



HAL
open science

Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises

Cécile Cézanne

► **To cite this version:**

Cécile Cézanne. Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises. *Revue d'économie politique*, 2010, 120 (4), pp.669-700. hal-00628650

HAL Id: hal-00628650

<https://hal.science/hal-00628650>

Submitted on 3 Oct 2011

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.

Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises

Première version : 5 mars 2009

Version révisée : 4 mai 2010

Les évolutions technologiques, la globalisation de la concurrence ainsi que les bouleversements financiers sont à l'origine d'un fait industriel majeur : la course à l'innovation et à l'avantage concurrentiel menée par les entreprises repose de plus en plus sur les ressources spécialisées de leurs employés (Dyer et Hatch [2004] ; Wang *et alii* [2009]). À titre d'illustration, en 2003, 72% de la valeur ajoutée du secteur français des Technologies de l'Information et de la Communication (désormais TIC) (informatique, télécommunication, électronique) provient des sociétés de services en informatique et télécommunications (SESSI [2005]). Comparativement, les entreprises fabriquant les ordinateurs ne produisent que 3% de la valeur ajoutée de ce même secteur. Ainsi, le dynamisme du secteur des TIC dépend majoritairement d'entreprises construites autour du capital humain de travailleurs clés. Parallèlement, l'importance grandissante des actifs humains spécifiques dans le processus de création de valeur offre aux partenaires qui les développent et les contrôlent un pouvoir fort que les firmes sont amenées à contrebalancer. Autrement dit, une firme, qui a besoin des connaissances, des compétences ou encore des talents particuliers de ses employés fondamentaux pour être compétitive, se dote d'un nouveau rôle : réguler les multiples relations de dépendance économique qui s'exercent dans la capacité des employés spécifiques à la firme de la contraindre. Or, les problèmes de gouvernance posés sont d'autant plus complexes que les actifs humains, à la différence des actifs physiques, sont par nature intangibles, inaliénables et non-reproductibles de manière instantanée (Gibbons [2005]).

L'objectif de cet article est double : d'une part, proposer une analyse renouvelée de la gouvernance d'entreprise adaptée aux firmes intensives en capital humain spécifique et, d'autre part, évaluer empiriquement la nature du dispositif opérationnel correspondant en France au début des années 2000. Nous avançons un modèle original de gouvernance d'entreprise, qualifié de « multi-ressources », destiné à équilibrer les rapports force entre les détenteurs de ressources critiques de la firme dans une logique de création et de distribution collective de la valeur (Cézanne-Sintès [2008b]).

La gouvernance d'entreprise décrit traditionnellement le système par lequel les sociétés anonymes cotées sont possédées et dirigées (Berle et Means [1932]). Si cette définition est à l'origine de controverses marquées entre les défenseurs de la souveraineté actionnariale (*shareholder value*) (Shleifer et Vishny [1997]) et les promoteurs d'une société d'ayant droits (*stakeholder value*) (Hill et Jones [1992]), il n'en reste pas moins qu'elle les réunit quant à l'enjeu primordial que ces approches dominantes attribuent à la gouvernance d'entreprise : celle-ci aurait pour but de discipliner les comportements individuels dans une perspective de satisfaction d'un intérêt particulier à travers l'établissement des conditions légales d'allocation des droits de propriété. À notre sens, les approches actionnariale et partenariale sont des représentations trop restrictives de la gouvernance d'entreprise. D'un côté, la séparation des fonctions de propriété et de contrôle, rarement vérifiée de nos jours (Charreaux [2002]), ne peut plus être considérée comme le seul déterminant de la gouvernance d'entreprise. L'analyse de ce thème ne peut donc pas se confiner à l'étude des relations bilatérales

