

Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question

Kristell LEDUC



Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question

Dans le cadre de ses travaux sur la problématique du chômage, le CEPS/INSTEAD a développé, en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Emploi, un programme de recherche concernant les pratiques de recrutement des entreprises implantées au Luxembourg et leur impact sur l'accès à l'emploi des chômeurs.

Une première publication a présenté le programme de recherche, ses enjeux dans la problématique du chômage et les hypothèses qu'il sous-tend. Une deuxième publication a, quant à elle, exposé quelques éléments de cadrage pour quantifier les recrutements au Luxembourg et en préciser les principales caractéristiques. Une troisième publication s'est intéressée à la manière dont les entreprises prospectent les candidats et une quatrième s'est focalisée sur le rôle du secteur intérimaire au Luxembourg dans les pratiques de recrutement des entreprises. Une cinquième publication a étudié le rôle tenu par l'intermédiaire institutionnel (l'Administration de l'Emploi, ADEM) lors des recrutements. La sixième publication a porté sur la visibilité des offres d'emploi au Luxembourg.

La présente publication ne concerne pas, à proprement parler, la problématique des recrutements mais adopte une approche alternative qui est celle de la fidélisation des salariés. Favoriser la fidélisation des salariés pour réduire le turn-over de l'entreprise est en effet une démarche qui permet de limiter les recrutements. Plus précisément, la question à laquelle souhaite répondre ce document est la suivante : dans quelle mesure le type de management des ressources humaines impacte-t-il le turn-over de l'entreprise ? On peut en effet supposer que les politiques orientées vers une meilleure qualité de vie au travail (aménagements d'horaires, de postes, etc.) favorisent l'attachement et la fidélisation des salariés à leur firme et donc réduisent le turn-over.

INTRODUCTION

Avec des salariés de plus en plus sollicités à développer leur employabilité et donc à devenir plus « flexibles » ou « adaptables » pour le marché, et des perspectives de rationnement de la main-d'œuvre, conséquence logique du vieillissement de la population, comment réagissent les entreprises et quelles politiques de ressources humaines adoptent-elles ? Les jeunes générations arrivant sur le marché du travail recherchent, pour une partie d'entre eux, avant tout la mobilité et le développement de leurs compétences, et les entreprises doivent s'adapter. C'est pourquoi, pour certains métiers fondamentaux de l'entreprise incorporant un savoir-faire important, ces dernières ne cherchent plus seulement à attirer et à recruter de nouveaux talents mais visent désormais à les fidéliser. En effet, longtemps tiraillées entre leur souci de rentabilité et celui de « conserver » une main-d'œuvre productive et qualifiée, ces dernières sont plus enclines aujourd'hui à retenir leur personnel afin de réduire leur turn-over. C'est dans ce contexte que l'étude de la mobilité de la main-d'œuvre en général et de la rotation du personnel dans les entreprises en particulier prend tout son sens.

Les difficultés des entreprises à recruter et à fidéliser une main-d'œuvre entraînent un certain niveau de turn-over qui a des répercussions négatives tant en interne (coûts élevés, etc.) que sur l'image qu'elles véhiculent à l'extérieur. C'est pourquoi, les entreprises se préoccupent de plus en plus des politiques de ressources humaines (rémunération, intéressement, services, avantages sociaux...) à mettre en place pour tenter, non seulement

d'attirer les candidats qui correspondent au mieux à ce qu'elles recherchent, mais également et surtout à les retenir.

Dans la littérature, de nombreux facteurs internes et externes à une entreprise ont été identifiés comme agissant sur son niveau de turn-over. Ainsi, la rotation du personnel est souvent influencée par le contexte socio-démographique de l'entreprise et par son environnement extérieur, comme sa position sur le marché par exemple. La satisfaction des salariés vis-à-vis du mode de gestion de la main-d'œuvre ainsi que les conditions salariales dans lesquelles ils évoluent jouent également un rôle non négligeable, voire primordial, sur leur décision de rester dans une entreprise ou de la quitter et donc sur le niveau global du turn-over.

L'objectif de ce papier est d'identifier les leviers en termes de gestion des ressources humaines dont les entreprises disposent pour fidéliser leur main-d'œuvre, et par là même, diminuer leur turn-over. Dans un premier temps, nous allons définir le contexte de l'étude et présenter la définition et la construction du taux de rotation. Dans un deuxième temps, après une revue de littérature sur les différents déterminants du turn-over, nous formulerons nos hypothèses quant aux différents facteurs susceptibles d'agir sur ce dernier. Enfin, nous testerons la véracité de nos hypothèses à partir des données de l'enquête¹ sur les pratiques de recrutement des entreprises (*cf. encadré 1*).

ENCADRÉ 1. L'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises

L'enquête relative aux pratiques de recrutement des entreprises au Luxembourg a été réalisée au cours du premier semestre 2007² par le CEPS/INSTEAD. Cette enquête a été menée en face à face auprès d'un échantillon représentatif des entreprises du secteur privé en activité au 1er trimestre 2007 et ayant recruté du personnel au cours des deux années précédentes. Au total, environ 1 800 entreprises ont été contactées. Avec un taux de réponse de 84%, l'échantillon final compte 1 500 entreprises. L'enquête se compose de trois grandes parties :

- Une première partie permet d'obtenir des données liées à l'entreprise : composition de la main-d'œuvre, type de métiers pratiqués, conditions de travail, position sur le marché, mode de gestion de la main-d'œuvre, etc.
- La seconde partie concerne les procédures et modes de recrutement de l'entreprise, permettant de comprendre si les entreprises utilisent toujours les mêmes canaux, si elles en excluent certains et également si elles modifient leurs pratiques en fonction du type de poste à pourvoir.
- La troisième partie contient toute une série de questions permettant de décrire dans le détail la dernière procédure de recrutement de l'entreprise. Les caractéristiques de l'emploi à pourvoir sont décrites de façon précise ainsi que la procédure mise en œuvre (canaux activés, délais, critères de sélection, caractéristiques du recruteur, etc.).

¹ Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

² L'enquête réalisée étant antérieure à la crise mondiale, les résultats ne sont pas influencés par les effets de celle-ci.

I. CONTEXTE DE L'ETUDE ET CONSTRUCTION D'UN INDICATEUR DE TURN-OVER

Le **turn-over** ou **taux de rotation des salariés** est souvent défini comme les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée (Abbasi et Hollman, 2000). La plupart des études existant sur le sujet se situent au niveau individuel et étudie la mobilité professionnelle des salariés. Dans le cas de la présente étude, l'objectif est de travailler sur l'une des composantes de la mobilité, la mobilité volontaire qui est le reflet du niveau de fidélité des salariés par rapport à leur entreprise.

1. Fidélisation et turn-over

Les difficultés de recrutement, les coûts en temps et en argent constituent les principales raisons qui amènent les entreprises à souhaiter fidéliser leur personnel. En effet, le recrutement engendre un coût en temps (sélections des candidats, tests divers...) et en argent (annonce, appel à un ou des cabinets de recrutement...). En outre, les besoins spécifiques de main d'œuvre peuvent mener les entreprises à connaître des difficultés pour recruter des salariés parfaitement adaptés à leurs besoins.

