

# RÉSUMÉS

## **L'EMPLOYABILITÉ NUIT-ELLE AUX SYNDICATS ? UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES RELATIONS ENTRE L'EMPLOYABILITÉ PERÇUE ET LES COMPORTEMENTS DE PRISE DE PAROLE**

**Rémi BOURGUIGNON**

GREGOR

IAE de Paris

Associate researcher CEVIPOF-Sciences Po

8 bis rue de la Croix de Jarry

75013 Paris

**Florent NOËL**

GREGOR

IAE de Paris

21 Rue Broca

75005 Paris

**Géraldine SCHMIDT**

GREGOR

IAE de Paris

8 bis rue de la Croix de Jarry

75013 Paris

Le concept d'employabilité fait débat. Non seulement, il pose le problème du partage des responsabilités entre employeurs et salariés au sujet des trajectoires professionnelles, mais surtout, un courant de recherche émergent tend à examiner les effets du développement de l'employabilité perçue sur le comportement des salariés à l'égard des organisations syndicales. Dans la continuité du modèle Exit-Voice-Loyalty développé par Hirschman, cet article contribue à ce courant qui reste encore peu exploré empiriquement. La littérature existante hésite encore sur le sens à donner à la relation entre employabilité et prise de parole, notamment par l'intermédiaire des organisations syndicales : l'employabilité peut certes diminuer les coûts associés à une décision de démission et ainsi diminuer la nécessité de prendre la parole ; mais, inversement, en facilitant un hypothétique reclassement, l'employabilité peut être conçue comme une ressource que le salarié peut mobiliser dans un rapport de force, en ce sens qu'elle diminue le coût ou la probabilité de représailles associées à l'expression d'une insatisfaction, et ceci tout particulièrement lorsque le climat des relations professionnelles est positif. Pour aller plus loin, nous introduisons une distinction, d'une part, entre

employabilité interne et externe et, d'autre part, entre prise de parole "directe" et "représentative", c'est-à-dire par l'intermédiaire des représentants du personnel. Nous testons nos hypothèses grâce aux réponses à un questionnaire adressé à l'ensemble des salariés d'une grande banque de réseau française. Nos résultats montrent que l'employabilité interne favorise la prise de parole directement auprès du management, alors que l'employabilité externe semble n'avoir aucun effet sur aucune forme de prise de parole, sauf lorsque que le climat des relations professionnelles est coopératif. Cela confirme la nécessité de différencier la dimension interne de la dimension externe de l'employabilité. Enfin, nos résultats ne permettent pas de conclure que le développement de l'employabilité se fait au détriment des organisations syndicales : ce n'est pas nécessairement par l'instauration d'un pouvoir collectif de négociation et d'opposition que les syndicats peuvent contribuer à l'amélioration de la position des salariés, mais plutôt en créant les conditions d'une relation coopérative avec la ligne managériale.

**Mots-clés :** Employabilité perçue, "exit-voice-loyalty", prise de parole directe, prise de parole intermédiée, syndicats, industrie bancaire.

## LES DISPOSITIFS DE GESTION DANS L'ANGLE MORT DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

**Ann-Charlotte TEGLBORG**

Novancia Business School, Paris

GREGOR

3, rue Armand Moisant

75015 Paris

**Patrick GILBERT**

GREGOR IAE de Paris

21, rue Broca

75005 Paris

**Nathalie RAULET-CROSET**

IAE de Paris and i3-CRG École Polytechnique,

Université Paris Saclay

21, rue Broca

75005 Paris

L'exploration du rôle de la résistance des acteurs non humains dans le cadre d'un changement organisationnel constitue un sujet de recherche émergent que cet article vise à approfondir. En mobilisant la théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network-Theory), nous proposons d'ouvrir la boîte noire que constitue le dispositif de gestion en vue d'analyser la résistance des acteurs non humains. S'appuyant sur une étude de cas longitudinale de l'introduction d'un dispositif d'innovation participative au sein d'une entreprise européenne de télécommunications, l'article montre que la résistance au changement des acteurs non humains est liée à l'interrelation au sein des dispositifs entre acteurs humains et acteurs non humains et permet d'identifier trois types de résistance. Elle peut provenir d'un impensé ou d'un biais de conception de l'artefact managérial (acteur non humain), ou elle peut résulter d'un effet de système, lorsque les effets de résistance au sein du dispositif se combinent et ont un effet démultiplicateur. En outre, nous démontrons que si les effets de la résistance des acteurs non humains peuvent être obstructifs, ils peuvent également être productifs en ce qu'ils sont capables de générer des apprentissages.

