



**HAL**  
open science

## Évolution des pratiques de GRH affectant le bien-être en période de crise financière: le cas des entreprises familiales belges

Olivier Colot, Anne-Claire Dupont, Romina Giuliano

### ► To cite this version:

Olivier Colot, Anne-Claire Dupont, Romina Giuliano. Évolution des pratiques de GRH affectant le bien-être en période de crise financière: le cas des entreprises familiales belges. *Management & sciences sociales*, 2012, Performance et entreprise responsable, 17, pp.87-104. hal-01878307

**HAL Id: hal-01878307**

**<https://hal.science/hal-01878307>**

Submitted on 22 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

---

# Évolution des pratiques de GRH affectant le bien-être en période de crise financière : le cas des entreprises familiales belges

**Olivier Colot**

UMONS, Institut de recherche humanOrg

**Claire Dupont**

UMONS, Institut de recherche humanOrg

**Romina Giuliano**

UMONS, Institut de recherche humanOrg

Claire.Dupont@umons.ac.be

*Cet article est centré sur les particularités des conditions de travail développées dans les entreprises familiales et leur évolution durant la crise financière. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux déterminants intrinsèques à l'entreprise qui pourraient influencer le bien-être des travailleurs. Nous avons ainsi analysé la manière dont les entreprises familiales belges ont fait face à la crise comparé à leurs homologues non familiales, en observant l'évolution de certains indicateurs sociaux qui pourraient, en se focalisant sur des conditions de travail spécifiques, refléter l'intérêt accordé au bien-être des travailleurs. Sur base de la méthodologie de l'appairage statistique, nous constatons que, sur la période 2005-2009, les entreprises familiales auraient des dépenses moins élevées en personnel, recourraient moins aux contrats à temps partiel et aux CDI que les entreprises non familiales. Cependant, le nombre de sorties sous CDI serait moins élevé dans les entreprises familiales, ce qui reflèterait le principe de fidélisation du personnel caractérisant ces entreprises.*

*Mots-clés : entreprise familiale, crise financière, ressource humaine, performance sociale, bien-être.*

## Introduction

Les entreprises doivent constamment s'adapter aux changements provenant de leur environnement, ce qui ne peut que perturber la nature et les conditions du

travail. Ainsi, on remarque entre autres une atténuation des contrats de type permanents au profit de contrats plus précaires, une pression de plus en plus forte en termes de performance, des pratiques de délocalisation. Il est clair

que ces différentes pratiques peuvent affecter les membres de l'organisation et les perceptions qu'ils développent de leur travail. La question du bien-être au travail et des conditions qui le favorisent est donc posée. Si la crise financière a fortement bouleversé le fonctionnement des entreprises, on peut penser qu'elle a également modifié les perceptions des salariés. Craignant de perdre leur emploi et confrontés à une modification des pratiques mises en place par leur entreprise pour faire face à la crise (chômage économique, gel des salaires,...), ces salariés ont sans doute vécu des temps particulièrement difficiles qui ont peut-être détérioré leur sentiment de bien-être au travail. En effet, selon Brun *et al.* (2002), le sentiment d'incertitude découlant d'une période de changement est généralement relié à une détérioration du bien-être mental des salariés. L'objectif de cet article est d'analyser l'évolution des conditions de travail, susceptibles d'influencer le sentiment de bien-être au travail durant la crise, au sein d'entreprises familiales et non familiales. Après avoir développé une approche du bien-être au travail et des conditions de travail pouvant l'influencer, nous aborderons les conditions de travail particulières généralement mises en place au sein des entreprises familiales et tenterons de déterminer leur influence éventuelle sur le bien-être au travail. Nous traiterons également de l'impact de la crise sur le bien-être des travailleurs. Nous présenterons ensuite la méthodologie utilisée pour analyser, sur base d'un échantillon d'entreprises familiales et non familiales, l'évolution d'indicateurs sociaux à travers la crise.

## Le bien-être au travail

Le bien-être serait caractérisé par une expérience subjective, marquée par un grand nombre d'affects positifs (et par des affects négatifs peu influents), résultant d'un jugement global (Guibbert, 2005). Colle (2005) précise que le sentiment de bien-être

pourrait se traduire par la satisfaction de besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques. Développer le bien-être du personnel au travail reviendrait à « *faire en sorte que le travailleur, dans l'exercice spécifique de ses tâches, puisse tirer toute satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions* » (Robert, 2007).

Guibbert (2005) distingue :

- le bien-être contextuel qui concerne les caractéristiques environnementales (physiques, chimiques,...) et de l'activité exercée. On y retrouve notamment les conditions de travail (charge et horaires de travail, variété des tâches, responsabilités du salarié, ...) mais aussi des préoccupations pour la sécurité d'emploi et financière des ressources humaines ;
- le bien-être relationnel renvoie à la qualité des relations professionnelles développées dans l'entreprise ainsi que des informations qui y circulent. Cette forme de bien-être s'intéresse notamment à la coopération, au partage d'informations entre collaborateurs, aux rapports avec la hiérarchie, etc ;
- le bien-être psychologique s'intéresse davantage à la satisfaction du besoin d'épanouissement, de développement personnel, et peut passer par des programmes de formation, des possibilités de promotion, le développement de l'autonomie au travail.

Le bien-être au travail serait donc relié à « *l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué* » (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2008). L'entreprise pourrait donc être un acteur essentiel dans le développement de ce bien-être au travail en développant des conditions particulières dans lesquelles les individus sont amenés à exercer leur fonction. D'après Stiglitz *et al.* (2009), le bien-être est pluridimensionnel et dépendrait des conditions de vie matérielles (revenu, consommation et richesse), de la santé, de

l'éducation, des activités personnelles, dont le travail, de la participation à la vie politique et la gouvernance, des liens et rapports sociaux, de l'environnement, d'un niveau d'insécurité faible, tant économique que physique. Ces auteurs mettent également l'accent sur le travail décent (horaires décents, protection sociale, rémunération convenable, ...) qui va permettre l'évaluation de la qualité de vie de la population. D'après Sen (1999), le bien-être humain fait référence aux préférences ainsi qu'aux valeurs de la société (qualité de l'environnement, égalité des chances, libertés civiles, répartition des ressources et accès à l'éducation). La santé est un paramètre important dans la détermination du bien-être et de la performance organisationnelle tout en alliant également l'âge, le mode de vie, le niveau de formation. Néanmoins, le bien-être varie d'une personne à l'autre : « *les personnes plus enclines à apprécier les choses ou jouissant d'une meilleure aptitude à la réussite dans des domaines qu'elles valorisent peuvent être mieux loties même si elles disposent de ressources économiques moindres* » (Stiglitz et al., 2009).