L'autre motivation qui pousse les entreprises à plus de fidélisation de leur personnel relève de la volonté d'afficher une image de marque positive et une image de responsabilité vis-à-vis du marché. Dans ce contexte, les entrepreneurs doivent chercher à motiver et satisfaire leurs salariés. Bâtir des systèmes de rémunération suffisamment attractifs ainsi qu'instaurer des conditions de travail optimales (moyens de production mis à disposition, perspectives d'évolution, formations, communication, etc.) comptent parmi les nombreux outils de fidélisation que les entreprises peuvent mettre en place. Mais, avant de cibler efficacement le type d'outils à développer, l'entreprise doit, en amont, réaliser une analyse des départs survenus en son sein. Cette analyse doit permettre d'identifier les raisons des départs et les insatisfactions éventuelles qui ont conduit à ces départs volontaires. Cette analyse est le préalable nécessaire à une réflexion sur les solutions envisageables pour augmenter la fidélité des salariés.

Toutefois, du point de vue méthodologique, l'essentiel des indicateurs de turn-over ne se limite pas à mesurer

la fidélité des salariés. En effet, ils intègrent pour la plupart l'impact des autres mouvements de personnel, comme les destructions et les créations d'emplois. Ainsi, ce sont l'ensemble des flux entrants et sortants qui sont pris en compte. Dans ce cas, l'indicateur reflète à la fois le niveau de fidélité des salariés mais aussi le dynamisme économique de l'entreprise ou l'impact de la conjoncture sur son activité³.

Dans cette étude, notre objectif est d'analyser les mécanismes qui expliquent la fidélisation des salariés, ce qui implique la construction d'un taux de turn-over ne prenant en compte que cette composante.

2. La nécessité de construire un nouveau taux de turn-over

2.1. La formule

Pour isoler la mesure de la fidélisation des salariés, il faut neutraliser les mouvements de personnel non volontaires. Il s'agit des créations et des destructions de postes ainsi que des remplacements de postes suite à des départs à la retraite, puisque ces départs font partie du cycle de vie de l'entreprise⁴.

Ainsi, le taux de turn-over est défini comme **la rotation des salariés sur les postes existant dans l'entreprise durant toute la période étudiée**. Le numérateur du taux reflète les mouvements enregistrés au sein de l'entreprise en tenant compte de ces neutralisations. Quant au dénominateur, il reflète le stock de salariés commun sur la période étudiée, c'est-à-dire la partie constante de l'effectif. Il correspond donc au plus petit effectif de salariés des deux années considérées.

Ainsi, avec : Taille 2004 = T₂₀₀₄ et Taille 2006 = T₂₀₀₆ et Départs Retraite = D_{ret}, Autres départs = D_{autres}, Recrutements = R, le taux de turn-over s'écrit :

$$\text{TURN-OVER} = \frac{\{\text{Min}\{D_{\text{autres}} ; \text{Max}[0, R - D_{\text{ret}}]\}}{\{\text{Min}(T_{2004} ; T_{2006})\}}$$

³ Ainsi, le turn-over des salariés peut être égal, par exemple, au rapport entre la différence des départs et des entrées et l'effectif moyen de la période étudiée, ou à un rapport de tailles des entreprises (effectif de fin de période sur effectif de début de période), ou encore au rapport entre les départs survenus durant l'année et l'effectif moyen de la période étudiée (Ongori, 2007).

⁴ La littérature distingue le turn-over volontaire du turn-over involontaire (Stovel et Bontis, 2002, McElroy et al., 1995). Le premier désigne l'initiative du salarié de quitter son emploi (démission mais aussi retraite) tandis que le second résulte de la volonté de l'entreprise de prendre congé d'un de ses collaborateurs (licenciement). Dans cette étude, les départs à la retraite n'ont pas été considérés comme des départs volontaires dans la mesure où leur remplacement, du point de vue de l'entreprise, est une nécessité (sauf si simultanément le poste est détruit).

Ce turn-over peut varier de 0 à 1 (ou 0 et 100%). Plusieurs cas peuvent être à l'origine d'un turn-over égal à 0% :

- **Aucun mouvement n'est intervenu durant la période étudiée,**
- **L'entreprise n'a pas recruté durant la période ou aucun départ n'a été enregistré,**
- **Tous les recrutements réalisés ont compensé les départs à la retraite.**

Par contre, un turn-over s'élevant à 100% signifie que **tous les postes de l'entreprise** ont été concernés **par un départ de salarié**, autre qu'un départ à la retraite, **et par un recrutement**.

2.2. Les limites de l'indicateur

La première limite tient au fait que nous n'avons pas d'autre choix que de supposer que les recrutements réalisés ont permis de remplacer les postes quittés par les salariés au cours de la période. Les données dont nous disposons, ne nous permettent pas, en effet, d'émettre une autre hypothèse. Or, les départs pourraient ne pas être remplacés (suppression de poste) et les recrutements pourraient correspondre à des créations de nouveaux postes.

La deuxième limite réside dans le fait qu'il nous est impossible, au vu des données disponibles, de distinguer le turn-over volontaire (pure décision du salarié lui-même) et involontaire (résultat dû à la stratégie de l'entreprise selon différents critères relatifs soit aux performances du salarié, soit à d'autres critères).

Enfin, concernant les départs à la retraite, au Luxembourg, le 1^{er} âge légal ouvrant droit à une pension complète s'élève à 57 ans si l'assuré justifie de 480 mois (40 années) d'assurance effective. Nous avons donc fait l'hypothèse que tous les départs enregistrés au-dessus de 57 ans étaient des départs à la retraite, même si tous

les salariés ne prennent pas forcément leur retraite à cet âge.

2.3. Comparaison avec d'autres taux

Contrairement à certaines autres définitions de la littérature, le taux de rotation ainsi calculé ne se base pas sur les flux de main-d'œuvre pouvant générer des créations ou destructions d'emplois mais uniquement sur les flux de main-d'œuvre compensés. Ce taux mesure donc, sur une période donnée, la part des postes quittés et ensuite pourvus par de nouveaux salariés, hormis si le départ est un départ en retraite.

Comme nous venons de le voir, cet indicateur est continu et borné entre 0 et 1 alors que les taux calculés sur base des autres définitions stipulées plus haut peuvent dépasser 100%.

En comparant les taux de turn-over obtenus selon notre définition à ceux obtenus avec d'autres définitions, on constate que, dans la majeure partie des cas, notre taux se révèle plus faible que les autres.

Prenons comme comparaison le taux de rotation calculé par la DARES⁵. Le taux de rotation (ou turn-over) est « la demi-somme du taux d'entrée et du taux de sortie. Pour une année donnée, le taux d'entrée (respectivement de sortie) est le rapport du nombre total des entrées (respectivement des sorties) de l'année à l'effectif de début d'année. »

Ainsi, pour la firme 5, le taux de la DARES nous indique que, pour 100 salariés présents dans un établissement en début de période (2004), il y a en moyenne un peu plus de 6 embauches et 6 sorties d'établissement au cours de la période étudiée, soit un turn-over de 6%. Pour la même entreprise, le taux de turn-over calculé à partir de l'indicateur que nous avons développé, s'élève à 3,1% seulement (cf. *Tableau 1*).