entre actionnaires et dirigeants, y compris pour expliquer des scandales financiers aussi criants que l'a été l'affaire Enron (Deakin et Konzelmann [2003]). De l'autre, il n'est pas satisfaisant de se contenter d'élargir les préoccupations de la gouvernance d'entreprise aux divers rapports contractuels interindividuels, par extension des droits de propriété aux différentes parties prenantes. Il serait préférable de se détourner quelque peu de l'enjeu du renforcement des droits de l'« actionnariat dispersé » pour s'interroger sérieusement sur les mécanismes visant à mieux mobiliser le capital humain (Rajan et Zingales [2000]). En effet, puisque le capital humain constitue une ressource primordiale pour la survie et la croissance des firmes, quelles que soient leurs caractéristiques de structure ou de comportement, il convient de doter la gouvernance d'entreprise d'une problématique nouvelle : la stabilisation des relations structurant, de manière formelle et informelle, le pouvoir sur les actifs humains spécifiques à l'organisation. Or, se poser la question de la division, du cumul et de la mesure du pouvoir c'est tenter de résoudre le problème de la gouvernance d'entreprise (Berle et Means [1932] ; Lhomme [1966]). L'expression de gouvernance d'entreprise que nous utilisons donc dans cet article reflète une conception enrichie du champ d'analyse : la gouvernance d'entreprise désigne la régulation de l'exercice du pouvoir sur les actifs spécifiques de la firme. Elle vise ainsi à encourager les porteurs de ressources co-spécifiques¹ à converger vers un objectif organisationnel favorable à l'intégrité et à la valorisation collective de la firme (Gottschalg et Zollo [2007]). En d'autres termes, nous nous éloignons des considérations standards en termes de *corporate control* et de *corporate finance* qui relèvent de l'étude du management, du financement et de l'évaluation des sociétés anonymes. Nos réflexions portent sur les mécanismes qui donnent à la firme le pouvoir d'inciter, de retenir, et d'apprécier son capital humain spécifique (Rajan et Zingales [2000]). Les pratiques et les procédures de gouvernance d'entreprise à observer sont donc la composition des organes stratégiques, la répartition des droits accordés en matière d'intervention dans les processus décisionnels, mais aussi et surtout l'orientation des dispositifs organisationnels et de gestion des ressources humaines (désormais GRH) ou encore le pilotage des relations industrielles. La littérature récente a ouvert une piste de recherche en ce sens en identifiant de manière séparée trois dimensions de l'évolution du rapport salarial favorisant la motivation au travail (Gagné et Deci [2005]) : l'individualisation des incitations (Rebérioux [2002]), le développement de pratiques innovantes en matière d'organisation du travail (Greenan et Mairesse [2006]) et la participation des salariés aux prises de décision (Caroli et Van Reenen [2001]) contribuent, selon nous, à l'opérationnalisation de la gouvernance multi-ressources.

L'article est structuré de la manière suivante. Tout d'abord, nous analyserons théoriquement les enjeux de pouvoir associés au contrôle de capital humain spécifique ainsi que les dispositifs concrets de régulation de l'exercice de ce pouvoir. L'identification de la gouvernance d'entreprise multi-ressources au niveau théorique fera l'objet de tests empiriques à travers l'exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005 (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise). Nous décrirons de fait la base de données utilisées ainsi que la méthodologie empruntée. Une analyse des données nous permettra ensuite de dresser une typologie des principaux modèles de gouvernance d'entreprise français. Nous observerons et discuterons la domination d'une classe combinant verticalisation des incitations et horizontalisation de la coordination, conformément à notre vision de la gouvernance multi-ressources, avant de conclure.

¹ Selon Hall et Soskice (2001), les retours sur investissements en actifs co-spécifiques dépendent fortement de la coopération active avec d'autres actifs spécifiques, *i.e.* qui ne peuvent aisément être transférés dans une utilisation alternative.

1. Enjeux et dispositifs concrets de la gouvernance d'entreprise multi-ressources

Les travailleurs constituent une ressource essentielle à l'exploitation des opportunités de croissance des entreprises modernes (Blair [1995]). Ils se valorisent par eux-mêmes en tant que capital humain différencié spécifique à l'activité et au fonctionnement de la firme dans laquelle ils sont employés. Ainsi, le pouvoir tend à échapper aux hauts responsables des sociétés qui disposent des droits résiduels de contrôle sur les actifs tangibles pour se disperser parmi tous les partenaires décisifs de la firme du fait des ressources critiques qu'ils constituent dans ses transactions productives (Kochan et Rubinstein [2000]). Or, selon la terminologie de Grossman et Hart [1986] et Hart et Moore [1990], un individu ne peut promettre les droits résiduels de contrôle sur son capital humain à autrui sur la base d'un contrat incomplet à long terme. Les droits sur le capital humain sont inaliénables (Gibbons [2005]) et procurent un pouvoir réel corrélé à la capacité des employés à réaliser des investissements spécifiques à la firme. En effet, si les actifs physiques sont attachés à la firme légalement *via* la propriété, les employés et les actifs humains qu'ils incorporent sont reliés entre eux par des complémentarités fonctionnelles. Celles-ci donnent lieu à des relations de pouvoir économique dont la régulation doit répondre à la nature inaliénable des actifs contrôlés. Aussi, l'accumulation de suffisamment de pouvoir réel engendre-t-elle souvent une détérioration du comportement d'investissement et peut même se concrétiser par l'exercice du droit légal de quitter l'entreprise (Baron et Kreps [1999]).