Le bien-être peut donc être associé à la satisfaction et à l'épanouissement procuré par le travail et le contexte de travail. Dolan et al. (2008) considèrent d'ailleurs le contexte organisationnel (types d'emplois proposés, technologies, horaires de travail, incertitude quant aux perspectives professionnelles...) comme l'un des déterminants du bien-être. De leur côté, Vets et al. (2009) entrevoient, à travers une recherche sur le bien-être du travailleur belge, des influences positives entre certaines pratiques organisationnelles et le développement du bien-être. Ainsi, les possibilités d'apprentissage continu dans la fonction contribueraient à l'épanouissement des individus. De même, les conflits de rôle étant un élément prédictif négatif du bien-être, les employeurs devraient éviter de donner des missions contradictoires quant au travail à exécuter. Enfin, une bonne entente

entre dirigeant et membres du personnel et une ambiance agréable favoriseraient l'implication dans l'organisation et entretiendraient le bien-être du personnel. En France, Askenazy et Caroli (2003) ou encore El Akremi et al. (2006) notent une influence négative de la polyvalence ou flexibilité du temps de travail sur le bien-être des salariés, en suscitant davantage de stress mais aussi des comportements de désengagement et d'infidélité à l'entreprise. De leur côté, Brun et al. (2002) soulignent que les salariés ayant peu de contrôle et d'autonomie sur leur travail et étant soumis à de fortes exigences pourraient davantage ressentir une détérioration de leur bien-être. Selon l'IFOP (2007), la modification des pratiques managériales serait la première mesure à prendre pour améliorer la santé et le bien-être des salariés. En effet, certaines caractéristiques de l'environnement et de la situation de travail (reconnaissance des efforts, contenu des tâches, contexte social...) représenteraient des facteurs de risque pour le bien-être des salariés. Beaucoup de recherches relatives au stress évoquent d'ailleurs le modèle de Siegrist (1996) selon qui le stress au travail résulterait de la faible récompense obtenue (gratification financière, récompense socio-émotionnelle et possibilité d'évoluer dans sa carrière) par un individu qui aurait réalisé d'importants efforts (responsabilités, motivations, surengagement...).

Il existerait donc un grand nombre d'actions qui éviteraient aux entreprises de voir apparaître un mal-être profond sur le lieu de travail. Cependant, qu'en est-il dans la réalité ? Quelles conditions de travail les entreprises peuvent-elles développer pour susciter un sentiment de bien-être ? Cette question nous amène à nous intéresser plus particulièrement au contexte des entreprises familiales qui seraient marquées, selon la littérature, par un fonctionnement particulier qui pourrait peut-être jouer un rôle dans le développement du sentiment de bien-être au travail.

## Conditions de travail et bien-être dans les entreprises familiales

Si l'entreprise a un rôle à jouer dans le développement de conditions de travail susceptibles d'influencer le sentiment de bien-être au travail, un courant de la littérature laisse entendre que les entreprises familiales pourraient plus facilement mettre en place de telles conditions. Ainsi, Clergeau *et al.* (2007) et Harris *et al.* (2004) soulignent la prédominance au sein des entreprises familiales de la confiance qui faciliterait la délégation. Allouche et Amann (2000) évoquent aussi la proximité affective plus forte entre le dirigeant, figure emblématique de ce type de société, et les membres du personnel. De telles entreprises développeraient de meilleures politiques sociales et respecteraient beaucoup plus les traditions que les entreprises non familiales. Elles créeraient également beaucoup plus d'emplois que les autres types d'entreprises et contribueraient activement au maintien de l'emploi de leur région (KPMG, 2007). Elles seraient également marquées par un turnover plus faible dû au fait que l'on quitterait plus difficilement une famille qu'une entreprise.

La politique de gestion des ressources humaines (GRH) développée dans de telles entreprises serait plus paternaliste et protectrice, marquée par un souci d'égalité de traitement entre collaborateurs et par la volonté de s'assurer leur fidélité et leur loyauté sur le long terme. De plus, les membres de la famille accepteraient bien souvent de faire de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée afin de sauver leur société. L'engagement et la loyauté des individus vis-à-vis de leur entreprise familiale favoriseraient 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).

Même si l'esprit de famille spécifique régnant dans ces entreprises peut constituer un facteur influençant l'attachement des salariés à leur entreprise, nous pensons que, en raison de l'horizon temporel qu'elles poursuivent, ces entreprises tendent peut-être à investir davantage dans leur personnel de façon à développer une réelle politique d'implication et de rétention de leurs ressources humaines. Selon Cascio (1995), les approches de GRH développées au sein des entreprises familiales seraient ainsi beaucoup plus flexibles. Astrachan et Kolenko (1994) évoquent l'utilisation fréquente de procédures formelles et régulières de contacts avec les employés, des politiques spécifiques de rémunération ou encore des descriptifs écrits de postes et de procédures. En France, Allouche et Amann (1995) ont constaté que les ingénieurs et cadres des entreprises familiales y sont présents sur une plus longue durée. 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. En redistribuant des rétributions hors-salaires plus élevées et en recourant moins au temps partiel, les entreprises familiales contribueraient en quelque sorte à favoriser une forme de bien-être contextuel (Guibbert, 2005). En effet, des recherches menées par Ferrie *et al.* (1995) ou King (2000) ont montré que la perception d'une certaine insécurité au travail est négativement corrélée au sentiment de bien-être au travail et conduit les individus à faire moins d'efforts au travail et à éventuellement rechercher un autre emploi. Par contre, les entreprises familiales recourraient davantage au personnel intérimaire de façon à faire face aux surplus de productivité et surtout, à ne pas perturber le personnel déjà en place. Enfin, les entreprises familiales consacraient une

part plus importante de leur masse salariale à la formation des salariés. Or, d'après Guibbert (2005), de telles pratiques seraient à la base du sentiment de bien-être psychologique. Selon PriceWaterhouse-Coopers (2011), les entreprises familiales développeraient diverses actions relatives au bien-être au travail, notamment la couverture sociale et prévoyance des salariés, l'encouragement de la formation et de l'apprentissage, l'amélioration de la sécurité des salariés et la prévention des risques. Les principales mesures utilisées pour fidéliser les équipes seraient les systèmes de promotion interne, la rémunération et la formation.

