l'avancement social par l'écoute de leurs employés et le fait d'être un bon citoyen corporatif* » (FLAMENT 2006, p.27).

En termes de pratiques de GRH spécifiques, CASCIO (1995) a mis en avant le caractère beaucoup plus flexible des approches de GRH au sein des entreprises familiales. ASTRACHAN et KOLENKO (1994) ont eux aussi mis en évidence la particularité des pratiques de GRH développées au sein des entreprises familiales, dont l'utilisation fréquente de procédures formelles et régulières de contacts avec les employés, de politiques spécifiques de rémunération ou encore de descriptifs écrits de postes et de procédures.

En France, l'étude réalisée par ALLOUCHE et AMANN (1995) démontre que les salariés sont généralement plus âgés au sein des entreprises familiales et que les ingénieurs et cadres y sont présents sur une plus longue durée (il y aurait une sorte de contrat tacite d'appartenance des salariés dans les firmes familiales). Les dirigeants de telles sociétés ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales alors que l'encadrement technique intermédiaire y reçoit un salaire moyen plus élevé. Notons que les entreprises familiales distribuent généralement des rétributions hors-salaires plus élevées et recourent moins au temps partiel, risquant d'altérer la fidélisation des salariés vis-à-vis des buts poursuivis par leur entreprise. Par contre, le recours au personnel intérimaire y serait beaucoup plus élevé de façon à faire face aux surplus de productivité et surtout, à ne pas perturber le personnel déjà en place. Enfin, la formation des salariés semble occuper une place essentielle dans les entreprises familiales qui consacraient à la valorisation des compétences une part plus importante de leur masse salariale.

Toujours en termes de pratiques de GRH, CARLSON et al. (2006) notent, dans leur étude réalisée auprès de 168 PME familiales, que la formation, l'évaluation des performances, le

recrutement, les systèmes de rémunération, ..., constituent des domaines dans lesquels les entreprises familiales performantes accordent beaucoup plus d'importance que les entreprises familiales peu performantes. L'étude menée par PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007) auprès de 1.454 PME familiales à travers 28 pays souligne d'ailleurs qu'en matière d'investissements, la priorité est donnée au personnel et à sa formation et que c'est généralement le bonus annuel qui semble privilégié comme la façon de récompenser les managers.

Il faut noter qu'à côté de ces différents auteurs qui soulignent la spécificité des pratiques de GRH développées au sein des entreprises familiales, un autre courant de la littérature semble plus sceptique quant à la particularité de la gestion des ressources humaines dans de telles entreprises. Ainsi, selon HAYTON (2006), les entreprises familiales investiraient beaucoup moins en formation, formeraient beaucoup moins d'employés et utiliseraient des pratiques de GRH beaucoup moins complexes que leurs homologues non familiales. DE KOK et al. (2006) vont également dans ce sens en se rattachant aux propos de REID et ADAMS (2001) qui soulignent le manque de pratiques de GRH professionnelles (systèmes d'évaluation, rémunération au mérite, ...) au sein des entreprises familiales. Cela serait notamment dû aux interactions sociales entre les membres de la famille qui faciliteraient l'utilisation de procédures informelles en remplacement de systèmes administratifs plus formels. Le parallèle que certains employeurs pourraient faire entre les pratiques de GRH professionnelles et la perte de flexibilité dans les relations avec leurs employés pourrait également constituer une explication au manque de pratiques de GRH plus professionnelles dans les firmes familiales (DE KOK 2006). HARRIS et al. (2004) constatent eux aussi un niveau de pratiques visant l'inclusion du personnel beaucoup plus faible au sein des entreprises familiales. Ces auteurs y observent par exemple un manque de développement des techniques de communication et consultation (syndicats absents, pas d'informations fournies au personnel sur la santé financière de leur entreprise, pas de rencontres régulières avec le personnel, ...). Outre les possibles explications émises précédemment concernant ce phénomène, HARRIS et al. (2004) mentionnent également l'influence de la culture développée au sein des entreprises familiales, qui serait basée sur le principe que des pratiques visant plus spécifiquement à inclure le personnel ne sont pas utiles dans de telles sociétés. Notons toutefois que les tendances mises en avant par cet autre courant de la littérature se basent généralement sur des études réalisées au sein de PME familiales (entre 20 et 100 personnes) dont la taille semble trop limitée pour conduire à l'introduction de pratiques de GRH dites professionnelles.

4. Problématique

Notre démarche vise à analyser et expliquer la performance sociale des grandes entreprises familiales (ayant un effectif supérieur à 100 personnes) en déterminant si des pratiques de GRH particulières l'influencent. Nous souhaitons également comparer la performance sociale de ces grandes entreprises familiales avec la performance sociale de leurs homologues non familiales. Pour ce faire, nous considérons que le taux de rotation du personnel peut constituer une bonne mesure de la performance sociale étant donné qu'il offre une idée du climat et des mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Nous voudrions donc voir si les pratiques de GRH éventuellement spécifiques mises en place au sein des entreprises familiales peuvent avoir une incidence sur le taux de rotation du personnel ou encore si l'aspect familial peut influencer la performance sociale de l'entreprise.