TABLEAU 1. Comparaison des turn-over calculés selon notre approche et selon la méthode utilisée par la DARES

Firme	Taille en 2004	Taille en 2006	Départs Retraite	Départs autres	Recrutements	Turn-over CEPS/INSTEAD	TURN-OVER DARES		
							Taux d'entrée	Taux de sortie	Turn-over
F	T_2004	T_2006	D_ret	D_autres	R				
1	100	96	2	5	3	1,0%	3,0%	7,0%	5,0%
2	100	103	2	5	10	5,0%	10,0%	7,0%	8,5%
3	100	90	15	5	10	0%	10,0%	20,0%	15,0%
4	100	90	10	5	5	0%	5,0%	15,0%	10,0%
5	100	98	2	5	5	3,1%	5,0%	7,0%	6,0%

⁵ Source : Aerts (2007), *Les mouvements de main-d'œuvre en 2005, Premières Informations Premières Synthèses, N° 30.1, DARES, FRANCE.*

2.4. Le taux de rotation de la main-d'œuvre des entreprises privées de plus de 50 salariées

Entre 2004 et 2006, le taux de rotation des entreprises privées de plus de 50 salariées s'élève en moyenne à 19,2%. Peu d'entreprises ont un turn-over nul sur la période étudiée (4,5% d'entre elles uniquement - cf. Tableau 2) et plus de la moitié ont un turn-over compris entre 5 et 20% (51,3% exactement). On observe également que 6,6% des entreprises enregistrent des taux de turn-over supérieurs à 40% ; ce qui signifie que sur 100 postes de salariés existant au sein de l'entreprise entre 2004 et 2006, au moins 40 ont connu des remplacements.

Selon les résultats présentés dans le tableau 2, il apparaît nettement que plus la taille de l'entreprise augmente, plus le turn-over est faible. Près de la moitié des entreprises de 50-149 salariés (46,5%) enregistrent un

turn-over inférieur à 17%, alors que cette part s'élève à 65% parmi les entreprises de plus de 250 salariés (cf. graphique 1). Et, si près de 30% des plus petites entreprises (50-149 salariés) ont un turn-over supérieur à 27,5%, cela concerne moins de 19% des entreprises de plus de 150 salariés.

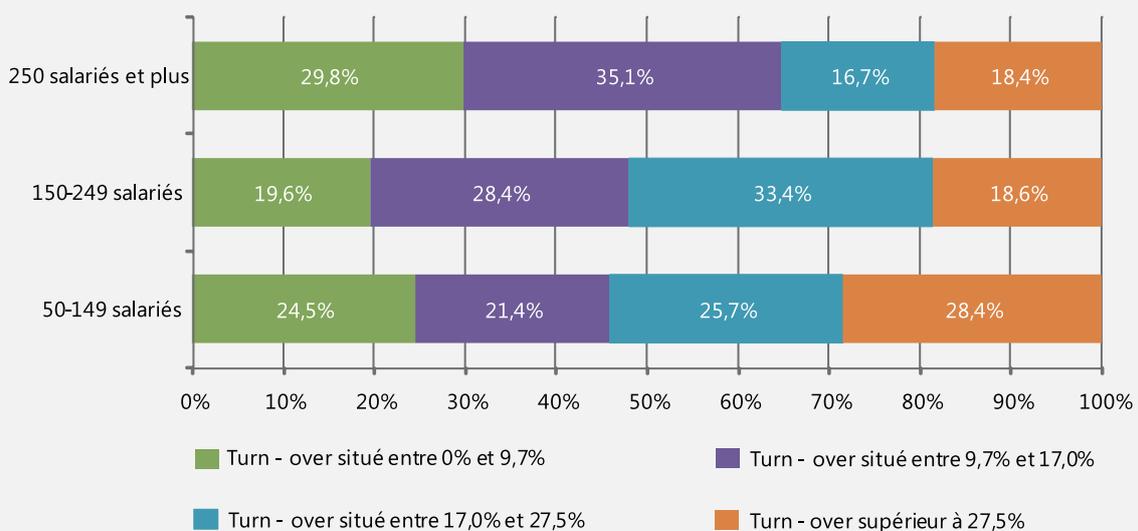
Si l'on examine la situation du point de vue des secteurs d'activité, les entreprises des secteurs de l'horesca (hôtels, restaurants et cafés), et de l'immobilier et des services aux entreprises affichent des turn-over élevés par rapport aux autres secteurs : plus de 75% des entreprises de l'horesca et 44,3% de celles de l'immobilier et des services aux entreprises enregistrent des turn-over supérieur à 27,5%. De telles situations sont plus rares dans les secteurs de l'industrie manufacturière (10,7%) et de la construction (8,9% - cf. Tableau 3).

TABLEAU 2. Répartition (en %) des entreprises de plus de 50 salariés selon leur taux de turn-over enregistré pour la période de 2004-2006

Taux de turn-over	Entreprises (%)	Taux de turn-over	Entreprises (%)
Turn-over nul	4,5%	[20-25%[8,5%
]0-5%[6,9%	[25-30%[8,9%
[5-10%[14,7%	[30-35%[9,1%
[10-15%[18,1%	[35-40%[4,2%
[15-20%[18,5%	Turn-over supérieur à 40%	6,6%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

GRAPHIQUE 1. Répartition (en %) des entreprises de plus de 50 salariés selon leur taux de turn-over enregistré pour la période de 2004-2006 et leur taille



Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

⁶ L'analyse a été réalisée uniquement sur les entreprises de plus de 50 salariés. En effet, lors de notre enquête nous avons interrogé quasiment toutes ces entreprises implantées dans le pays car elles sont assez peu nombreuses par rapport aux entreprises de petite taille et surtout beaucoup moins volatiles que ces dernières dans le temps. Ce choix s'explique donc par des raisons de représentativité.

TABLEAU 3. Répartition (en %) des entreprises de plus de 50 salariés selon leur taux de turn-over enregistré pour la période de 2004-2006 et leur secteur d'activité

Taux de Turn-Over	Industrie Manufacturière	Construction	Commerce	Horesca*	Transport, Communication	Finance	Immobilier, Location, services aux entreprises
Turn-over situé entre 0% et 9,7%	43,6%	33,5%	14,9%	0,0%	19,2%	12,5%	18,6%
Turn-over situé entre 9,7% et 17,0%	23,4%	37,8%	23,9%	0,8%	26,2%	23,6%	15,6%
Turn-over situé entre 17,0% et 27,5%	22,3%	19,8%	33,4%	20,3%	18,4%	45,3%	21,4%
Turn-over supérieur à 27,5%	10,7%	8,9%	27,8%	78,9%	36,2%	18,6%	44,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

* Horesca signifie Hôtels, restaurants, café.

II. LES DETERMINANTS DU TURN-OVER : REVUE DE LITTERATURE

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'objectif de cet article est l'étude des différents déterminants du turn-over, sachant que le niveau d'analyse auquel on se situe est celui de l'entreprise. Or l'essentiel de la littérature sur les déterminants du taux de rotation se situe au niveau individuel ; en d'autres termes elle étudie les facteurs influençant la mobilité professionnelle individuelle. Il existe en effet à notre connaissance très peu de travaux qui analysent le turn-over au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire qui le considèrent comme un indicateur agrégeant l'ensemble des mobilités individuelles observées sur une période donnée.

A défaut de pouvoir s'appuyer sur une littérature basée sur le niveau entreprise, nous allons dans cette partie faire la synthèse des déterminants de la mobilité professionnelle individuelle en faisant l'hypothèse (qui sera d'ailleurs validée) que les déterminants de la rotation identifiés au niveau individuel (salariés) jouent également sur le taux de rotation s'ils sont agrégés au niveau de l'entreprise.

Les différents résultats des analyses menées dans la littérature sur les facteurs influençant la mobilité individuelle nous permettent de classer ces déterminants en différents groupes. Cotton et Tuttle (1986) ont résumé un ensemble d'analyses sur le sujet et ont défini trois groupes de variables largement utilisés pour expliquer la rotation de salariés. Dans le premier groupe sont tout d'abord rassemblées, de manière assez hétérogène, des variables concernant les salariés puisqu'on y retrouve aussi bien des caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, statut matrimonial...) que des caractéristiques sur le poste qu'ils occupent (durée) ou encore sur leurs attentes ou intentions vis-à-vis de celui-ci. Dans le deuxième groupe, nous retrouvons un ensemble de variables sur les facteurs extérieurs à l'entreprise comme le taux de chômage, la présence de syndicats ... Enfin, de nombreuses variables relatives au mode de gestion de la main-d'œuvre forment le troisième groupe de variables identifiées.