Cependant, un autre courant de la littérature semble plus sceptique quant à la particularité de la GRH dans de telles entreprises. D'après Hayton (2006), les entreprises familiales investiraient beaucoup moins en formation et utiliseraient des pratiques de GRH beaucoup moins complexes que leurs homologues non familiales. Elles manqueraient aussi de pratiques de GRH professionnelles telles que des systèmes d'évaluation ou de rémunération au mérite (De Kok *et al.*, 2006). Cela s'expliquerait par les interactions sociales plus fréquentes entre les membres de la famille qui faciliteraient l'utilisation de procédures davantage informelles, mais aussi par la crainte de perdre une certaine flexibilité dans les relations avec les employés (De Kok *et al.*, 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 (par exemple, pas d'informations fournies au personnel sur la santé financière de leur entreprise, pas de rencontres régulières avec le personnel...). Selon ces auteurs, la culture développée au sein des entreprises familiales ne justifierait pas l'usage de pratiques visant plus spécifiquement à inclure le personnel.

Toutefois, l'absence de pratiques RH formelles au sein des entreprises familiales ne signifie pas que le bien-être n'y soit pas

présent. Au contraire, il est possible que cette absence de formalisme et la culture familiale plus paternaliste contribuent davantage au sentiment de bien-être que des pratiques spécifiques de rémunération, communication, etc. Face à ces perceptions contradictoires sur les conditions de travail des entreprises familiales susceptibles de contribuer au bien-être, nous pensons que ces entreprises sont peut-être davantage marquées par une culture particulière conduisant à développer une ambiance de travail spécifique, des pratiques RH particulières ou des valeurs qui lui sont propres (fierté, loyauté...) et qui amèneraient le personnel à s'y sentir bien. Les spécificités de l'entreprise familiale pourraient donc influencer favorablement le bien-être des salariés. Cependant, cette culture spécifique aux entreprises familiales pourrait très bien se voir « diluée » au fur et à mesure que l'entreprise grandit.

### **Influence de la crise financière sur les conditions de travail susceptibles d'influencer le bien-être**

Selon Autissier et Bensebaa (2009), la crise renforcerait la centralisation des décisions dans les mains des dirigeants de l'entreprise, au détriment de l'autonomie laissée aux individus. Or, plus l'individu a une latitude d'action dans son travail, plus il pourrait développer un sentiment de bien-être (Sparks *et al.*, 2001). Une grande majorité des sondés ayant participé à l'enquête d'Autissier et Bensebaa (2009) estime également que les dirigeants gèrent mal la crise ; 40 % des cadres craignent d'ailleurs pour leur emploi et redoutent une augmentation des contrôles. Ces constats pourraient être révélateurs d'un sentiment de mal-être apparaissant chez les salariés à la suite de la crise. Une étude lancée par l'APEC (2009) révèle que la crise aurait beaucoup plus d'impact au sein des grandes entreprises et qu'elle a fait émerger parmi les préoccupations essentielles des entreprises

---

le renforcement des compétences, la fidélisation des collaborateurs ainsi que l'amélioration du climat social, soit autant de pratiques pouvant générer du bien-être relationnel et psychologique.

En Belgique, une enquête de SD Worx (2010) a montré que les salariés belges, en raison de la crise, étaient moins satisfaits de leur travail, de leur package salarial et de la pression au travail. Même si les efforts et les heures supplémentaires accomplis en 2009 ont aidé leur entreprise à mieux traverser la crise, ces salariés estiment ne plus avoir l'énergie suffisante pour faire des efforts supplémentaires et s'interrogent sur la reconnaissance qu'ils recevront de leur entreprise en contrepartie. Au niveau international, 67 % des managers ayant participé à l'enquête menée par le BPI/BVA (2009) estiment que la crise aura des répercussions sur le niveau de stress dans l'entreprise. Ils prévoient également une augmentation des horaires de travail. S'ils se montrent confiants dans la capacité de leur entreprise à faire face à la crise, ils sont beaucoup plus sceptiques quant à l'intérêt de leur entreprise pour le bien-être de son personnel.

D'après une étude réalisée par PriceWaterhouseCoopers (2011), le caractère familial de l'entreprise peut constituer un allié pour mieux traverser la crise. Cela serait notamment dû à la solidarité (préservation du personnel), à la gestion prudente, à l'anticipation et à l'absence de pression des actionnaires. Ainsi, les dirigeants ont indiqué avoir voulu éviter à tout prix les licenciements et restructurations durant la crise, pratiques considérées comme contradictoires avec les valeurs et les intérêts de leur entreprise. Certains d'entre eux indiquent avoir accepté de baisser leur rémunération ou refusé de verser des dividendes à leurs actionnaires familiaux de façon à mieux traverser la crise.

## Méthodologie

Nous nous interrogeons donc sur la manière dont les entreprises familiales ont traversé la crise, comparé à leurs homologues non familiales. Plus précisément, nous nous questionnons sur l'évolution de certains de leurs indicateurs sociaux qui pourraient, en se focalisant sur des conditions de travail spécifiques, refléter la manière dont ces entreprises tiennent compte du bien-être du personnel. Les données sociales nécessaires à la constitution de la base de données ont été extraites de la base de données Belfirst<sup>1</sup>.

## Population ciblée

Après avoir sélectionné les entreprises de plus de 100 personnes, nous considérons que l'entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants : a) une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ; b) une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur ses décisions de transmission ; c) la majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille.