Si certains auteurs ont expliqué le manque de pratiques de GRH de type professionnel au sein des entreprises familiales par la culture spécifique et la gestion de type paternaliste prédominant dans ce type de société, nous pensons qu'au sein des grandes entreprises, l'aspect paternaliste ou la sensation d'appartenir à une même famille se ressent sans doute moins étant donné le nombre plus important de collaborateurs et le fonctionnement plus complexe qui en découle. Dans ce cadre, nous considérons que les grandes entreprises familiales sont peut-être davantage amenées, par rapport aux PME familiales, à recourir à des pratiques de GRH particulières ou à développer des pratiques plus formalisées de façon à s'assurer la loyauté du personnel et son engagement sur la durée. Notons d'ailleurs que ces grandes entreprises ont beaucoup plus de probabilités, par rapport à des PME, de disposer d'un département¹ chargé de la gestion des ressources humaines qui pourrait développer des pratiques de GRH plus spécifiques. Rappelons aussi que ces objectifs relatifs à la gestion du personnel s'avèrent particulièrement importants pour les entreprises familiales, marquées par la volonté de transmettre leur patrimoine de génération en génération. Un taux de rotation trop important dans ces entreprises pourrait refléter un manque de loyauté des salariés vis-à-vis de leur organisation ou l'inverse (l'entreprise ne marque pas son souhait de maintenir son personnel). Le climat de travail parmi les collaborateurs restant pourrait alors se dégrader.

¹ On sait en effet que, pour un grand nombre d'entreprises, c'est la tranche d'effectif entre 150 et 200 salariés qui représente un tournant dans la prise en charge formelle de la fonction RH (MAHE DE BOISLANDELLE 1998)

5. Méthodologie

5.1. Echantillon

Comme justifié ci-dessus, nous avons travaillé sur un échantillon de grandes entreprises familiales belges. Ces entreprises sont dans l'obligation de compléter annuellement un bilan social qui comporte de nombreux renseignements relatifs à la performance sociale, alors que cela est facultatif pour les PME. Pour ce faire, nous sommes partis de l'ensemble des entreprises soumises à l'obligation de dépôt des comptes annuels en schéma complet auprès de la Banque Nationale de Belgique. Les entreprises du secteur financier et du secteur public en ont été enlevées, ce qui ramène à 477 grandes entreprises. Pour éviter les participations croisées, toutes les grandes entreprises qui sont détenues à plus de 20 % par d'autres entreprises figurant parmi les 477 ont été retirées (24). Ensuite, nous n'avons conservé que celles ayant un actionnariat concentré (détention de plus de 50 % de l'actionnariat), soit 402 entreprises. Enfin, celles (282) ayant un actionnariat concentré à l'étranger ont été retirées de l'échantillon, de manière à ne conserver que les grandes entreprises belges (c'est-à-dire dont l'actionnariat est concentré en Belgique), soit 120.

De manière à garder une répartition des grandes entreprises assez proche de la réalité, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire stratifié selon le caractère familial et le secteur d'activités. En effet, selon VICINDO DATA MARKETING² (2002), 52 % des 100.000 plus grandes entreprises belges seraient des entreprises familiales. Dès lors, nous nous sommes efforcés de garder la même proportion pour notre échantillon. Ensuite, nous avons gardé une répartition équitable des secteurs d'activités entre les deux strates familiales – non familiales. Pour ce faire, nous avons regroupé les différents secteurs d'activités en quatre méta-secteurs : les services, le commerce, les industries et la construction. Le caractère familial a été vérifié sur la base des critères définis ci-dessous. Les informations ont été recueillies suite aux différents entretiens téléphoniques auprès des dirigeants d'entreprise. L'information a ensuite été vérifiée sur les sites internet et dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

Sur base de ces différents critères (entreprises belges, caractère familial, secteurs d'activités spécifiques et disponibilité des informations communiquées par entretiens téléphoniques),

² In Institut des Experts Comptables, www.iec-iab.be, « Zoom sur les entreprises familiales », date de consultation, 19/05/05.

notre échantillon comporte 74 grandes entreprises belges, dont la moitié (37) sont des entreprises familiales.

5.2. Caractère familial des entreprises

Pour déterminer si les grandes entreprises de l'échantillon sont familiales ou non, il a été considéré que l'entreprise était familiale lorsqu'elle avait un actionnariat concentré entre les mains d'une famille, c'est-à-dire au moins 50 % des actions de l'entreprise.

Cette définition de l'entreprise familiale est assez réductrice par rapport aux plus récentes définitions de l'entreprise familiale (COLOT 2007, ANDERSON et REEB 2003, FLOREN 2002), qui tiennent compte d'autres critères tels que l'influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission, ou encore la majorité du conseil d'administration, mais elle présente l'avantage de reposer sur un critère clair et facilement mesurable, par opposition aux définitions qualitatives qui sont plus subjectives et arbitraires.

5.3. Modélisation

Afin de traiter notre problématique, nous allons estimer économétriquement le modèle suivant :

$$txrot_t = \beta_0 + \beta_1 (frais\ perso / L)_{t-1} + \beta_2 (primes / L)_{t-1} + \beta_3 parttpspartiel_{t-1} + \beta_4 (nbheures / L)_{t-1} + \beta_5 partCDI_{t-1} + \beta_6 txforma_{t-1} + \beta_7 (coûtsforma / L)_{t-1} + \beta_8 GEFAM + \beta_9 Age + \beta_{10} Services + \beta_{11} Commerce + \beta_{12} Construction + \beta_{13} actif_{t-1} + \beta_{14} ROA_{t-1} + \beta_{15} (VA / L)_{t-1}$$

Dans ce modèle, l'année t est 2006, soit la dernière année pour laquelle les comptes des entreprises que nous avons analysées sont disponibles. Ainsi, nous estimons l'impact des pratiques de GRH de 2005 sur le taux de rotation de 2006, car nous pensons que ces pratiques agissent avec un certain effet de retard, étant donné le temps nécessaire à leur mise en œuvre et aux effets qu'elles peuvent produire sur le personnel et son sentiment d'implication au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la variable expliquée, c'est-à-dire le taux de rotation, nous l'avons calculé de la manière suivante : $txrot = (sorties\ CDI\ en\ nbre\ ETP + sorties\ CDD\ en\ nbre\ ETP) / nbre\ ETP^3$.