1. Le rôle des caractéristiques individuelles des salariés

De nombreux auteurs (Elfenbein et O'Reilly, 2002 ; Milliken et Martins, 1996) ont montré que les différences entre les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs au sein d'une entreprise pouvaient influencer la rotation des salariés. Ainsi, selon ces auteurs, le fait qu'il y ait de fortes disparités entre les caractéristiques individuelles (sexe, âge, durée du contrat de travail,...) au sein d'une organisation a des répercussions négatives sur l'environnement professionnel (conflit, moindre implication et moindre satisfaction au travail). Ces répercussions négatives inciteraient les salariés à quitter

l'entreprise et influencerait le niveau de mobilité (O'Reilly *et al.*, 1989). A titre d'exemple, Milliken et Martins (1996) montrent que les organisations présentant de grandes disparités en termes d'âge sont plus susceptibles de connaître un taux de turn-over élevé.

Les caractéristiques sociodémographiques des salariés n'influencent pas le turn-over d'une entreprise uniquement de par leur hétérogénéité. En effet, la littérature souligne que ces caractéristiques jouent aussi par elles-mêmes sur la fidélité du personnel vis-à-vis de l'entreprise.

C'est, tout d'abord, le cas de l'âge. Lynch (1991) met en lumière le fait que les jeunes actifs sont professionnellement plus mobiles que leurs aînés car ils sont plus facilement attirés par d'autres opportunités. En outre, les plus âgés peuvent être plus réticents à quitter leur emploi du fait de leur responsabilité familiale, de la perte de leur ancienneté mais aussi de la plus forte réticence des entreprises à engager des salariés âgés. Ensuite, le genre paraît influencer la fidélité des salariés. Toutefois, les études n'aboutissent pas toutes à cette conclusion et, pour celles qui y parviennent, les résultats sont parfois contradictoires. Ainsi, certaines études révèlent que les femmes sont moins mobiles que les hommes. Clark (1997), par exemple, fait l'hypothèse que les attentes des femmes vis-à-vis de leur poste seraient moindres que celles des hommes et, par conséquent, qu'elles seraient plus facilement satisfaites de leurs conditions de travail que ces derniers. *A contrario*, d'autres études aboutissent au résultat inverse et avancent divers arguments pour expliquer la moindre fidélité des femmes à leur entreprise. Ainsi, Stewart *et al.* (2007) avancent l'argument de l'interruption de carrière pour cause familiale plus fréquente pour les femmes et Armknecht et Early (1972) celui de la plus faible rémunération des femmes.

Enfin, certaines études ont montré que les ouvriers (non qualifiés et qualifiés) étaient plus mobiles que les employés qualifiés (Lainé, 2007). De par leur formation initiale, les ouvriers seraient plus facilement « reclassables » que des travailleurs plus qualifiés et seraient donc amenés à changer plus souvent d'entreprise que les cadres.

2. Un environnement stable pour l'entreprise et ses salariés (la maturité du marché)

Outre les caractéristiques générales des entreprises (taille, secteur d'activité, croissance...), l'environnement qui les entoure, tel que la croissance du secteur, le taux de chômage, le niveau de concurrence, semble tout aussi important à prendre en compte lorsque l'on étudie le taux de rotation des salariés (Cotton et Tuttle, 1986; Mueller et Price, 1990).

La plupart des études, comme celle de Parker et Burton (1968) font référence au taux de chômage ou aux opportunités extérieures d'emplois (défini comme taux d'accessibilité) comme facteurs influençant la décision d'un salarié de quitter ou non son entreprise. Un salarié apparaîtra en effet moins enclin à quitter son entreprise si les ouvertures sur le marché du travail sont réduites ou si son secteur d'activité est en crise. Un taux de chômage élevé, par exemple, réduirait le taux de rotation de la main-d'œuvre puisqu'il faudra plus de temps à un individu pour retrouver un emploi (Reynès, 2006).

Elroy *et al.* (1995) ajoutent qu'un haut niveau de taux de rotation de salariés ne résulte pas forcément d'une situation négative comme, par exemple, la détérioration de la situation des salariés et donc de leur satisfaction. En effet, un marché du travail dynamique impliquant un grand nombre d'offres d'emploi attractives peut également engendrer de hauts taux de turn-over dans les entreprises sans pour autant que la pérennité de ces dernières en soit menacée. Ceci nous amène donc à supposer qu'une croissance soutenue dans un secteur, laissant entrevoir de nombreuses opportunités de nouveaux emplois, impliquerait des taux de turn-over plus élevés que dans des secteurs où la croissance est moindre.

Enfin, certains travaux se sont intéressés à mesurer l'influence du degré de concurrence ou de la position de l'entreprise (leader, challenger...) sur la rotation des salariés. Lorsque l'entreprise perd des parts de marché dans son secteur et que ses chances d'avenir sont compromises, alors le sentiment d'incertitude de la pérennité des emplois gagne les salariés, les fluctuations de masses salariales s'intensifient et le turn-over croît (Hirschfeld, 2006).

3. Les pratiques de mode de gestion de la main-d'œuvre et les salaires

Les pratiques de management de la main-d'œuvre, l'implication du salarié à son poste, le niveau de salaire et les conditions de travail apparaissent souvent comme des arguments permettant de justifier la mobilité de la main-d'œuvre (Huselid, 1995; Cotton et Tuttle, 1986; Sieben, 2005).

Le salarié recherche un certain degré de satisfaction dans son travail ainsi que la reconnaissance de ses collaborateurs et de sa hiérarchie. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont souvent citées comme étant déterminantes car elles sont le lien entre

les managers et les salariés. Si la performance globale de l'entreprise est le résultat des comportements de ses salariés au travail, leurs comportements sont d'abord conditionnés par les différentes pratiques de mode de gestion de la main-d'œuvre (Jones et Crandall, 1991).

Huselid (1995) souligne à ce propos qu'un salarié, même avec un haut niveau de performance et de productivité, pourrait perdre de son efficacité (et envisager de quitter son entreprise) s'il ne percevait aucune motivation de la part de son employeur. Les techniques de motivation, et par là même de fidélisation, peuvent revêtir plusieurs formes (aménagements de postes, formations, primes,...) dans la mesure où leur but est de favoriser la cohésion des collaborateurs, de les inciter à être plus performants et surtout de leur donner les moyens de l'être.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs ont mis un accent particulier sur la formation professionnelle comme déterminante du turn-over. En effet, si elle constitue une manière pour le salarié d'améliorer ses connaissances et son employabilité, elle correspond également pour l'employeur à un investissement sur la productivité et la performance de son entreprise (Lynch, 1991). Sieben (2005) distingue même les formations générales des formations spécifiques. Les premières ne joueraient pas forcément un rôle prépondérant dans la rotation des salariés dans la mesure où les connaissances acquises sont « transférables » vers d'autres entreprises, sauf si la contribution financière provient des salariés qui en profitent. Par ailleurs, ce qui est vrai pour les salariés déjà ancrés dans l'entreprise l'est également pour les nouvelles recrues. Engager un nouveau collaborateur, l'installer au poste correspondant à ses compétences et le former régulièrement constitue l'un des plus grands défis des ressources humaines : car c'est en partie là que réside la clé d'une forte ou d'une faible rotation. Un des objectifs à atteindre pour une entreprise est la capitalisation des connaissances internes. Si elle investit dans une formation spécifique pour ses nouveaux entrants afin qu'ils s'intègrent plus rapidement et améliore ainsi la cohésion d'équipe et donc sa productivité, elle apparaîtrait alors moins encline à se séparer d'eux. De même, du côté des salariés, souvent plus mobiles en début de carrière, cet investissement sera perçu, d'une part, comme un signe de confiance de la part de son employeur et, d'autre part, comme un intérêt pour son engagement (implication) et pour ses compétences, limitant ainsi le risque de voir le salarié quitter l'entreprise.