Ces risques de *hold-up* (Klein *et alii* [1978]) nécessitent d'être maîtrisés par la mise en place d'un modèle de gouvernance d'entreprise capable d'optimiser au cours du temps la combinaison des actifs humains exploitables dans les activités les plus créatrices de richesse (Barney et Wang [2006]). En particulier, il s'agit d'encourager les coéquipiers décisifs pour l'entreprise à investir co-spécifiquement et durablement en capital humain. Au-delà de cette logique d'incitation, puisque la firme est économiquement dépendante des porteurs de ressources critiques, la maximisation de son potentiel de valeur passe par le maintien et l'enrichissement de ces actifs de valeur. Dans cette veine, la gouvernance d'entreprise entend assurer la co-spécialisation des employés clés afin de sécuriser leur engagement vis-à-vis de l'objectif organisationnel et d'enrichir leur capital humain spécifique (Konzelmann *et alii* [2006]). Qualifiée de gouvernance d'entreprise multi-ressources en référence aux multiples fournisseurs de ressources complémentaires critiques à la firme, elle consisterait à inciter, retenir et apprécier collectivement ces partenaires au cœur de la valeur organisationnelle (Cézanne-Sintès [2008a]). En résumé, la gouvernance d'entreprise multi-ressources ne se résout pas à un strict problème d'incitation dont le principe est trop pauvre ; elle renvoie à un enjeu plus large de motivation des employés au travail visant à créer de la valeur pour toutes les ressources critiques au cœur de la firme, c'est-à-dire pour eux-mêmes et pour la firme (Rajan et Zingales [2000]).

La motivation au travail repose sur l'idée que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles (Roussel [2002]). Selon les psychologues sociaux (Deci et Ryan [1985]), elle relève de l'autodétermination ; celle-ci définit le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles à travers la satisfaction d'un besoin fondamental de l'Homme qui est le besoin d'autonomie. Appliquée à la gestion de la relation d'emploi, l'engagement des salariés critiques implique, selon nous, une mise en balance adéquate des motivations purement extrinsèque et autodéterminées. Autrement dit, nous soutenons que, pour entretenir la spécificité de la relation d'emploi dans le long terme, la firme cherche

à motiver ces partenaires de deux façons interdépendantes, par l'octroi de gains, qui sont distincts du travail lui-même, et par le plaisir immédiat, qui lui provient de la réalisation des tâches. En définitive, plus qu'une vision essentiellement disciplinaire axée sur la surveillance et le contrôle des comportements individuels, le modèle de gouvernance multi-ressources rend compte d'une approche englobante fondée sur les motivations. Nous avançons que ces motivations sont stimulées par la combinaison de différents instruments formels et relationnels (Poppo et Zenger [2002] ; Wang *et alii* [2009]). Un couplage équilibré de mécanismes individuels de rémunération et de méthodes collectives de coordination pourrait fonder un système de valorisation efficace des ressources critiques dans les firmes intensives en capital humain spécifique. Si ces formes de gestion du capital humain spécifique se situent hors du champ de ce que l'on entend traditionnellement sous le vocable de gouvernance d'entreprise, elles briguent néanmoins incontestablement des objectifs de préservation et de création de valeur. En ce sens, les formes de GRH et les mécanismes de gouvernance s'interpénètrent (Pollin [2004]). En d'autres termes, les dispositifs de régulation des relations entre les employés et la firme ne doivent plus être traités de manière séparée de la gouvernance d'entreprise (Blair [1999]).

Les tendances parallèles à l'utilisation de leviers hiérarchiques d'évaluation et de contrôle (verticalisation des incitations) et de pratiques collectives d'organisation du travail et de prise de décision (horizontalisation de la coordination) sont en mesure de supporter le modèle de gouvernance multi-ressources. Autrement dit, ces pratiques innovantes de travail dites de haute performance (*High-Performance Work Practices*) motivent les employés essentiels à travailler ensemble afin de maximiser et rendre complètement disponibles les rentes relevant du capital humain co-spécifique. Elles se substituent progressivement aux pratiques du modèle taylorien et transfèrent du pouvoir aux employés (Cappelli et Neumark [2001]). En réalité, si les nouvelles formes de mobilisation de la force de travail peuvent éventuellement être synonymes d'un durcissement des conditions de travail pour les salariés dotés de capital humain générique (Green [2004] ; Askenazy [2005]), ce n'est pas le cas s'agissant des employés au capital humain spécifique. Pour ces derniers, elles constituent un moyen de rendre volontaires l'application et l'enrichissement du savoir et des compétences à l'origine de l'optimisation de la valeur multi-ressources. En effet, tout d'abord, les employés décisifs pour l'entreprise sont extrinsèquement motivés par l'obtention de conséquences ou de résultats qui peuvent être monétaires (rémunération plus importante à travers des primes à la performance) ou matériels (promotion professionnelle) (Deci et Ryan [2000]). Si les modes verticaux de rémunération renforcent le rôle de la hiérarchie dans la détermination des salaires et des carrières, ils assouviennent toutefois le besoin de reconnaissance des salariés les plus indispensables. Récompensés pour leurs performances et leurs compétences individuelles, ils sont alors incités à investir durablement dans leur relation particulière avec la firme. Ensuite, les employés clés sont intrinsèquement motivés s'ils sont directement satisfaits par le travail qu'ils effectuent (*ibidem*). La production en équipe ou encore la responsabilisation dans les tâches à réaliser atténuent le sentiment de contrôle hiérarchique et favorisent une auto-subordination à l'intérêt organisationnel (Foss *et alii* [2006]). Enfin, l'implication réciproque et volontaire peut être favorisée par la participation des employés aux décisions de l'entreprise ; la motivation se situe alors dans la capacité de ces initiés à internaliser la contrainte extérieure du fait de l'importance accordée aux valeurs et aux normes véhiculées par l'activité (Deci et Ryan [2000]). Cette motivation extrinsèque internalisée se manifeste par un comportement délibéré orienté vers le bénéfice du collectif ou le partage de coûts et bénéfices avec le collectif (Bénabou et Tirole [2006]), comme c'est le cas des activités de représentation du personnel.