Le tableau suivant reprend les différents ratios utilisés pour illustrer les pratiques de GRH que nous avons retenues dans notre analyse. Pour sélectionner ces pratiques, nous nous sommes basés sur les études s'intéressant aux liens entre les pratiques de GRH et la performance des organisations (notamment HUSELID 1995, PFEFFER 1998, HILTROP 1999, GUEST et al. 2003, ...). Notons que le choix de ces pratiques a également été conditionné par les données communiquées par les entreprises analysées. Les variables de contrôle utilisées y sont également présentées.

Tableau 1 : Indicateurs reflétant les pratiques de GRH retenues et variables de contrôle

Pratiques de GRH	Indicateurs utilisés	Informations
Rémunération	<p>fraisperso/L = Frais de personnel par travailleur = Frais de personnel en ETP (en milliers €) / Nbre ETP</p> <p>primes/L = Primes par travailleur = Avantages accordés en sus du salaire (en milliers €) / Nbre ETP</p>	<p>Les frais de personnel sont constitués des rémunérations, charges sociales et pensions</p> <p>Les avantages accordés en sus du salaire correspondent aux avantages sociaux non taxables dans le chef du bénéficiaire (cadeaux de mariage, installations sportives, avantages résultant de l'accès à un service médical, ...)</p>
Flexibilité	<p>Parttspartiel = Nbre moyen travailleurs tps partiel / (Nbre moyen travailleurs tps partiel + Nbre moyen travailleurs tps plein)</p>	<p>L'objectif est de déterminer l'intensité avec laquelle les entreprises analysées recourent au temps partiel</p>
Bien-être	<p>nbheures/L = Nbre heures prestées par travailleur = Nbre effectif d'heures prestées par les travailleurs en ETP / Nbre d'ETP</p>	<p>Le nombre d'heures prestées correspond au nombre d'heures réellement prestées et rémunérées pendant l'année (les heures supplémentaires non rémunérées, les congés maladie, ..., ne sont donc pas</p>

³ CDI = contrat à durée indéterminée ; ETP = Equivalent temps plein ; CDD = contrat à durée déterminée

		considérés)
Sécurité d'emploi	partCDI = Part contrats durée indéterminée (CDI) = ETP à la clôture en CDI/ (ETP clôture CDD + ETP clôture CDI)	L'objectif est de déterminer l'intensité avec laquelle les entreprises analysées recourent aux CDI
Formation	Txforma = Taux de formation = Nbre travailleurs ayant suivi une formation / Nbre ETP coûtsforma/L = Coût de la formation par travailleur formé = Coût de la formation (en milliers €)/Nbre travailleurs ayant suivi une formation	Approche quantitative de la formation donnant une idée de l'intensité en formation Approche qualitative de la formation donnant une idée de la qualité de la formation
GEFAM = variable binaire prenant la valeur 0 si l'entreprise est une entreprise non familiale et la valeur 1 si l'entreprise est familiale		
Variables de contrôle⁴ :		
<ul style="list-style-type: none"> - Age = Age de l'entreprise en 2006 - Services = variable binaire prenant la valeur 0 si l'entreprise appartient au secteur des services et la valeur 1 dans le cas contraire, la référence étant le secteur industriel ; - Commerce = variable binaire prenant la valeur 0 si l'entreprise appartient au secteur du commerce et la valeur 1 dans le cas contraire, la référence étant le secteur industriel ; - Construction = variable binaire prenant la valeur 0 si l'entreprise appartient au secteur construction et la valeur 1 dans le cas contraire, la référence étant le secteur industriel ; - Actif = total de l'actif de l'entreprise (en milliers €) - ROA = mesure de la rentabilité de l'actif total (informe sur la situation financière de l'entreprise) - VA/L = valeur ajoutée par travailleur en milliers € (mesure de la productivité du personnel) 		

5.4. Statistiques de l'échantillon

Les données concernant le bilan social, de même que les données financières, ont été extraites du DVD-Rom Belfirst⁵. Certaines données manquantes ou comprenant des montants erronés dans la base de données nous ont conduit à enlever 14 entreprises, ce qui ramène l'échantillon à une taille de 60 entreprises. Le tableau suivant présente la moyenne et l'écart type de nos

⁴ Il aurait été intéressant d'inclure d'autres variables de contrôle telles que la présence syndicale dans l'entreprise, la présence d'un département RH, ..., mais ces informations ne sont pas disponibles dans le DVD-Rom Belfirst duquel nous avons obtenu les données relatives aux entreprises analysées

⁵ Comptes annuels des entreprises belges soumises à l'obligation de dépôt auprès de la Banque Nationale de Belgique.

différentes variables d'intérêt, le nombre de travailleurs étant exprimé en équivalent temps plein.