Cette définition se rapproche des définitions multicritères élaborées au cours de la dernière décennie (Arregle *et al.*, 2008). En effet, en utilisant la base de données financières Belfirst, il est possible d'accéder aux données relatives aux structures actionnariales de l'ensemble des entreprises. De plus, celles-ci disposent de sites Internet permettant de corroborer les informations recueillies par Belfirst et d'obtenir les détails relatifs à la composition de leur conseil d'administration et de leur équipe dirigeante. Par ailleurs, la définition retenue tient également compte du recours aux structures pyramidales. En effet, les travaux d'Aytac (2007) ont mis en évidence la prégnance de l'utilisation de ce type d'outil comme moyen

---

1. Base de données regroupant les comptes annuels des entreprises belges soumises à l'obligation de dépôt auprès de la Banque Nationale de Belgique.

de contrôle par les membres familiaux. Nous nous sommes donc attachés à analyser l'actionnariat des sociétés holding afin de remonter au sommet de la pyramide et ainsi déterminer l'implication familiale réelle dans les entreprises constituant la base de la structure.

### Pairage statistique

La technique des échantillons appariés a été utilisée pour analyser l'évolution des variables sociales. Ainsi, nous avons choisi de comparer chaque entreprise familiale de l'échantillon à une entreprise aussi similaire que possible, excepté qu'elle est non familiale. Cette technique permet entre autres d'éliminer les données démographiques (taille, secteur d'activités). D'après des études empiriques recourant à cette méthode (Bughin et Colot, 2008), les critères les plus plébiscités sont l'activité économique (code NACEBEL<sup>2</sup> à 4 chiffres) et la taille (approchée par le total actif qui ne peut pas varier de plus ou moins 20 %<sup>3</sup>). Nous ajoutons également un troisième critère permettant de distinguer l'entreprise familiale de la non familiale. Chaque entreprise familiale est ainsi appariée à une entreprise non familiale de même taille et de même secteur d'activités.

Nous avons construit 111 paires « entreprise familiale/entreprise non familiale », soit 222 entreprises. Pour tester la représentativité statistique, nous avons considéré trois critères : la localisation géographique, le secteur d'activités et le nombre de travailleurs. Au seuil de probabilité de 5 %, l'hypothèse nulle de distributions identiques ne peut être rejetée pour chacune des variables prises en considération.

### Test de comparaison

L'échantillon des entreprises familiales a été comparé à l'échantillon de contrôle (entreprises non familiales) au moyen d'un test statistique permettant de comparer des

observations appariées. Ainsi, pour chaque variable étudiée, il faut calculer les différences entre les paires en soustrayant systématiquement, de la valeur du ratio de l'entreprise familiale, la valeur correspondante pour l'entreprise non familiale appariée.

Le test de comparaison est pratiqué sur la moyenne des différences entre valeurs appariées : l'hypothèse à tester est que ces différences sont nulles tandis que l'hypothèse alternative affirme l'existence de différences. Un test de Student permet d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle (Cooper et Schindler, 2006). Cette méthode ne suppose pas la normalité des distributions, ce qui est particulièrement intéressant dans la mesure où de nombreux ratios ne sont pas distribués normalement (Ooghe et Van Wymeersch, 2006). Par ailleurs, il est conseillé d'éliminer les différences aberrantes qui pourraient être dues à un élément isolé, indépendant des caractéristiques des transmissions. Le test de Cochran permet précisément d'éliminer ces valeurs extrêmes. Pour chaque indicateur retenu, il s'agit de déterminer, à partir des différences entre paires d'entreprises (appelées  $D_i$ ), les valeurs  $G_i$  qui correspondent au rapport des  $D_i^2$  de chaque paire sur la somme des  $D_i^2$  de l'ensemble des paires pour un indicateur donné. Le test recommande ensuite d'éliminer les différences  $D_i$  auxquelles correspond un  $G_i > 0,12$ .

### Résultats

Nous avons effectué les tests de comparaison de moyenne sur les échantillons appariés en analysant 254 variables. Les résultats complets sont disponibles en annexe dans les tableaux 1, 2 et 3. Nous constatons que les

2. Nomenclature des activités économiques belges.

3. Lorsque plusieurs entreprises familiales correspondaient au profil recherché, celle présentant le total bilanciel le plus proche de celui de sa jumelle non familiale a été retenue.

entreprises familiales belges sont plus âgées de quatre années que les entreprises non familiales belges. Le degré d'autofinancement est plus élevé dans le cas des entreprises familiales, mais la différence de moyenne reste relativement stable entre les entreprises familiales et non familiales (résultats statistiquement significatifs). Entre 2007 et 2008, période pendant laquelle la crise financière est apparue, il ne subsiste quasiment aucune différence importante au niveau du degré d'autofinancement. Celui-ci aurait même tendance à augmenter. Si la capacité d'autofinancement est la force de l'entreprise à dégager des fonds sur base de son activité, alors les entreprises familiales seraient capables de s'autofinancer davantage et donc de limiter l'appel à des fonds de tiers. Par ailleurs, les entreprises familiales seraient susceptibles de mieux traverser la crise financière en raison d'une gestion prudente ainsi que de l'absence de pression des actionnaires (PriceWaterhouseCoopers, 2011). La rentabilité financière (ROE) des entreprises familiales est plus faible que celle des entreprises non familiales, et ce jusqu'en 2008. Nous avons aussi constaté une baisse du ROE moyen des entreprises non familiales, ce qui entraîne une différence de moyenne positive en faveur des entreprises familiales en 2009 (qui ont gardé des ROE moyens stables sur toute la période).