Face à ces considérations, nous menons une étude empirique de la gouvernance d'entreprise multi-ressources à partir d'une évaluation de la réalité française. En ce sens, nous établissons une typologie des comportements des entreprises françaises en matière de gouvernance d'entreprise pour observer les manifestations de l'utilisation du modèle multi-ressources comme la combinaison de pratiques synergiques d'incitation individuelle et de coordination collective. Pour ce faire, nous exploitons les données issues de l'édition la plus récente de l'enquête française REPONSE.

2. Données et méthodologie

Menée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), l'enquête REPONSE 2004-2005 (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) a pour objectif de comprendre la dynamique des relations professionnelles qui s'établissent entre les directions d'entreprise et les salariés, en s'appuyant notamment sur les institutions représentatives du personnel. Elle fournit un ensemble très riche d'informations sur les instances de représentation du personnel des entreprises françaises, sur la mobilisation des salariés mais également sur l'organisation interne des entreprises, leurs modes de gestion de la main d'œuvre, leurs stratégies d'innovation ou encore leurs résultats. Réalisée pour la première fois en 1992-1993, l'enquête REPONSE a été reconduite en 1998-1999 et en 2004-2005.

L'édition 2004-2005 de l'enquête se compose de trois volets. Le volet « Représentant de la direction » est constitué d'un échantillon représentatif de 2 930 établissements français de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole domiciliés en France (hors Corse et DOM TOM). Sur ces 2 930 établissements, 1 970 disposent d'un élu du personnel et donc réapparaissent au volet « Représentant du personnel ». Le volet « Salariés » de l'enquête concerne 11 766 individus (sur les 49 156 questionnaires envoyés). Les tableaux fournis par la DARES ne comportent que des variables qualitatives (catégorielles).

L'exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005 a déjà fait l'objet d'un certain nombre de travaux sur les thèmes des relations professionnelles, des politiques de rémunération ou encore des modèles d'organisation du travail². Nous optons pour une exploitation plus ambitieuse dans une perspective d'appréciation du renouvellement du volet instrumental de la gouvernance d'entreprise dans les établissements français au début des années 2000³. Dans cette optique, nous adoptons une méthode d'exploitation empirique, largement développée dans la littérature récente⁴, consistant en une analyse statistique multivariée réalisée à partir du volet « Représentant de la Direction ». Nous avons soustrait aux 2 930 établissements enquêtés les 239 entités relevant du secteur public ou de la fonction publique (administration publique, éducation, santé et action sociale). Les enjeux et principes de gouvernance des entreprises publiques, des organisations institutionnelles, des organismes sociaux et des établissements de santé sont très spécifiques et différent très sensiblement de ceux des firmes de l'industrie et des services auxquelles nous nous intéressons. Notre démarche vise à construire une typologie des modèles de gouvernance mis en place par les entreprises françaises. Nous développons

² Les travaux les plus aboutis ont récemment été publiés dans Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (eds) [2008], *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, La Découverte, Paris.

³ Voir Rebérioux [2002] pour une étude de la gouvernance d'entreprise menée sur l'enquête REPONSE 1998-1999.