Tableau 2 : Statistiques de l'échantillon

Variables	Entreprises non familiales (n=29)		Entreprises familiales (n=31)	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
Taux de rotation du personnel	0,268424	0,2362	0,223672	0,2035
Nombre de travailleurs 2005	658,24	1703,506	370,9355	298,6295
Frais personnel/travailleur 2005 (k€)	49,38686	17,5322	42,86671	10,7207
Primes/travailleur 2005 (k€)	0,22877	0,3312	0,21713	0,3853
Part de temps partiel 2005	0,167429	0,2506	0,137558	0,1587
Nombre heures prestées/travailleur 2005	1607,275	202,4555	1515,132	112,5329
Part de CDI 2005	0,907131	0,2296	0,915792	0,2224
Part de travailleurs formés 2005	0,373945	0,3481	0,297543	0,3388
Coût formation / travailleur formé 2005 (k€)	1,002319	1,1614	0,7216833	0,6753
Age de l'entreprise	26,0689	13,9077	25,6452	18,1320
Total de l'actif 2005 (k€)	94872,28	154912,6	45261	35565,52
ROA 2005	5,7638	7,4977	7,3381	7,5188
VA par personne occupée 2005 (k€)	80	71,8421	61,67742	25,4472
Secteur services	Nombre : 5		Nombre : 5	
Secteur commerce	Nombre : 7		Nombre : 4	
Secteur construction	Nombre : 3		Nombre : 4	
Secteur industrie	Nombre : 14		Nombre : 18	

Notre échantillon est finalement constitué de 29 entreprises non familiales et de 31 entreprises familiales. L'observation des statistiques de l'échantillon nous permet de mettre en évidence divers éléments :

- le taux de rotation du personnel est moins élevé dans les entreprises familiales. Cela confirmerait les propos de FREDY-PLANCHOT (2002) qui évoque un faible taux de rotation dans de telles entreprises ;
- les entreprises familiales sont de plus petite taille que leurs homologues non familiales. En effet, il y a en moyenne 658 travailleurs dans les entreprises non familiales pour seulement 371 travailleurs dans les entreprises familiales ;
- les frais de personnel (salaires) par travailleur, ainsi que les primes (avantages sociaux), sont en moyenne plus élevés dans les entreprises non familiales, de même que la part de temps partiel, le nombre d'heures prestées, le pourcentage de travailleurs formés et les coûts de formation y associés. Par contre, la part de CDI dans les entreprises familiales est plus élevée que dans les entreprises non familiales ;

- l'âge moyen est presque identique dans les deux types d'entreprise, nous n'aurons donc pas de biais dû aux différents stades de vie dans lesquels se trouvent les entreprises ;
- la rentabilité moyenne des entreprises familiales est supérieure à celle des entreprises non familiales.

Notons que nos constatations relatives à la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales tendent à s'opposer aux résultats de ALLOUCHE et AMANN (1995), notamment quant à la formation et aux primes distribuées au personnel. Elles tendent plutôt à confirmer les résultats de HAYTON (2006) selon qui les entreprises familiales investissent beaucoup moins en formation.

6. Résultats

Nous avons estimé économétriquement notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires. Notons que l'inclusion de toutes nos variables explicatives posant des problèmes de multicolinéarité, nous ne les avons pas toutes prises en considération.

6.1. Modèle global : Pratiques de GRH et taux de rotation

Les résultats de l'estimation du modèle sur l'échantillon composé des entreprises familiales et non familiales sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Pratiques de GRH et taux de rotation dans les entreprises familiales et non familiales

Source	SS	df	MS	Number of obs = 60		
Model	1.44722108	12	.120601756	F(12, 47) =	4.08	
Residual	1.38761399	47	.029523702	Prob > F =	0.0002	
Total	2.83483506	59	.048048052	R-squared =	0.5105	
				Adj R-squared =	0.3855	
				Root MSE =	.17182	

txrot06	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
partdetpsp~5	.4433601	.1269666	3.49	0.001	.1879363	.698784
fraispers~05	-.0022296	.0020843	-1.07	0.290	-.0064228	.0019635
primestrav05	-.0848194	.068291	-1.24	0.220	-.2222032	.0525643
hprestÃ@es05	.0002038	.0001667	1.22	0.228	-.0001316	.0005391
TL05	-.1193089	.0765661	-1.56	0.126	-.2733401	.0347223
GEFAM	-.0577649	.0488106	-1.18	0.243	-.1559591	.0404293
Age	.000311	.0014436	0.22	0.830	-.0025931	.003215
Services	.08253	.0762453	1.08	0.285	-.0708559	.2359158
Commerce	-.0714786	.063341	-1.13	0.265	-.1989042	.055947
Construction	.0546632	.0759777	0.72	0.475	-.0981842	.2075106
ROA05	.0039995	.0033427	1.20	0.238	-.0027251	.0107241
actif05	-1.15e-07	2.39e-07	-0.48	0.633	-5.97e-07	3.67e-07
_cons	.0179775	.2711737	0.07	0.947	-.5275537	.5635086

Notre modèle est globalement significatif et présente un R² ajusté de 38,55%. Sur les pratiques de GRH retenues dans notre modèle, nous constatons que deux d'entre elles sont significatives : le recours au temps partiel (significatif à 5%), renvoyant à une certaine forme de flexibilité, et le taux de formation (significatif à 15%).

En ce qui concerne la flexibilité, nous constatons que la variable temps partiel présente un coefficient positif. Cela signifie qu'une augmentation de 1% de la part de temps partiel dans l'entreprise augmente le taux de rotation de l'année suivante de 0,44%. Nous pensons pouvoir rattacher un tel résultat aux observations de ALLOUCHE et AMANN (1995). Ces auteurs ont en effet considéré que le recours au temps partiel peut représenter un risque pour la fidélisation du personnel. Même si leur étude ne concerne que les entreprises familiales et que notre observation concerne à la fois les firmes familiales et non familiales, nous pouvons éventuellement penser que les contrats à temps partiel proposés par les entreprises ne correspondent peut-être pas aux attentes du personnel. En effet, si un salarié se voit proposer par son entreprise de passer sous contrat à temps partiel, il y a un risque pour que ce salarié décide de rechercher un autre emploi. Si une autre entreprise lui propose un contrat à temps

plein, il est fort probable que le salarié quitte l'entreprise dans laquelle il était sous le régime du temps partiel. Ce raisonnement est d'autant plus probable si le salarié est jeune et recherche un emploi rémunéré à temps plein lui permettant d'assumer ses diverses dépenses réalisées à titre privé (maison, voiture, ...). Imposer au salarié un contrat à temps partiel non désiré pourrait dès lors constituer un danger quant à la capacité de l'entreprise à retenir son personnel. Dans ce cas, la loyauté du personnel vis-à-vis de l'entreprise serait proportionnelle à la durée du travail que celle-ci lui propose. Notons cependant que cette forme de contrat peut parfois être souhaitée par le travailleur, ce qui pourrait inverser la relation observée.