Le niveau de salaire est également souvent cité comme étant un élément déterminant dans la prédiction de la mobilité individuelle (Mueller et Price, 1990, Stonvel et Bontis, 2002). En effet, la satisfaction d'un salarié en poste passe en grande partie par son salaire car, pour lui, il reflète l'évaluation de sa place au sein de l'organisation ainsi que de sa valeur par rapport à ses collègues (Abassi et Hollman, 2000). Autant sa probabilité de quitter l'entreprise augmentera s'il estime qu'il n'est pas assez rémunéré pour le travail fourni, autant cette probabilité diminuera lorsque son salaire atteindra le niveau qu'il estime suffisant pour lui faire sentir qu'il contribue au succès de son entreprise.

De plus, un salarié, analysant l'offre et la demande sur le marché du travail et étant au fait du jeu de la concurrence, sera plus enclin à rester dans son entreprise si celle-ci offre un salaire (et des primes) plus attractif que ses concurrents. A l'inverse, une entreprise offrant de bas niveaux de salaires aura plus de risques de connaître une forte rotation de ses salariés.

En supposant que les déterminants de la rotation identifiés au niveau individuel ont également une influence sur le taux de turn-over s'ils sont agrégés au niveau de l'entreprise, cette revue de littérature nous guide vers la formulation d'hypothèses appropriées pour analyser les déterminants du niveau de turn-over. Ainsi, nous allons chercher à vérifier deux hypothèses :

H1 : Les programmes de formations et les aménagements effectués pour les salariés favorisent la fidélisation de ces derniers, et donc tendent à diminuer le turn-over.

Si l'on se concentre sur les actions menées par les entreprises dans le cadre de leur mode de gestion de la main-d'œuvre, quelques variables semblent être potentiellement déterminantes pour le niveau de turn-over comme la **formation à l'embauche**

et la **réalisation d'aménagements des conditions de travail**. On pourrait imaginer en effet que ces aménagements, tels que le **passage au temps partiel**, le **transfert sur des postes moins pénibles**, ou encore des **aménagements de fin de carrière pour les travailleurs âgés**, par exemple, constituent des facteurs déterminants dans notre analyse.

H2 : L'investissement des entreprises dans les augmentations salariales contribue à la fidélisation de leurs salariés et donc à la baisse du niveau de turn-over.

Concernant les pratiques salariales, on peut faire l'hypothèse qu'une entreprise offrant à ses travailleurs des salaires plus élevés que le salaire moyen du secteur auquel elle appartient lui permettra de réduire son turn-over. Dans le cas présent, une distinction sera faite entre les salaires des ouvriers et des employés car, au sein d'une même entreprise, les politiques salariales à l'adresse de ces deux statuts peuvent être très différentes. Nous comparons donc le salaire moyen versé aux ouvriers (respectivement aux employés) d'une entreprise au salaire moyen de tout le secteur auquel appartient l'entreprise pour cette catégorie de salariés.

III. PRATIQUES DES ENTREPRISES ET TURN-OVER

Les éléments dégagés de la revue de littérature à propos des déterminants du turn-over suggèrent que, sur un marché du travail en perpétuel mouvement, une entreprise dont les salariés sont rassurés quant à leur environnement de travail et satisfaits des conditions de travail, qu'elles soient pécuniaires, physiques ou psychologiques, saura maîtriser le taux de rotation de sa main-d'œuvre. Cela se vérifie-t-il au Luxembourg ?

Depuis quelques années déjà, les entreprises se demandent comment attirer, séduire et retenir les salariés. Plusieurs stratégies peuvent et ont déjà été déployées dans certaines entreprises pour fidéliser cette main-d'œuvre : aménagement des postes, horaires plus flexibles, offre d'une plus large palette de formations, participation des salariés aux prises de décisions, avantages financiers ou en nature. Partant de l'enquête menée en 2007 sur « la **place des mesures en faveur de l'emploi dans les pratiques de recrutement des entreprises du Luxembourg** » (cf. encadré 1), nous allons, dans cette troisième partie, confronter ces pratiques au niveau du turn-over.

1. Les « bonnes » pratiques des entreprises du Luxembourg

Au Luxembourg, plus de trois entreprises sur quatre ont déjà pris des mesures en faveur des salariés concernant

notamment les horaires, la pénibilité du poste et les fins de carrière pour les travailleurs plus âgés. Les entreprises pratiquant ce genre de mesures connaissent **une rotation plus faible de leur main-d'œuvre** que celles ne les pratiquant pas. En effet, plus de 38% des entreprises ne proposant à leurs salariés aucun aménagement d'horaires, de postes ou de fin de carrière enregistrent un turn-over supérieur à 27,5% alors que cela ne concerne qu'un peu plus de 20% de celles offrant de tels aménagements (cf. Tableau 4).

Si l'on étudie les taux de turn-over selon la nature de l'aménagement, on constate que la présence de ce type de pratiques favorise un faible turn-over mais avec des ordres de grandeur différents. Prenons l'exemple des aménagements de fin de carrière pour les travailleurs âgés : 70% des entreprises investissant dans des plans de fin de carrière ont un taux de turn-over inférieur à 17%, contre 46% de celles n'ayant pas imaginé de tels plans (cf. Annexe 1).

Mises à part ces pratiques, les programmes de formation sont également très efficaces pour fidéliser les travailleurs. Au Luxembourg, entre 2004 et 2007, plus de 6 entreprises sur 10, ont systématiquement offert une formation pour leurs nouveaux embauchés. Et, 52% de ces dernières ont un turn-over inférieur à 17% contre 46% de celles ne formant pas systématiquement leurs nouveaux salariés (cf. Annexe 2).

TABLEAU 4. Répartition (en %) des entreprises selon le niveau de leur turn-over et le fait de réaliser ou non des aménagements pour leurs salariés

Taux de Turn-Over	Pas d'aménagement d'horaire, de poste ou de fin de carrière effectué		Existence d'aménagements pour les salariés	
Turn-over situé entre 0% et 9,7%	24,2%	43,5%	25,4%	52,1%
Turn-over situé entre 9,7% et 17,0%	19,3%		26,8%	
Turn-over situé entre 17,0% et 27,5%	17,8%	56,5%	27,3%	47,9%
Turn-over supérieur à 27,5%	38,7%		20,6%	
Total	100,0%		100,0%	

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Enfin, les employeurs ont également recours aux augmentations de salaires ou à la réévaluation des rémunérations afin d'inciter leurs salariés à rester dans leur entreprise. Nous avons comparé par statut, ouvrier et employé, le salaire moyen de chaque entreprise par rapport au salaire moyen pratiqué sur leur marché ou secteur. Si l'indice est supérieur à 1, cela signifie qu'en moyenne l'entreprise offre des salaires plus intéressants que l'ensemble des entreprises de son secteur⁷.