⁴ Citons, à titre d'exemple, les travaux représentatifs d'Arthur [1994] en GRH, ceux de Dayan *et alii* [2008] dans le champ de l'organisation du travail ou encore de Lemièrre *et alii* [2006] en matière de modes de gestion de l'emploi.

une analyse factorielle des correspondances multiples (désormais ACM) combinée à une classification ascendante hiérarchique (désormais CAH) sur enregistrements complets et donc sur un sous-échantillon de la population globale. Cette analyse typologique s'attache, d'une part, à identifier les facteurs discriminants des pratiques de gouvernance d'entreprise, et d'autre part, à catégoriser les établissements en fonction de ces derniers (Le Guen et Jaffeux [1989]).

3. Une typologie des modèles français de gouvernance d'entreprise

Pour mettre en évidence les principaux modèles de gouvernance utilisés par les établissements français du secteur marchand non agricole de vingt salariés ou plus en 2004, l'étude se fonde sur une ACM et sur une CAH portant sur dix-huit variables⁵ décrivant les comportements de ces établissements en matière d'incitation et de coordination.

– Les dispositifs d'incitation décrivent l'importance de la hiérarchie dans la gestion interne des rapports de force : présence ou non en 2004 d'augmentations individualisées hors prime des personnels cadres (*caugm*) et non cadres (*naugm*) ; présence ou non en 2004 de primes liées à la performance individuelle des personnels cadres (*cprim*) et non cadres (*nprim*) ; présence ou non en 2004 de *stock-options* pour les personnels cadres (*ctsock*) et non cadres (*ntsock*) ; existence ou non d'entretien périodique des personnels cadres (*centret*) et non cadres (*nentret*) avec leur supérieur hiérarchique ; existence d'un lien ou non entre les résultats de l'évaluation périodique et les salaires ou les primes (*Isa*) et la promotion des salariés (*Iprom*).

– Les méthodes de coordination que nous retenons sont largement inspirées du travail de Lemièrre *et alii* [2006] et traduisent principalement le contenu concret des tâches et la participation des salariés aux décisions opérationnelles de production : décentralisation des décisions opérationnelles de production à travers la proportion de salariés participant régulièrement à des groupes de qualité ou de résolution de problèmes (*cqpart*), ou à des réunions d'atelier, de bureau ou de service (*rapart*) ; utilisation du travail en équipe (proportion de salariés de l'établissement participant régulièrement à des groupes de travail pluridisciplinaire et des groupes ou équipes de projets (*gtr*) ou encore à des équipes autonomes de production (*groupau*) ; autonomie des salariés dans leur travail (*autonom*) ; juste à temps (*JAT*) ; raccourcissement de lignes hiérarchiques (*supniv*) ; démarche qualité totale (*qualtot*).

3.1. Résultats

Les variables primaires représentant les instruments de gouvernance d'entreprise sont reportés dans le tableau 1. Les trois premiers axes factoriels représentent respectivement 7,30%, 5,60% et 4,80% de l'inertie totale des dix-huit variables de l'analyse, soit à eux trois 17,70%. Soulignons que cette faible proportion expliquée n'est pas surprenante dans la mesure où nous avons fait le choix, afin de ne pas affecter la qualité de l'information ni la subtilité de l'interprétation statistique, de conserver

⁵ La sélection des dix-huit variables que nous avons jugées les plus pertinentes et les plus représentatives des dispositifs de gouvernance d'entreprise a conduit à réaliser l'analyse typologique sur 1 251 établissements (voir annexe 1 pour une présentation détaillée des caractéristiques de l'échantillon). La réduction de l'échantillon de départ de moitié tient au choix d'une analyse sur données complètes valable dans le cadre de variables à réponses manquantes par nature complètement aléatoire (Little et Rubin [2002]). Ainsi, seuls les établissements ayant répondu à toutes les questions sont analysés. Cette méthode de traitement des données manquantes, qui présente l'avantage d'utiliser un fichier complet, comporte néanmoins le risque de mener à des estimateurs biaisés, défaut commun à l'ensemble des procédures de même type ("ne rien faire", repondération ou méthode d'imputation, par régression, par la méthode *hotdeck*, etc.) (Co [1997]).

l'ensemble des modalités actives des variables. Le fait de ne pas regrouper des modalités proches ou même de ne pas "dichotomiser" les variables de telle sorte à réduire à deux le nombre de modalités actives et favoriser des résultats contrastés revient ainsi à accepter une plus grande dispersion de l'information pertinente.