Nous observons également une relation significativement négative entre le taux de formation et le taux de rotation. En effet, une hausse de 1% du taux de formation tend à réduire de 0,12% le taux de rotation dans l'entreprise l'année suivant la formation. Cette observation va dans le même sens que les constatations effectuées par ARTHUR (1994), HUSELID (1995), HILTROP (1999) ou encore GUEST et al. (2003) quant à l'impact de la formation sur le turnover des entreprises. Nous pouvons penser qu'en proposant davantage de formations à ses salariés, l'entreprise tend à les inscrire dans une perspective de travail beaucoup plus axée sur le long terme dans laquelle les salariés ont un rôle actif à jouer. En effet, la formation contribue au développement du capital intellectuel des salariés en leur permettant de renouveler ou d'élargir leurs connaissances. Les salariés se voient de cette manière récompensés en ayant la possibilité de développer davantage de savoirs, de compétences, d'attitudes, ..., qui pourraient leur permettre à l'avenir d'être encore plus performants dans leur travail, voire d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé et mieux rémunérés. De cette manière, la formation peut améliorer la confiance que le salarié accorde à son entreprise et contribuer à renforcer l'engagement et l'attachement qu'il lui accorde.

Bien que non significative, nous remarquons également que la variable familiale est reliée négativement au taux de rotation. Une telle constatation semblerait ainsi confirmer l'idée émise par ALLOUCHE et AMANN (1995) quant à l'existence d'un contrat tacite d'appartenance des salariés envers leur entreprise familiale, celle-ci souhaitant pouvoir s'attacher le personnel sur la durée (FREDY-PLANCHOT 2002).

Disposant d'un aperçu global des pratiques de GRH qui pourraient influencer le taux de rotation au sein des entreprises familiales et non familiales, nous allons maintenant comparer

les pratiques de GRH qui pourraient influencer le taux de rotation dans les entreprises familiales / non familiales.

6.2. Pratiques de GRH et taux de rotation dans les entreprises non familiales

La régression effectuée sur les entreprises non familiales nous donne les résultats suivants :

Tableau 4 : Pratiques de GRH et taux de rotation dans les entreprises non familiales

-> GEFAM = 0						
Source	SS	df	MS			
Model	1.28244135	11	.116585578	Number of obs = 29		
Residual	.27961988	17	.016448228	F(11, 17) = 7.09		
Total	1.56206123	28	.055787901	Prob > F = 0.0002		
				R-squared = 0.8210		
				Adj R-squared = 0.7052		
				Root MSE = .12825		
txrot06	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
partdetpsp~5	.1589958	.1407854	1.13	0.274	-.1380355	.4560271
fraispers~05	-.0049617	.0020957	-2.37	0.030	-.0093833	-.0005401
primestrav05	-.1611602	.0825701	-1.95	0.068	-.3353679	.0130474
hprestÃ©es05	.0000355	.000165	0.22	0.832	-.0003125	.0003835
TL05	-.1960333	.0844232	-2.32	0.033	-.3741507	-.0179159
GEFAM (dropped)						
Age	-.0051489	.0020523	-2.51	0.023	-.009479	-.0008188
Services	.3605144	.1046636	3.44	0.003	.1396936	.5813352
Commerce	.0201288	.0639597	0.31	0.757	-.1148144	.155072
Construction	.2435711	.090552	2.69	0.015	.052523	.4346192
ROA05	.0051383	.0037742	1.36	0.191	-.0028246	.0131013
actif05	6.58e-09	2.12e-07	0.03	0.976	-4.42e-07	4.55e-07
_cons	.551746	.2745886	2.01	0.061	-.0275852	1.131077

Notre modèle est de nouveau globalement significatif et présente un bon R² et R² ajusté. Au sein des entreprises non familiales, plusieurs pratiques de GRH semblent significativement reliées au taux de rotation.

Concernant la pratique de rémunération, nous constatons que les frais de personnel et primes par travailleur influencent significativement et négativement le taux de rotation. Cette association négative semble rejoindre les études de HUSELID (1995), BATT (2002) ou GUEST et al. (2003). Il est en effet assez logique qu'une entreprise qui offre des rémunérations plus élevées ou qui propose plus d'avantages sociaux à ses salariés se montre plus attractive par rapport à ceux-ci. Des incitants monétaires élevés pourraient donc constituer un moyen de retenir le personnel dans l'entreprise. Il faut d'ailleurs souligner que,

selon une étude effectuée par RANDSTAD (2007), le premier facteur influençant la décision de travailler dans une entreprise est le fait que celle-ci offre des salaires élevés. Sachant aussi que plus de la moitié des travailleurs belges travaillent par nécessité financière (SECUREX 2007), on peut comprendre que les salariés désirent rester au sein des entreprises qui leur offrent des salaires particulièrement attrayants.

Nous observons également une relation significativement négative entre le taux de formation et le taux de rotation. Comme nous l'avons déjà expliqué, la formation nous semble être un moyen de développer les connaissances des salariés et de les inscrire dans une perspective de plus long terme dans laquelle l'entreprise a besoin de leurs compétences et de leurs connaissances pour prospérer. La formation peut donc constituer une façon de montrer aux salariés qu'ils sont essentiels au bon fonctionnement de leur entreprise et que celle-ci mise sur eux pour assurer son développement.