Enfin, la valeur ajoutée par travailleur des entreprises familiales est légèrement plus faible que celle des entreprises non familiales, avec un écart se réduisant entre 2007 et 2009. Cela rejoint notre constat qui stipulait que le ROE des entreprises familiales serait plus faible que celui des entreprises non familiales. Ainsi, si la valeur ajoutée de l'entreprise (la production créée et vendue par une entreprise) est faible, cela proviendrait certainement d'une faible valeur ajoutée de la part du travailleur, ce qui aurait une répercussion sur la rentabilité financière de l'entreprise. Les entreprises familiales ont des frais de personnel par travailleur équivalents temps plein moins élevés que

ceux des entreprises non familiales (résultats statistiquement significatifs). D'après Hayton (2006), les entreprises familiales investiraient moins en formation et utiliseraient des pratiques de GRH moins complexes que les entreprises non familiales. Si Sanséau *et al.* (2010) ont constaté qu'en période de crise, les DRH développaient une nouvelle gestion des budgets RH (consacrés aux salaires, formations...) en devant faire plus avec moins, on peut penser que le principe de gestion prudente caractérisant les entreprises familiales peut éventuellement expliquer les plus faibles montants consacrés à la gestion du personnel, sans pour autant que cela reflète une dégradation de l'attention accordée aux ressources humaines. Néanmoins, cela pourrait avoir des conséquences néfastes sur le bien-être des travailleurs. En effet, d'après une étude réalisée par SD Worx (2010), les travailleurs belges seraient moins satisfaits de leur travail et de leurs avantages suite à la crise financière.

La proportion de contrats « Full Time », par rapport à l'ensemble des contrats, est restée relativement stable durant la période analysée même si les entreprises familiales utilisent un peu plus ce type de contrat par rapport aux entreprises non familiales. Ces résultats sont statistiquement significatifs pour les années 2008 et 2009. La proportion de contrats de type temps partiel est restée elle aussi relativement stable sur la période analysée (résultats significatifs), l'utilisation de tels contrats étant un peu moins élevée dans les entreprises familiales. Allouche et Amann (1995) avaient eux aussi constaté que les entreprises familiales recouraient moins au temps partiel dans un souci de fidélisation des salariés.

Les entreprises familiales semblent proposer, dans l'ensemble des contrats offerts, moins de contrats CDI par rapport à ce que proposent les entreprises non familiales. Cependant, la différence reste assez faible entre ces deux types d'entreprises. La proportion de CDD par rapport aux différents

---

contrats pouvant être proposés reste elle aussi assez stable durant la période analysée, avec une proportion légèrement plus élevée de contrats CDD proposés par les entreprises familiales. Si une majorité de la littérature consacrée à l'entreprise familiale indique que ce type d'entreprise cherche avant tout à s'assurer la fidélité et la loyauté de son personnel, nous aurions pu penser que ce type d'entreprise serait, de manière générale, une plus grande utilisatrice de CDI que les entreprises non familiales, ce qui ne semble pas vraiment être le cas d'après nos résultats. Cependant, nous pourrions éventuellement penser que ces CDD constituent à terme un tremplin vers un CDI.

Les entreprises familiales ont davantage recouru aux contrats d'intérim durant la période analysée, comparé aux entreprises non familiales. Au moment où la crise financière est apparue, le nombre de contrats d'intérim a augmenté. Notons cependant une diminution du nombre d'intérimaires engagés, dans les deux types d'entreprises, en 2009. Cela corrobore la thèse de Allouche et Amann (1995, p. 15) qui affirmaient que les entreprises familiales recouraient davantage aux intérimaires afin de « *préserver les emplois des salariés-maison* » et d'ajuster les effectifs aux « à-coups » de la productivité. En moyenne, les frais liés au recours aux contrats intérimaires (plus élevés dans les entreprises familiales) ont été relativement stables jusqu'en 2008, pour se réduire ensuite en 2009. Cela semble logique : en période de crise, les entreprises suppriment sans doute en priorité le personnel intérimaire avant d'envisager de réduire le nombre de personnel engagé sous contrat permanent. La diminution de l'intérim a d'ailleurs été l'un des leviers les plus utilisés durant la crise (Sanséau *et al.*, 2010).

En termes de recrutements, la part de CDI dans les différents contrats proposés par les entreprises familiales est moins élevée par rapport aux entreprises non familiales. Le recours aux CDI commence à diminuer à

partir de 2008. Sanséau *et al.* (2010) ont eux aussi constaté un gel des recrutements durant la période de crise. Cette baisse du nombre de personnes engagées sous CDI peut éventuellement s'expliquer par le recours plus important aux intérimaires, aidant l'entreprise à s'ajuster aux variations de productivité dans un contexte économique de plus en plus incertain. L'enquête de PriceWaterhouseCoopers (2007) a également montré que les entreprises familiales luxembourgeoises avaient de plus en plus de difficultés à recruter, ce qui pourrait expliquer la baisse progressive des CDI dans les entreprises familiales analysées. Celles-ci semblent de plus grandes utilisatrices de CDD que les entreprises non familiales.

En ce qui concerne les sorties de personnel, les départs sous contrat CDI, par rapport à l'ensemble des départs, sont moins élevés dans les entreprises familiales. Si les entreprises non familiales tendent à se séparer de plus en plus de personnel engagé sous CDI sur la période 2005-2009, les entreprises familiales recourent moins aux sorties sous CDI à partir de 2008. Par contre, les entreprises familiales connaissent davantage de sorties sous CDD à partir de 2008 et sont davantage marquées par ce type de sortie que les entreprises non familiales. Cela conforterait les thèses de Allouche et Amann (1995) et Flament (2006) qui évoquent la volonté des entreprises familiales à s'assurer de la loyauté et fidélité de leurs salariés et leur souci de maintenir leurs emplois. Des sorties sous CDD permettraient en quelque sorte de protéger les membres du personnel sous contrats permanents. Sur la période 2005-2009, les entreprises familiales licencient moins que les entreprises non familiales, même si la tendance aux licenciements tend à augmenter à partir de 2008. Notons que les licenciements constituent la principale cause de sortie quand on analyse les différents types de départs enregistrés par l'entreprise. Selon l'enquête effectuée par PriceWaterhouseCoopers (2011), les

dirigeants considéreraient les licenciements ou restructurations comme recours ultimes car rentrant en contradiction avec les valeurs de leur entreprise. De telles mesures pourraient donc contribuer à maintenir un certain bien-être contextuel grâce à la satisfaction des besoins de sécurité (Guibbert, 2005).