Si l'on analyse le salaire selon le type de poste, les entreprises offrant des salaires plus avantageux à leurs ouvriers que leurs concurrentes atteignent des niveaux plus faibles de turn-over que les autres. En effet, 64% des entreprises offrant de meilleurs salaires que la moyenne du secteur enregistrent un turn-over inférieur à 17% contre 45% parmi celles offrant des salaires moins avantageux (cf. *Tableau 5*). Si ce constat persiste pour les employés, il reste toutefois à nuancer puisque la différence est assez faible : 51,4% des entreprises offrant de meilleurs salaires que la moyenne du secteur enregistrent un turn-over inférieur à 17% contre 49% parmi celles offrant des salaires moins avantageux.

2. Résultats de l'analyse menée « toutes choses égales par ailleurs » et discussion

Afin d'approfondir l'analyse menée au point précédent, nous recourons à un modèle économétrique. Ce dernier permet de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire qu'il permet d'identifier les facteurs déterminants du turn-over, et plus précisément,

les pratiques de gestion des ressources humaines permettant de réduire ce turn-over, en contrôlant les autres caractéristiques de l'entreprise (cf. *Annexes 3, 4 et 5*). Le modèle retenu est un modèle de comptage, le modèle de poisson⁸.

Les résultats qui suivent sont des prédictions du nombre de remplacements de postes selon le stock commun de salariés entre 2004 et 2006 si une entreprise remplit certaines conditions. Les résultats pour ces entreprises seront toujours comparés au nombre de remplacements de postes pour l'entreprise « moyenne »⁹ comptant 100 salariés. Le nombre de remplacements de postes, contrôlé pour le stock commun de salariés, pour cette entreprise « moyenne » s'élève à 16,5 sur les 100 postes existants sur toute la période étudiée.

2.1. R1 : Les aménagements d'horaires et de postes réalisés en faveur des salariés permettraient d'obtenir des taux de turn-over significativement plus faibles (ou de réduire le nombre de remplacements de postes)

Précédemment, nous avons supposé que les entreprises, ayant une gestion des ressources humaines plus globalement orientée vers la qualité de vie au travail des salariés, enregistraient des taux de rotation plus faibles donc moins de remplacements de postes que celles réalisant peu voire aucune pratique dans ce sens.

Les résultats du modèle nous confortent dans cette hypothèse (cf. *Tableau 6*). Bien que les effets n'aient pas le même ordre de grandeur, chacun des aménagements

TABLEAU 5. Répartition (en %) des entreprises de plus de 50 salariés selon leur turn-over et le niveau de l'indice de comparaison de salaires pour les ouvriers et les employés (salaire moyen de l'entreprise/salaire moyen du secteur)

Taux du Turn-Over	OUVRIERS				EMPLOYES			
	Indice ≤ à 1		Indice > à 1		Indice ≤ à 1		Indice > à 1	
Turn-over situé entre 0% et 9,7%	19,0%	45,0%	38,1%	63,7%	24,7%	49,0%	25,2%	51,4%
Turn-over situé entre 9,7% et 17,0%	26,0%		25,7%		24,4%		26,2%	
Turn-over situé entre 17,0% et 27,5%	26,5%	55,0%	17,1%	36,3%	20,8%	51,0%	32,1%	48,6%
Turn-over supérieur à 27,5%	28,6%		19,1%		30,1%		16,5%	
Total	100,0%		100,0%		100,0%		100,0%	

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

⁷ Plus de 47% des entreprises employant des ouvriers leur offrent des salaires plus avantageux que le salaire moyen du secteur et 38,5% des entreprises disposant d'employés les paient mieux que leurs concurrentes.

⁸ Le modèle de Poisson fait partie des modèles linéaires généralisés et la régression de Poisson est utilisée lorsque la variable Y_i est une mesure de dénombrement. Le modèle de Poisson spécifie que chaque Y_i est une réalisation d'une loi de poisson de paramètre λ qui dépend des variables explicatives x_i : $\log \lambda_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{ik}$

⁹ Cette entreprise « moyenne » est définie à partir des caractéristiques moyennes des entreprises de plus de 50 salariés du secteur privé implantées au Luxembourg.

TABLEAU 6. Calcul du turn-over pour l'entreprise de référence et selon les pratiques en faveur des salariés existantes dans l'entreprise (toutes choses égales par ailleurs)

Type d'entreprises	Nombre de remplacements de postes
Entreprise (type) de référence	16,5
Entreprise type+ Existence d'aménagements d'horaires (↘)	14,8
Entreprise type+ Existence d'aménagements pour les travailleurs âgés (↘)	14,6
Entreprise type+ Existence d'aménagements d'horaires et d'aménagements pour les travailleurs âgés (↘)	13,2

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

pris un à un a tendance à diminuer le turn-over de l'entreprise qui l'applique. Ainsi, une entreprise misant sur la flexibilité des horaires de travail ou la possibilité de passer au temps partiel verrait le nombre de remplacements de postes diminuer de 16,5 (entreprise de référence) à 14,8, toutes les autres variables restant égales par ailleurs. De plus, si l'entreprise investit dans des plans de fin de carrière concernant ses salariés âgés de plus de 50 ans le nombre de remplacements de postes passerait à 14,6 (toujours comparativement à l'entreprise de référence). Enfin, dans le cas où une entreprise cumulerait ces deux types d'aménagements, la fidélité de ses salariés augmenterait encore plus et le nombre de remplacements passerait de 16,5 à 13,2.

A *contrario*, on ne constate aucun effet ni des aménagements réalisés pour réduire la pénibilité de certains postes de travail, ni des formations systématiques à l'embauche sur le nombre de remplacements de postes.

2.2. R2 : Les augmentations salariales en faveur des employés favoriseraient la fidélisation de la main-d'œuvre

Même si une rémunération confortable ou supérieure à la pratique du marché n'est pas la seule raison pour laquelle les salariés restent dans une entreprise, elle y contribue sans aucun doute. Ainsi, on constate que l'investissement dans une telle politique salariale assure à l'entreprise une légère baisse du nombre de remplacements et, par là même, de son turn-over, surtout si cette politique concerne les salariés au statut d'employés. Par rapport à l'entreprise type où les salaires pratiqués sont inférieurs à ceux du marché, l'entreprise offrant des salaires plus avantageux (augmentation d'un point de l'indice par rapport à la moyenne) verrait le nombre de remplacements de postes diminuer de 16,5 à 13,1. Par contre, cette baisse n'est pas significative lorsque cela concerne les ouvriers.

Enfin, une entreprise effectuant en même temps des aménagements d'horaires et de fin de carrière, ainsi que des politiques salariales en faveur des employés verrait son turn-over chuter. Le nombre de remplacement de postes passerait en effet de 16,5 pour l'entreprise qui ne réalise aucune de ces pratiques à 10,5, toutes choses égales par ailleurs. Ce type d'aménagements et de politiques salariales peuvent donc être vu comme une volonté de l'entreprise de fidéliser sa main-d'œuvre lui permettant, par là même, de limiter la rotation de sa main-d'œuvre.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La fidélité des salariés, et par là même la baisse du turn-over, font partie désormais des préoccupations majeures des employeurs. Ils doivent à présent non seulement attirer les salariés mais également savoir les retenir. Après avoir défini et construit un nouvel indicateur de turn-over reflétant davantage la notion de fidélité à un poste au sein d'une entreprise, cette étude a permis d'identifier les leviers, en matière de mode de gestion de la main-d'œuvre, qui permettent de freiner le départ volontaire de ses salariés.

Ainsi, nous constatons que la fidélité des salariés, et donc la réduction du niveau de turn-over, passent par l'application d'aménagements ou de politiques pris en leur faveur. Les salariés seraient moins incités à quitter leur entreprise lorsque celle-ci leur permet de bénéficier, par exemple, d'horaires plus flexibles ou du travail à temps partiel, ou encore lorsqu'elle leur propose des formations systématiques à l'embauche. Mais les salariés semblent également sensibles aux aménagements de fin de carrière qui leur sont proposés. Le fait d'être mieux rémunérés que les salariés des organisations concurrentes jouent également positivement sur leur décision de rester dans leur entreprise.