Une autre variable significative est l'âge de l'entreprise. Nous constatons en effet que plus l'entreprise est âgée, plus le taux de rotation se réduit. Cette relation, qui confirme les résultats de LACOURSIERE et al. (2002), nous paraît logique dans le sens où une entreprise plus âgée a davantage d'expérience et de renom et pourrait donc susciter moins de craintes au sein du personnel par rapport à une jeune entreprise qui débute et qui doit seulement faire ses preuves (développement sur les marchés, développement de produits, recherche de clients, ...). De plus, en étant plus âgée, l'entreprise peut avoir mis en place certains systèmes incitatifs qui auront éventuellement pu être reformulés en fonction de l'appréciation des salariés. A l'opposé, une entreprise plus jeune, dans laquelle la formalisation de pratiques de GRH n'en serait qu'à ses débuts (notamment si le département RH est récent), risque de disposer de ressources (financières, humaines, ...) insuffisantes pour instaurer de tels systèmes.

En termes de secteur d'activités, il semble que les secteurs des services et de la construction soient significativement et positivement associés au taux de rotation. On peut éventuellement penser que les conditions de travail soient plus difficiles dans ces secteurs (travail réalisé bien souvent à l'extérieur et pénibilité des tâches pour le secteur de la construction, variabilité des horaires pour le secteur des services, ...) et s'accompagnent de niveaux de rémunération pouvant être jugés plus faibles que dans d'autres secteurs. Notons d'ailleurs que les secteurs

des services et de la construction ne sont pas positionnés parmi les secteurs considérés comme les plus attractifs selon les 10.000 répondants de l'enquête effectuée par RANDSTAD (2007).

6.3. Pratiques de GRH et taux de rotation dans les entreprises familiales

Tableau 5 : Pratiques de GRH et taux de rotation dans les entreprises familiales

-> GEFAM = 1						
Source	SS	df	MS			
Model	.622651273	11	.056604661	Number of obs =	31	
Residual	.620115205	19	.032637642	F(11, 19) =	1.73	
				Prob > F =	0.1407	
				R-squared =	0.5010	
				Adj R-squared =	0.2121	
Total	1.24276648	30	.041425549	Root MSE =	.18066	

txrot06	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
partdetpsp~5	.9295568	.2936318	3.17	0.005	.3149784	1.544135
fraispers~05	.0033422	.0050988	0.66	0.520	-.0073297	.0140142
primestrav05	.0427057	.1370367	0.31	0.759	-.2441154	.3295268
hprestÃ©es05	.0005232	.0003681	1.42	0.171	-.0002471	.0012936
TL05	-.3406233	.1938463	-1.76	0.095	-.7463483	.0651017
GEFAM (dropped)						
Age	-.0011134	.0024204	-0.46	0.651	-.0061794	.0039526
Services	-.0215007	.1163456	-0.18	0.855	-.2650148	.2220134
Commerce	-.1952615	.1271579	-1.54	0.141	-.4614061	.070883
Construction	-.0564045	.11114	-0.51	0.618	-.2890232	.1762143
ROA05	-.0007481	.0057484	-0.13	0.898	-.0127798	.0112835
actif05	-5.77e-07	1.30e-06	-0.45	0.661	-3.29e-06	2.14e-06
_cons	-.6520487	.5694918	-1.14	0.266	-1.844009	.5399114

Lorsque la régression est effectuée sur les entreprises familiales uniquement, le modèle n'est plus globalement significatif qu'à 15% et présente un R² ajusté de 21,21%.

Si plusieurs pratiques de GRH sont significativement reliées au taux de rotation au sein des entreprises non familiales, seules deux pratiques peuvent être reliées de manière significative au taux de rotation des entreprises familiales : le recours au temps partiel, renvoyant à la variable « flexibilité », et le taux de formation.

En ce qui concerne la flexibilité, nous constatons, comme pour le modèle global, une association positive entre le recours au temps partiel et le taux de rotation. Ainsi, une hausse de 1% du temps partiel tend à augmenter de 0,93% le taux de rotation du personnel des entreprises familiales l'année suivante. Si, comme l'affirme FREDY-PLANCHOT (2002), la

volonté des entreprises familiales est de considérer chaque collaborateur comme faisant partie de la famille, nous pouvons penser que l'offre de contrats de type temps partiel par l'entreprise à son personnel ne contribue pas au développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela est d'autant plus probable si le salarié ne souhaite pas travailler sous ce type de contrat. Comme l'affirment ALLOUCHE et AMANN (1995), de tels contrats risqueraient plutôt d'atténuer le sentiment d'engagement à long terme des salariés vis-à-vis de leur entreprise en ne les intégrant que partiellement au fonctionnement et à la vie de l'entreprise.

Le taux de formation apparaît lui aussi significativement et négativement relié au taux de rotation du personnel de l'année suivante dans les entreprises familiales. Ainsi, une hausse du taux de formation de 1% tend à réduire le taux de rotation de 0,34%. Nous nous rattachons aux explications mentionnées pour les résultats globaux et les résultats des entreprises non familiales (qui mettent en avant la même tendance) pour expliquer cette relation au sein des entreprises familiales. Notons que si des formations plus intensives permettent de réduire le taux de rotation des entreprises familiales, les statistiques descriptives de l'échantillon nous ont appris que les entreprises familiales tendaient à moins former que leurs homologues non familiales.