Si de 2005 à 2007, les entreprises familiales semblent davantage former leurs travailleurs en comparaison avec les entreprises non familiales, cette tendance s'inverse à partir de 2008 (résultats statistiquement significatifs en 2008 et 2009). Il en va de même pour les coûts de la formation. Notons qu'en 2009, les entreprises familiales semblent à nouveau davantage investir dans la formation que les entreprises non familiales. Ces constatations confortent en partie les observations d'Allouche et Amann (2000, 1995) et de Carlson *et al.* (2006) selon qui, les entreprises familiales seraient plus actives que les autres entreprises dans le domaine de la formation en termes de nombre de personnes formées et de dépenses qui y sont consacrées. On peut éventuellement penser que l'entrée dans la période de crise a poussé ces entreprises à concentrer leurs dépenses sur d'autres aspects RH permettant éventuellement de conserver le personnel engagé sous contrats permanents.

## Conclusion

Cet article avait pour but de comparer, au sein d'entreprises familiales et non familiales, l'évolution, durant la crise, de variables sociales susceptibles d'influencer le bien-être des salariés. L'analyse des données sociales et financières de 222 entreprises (111 paires d'entreprises) montre que les entreprises familiales ont des frais de personnel moins élevés. Par ailleurs, elles recourent plus aux contrats « Full time » qu'aux contrats « Part time » et proposent un peu plus de CDD que de CDI, par rapport aux entreprises non familiales. Si la tendance observée sur les

contrats Full time/Part time conforte l'idée de fidélisation des salariés, l'utilisation plus importante de contrats CDD par rapport aux CDI pourrait peut-être s'expliquer par le principe de gestion prudente développé par ces entreprises pendant la crise. D'ailleurs, d'après nos résultats, ces entreprises engageraient moins sous CDI que sous CDD. En lien avec la volonté de maintenir les emplois, nous observons que les entreprises familiales connaissent davantage de sorties sous CDD que sous CDI, ce qui permettrait de protéger le personnel permanent. En licenciant moins que les entreprises non familiales, les entreprises familiales pourraient peut-être favoriser une forme de bien-être contextuel chez les travailleurs. Enfin, la crise semble avoir influencé négativement l'investissement en formations des entreprises familiales, ce qui pourrait éventuellement s'expliquer par des réorientations du budget consacré au personnel. Si le recours plus important aux CDD et aux contrats intérimaires peut refléter le principe de prudence développé par ces entreprises pendant la crise, une attention particulière doit toutefois être apportée au bien-être des salariés suite à l'utilisation de telles mesures. En effet, Askenazy et Caroli (2003) ont mis en évidence un lien négatif entre le recours accru à la flexibilité du temps de travail et le bien-être. Dès lors, des intérimaires ou des membres du personnel en CDD, incertains quant à leur avenir dans l'entreprise, pourraient propager leur incertitude au sein du personnel et faire émerger par là un sentiment de mal-être général dans l'entreprise. Notons aussi que si le fait de réduire ses frais de personnel constitue une réponse logique à la crise, cela pourrait éventuellement contribuer au développement d'un sentiment de mal-être au sein du personnel (Siegrist, 1996) qui, malgré les efforts accomplis pour aider leur entreprise durant la crise, pourrait s'estimer insatisfait des récompenses fournies par celle-ci. Dès lors, même si certains chercheurs laissent entendre que les entreprises familiales présentent des caractéristiques particulières qui font que

l'on s'y sent bien, la période de crise nécessite d'être particulièrement attentif aux perceptions des salariés et requiert certainement un dialogue accru afin de maintenir leur confiance.

Si ces résultats reflètent des évolutions dans les conditions de travail des entreprises familiales, ils permettent de développer des hypothèses sur l'évolution du bien-être au travail qui nécessiteraient un approfondissement, au moyen de données plus qualitatives (entretiens) mais également par le biais d'indicateurs qui contribueraient à mieux refléter le bien-être au travail (taux d'absentéisme, taux d'accident, niveau de stress, ...). Même si le bien-être au travail reste un sujet d'actualité, il reste néanmoins difficile à détecter et les moyens mis en œuvre aujourd'hui pourraient faire l'objet d'approfondissements plus pertinents.

Si cette étude nous a permis de comparer certains indicateurs sociaux entre les entreprises familiales et non familiales, il serait opportun de la poursuivre de façon plus qualitative par la réalisation d'entretiens de manière à mettre en évidence certains aspects indétectables dans les comptes annuels des entreprises mais pourtant importants pour une meilleure compréhension des pratiques de GRH affectant le bien-être en période de crise financière. Enfin, il serait intéressant de réaliser une étude économétrique, qui permettrait d'introduire des variables de contrôle plus rigoureusement et, ainsi, d'améliorer la robustesse des résultats.

## Références bibliographiques

Allouche, J. & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 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.

APEC (2009). *10 ans de pratiques RH, ... et demain*, 8 p.

Arregle, J.-L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms Strategic Responses to Threat of Imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.

Askenazy, P. & Caroli, E. (2003). *New Organizational Practices and Well-being at Work: Evidence from France in 1998*, LEA Working-Paper 03-11.

Astrachan, J.H. & Kolenko, T.A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, *Family Business Review*, 7(3), 251-262.

Autissier, D. & Bensebaa, F. (2009). *Impact de la crise financière sur la vie en entreprise*. Perception et comportements des salariés, Enquête, 29 p.

Aytac B. (2007). *L'affiliation à une structure pyramidale implique-t-elle des différences conséquentes quant à la structure des entreprises turques*, 38 p.

BPI/BVA (2009). *Les managers face à la crise*, Étude internationale réalisée par BPI en partenariat avec BVA, janvier, 32 p.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Rapport de recherche, décembre.

Bughin, C. & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges : une étude empirique, *Revue française de gestion*, 34/186, 1-17.

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. (2010). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New-York : McGraw-Hill/Irwin.

Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4th Edition, McGraw-Hill : London, cité par 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.

Clergeau, C., Geffroy-Maronnat, B. & Pihel, L. (2007). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail*. Étude exploratoire au sein d'une PME, Actes du 18e congrès de l'AGRH, 18 p.

Colle, R. (2005). *L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés*, Actes du 16e Congrès de l'AGRH, 27 p.

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods*, Mc Graw-Hill International Edition, Ninth Edition

De Kok, J.M.P., Uhlaner, R.L.M. & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, 4e édition.