Une analyse par secteur, avec toutes les caractéristiques particulières s'y rattachant comme le taux de chômage, ou les opportunités d'emplois, aurait pu apporter des résultats complémentaires. Mais, les données disponibles rendent une telle étude impossible.

Enfin, le turn-over a été estimé sans distinction de niveau de qualification. Or, le taux de rotation, aussi bien que les causes qui l'influencent, sont souvent différents suivant le type de main-d'œuvre. Les politiques de fidélisation mises en œuvre par les entreprises doivent être adaptées et les efforts déployés par ces dernières se révèlent très différents selon le salarié concerné (un cadre ou une personne moins qualifiée). Il serait donc intéressant dans de prochaines recherches d'intégrer le niveau de qualification dans les analyses.

ANNEXES

ANNEXE 1. Répartition (en %) des entreprises selon le niveau de leur turn-over et le type d'aménagements réalisés pour leurs salariés

Taux du Turn-Over	Pas d'aménagement d'horaire effectué	Existence d'aménagements d'heures	Pas d'aménagement de poste effectué	Existence d'aménagements de postes	Pas d'aménagement de fin de carrière pour les salariés de 50 ans ou plus	Existence d'aménagements de fin de carrière pour les salariés de 50 ans ou plus
Turn-over situé entre 0% et 9,7%	23,2%	26,0%	24,5%	26,3%	22,3%	40,4%
Turn-over situé entre 9,7% et 17,0%	21,1%	26,9%	21,1%	33,1%	24,1%	29,6%
Turn-over situé entre 17,0% et 27,5%	24,0%	25,5%	24,5%	26,1%	25,2%	23,8%
Turn-over supérieur à 27,5%	31,7%	21,6%	29,9%	14,5%	28,4%	6,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

ANNEXE 2. Répartition (en %) des entreprises selon le niveau de leur turn-over et le type d'aménagements réalisés pour leurs salariés

Taux du Turn-Over	Pas de formation à l'embauche		Existence de formation à l'embauche	
Turn-over situé entre 0% et 9,7%	23,2%		26,1%	
Turn-over situé entre 9,7% et 17,0%	23,1%	46,3%	26,0%	52,1%
Turn-over situé entre 17,0% et 27,5%	25,3%		24,8%	
Turn-over supérieur à 27,5%	28,4%	53,7%	23,1%	47,9%
Total	100%		100%	

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

ANNEXE 3. Listes des variables explicatives et de contrôle utilisées dans le modèle explicatif

Variables explicatives de la problématique		Variables de contrôle	
PRATIQUES DE MODE DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, ET SALAIRES		CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS	
		ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	
Formation à l'embauche	Part des femmes luxembourgeoises en 2004	Fait partie d'un groupe d'entreprises	
Aménagements d'heures	Part des femmes étrangères en 2004	Taille de l'entreprise (3 modalités)	
Aménagements de postes	Part des femmes frontalières en 2004	Secteur (8 modalités)	
Aménagements de fin de carrière pour les salariés de 50 ans ou plus	Part des 50 ans et plus en 2004	Croissance des effectifs de l'entreprise (2004-2006)	
Indice de comparaison de salaires ouvriers	Part des moins de 35 ans en 2004	Croissance des effectifs du secteur (2004-2006)	
Indice de comparaison de salaires employés	Plus de 50% des salariés de l'entreprise ont moins de 35 ans	Evolution du chiffre d'affaire (4 modalités)	
Conditions de travail	Part des ouvriers en 2004	Prévision volume activité (5 modalités)	
	Part des salariés résidents étrangers en 2004	Position sur le marché (4 modalités)	
	Part des salariés frontaliers en 2004	Niveau concurrence (4 modalités)	
		Etendue de la notoriété (4 modalités)	

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

ANNEXE 4. Statistiques des variables explicatives (continues) du modèle (N=573)

Variables	Moyenne	Std Dev	Minimum	Maximum
Part des femmes en 2004	29,9%	0,2966	0,0%	95,0%
Part des femmes luxembourgeoises en 2004	6,7%	0,1097	0,0%	67,5%
Part des femmes étrangères en 2004	8,5%	0,1297	0,0%	75,5%
Part des femmes frontalières en 2004	14,7%	0,1781	0,0%	78,0%
Part des moins de 35 ans en 2004	39,8%	0,1863	3,8%	88,9%
Part des 50 ans ou plus en 2004	13,0%	0,0952	0,0%	48,9%
Part des ouvriers en 2004	50,0%	0,4284	0,0%	100,0%
Part des saliés frontalières en 2004	54,5%	0,3033	0,0%	100,0%
Part des saliés résidents étrangers en 2004	27,5%	0,2432	0,0%	97,5%
Croissance des effectifs de l'entreprise entre 2004 et 2006	7,6%	0,4448	-93,0%	477,9%
Croissance des effectifs du secteur entre 2004 et 2006	10,5%	0,1021	-7,9%	29,7%
Indice de comparaison de salaires ouvriers (salaire moyen versé aux ouvriers de l'entreprise / salaire moyen versé aux ouvriers du secteur)	0,7841	0,5431	0	3,2
Indice de comparaison de salaires employés (salaire moyen versé aux employés de l'entreprise / salaire moyen versé aux employés du secteur)	0,9119	0,2906	0	2,2

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

ANNEXE 5. Statistiques des variables explicatives (binaires) du modèle (N=573)

Variables	%	Variables	%
Fait partie d'un groupe d'entreprises	56,8%	Formation à l'embauche	64,1%
Industrie Manufacturière	15,3%	Aménagements d'horaires	66,7%
Construction	17,2%	Adaptation de postes de travail	32,0%
Commerce	13,6%	Aménagements de fin de carrière	15,5%
Hôtels, restaurants, cafés	2,9%	Concurrence : • Très intense • Intense • Limitée • Très limitée	53,3%
Transport et communication	11,7%		35,4%
Finances	15,4%		8,6%
Immobilier et location	15,7%		2,6%
Autres secteurs	8,3%	Notoriété : • Locale • Nationale • Grande région • Internationale	3,2%
Chiffre d'affaires a connu			28,6%
des hauts et des bas	6,4%		17,3%
a plutôt augmenté	62,3%		50,9%
est resté stable	25,7%	Conditions pénibles : • Bruit étourdissant, fortes secousses • Froid , chaleur, • Eclairage très faible ou très fort • Surfaces glissantes, sous terre • Contact avec des matériaux dangereux	22,2%
a plutôt diminué	5,6%		29,8%
Prévision volume activité :			5,2%
Moins de 3 mois	20,4%		16,9%
Entre 3 et 6 mois	18,1%		17,9%
Entre 6 mois et 1 an	27,4%		
Entre 1 an et 2 ans	21,6%		
A plus de 2 ans	12,6%		
Position sur le marché :		Conditions atypiques : • Travail en plein air • Week-end et nuit • Postes	28,9%
• Leader	56,7%		49,8%
• Challenger	28,6%		34,3%
• Suiveur	8,3%		
• Novateur	5,2%		