Enfin, en termes d'influence du secteur d'activités, le fait d'appartenir au secteur du commerce réduit significativement le taux de rotation du personnel. Même si ce résultat est quelque peu surprenant, on pourrait éventuellement supposer que le secteur commercial propose des politiques incitatives plus importantes (formations régulières, rémunérations basées sur les performances, ...) et offre des possibilités de promotion plus rapides que dans d'autres secteurs. De tels systèmes pourraient dès lors contribuer à la rétention du personnel au sein de l'entreprise.

7. Conclusion

L'objectif de notre étude était d'analyser si les grandes entreprises familiales belges développaient davantage leur gestion des ressources humaines que les grandes entreprises non familiales belges, et ce en vue de retenir leur personnel. Nous avons ainsi tenté de déterminer

si certaines pratiques de GRH pouvaient diminuer le taux de rotation au sein de ces entreprises, en supposant qu'un faible taux de rotation illustre la capacité des firmes à retenir leur personnel.

Selon l'hypothèse de volonté de rétention du personnel, les entreprises familiales devraient donc investir davantage dans leurs ressources humaines. Cependant, notre échantillon d'entreprises nous a parfois révélé le contraire. Ainsi, s'il ressort que le taux de rotation du personnel est moins élevé en contexte familial, les entreprises familiales tendent à avoir des frais de personnel moins élevés que les entreprises non familiales, à distribuer moins de primes à leurs salariés et à investir moins dans la formation. Notons que ces différences peuvent éventuellement être reliées à la plus petite taille des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales de notre échantillon. Par contre, les firmes familiales ont une proportion plus importante de contrats à durée indéterminée et une proportion moins importante de travailleurs à temps partiel.

Nous avons effectué des régressions afin de déterminer l'influence des pratiques de GRH sur le taux de rotation l'année suivant leur mise en oeuvre, considérant que la répercussion de ces pratiques sur le taux de rotation n'était pas immédiate. Dans un premier temps, la régression sur l'échantillon composé des entreprises non familiales et familiales révèle que seules deux pratiques de GRH influencent significativement le taux de rotation de l'année suivante. Ainsi, le recours au temps partiel augmenterait le taux de rotation tandis que le taux de formation le diminuerait. Notons aussi que la variable binaire représentant le caractère familial ou non, bien que non significative, est reliée négativement au taux de rotation. Le caractère familial de l'entreprise pourrait donc contribuer à réduire le taux de rotation du personnel.

Dans un deuxième temps, nous avons testé notre modèle sur des sous-échantillons (entreprises non familiales / familiales). La régression effectuée sur les entreprises non familiales a révélé la significativité de plusieurs pratiques de GRH et de certaines variables de contrôle. Ainsi, nous observons de manière significative que les rémunérations (incluant les frais de personnel et avantages sociaux), les formations et l'âge de l'entreprise sont négativement reliés au taux de rotation tandis que le fait d'appartenir aux secteurs des services ou de la construction y sont positivement associés. La régression effectuée sur les entreprises familiales ne reflète par contre que l'influence significative de la part de travailleurs occupés à temps partiel (relation positive) et du taux de formation (relation négative) comme pratiques de GRH affectant le

taux de rotation. Notons que le secteur commercial est relié négativement et significativement au taux de rotation de ces entreprises.

Nous constatons donc que davantage de pratiques de GRH sont significativement reliées au taux de rotation lorsqu'elles concernent les entreprises non familiales. De tels résultats ne signifient pas pour autant que les entreprises familiales prêtent moins d'attention à leur personnel. Il ne nous est en effet pas possible de mesurer, de par la méthodologie utilisée, le caractère incitatif des pratiques de GRH que ces entreprises ont pu développer. Nous pouvons éventuellement évoquer les propos de HAYTON (2006), de DE KOK et al. (2006) et de HARRIS et al. (2004) qui mentionnaient l'éventuel manque de pratiques de GRH dites professionnelles au sein des entreprises familiales. On peut ainsi penser que la culture spécifique développée en contexte familial ou l'utilisation de pratiques incitatives plus informelles pourraient également expliquer le taux de rotation plus faible observé au sein des firmes familiales. Enfin, la plus petite taille des entreprises familiales de notre échantillon, en comparaison aux entreprises non familiales, pourrait également expliquer les niveaux de rémunérations plus faibles et les formations moins intenses qui ont été observées en contexte familial. Une analyse plus ciblée sur les PME nécessiterait donc une attention plus particulière quant à certaines variables davantage reliées au contexte interne de ces entreprises (rôle du dirigeant, conscience sociale développée par le personnel, interactions sociales, ...) qui pourraient compenser le manque éventuel de pratiques de GRH plus spécifiques (avantages monétaires, formations, ...) que ces entreprises de plus petite taille ne savent pas forcément mettre en place, en comparaison aux sociétés de plus grande taille.

Nous sommes conscients que certaines améliorations pourraient être apportées à cette étude. Ainsi, nos investigations pourraient être approfondies sur une période de temps plus longue afin de pouvoir mieux analyser l'évolution du taux de rotation en liaison aux pratiques de GRH en utilisant la technique des panels. De même, notre échantillon nécessiterait un nombre plus important d'entreprises de façon à consolider les tendances observées. Nous pensons également que certaines informations complémentaires, pouvant être obtenues au moyen de méthodes plus qualitatives (entretiens, questionnaires, ...), seraient également intéressantes. En effet, des renseignements sur l'intensité des pratiques de GRH utilisées au sein des entreprises, sur les perceptions du personnel quant à ces pratiques, sur les caractéristiques liées au fonctionnement des entreprises familiales (culture, gestion des conflits, ...), ..., nous permettraient sans doute de mieux spécifier le modèle utilisé pour estimer le taux de rotation du personnel. De plus, il serait pertinent de recueillir des informations sur les secteurs

d'activités représentant les entreprises de notre échantillon. Cela nous permettrait d'être plus prudents dans les conclusions à tirer quant aux liens éventuels existant entre un faible taux de rotation du personnel et la satisfaction de celui-ci. En effet, les caractéristiques de certains secteurs d'activités sont telles (types de contrats, secteur en déclin avec engagements limités, bas salaires, ...) qu'elles peuvent dissuader des salariés aux compétences bien spécifiques à quitter leur emploi (même si ceux-ci ne sont pas satisfaits de leur travail). De même, l'indicateur que nous avons utilisé pour refléter le taux de rotation du personnel nous semble perfectible. En effet, en se basant plus particulièrement sur les départs volontaires de l'entreprise, nous pourrions avoir une idée plus précise du confort social y régnant. Enfin, nous pensons qu'il serait également intéressant d'appréhender la performance des entreprises de manière plus globale en combinant les approches de type social, économique et financière.