**Mots-clés :** Théorie de l'acteur-réseau, résistance, dispositif, acteur non-humain, changement.

## RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DIVERSITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : ÉTUDE EMPIRIQUE SUR LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES COTÉES

**Ali DARDOUR**

KEDGE Business School

Univ. Bordeaux, IRGO, EA4190

680, cours de la libération

33405 Talence Cedex

**Jocelyn HUSSER**

IRGO

IAE Bordeaux University

35 Avenue Abadie

33000 Bordeaux

**Xavier HOLLANDTS**

KEDGE Business School

& Chaire Alter-Gouvernance (CRCGM)

680, cours de la libération

33405 Talence Cedex

Cet article a pour objet d'étudier l'influence de la diversité dans le conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants. Cette étude a été menée sur un échantillon de sociétés cotées du SBF 120 sur la période 2003-2013. Elle délivre des résultats importants concernant la mise en œuvre de la loi Copé-Zimmermann qui rend obligatoire la féminisation des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées. C'est la première étude à explorer la relation entre les différentes formes de la diversité (diversité de genre, représentation des salariés et des actionnaires-salariés, indépendance du conseil d'administration) et les différentes composantes de la rémunération des dirigeants. Les résultats mettent en évidence les éléments suivants : la représentation des femmes a un effet négatif sur la rémunération des dirigeants. Le niveau de représentation des salariés influe aussi négativement sur la rémunération des dirigeants.

**Mots-clés :** diversité genre, indépendance du conseil, représentation des salariés, rémunération du dirigeant.

### **CONTRIBUTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR À L'ATTRACTIVITÉ: LES LIMITES DES APPROCHES COGNITIVES ANALYTIQUES**

**Étienne MACLOUF**

Université Paris 2 Panthéon-Assas  
(EA 3386 LARGEPA)  
Chercheur associé au MNHN (UMR 7204 CESCO, équipe Socio-Ecosystèmes),  
Université Paris 2 Panthéon-Assas  
12 place du Panthéon  
75005 PARIS

**Bertrand BELVAUX**

Université de Bourgogne  
(EA 7317 CREGO)  
Esplanade Erasme  
21078 Dijon

Les frontières entre la GRH et le marketing s'estompent et les concepts de la relation client sont de plus en plus mobilisés pour décrire la relation employeur. Certains concepts issus du marketing sont ainsi mobilisés en GRH pour aider à mieux comprendre le recrutement, l'implication ou encore la fidélisation. La marque-employeur est sans conteste celui qui a retenu le plus l'attention. Cependant, la plupart des travaux suivant cette approche souffrent de plusieurs limites, à la fois théoriques, méthodologiques et managériales. Cette recherche reprend les concepts de marque théorisés en marketing afin de les adapter au cadre des RH et propose une méthodologie mesurant la portée de la marque-employeur sur l'attractivité d'une entreprise. Une application de celle-ci menée auprès de 196 individus souligne que l'effet semble exister, mais à un niveau relativement secondaire.

**Mots-clés :** marque employeur, image employeur, attractivité, analyse conjointe.

### **CONTRIBUTION AU PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE PAR LA FONCTION RH DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTÉ : PREMIERS RÉSULTATS D'UNE RECHERCHE COLLABORATIVE**

**Laurent CAPPELLETTI**

CNAM Paris  
LIRSA-ISEOR

**Jérôme LARTIGAU**

Chaire santé du CNAM Paris  
LIRSA  
CNAM

**Florence NOGUERA**

Université Paul Valéry Montpellier  
CORHIS

Le contexte de normalisation et de maîtrise des coûts qui caractérise les établissements publics hospitaliers les oblige à moderniser le pilotage de leur masse salariale par leur fonction RH. Au travers d'une recherche collaborative à l'initiative du ministère de la santé, l'article investigate une série d'hypothèses pour favoriser une telle modernisation. La valeur ajoutée de la recherche est double. Au plan des missions de la fonction RH, elle montre que cette dernière doit conserver dans son périmètre d'intervention, notamment dans les établissements de santé, le pilotage de la masse salariale au travers une concertation plus fine avec le contrôle de gestion. Au plan de son organisation, la recherche montre que la fonction RH doit s'orienter vers un modèle de décentralisation synchronisée pour être créatrice de valeur et mieux intégrer les changements normatifs permanents qui caractérisent le secteur de la santé.

**Mots-clés :** Pilotage des RH, gestion de la masse salariale, fonction RH, établissement public de santé, recherche collaborative, décentralisation synchronisée.