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

BIBLIOGRAPHIE

- ABASSI S.M., HOLLMAN K.W. (2000) Turn-over: the real bottom line. *Public Personnel Management*, vol. 2 n°3, pp. 333-42.
- AERTS A.T. (2007) Les mouvements de main-d'œuvre en 2005. DARES : *Premières Informations Premières Synthèses*, juillet, n°30.1, 5 p.
- ALONZO P., CHARDON O. (2006) Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? In : INSEE. *Données Sociales - La société française*, pp. 265-272.
- ARMKNECHT P.A., EARLY J.F. (1972) Quits in manufacturing: a study of their causes. *Monthly Labor Review*, November 1972, pp. 31-37.
- BOISARD-CASTELLUCIA S. (2004) Les effets de la dissonance cognitive sur l'apprentissage individuel. Un cas d'application : la diversité démographique des équipes dirigeantes. XVème congrès annuel de l'AGRH, École des sciences de la gestion, UQAM, Montréal.
- BROSIUS J. (2006) Les flux de main-d'œuvre au Luxembourg. CEPS/INSTEAD : *Population & Emploi*, n°21, 8 p.
- CAHUZAC E., CAPRICE S., DÉTANG-DESSENDRE C. (2005) Le rôle de la formation continue sur la mobilité professionnelle : quelle différenciation spatiale ? *Revue française de Sciences Sociales, Formation emploi* n° 89.
- CLARK, A.E. (1997) Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, vol. 4, n°4, pp. 341-372.
- COTTON J. L., TUTTLE J. M. (1986) Employee Turn-over: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, vol. 11, n°1, pp. 55-70.
- COUELLE P., DES GARETS V. (2004) Audit Marketing (chapitre 8). In : *Marketing - de l'analyse à l'action*. Ed. Dareios et Pearson Education, Coll. Gestion appliquée, pp. 123-150.
- DUCHESNE T. (2009) Théorie et applications des méthodes de régression, Notes de cours. Canada : Université Laval, Dépt. de Mathématiques et de Statistique.
- ELFENBEIN H. A., O'REILLY C. A. (2002) "Fitting In": The effects of relational demography and person-organization fit on group process and performance. Graduate School of Business Stanford University. Research Paper n°1728.
- GUPTA M. (2003) To be or not to be? A study of employee turn-over. Proceedings of Hawaii International Conference on Social Sciences.
- HIRSCHFELD K. (2006) Rétention et fluctuation du personnel : fidéliser ou perdre les salariés. Berlin : Union Network International IBITS – Publications.
- HUSELID M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turn-over, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, n°38, pp. 635-672.
- HUSELID M.A., DAY, N.E. (1991) Organizational commitment, job involvement, and turn-over: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, n°76, pp. 380-391.
- JONES C.A., CRANDALL W.R. (1991) Determining the Sources of Voluntary Employee Turn-over. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 56, n°2, pp. 16-21.
- LAINÉ F. (2007) Mobilité professionnelle. Du changement de poste au changement d'entreprise, en passant par la promotion : la mobilité des Franciliens. Insee Ile-de-France : *Regards sur... les mobilités professionnelles des Franciliens*, mars 2007, pp. 17-22.
- LEDUC K. (2005) Le vieillissement de la population active au Luxembourg : une situation atypique par rapport à ses voisins européens - Evolution démographique des salariés du secteur privé entre 1994 et 2003. Population et Avenir, Colloque scientifique européen « Vieillissement et territoires à l'horizon 2030 », sous l'égide de la DATAR, Université Paris Sorbonne.

- LEJEALLE B. (2008) Evolution et place des femmes sur le marché du travail. CEPS/INSTEAD: *Population & Emploi* n°30, 12 p.
- LYNCH L. M. (1991) The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers. *The American Economic Review*, vol. 81, n°2, pp. 151-156.
- MARKEY J.P., PARKS, W. (1989) Occupational change: Pursuing a different kind of work. *Monthly Labour Review*, vol. 112, n°9, pp. 3-12.
- MCELROY J.C., MORROW P.C., FENTON J.B. (1995) Absenteeism and performance as predictors of voluntary turn-over. *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, pp. 91-98.
- MEYSSONNIER R., ROGER A. (2006) L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- MILLIKEN F, MARTINS L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, vol.21, n°2, pp. 402-433.
- MOBLEY W. (1982) Some Unanswered Questions in Turn-over and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, vol. 7, n°1, pp. 111-116.
- MUELLER C.W., PRICE J.L. (1990) Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turn-over. *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n°3, pp. 321-335.
- ONGORI H. (2007) A review of the literature on employee turn-over. *African Journal of Business Management*, vol. 1, n°3, pp. 049-054.
- O'REILLY C., CALDWELL D., BARNETT W. (1989) Work group demography, social integration, and turn-over. *Administrative Science Quarterly*, n°34, pp. 21-37.
- PARKER J.E., BURTON J.F. (1968) Voluntary Labor Mobility in the Manufacturing Sector. *Monthly Labor Review*, vol. 91, n°4, 4 p.
- PERRIER P. (2002) Centres d'appel : la GRH confrontée à l'industrialisation des services. *Entreprise & Personnel*, avril, n°218.
- PETTMAN B.O (1973) Some factors influencing labour turn-over : a review of research literature. *Industrial Relations Journal*, vol. 4, n°3, pp. 43-61.
- PRICE J.L. (1975) The measurement of turn-over. *Industrial Relations Journal*, vol. 6, n°4, pp. 33-46.
- SIEBEN I. (2005) Does Training Trigger Turn-over...Or Not? The Impact of Formal Training on Young Men's and Women's Job Search Behaviour. Research Centre for Education and the Labour Market, Research Memoranda 008.
- REYNÈS F. (2006) La formation des salaires et le concept de taux de chômage d'équilibre - Une tentative de réconciliation des courbes Wage Setting et de Phillips. Institut d'Etudes Politiques de Paris : Doctorat de Sciences économiques.
- STEWART S.M., BING M.N., GRUYS M.N., HELFORD M.C. (2007) Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turn-over Intentions. *Journal of Business and Public Affairs*, vol. 1, n°1.
- STOVEL M., BONTIS N. (2002) Voluntary turn-over: knowledge management –friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n°3, pp. 303-322.
- TSUI A.S., EGAN T.D., O'REILLY C.A. (1992) Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 4, pp. 549-579.

POPULATION & EMPLOI PARUS EN 2009

- HAURET Laetitia. La visibilité des offres d'emploi au Luxembourg. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°46*, 8 p.
- GENEVOIS Anne-Sophie. Place de l'ADEM dans les recrutements des entreprises implantées au Grand-Duché. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°45*, 12 p.
- ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Durée de recherche d'emploi, insertion et abandon : comment le marché du travail luxembourgeois absorbe-t-il les demandeurs d'emploi ? CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°44*, 8 p.
- LEDUC Kristell. Le poids de l'intérim dans les recrutements des entreprises implantées au grand-Duché. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°43*, 8 p.
- GENEVOIS Anne-Sophie. Pratiques des entreprises du secteur privé en matière de prospection de candidats à l'embauche. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°42*, 12 p.
- ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Les recrutements au Luxembourg. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°41*, 8 p.
- ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Le chômage au Luxembourg : les pratiques de recrutement des entreprises comme facteur d'explication. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°40*, 4 p.
- BARDES Julia. Livres et multimédia. La culture chez les jeunes. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°39*, 16 p.
- FLEURY Charles. Les transferts financiers intergénérationnels : à qui profite la solidarité ? CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°38*, 12 p.
- BARDES Julia. Les sorties culturelles des jeunes de 6 à 19 ans. CEPS/INSTEAD, 2009, *Population & Emploi n°37*, 8 p.



ISSN: 2077-3048

CEPS
I N S T E A D

B.P. 48
L-4501 Differdange
Tél.: +352 58.58.55-801
www.ceps.lu