Bibliographie

ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), pp.33-79

ALLOUCHE J., AMANN B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations », Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, pp.1-23

ANDERSON R. et REEB D. (2003), « Founding family ownership and firm performance : evidence from the S&P 500 », *The Journal of Finance*, 58(3), pp.1301-1327

ARREGLE J.L., DURAND R., VERY P. (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7(1), pp.13-36

ARTHUR J.B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.670-687

ASTRACHAN J.H., KOLENKO T.A. (1994), « A Neglected Factor Explaining Family Business Success : Human Resource Practices », *Family Business Review*, 7(3), pp.251-262

BATT R. (2002), « Managing Customer Services : Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth », *Academy of Management Journal*, 45(3), pp.587-597

BATT R., COLVIN A.J.S., KEEFE J. (2002), « Employee Voice, Human Resource Practices and Quit Rates : Evidence from the Telecommunications Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), pp.573-594

BECKER B., GERHART B. (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801

BOSELIE P., DIETZ G., BOON C. (2005), « Commonalities and contradictions in HRM and performance research », *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp.67-94

BRABET J. (1993), « *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* », Paris, Economica

CABY J., HIRIGOYEN G. (2002), « *La gestion des entreprises familiales* », Paris, Economica

CARLSON D.S., UPTON N., SEAMAN S. (2006), « The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs », *Journal of Small Business Management*, 44(4), pp.531-543

CASCIO W.F. (1995), « *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits* », 4th Edition, Mc Graw-Hill :London, in REID R., MORROW T., KELLY B., ADAMS J., McCARTAN P. (2000), « Human Resource Management Practices in SME's : A Comparative Analysis of Family and Non-Family Businesses », *IBAR*, 21(2), pp.157-181

CHUA J.H., SHARMA P., CHRISMAN J.J. (2003), « Current Trends and Future Directions in Family Business Studies : Toward a Theory of the Family Firm », Written as part of Coleman Foundation White Paper Series, 62 pages

COLOT O. (2007), « *La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 468 pages

DE KOK J.M.P., UHLANER L.M., THURIK A.R. (2006), « Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises », *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp.441-460

FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R., ARCAND M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », 7^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre), pp.1-16

FLAMENT F. (2006), « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : recension des écrits », note de recherche n°2006-05, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, mai, pp.1-72

FLOREN R. H. (2002), « Cijfers en feiten van het familiebedrijf, 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven », *BDO Accountants et Adviseurs*, pp.1-59

FREDY-PLANCHOT A. (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », pp.193-204, in CABY J., HIRIGOYEN G. (2002), « *La gestion des entreprises familiales* », Paris, Economica

GUEST D.E., MICHIE J., CONWAY N., SHEEHAN M. (2003), « Human Resource Management and Corporate Performance in the UK », *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), june, pp.291-314

- HARRIS R., REID R., McADAM R. (2004), « Employee Involvement in Family and Non Family-owned Businesses in Great Britain », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1-2), pp.49-58
- HAYTON J.C. (2006), « Explaining Competitive Advantage in Family Firms : the effectuation paradox », papier présenté à « l'US Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual Conference », Tucson AZ, January, pp.1-8
- HILTROP J.-M. (1999), « The Quest for the Best : Human Resource Practices to Attract and Retain Talent », *European Management Journal*, 17(4), pp.422-430
- HILTROP J.-M. (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Theory and Research », *European Management Journal*, 14(6), pp.628-637
- HOUOT T., IMBS P. (2004), « GRH : une source de performance organisationnelle », *Personnel*, n°455, décembre, pp.14-17
- HUSELID M.A. (1995), « The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.635-672
- KENYON-ROUVINIEZ D., WARD J.L. (2004), « Les entreprises familiales », Que sais-je ?, PUF, 127 pages
- LACOURSIERE R., FABI B., ST-PIERRE J., ARCAND M. (2002), « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME », communication présentée au 12e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations, juillet, pp.1-7
- LIOUVILLE J., BAYAD M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, 1, pp.159-179
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), « *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* », Economica
- MARTORY B., CROZET D. (1988), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Nathan
- MORCK R., YEUNG B. (2003), « Agency Problems in Large Family Business Groups », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp.367-382
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007), « Making a Difference – The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08 », pp.1-60
- PFEFFER J. (1998), « Seven Practices of successful organisations », *California Management Review*, 40(2), pp.96-124
- RANDSTAD (2007), « Randstad Award 2007 – Most attractive employer », pp.1-33

REID R.S., ADAMS J.S. (2001), « Human Resource Management : A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms », *Journal of European Industrial Training*, 35(6), pp.310-320

ROGERS E.W., WRIGHT P.M. (1998), « Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets », *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.311-331

SECUREX (2007), « Saint-Valentin de l'Entreprise 2007 – Bonheur et Motivations au travail », White Paper, 14 février, pp.1-30