Tableau 1. Les instruments de gouvernance d'entreprise en 2004-2005

	Identifiant modalité	Axe 1	Axe 2	Axe 3
<i>Dispositifs d'incitation et de contrôle</i>				
Augmentations de salaires individualisées (cadres)	cau1	0.16	0.08	0.03
	cau2	0.16	0.08	0.03
Augmentations de salaires individualisées (non cadres)	nau1	0.08	0.00	0.03
	nau2	0.08	0.00	0.03
Primes à la performance individuelle (cadres)	cpr1	0.03	0.01	0.19
	cpr2	0.03	0.01	0.19
Primes à la performance individuelle (non cadres)	npr1	0.00	0.01	0.25
	npr2	0.00	0.01	0.25
Octroi de stock-options (cadres)	nst1	0.02	0.56	0.03
	nst2	0.02	0.56	0.03
Octroi de stock-options (non cadres)	cst1	0.02	0.48	0.02
	cst2	0.02	0.48	0.02
Évaluation hiérarchique périodique (cadres)	cen1	0.17	0.03	0.06
	cen2	0.09	0.01	0.09
	cen3	0.08	0.02	0.00
Évaluation hiérarchique périodique (non cadres)	nen1	0.18	0.04	0.12
	nen2	0.09	0.00	0.13
	nen3	0.06	0.10	0.00
Lien entre l'évaluation hiérarchique et le salaire ou les primes	lsa1	0.03	0.13	0.12
	lsa2	0.00	0.07	0.08
	lsa3	0.08	0.02	0.01
Lien entre l'évaluation hiérarchique et la promotion	lpr1	0.03	0.02	0.09
	lpr2	0.00	0.05	0.09
	lpr3	0.06	0.02	0.00
<i>Méthodes de coordination</i>				
Groupes de travail pluridisciplinaire Équipes de projets	gtr1	0.23	0.00	0.00
	gtr2	0.01	0.01	0.01
	gtr3	0.06	0.03	0.03
	gtr4	0.13	0.01	0.03
	gtr5	0.06	0.05	0.03
Équipes autonomes de production	gro1	0.08	0.00	0.01
	gro2	0.00	0.03	0.02
	gro3	0.04	0.10	0.03
	gro4	0.06	0.00	0.01
	gro5	0.00	0.11	0.12
	gro6	0.00	0.00	0.00
Autonomie en cas d'incident	aut1	0.11	0.01	0.00
	aut2	0.11	0.01	0.00
Juste-à-temps	JAT1	0.14	0.05	0.15
	JAT2	0.01	0.00	0.00
	JAT3	0.06	0.07	0.11
	JAT4	0.00	0.00	0.00
Suppression de niveau(x) hiérarchique(s)	sup1	0.14	0.09	0.08
	sup2	0.14	0.09	0.08
Démarche « qualité totale »	qua1	0.14	0.01	0.07
	qua2	0.14	0.01	0.07
Groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes	cqp1	0.11	0.00	0.02
	cqp2	0.08	0.01	0.00
	cqp3	0.07	0.00	0.06
	cqp4	0.12	0.01	0.03
Réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	rap1	0.14	0.00	0.01
	rap2	0.13	0.01	0.00
	rap3	0.00	0.01	0.06
	rap4	0.27	0.01	0.02

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction », DARES, construction de l'auteur.

Champ : 1 251 établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Notes : Ce tableau donne les contributions relatives, ou poids, des trois premiers axes factoriels de l'ACM décrivant les instruments de gouvernance d'entreprise en 2004-2005. Les écarts de contributions relatives des modalités actives à ces axes sont maximaux dans la mesure où ils ont été calculés sur l'échantillon non pondéré. Ils illustrent la qualité de représentation des modalités sur chacun des trois premiers axes factoriels. Ces poids sont calculés de manière à ce que la somme des poids des modalités d'une variable donnée soit égale à zéro. L'interprétation vise les modalités qui ont le poids le plus élevé, c'est-à-dire les mieux représentées (au-delà d'un seuil admis de 0,10). Un poids en gras indique que la modalité de la variable correspondante fait partie des modalités qui contribuent le plus fortement à l'inertie de l'axe factoriel.

Le premier facteur de l'ACM, qui contribue à 7,30% de l'inertie totale, rend compte de l'intensité dans l'utilisation d'outils complémentaires de gouvernance d'entreprise. Plus précisément, il illustre l'opposition entre les établissements privilégiant à la fois l'incitation hiérarchique, le travail en équipe et la consultation des employés à ceux qui rejettent cette combinaison instrumentale et minimisent le développement conjoint de modes individuels d'incitation et de dispositifs collectifs de coordination. Ce premier axe donne également des informations sur la mobilisation de pratiques innovantes d'organisation du travail (autonomie des travailleurs, raccourcissement des lignes hiérarchiques, démarche de qualité totale, juste-à-temps).