El Akremi, A., Haddaji, N. & Sassi, N. (2006). *Étude de l'impact des stressors organisationnels sur le bien-être et les comportements pro-sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité*, Actes du 17e Congrès de l'AGRH, 17 p.

Ferrie, J.-E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Stansfeld, S., Smith, G. D. (1995). Health effects of anticipation of job change and non-employment : longitudinal data from the Whitehall II study, *British Medical Journal*, 311, p. 1264-1269.

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, 72 p.

Guibert, L.-L. (2005). *Examen du processus synergique de valeur : exigences et répercussions*, Actes du 16e congrès de l'AGRH, 25 p.

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), 49-58.

Hayton, J.C. (2006). *Explaining Competitive Advantage in Family Firms : the effectuation paradox*,

US Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual Conference, Tucson AZ, January, 8 p.

IFOP (2007). *Le bien-être psychologique des salariés au travail*, 25 p.

King, J. E. (2000). White Collar-Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract : Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, 39, 79-91, cité par Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). Well-being and Occupational Health in the 21st Century Workplace, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.

KPMG (2007). *L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres*, 46 p.

Ooghe, H. & Van Wymeersch, C. (2006). *Traité d'analyse financière*, Louvain-La-Neuve : Anthémis.

PriceWaterhouseCoopers (2011). L'entreprise familiale, un modèle durable, *Family Business Survey* (France), mars, 69 p.

PriceWaterhouseCoopers (2007). *Les entreprises familiales luxembourgeoises*, 2e édition, novembre, 48 p.

Robert, N. (2007). *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle*, INRS.

Sanséau, P.-Y., Matmati, M. & Calamel L. (2010). *Le DRH au cœur de la crise économique : rôle, activité et nouveau visage*, Actes du congrès de l'AGRH, 24 p.

SD Worx (2010). *La crise diminue la motivation et la satisfaction des travailleurs belges*, juillet.

Sen, A. (1999). *L'économie est une science morale*, Paris : Editions La Découverte.

Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale (2008). *Le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*, *Direction générale Humanisation du travail*, 71 p.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 27-41.

Stiglitz, J., Amartya, S. & Fitoussi, J.-P. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*.

---

Vets, C., De Witte, H. & Notelaers, G. (2009). Caractéristiques du travail et bien-être des travailleurs belges au cours de la dernière décennie, Mission du Service public fédéral Emploi, *Travail et Concertation sociale*, 37 p.

**Olivier COLOT**

Docteur en Sciences de Gestion, il est Maître de conférences HDR à la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'Université de Mons où il enseigne dans le domaine de la comptabilité et de l'entrepreneuriat. Il est également responsable académique des stages des étudiants en entreprise. Ses recherches portent principalement dans les domaines de la comptabilité, de l'entreprise familiale et de l'entrepreneuriat.

**Claire DUPONT**

Docteur en Sciences de Gestion, elle est Maître de conférences à la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'Université de Mons. Elle enseigne notamment les matières ayant trait à la gestion des ressources humaines. Ses domaines de recherche portent sur la gestion des ressources humaines en contexte de changement et sur la gestion stratégique des ressources humaines. Elle s'intéresse également aux relations pouvant exister entre la fonction RH et la responsabilité sociale des entreprises.

**Romina GIULIANO**

Doctorante en Sciences Economiques et de Gestion et Assistante au sein du service d'Analyse économique du travail de la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, elle dirige les travaux pratiques dans les cours de Statistique de 2ème Bachelier et d'Econométrie de 3ème Bachelier. Sa thèse vise à analyser microéconométriquement la mesure selon laquelle certaines pratiques de GRH en matière d'embauche influencent la performance financière de la firme. À ce stade, son champ d'analyse porte sur les pratiques d'embauche en termes de contrats de travail. Elle s'intéresse également au concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

## Annexe

**Tableau 1**  
**Test d'échantillons appariés sur le personnel**

	Différences appariées	t	ddl	Sig. (bil)				
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95%				
				Inf	Sup			
Full time 09	0,0230	0,0947	0,0090	0,0052	0,0408	2,5553	110	0,0120
Full time 08	0,0191	0,0956	0,0091	0,0011	0,0371	2,1053	110	0,0375
Full time 07	0,0138	0,1345	0,0128	-0,0116	0,0392	1,0771	109	0,2838
Full time 06	0,0117	0,1350	0,0129	-0,0139	0,0374	0,9079	108	0,3659
Full time 05	0,0154	0,1999	0,0192	-0,0228	0,0535	0,7991	107	0,4260
Part time 09	-0,0399	0,1152	0,0109	-0,0616	-0,0182	-3,651	110	0,0004
Part time 08	-0,0376	0,1213	0,0115	-0,0604	-0,0147	-3,262	110	0,0015
Part time 07	-0,0483	0,1636	0,0156	-0,0792	-0,0174	-3,095	109	0,0025
Part time 06	-0,0439	0,1541	0,0148	-0,0731	-0,0146	-2,971	108	0,0037
Part time 05	-0,0369	0,1548	0,0149	-0,0664	-0,0073	-2,474	107	0,0149
Part CDI 09	-0,0188	0,0905	0,0086	-0,0359	-0,0018	-2,191	110	0,0306
Part CDI 08	-0,0187	0,0877	0,0083	-0,0352	-0,0022	-2,251	110	0,0264
Part CDI 07	-0,0235	0,1274	0,0121	-0,0476	0,0005	-1,939	109	0,0551
Part CDI 06	-0,0241	0,1279	0,0122	-0,0484	0,0001	-1,97	108	0,0514
Part CDI 05	-0,0106	0,2097	0,0202	-0,0507	0,0294	-0,528	107	0,5988