Le deuxième facteur, qui contribue à 5,60% de l'inertie totale, est principalement structuré par les variables d'accessibilité des salariés au capital de l'entreprise. Globalement, cet axe factoriel distingue les établissements utilisant l'octroi de *stock-options* au personnel cadre et non cadre en guise de mécanisme privilégié de gouvernance d'entreprise de ceux qui se passent de ce dispositif disciplinaire de nature collective. Cet axe met donc en lumière les établissements recourant fortement à l'actionnariat différé des salariés, c'est-à-dire favorisant l'allocation collégiale de droits de propriété en tant que principal instrument de gouvernance. En outre, s'il donne une information moins marquée sur les pratiques d'organisation du travail, cet axe dissocie toutefois les établissements en grande partie structurés en équipes autonomes de production et ceux ne les utilisant pas.

Le troisième facteur de l'analyse factorielle, qui contribue à 4,80% de l'inertie totale, traduit l'intensité de l'individualisation des rémunérations sous contrainte de productivité individuelle. Il marque une très nette opposition entre les établissements qui contrôlent leurs salariés et les indemnisent à hauteur de leurs performances individuelles dans une logique de réactivité aux impératifs du marché et ceux se refusant à de telles pratiques onéreuses pour l'employeur et dont les résultats ne peuvent être garantis. Les variables de primes à la performance individuelle, de rôle joué par la hiérarchie dans la détermination des salaires et des primes ainsi que de système de production et de livraison en juste-à-temps structurent très largement cet axe. Ce dernier reflète donc les établissements optant pour un système incitatif rigoureux orienté par une logique d'efficacité allocative et productive et de durcissement des contraintes de délais.

Les clivages soulignés par cette analyse factorielle se retrouvent dans une large mesure dans la CAH des établissements en fonction des instruments de gouvernance d'entreprise utilisés. La classification permet de ranger les modèles de gouvernance d'entreprise en trois groupes – la gouvernance multi-ressources, la gouvernance rudimentaire et la gouvernance axée sur la propriété – dont le tableau 2 reporte la répartition des variables actives. Ces trois classes se différencient principalement selon les deux dimensions les plus structurantes de l'ACM : d'une part, le rôle accordé ou non à la complémentarité des instruments de verticalisation des incitations et de déverticalisation de la coordination et, d'autre part, l'importance donnée ou non à la propriété des salariés.

Tableau 2. Répartition des variables actives par classe de gouvernance d'entreprise (sans pondération)