Part CDD 09	0,0188	0,0905	0,0086	0,0018	0,0359	2,191	110	0,0306
Part CDD 08	0,0187	0,0877	0,0083	0,0022	0,0352	2,2512	110	0,0264
Part CDD 07	0,0145	0,0860	0,0082	-0,0017	0,0308	1,7737	109	0,0789
Part CDD 06	0,0148	0,0862	0,0083	-0,0016	0,0311	1,7883	108	0,0765
Part CDD 05	0,0107	0,0823	0,0079	-0,0050	0,0264	1,3555	107	0,1781
Intérim 09	2,232	36,559	3,455	-4,613	9,078	0,646	111	0,5200
Intérim 08	2,741	40,955	3,87	-4,927	10,409	0,708	111	0,4800
Intérim 07	2,568	39,492	3,748	-4,861	9,996	0,685	110	0,4950
Intérim 06	2,464	37,355	3,562	-4,595	9,523	0,692	109	0,4910
Intérim 05	1,844	32,645	3,127	-4,354	8,042	0,59	108	0,5570
Fr intérim 09	26,027	1360,6	128,57	-228,74	280,79	0,202	111	0,8400
Fr intérim 08	41,482	1427,6	134,89	-225,82	308,78	0,308	111	0,7590
Fr intérim 07	33,099	1400,8	132,95	-230,39	296,59	0,249	110	0,8040
Fr intérim 06	42,491	1297,1	123,67	-202,62	287,60	0,344	109	0,7320
Fr intérim 05	42,193	1137,7	108,98	-173,82	258,21	0,387	108	0,6990

Tableau 2

Test d'échantillons appariés sur les mouvements de personnel

Différences appariées		t	ddl	Sig. (bil)				
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95%				
				Inf	Sup			
IN CDI 09	-,07729	,41988	,04059	-,15777	,00319	-1,904	106	0,060
IN CDI 08	-,05270	,36166	,03433	-,12073	,01532	-1,535	110	0,128
IN CDI 07	-,03255	,35213	,03420	-,10036	,03527	-,952	105	0,343
IN CDI 06	-,04238	,38124	,03721	-,11616	,03140	-1,139	104	0,257
IN CDI 05	-,03792	,35349	,03517	-,10770	,03186	-1,078	100	0,284
IN CDD 09	,07755	,42184	,04097	-,00369	,15879	1,893	105	0,061
IN CDD 08	,05300	,36330	,03464	-,01565	,12165	1,530	109	0,129
IN CDD 07	,03274	,35208	,03420	-,03507	,10054	,957	105	0,341
IN CDD 06	,04238	,38132	,03721	-,03141	,11618	1,139	104	0,257
IN CDD 05	,03782	,35376	,03520	-,03202	,10766	1,074	100	0,285
OUT CDI 09	-,09360	,31838	,03022	-,15349	-,03372	-3,097	110	0,002
OUT CDI 08	-,08441	,32684	,03102	-,14589	-,02294	-2,721	110	0,008
OUT CDI 07	-,02636	,32361	,03128	-,08838	,03567	-,842	106	0,401
OUT CDI 06	-,03104	,34124	,03314	-,09676	,03468	-,936	105	0,351
OUT CDI 05	-,02980	,33754	,03342	-,09610	,03649	-,892	101	0,375
OUT CDD 09	,09351	,31857	,03024	,03359	,15344	3,093	110	0,003
OUT CDD 08	,08450	,32670	,03101	,02305	,14596	2,725	110	0,007
OUT CDD 07	,02636	,32395	,03132	-,03573	,08845	,842	106	0,402
OUT CDD 06	,03104	,34142	,03316	-,03472	,09679	,936	105	0,351

OUT CDD 05	,02961	,33777	,03344	-,03674	,09595	,885	101	0,378
OUT pension 09	-,00432	,08951	,00850	-,02116	,01251	-,509	110	0,612
OUT pension 08	,00261	,06653	,00632	-,00990	,01513	,414	110	0,680
OUT pension 07	-,00318	,04799	,00464	-,01238	,00602	-,685	106	0,495
OUT pension 06	-,01151	,07348	,00714	-,02566	,00264	-1,613	105	0,110
OUT pension 05	-,00304	,07366	,00729	-,01751	,01143	-,417	101	0,678
OUT prépens. 09	-,01396	,14128	,01341	-,04054	,01261	-1,041	110	0,300
OUT prépens. 08	,00234	,13764	,01306	-,02355	,02823	,179	110	0,858
OUT prépens. 07	,00766	,10088	,00975	-,01167	,02700	,786	106	0,434
OUT prépens. 06	,00321	,12428	,01207	-,02073	,02714	,266	105	0,791
OUT prépens. 05	,00147	,11241	,01113	-,02061	,02355	,132	101	0,895
OUT Lic. 09	-,01550	,26625	,02527	-,06558	,03459	-,613	110	0,541
OUT Lic. 08	-,01874	,24232	,02300	-,06432	,02684	-,815	110	0,417
OUT Lic. 07	-,03252	,27448	,02654	-,08513	,02009	-1,226	106	0,223
OUT Lic. 06	-,03764	,26655	,02589	-,08898	,01369	-1,454	105	0,149
OUT Lic. 05	-,00157	,27809	,02754	-,05619	,05305	-,057	101	0,955

**Tableau 3**

**Test d'échantillons appariés sur les formations**

	Différences appariées		t	Erreur standard moyenne	Sig. (bil)		ddl	
	Moyenne	Ecart-type			Intervalle de confiance 95%			
			Inf	Sup				
Travailleurs formés / ETP 09	-0,141	0,618	0,058	-0,257	-0,025	-2,408	111	0,018
Travailleurs formés / ETP 08	-0,118	0,519	0,049	-0,215	-0,021	-2,412	111	0,018
Travailleurs formés / ETP 07	1,832	21,29 4	2,012	-2,155	5,819	0,911	111	0,365
Travailleurs formés / ETP 06	2,103	24,90 0	2,353	-2,560	6,765	0,894	111	0,373
Travailleurs formés / ETP 05	0,321	27,24 7	2,575	-4,781	5,423	0,125	111	0,901
Coût formation / Trav Form 09	8,232	1545, 391	146,026	-281,127	297,59 2	0,056	111	0,955
Coût formation / Trav Form 08	-416,214	1758, 407	166,154	-745,459	-86,969	-2,505	111	0,014
Coût formation / Trav Form 07	-169,198	1054, 800	100,117	-367,607	29,210	-1,690	110	0,094
Coût formation / Trav Form 06	363,264	7890, 302	752,311	-1127,792	1854,3 19	0,483	109	0,630
Coût formation / Trav Form 05	84,394	607,9 67	58,233	-31,033	199,82 2	1,449	108	0,150