Variables actives	Modalités actives	Classe 1/3 Gouvernance multi- ressources (%)	Classe 2/3 Gouvernance rudimentaire (%)	Classe 3/3 Gouvernance axée sur la propriété (%)	Global (%)
Groupes de qualité. groupes de résolution des problèmes	1- Moins de 5%	6.72	15.85	28.49	13.67
	2- De 5 à 19%	31.09	45.12	53.42	38.53
	3- De 20 à 49%	29.60	12.20	11.23	23.10
	4- plus de 50%	30.47	23.17	5.75	22.78
	5- NP	2.11	3.66	1.10	1.92
Réunions régulières d'atelier. de bureau ou de service	1- Moins de 5%	0.50	4.88	19.73	6.39
	2- De 5 à 19%	8.96	21.95	35.34	17.51
	3- De 20 à 49%	15.92	18.29	20.00	17.27
	4- plus de 50%	73.51	51.22	22.74	57.23
	5- NP	1.12	3.66	2.19	1.60
Groupes de travail pluridisciplinaire. Équipes de projets	1- Moins de 5%	8.58	26.83	46.58	20.86
	2- De 5 à 19%	36.69	31.71	19.45	31.33
	3- De 20 à 49%	23.63	17.07	9.86	19.18
	4- plus de 50%	21.64	9.76	6.03	16.31
	5- Non utilisée	8.58	8.54	17.53	11.19
	6- NP	0.87	6.10	0.55	1.12
Équipes autonomes de production	1- Moins de 5%	9.20	1.22	29.59	14.63
	2- De 5 à 19%	10.32	7.32	13.42	11.03
	3- De 20 à 49%	11.19	0.00	5.48	8.79
	4- plus de 50%	22.14	8.54	11.23	18.07
	5- Non utilisée	47.14	18.29	40.00	43.17
	6- NP	0.00	64.63	0.27	4.32
Autonomie en cas d'incident	1-oui	67.29	48.78	43.29	59.07
	2- non	31.84	42.68	54.79	39.25
	3- NP	0.87	8.54	1.92	1.68
Juste-à-temps	1- oui. complètement*	39.93	18.29	20.82	32.93
	2- oui. partiellement**	21.14	18.29	30.14	23.58
	3- non	38.93	23.17	49.04	40.85
	4- NP	0.00	40.24	0.00	2.64
Suppression de niveau(x) hiérarchique(s)	1- oui	43.41	32.93	26.30	37.73
	2- non	55.72	57.32	72.88	60.83
	3- NP	0.87	9.76	0.82	1.44
Démarche « qualité totale »	1- oui	82.84	81.71	60.00	37.73
	2- non	16.92	10.98	39.73	60.83
	3- NP	0.25	7.32	0.27	1.44
Hausse de salaires individualisées (cadres)	1- oui	95.15	91.46	65.48	86.25
	2- non	4.73	8.54	33.42	13.35
	3- NP	0.12	0.00	1.10	0.40
Hausse de salaires individualisées (non cadres)	1- oui	93.16	92.68	75.89	88.09
	2- non	6.84	7.32	23.56	11.75
	3- NP	0.00	0.00	0.55	0.16
Primes à la performance individuelle (cadres)	1- oui	86.94	82.93	73.42	82.73
	2- non	12.94	17.07	25.48	16.87
	3- NP	0.12	0.00	1.10	0.40
Primes/performance individuelle (non cadres)	1- oui	57.84	68.29	62.19	59.79
	2- non	42.04	31.71	37.81	40.13
	3- NP	0.12	0.00	0.00	0.08
Octroi de stock- options (cadres)	1- oui	16.04	12.20	18.63	16.55
	2- non	82.59	85.37	79.73	81.93
	3- NP	1.37	2.44	1.64	1.52
Octroi de stock- options (non cadres)	1- oui	2.49	8.54	16.16	6.87
	2- non	97.01	90.24	83.84	92.73
	3- NP	0.50	1.22	0.00	0.40
Évaluation hiérarchique périodique (cadres)	1- oui. tous	98.38	85.37	71.51	89.69
	2- oui. certains	1.37	13.41	21.64	8.07
	3- non	0.25	1.22	6.30	2.08
	4- NP	0.00	0.00	0.55	0.16
Évaluation hiérarchique périodique (non cadres)	1- oui. tous	83.71	70.73	39.45	69.94
	2- oui. certains	14.18	24.39	38.36	21.90
	3- non	2.11	4.88	21.37	7.91
	4- NP	0.00	0.00	0.82	0.24
Lien entre l'évaluation hiérarchique et le salaire ou les primes	1- Lien direct	55.47	46.34	49.86	53.24
	2- Lien indirect	34.45	32.93	26.58	32.05
	3- Pas de lien	10.07	19.51	23.56	14.63
	4- NP	0.00	1.22	0.00	0.08
Lien entre l'évaluation hiérarchique et la promotion	1- Lien direct	56.34	67.07	48.22	54.68
	2- Lien indirect	37.31	31.71	29.32	34.61
	3- Pas de lien	6.22	1.22	22.19	10.55
	4- NP	0.12	0.00	0.27	0.16
Effectifs		804	82	365	1 251

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction », DARES, construction de l'auteur.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Note : La CAH et la partition en trois classes ont été menées sur le sous-échantillon non pondéré afin de construire des cas types.

Tout d'abord, la classe 1, qui regroupe 64,27%⁶ des établissements de notre échantillon, peut caractériser un modèle de type multi-ressources reposant sur un système composite de dispositifs de régulation. En matière de coordination de l'activité productive, les établissements de cette classe adoptent des pratiques organisationnelles satisfaisantes aussi bien du point de vue de l'entreprise que des employés ; les exigences du marché imposent une réactivité et une flexibilité de la part des entreprises qui ne peuvent être garanties qu'à travers la décentralisation de la prise de décision vers les salariés et une fluidification de la circulation horizontale et verticale de l'information (Aoki [1990]). Les méthodes d'organisation du travail responsabilisent ainsi les travailleurs et font appel à leur expertise pour réduire le gaspillage, résoudre les problèmes plus rapidement, équilibrer la charge de travail et réguler le processus de production. La maîtrise des flux productifs et de la qualité répond à une logique d'amélioration continue du processus de production qui implique une forte mobilisation des salariés dans les décisions opérationnelles (Greenan et Mairesse [2006]). Aussi, l'organisation collective du travail est-elle corrélée à la présence de dispositifs participatifs collectifs dans l'entreprise. L'organisation du travail des établissements de cette classe se situe à l'interface de ce que Dayan *et alii* [2008] qualifient d'organisations en *lean production* (entreprises flexibles), qui mettent en œuvre des pratiques de travail de très haute performance (Osterman [1994]), et d'organisations apprenantes, qui favorisent l'autonomie procédurale et la responsabilisation des salariés. En somme, ces établissements concourent à la dynamique d'apprentissage et de résolution des problèmes dans un contexte de travail en équipe. En ce qui concerne les dispositifs d'incitation, les rémunérations sont verticalisées avec notamment l'octroi de primes à la performance individuelle, essentiellement pour le personnel cadre. Aussi, l'évaluation hiérarchique a-t-elle un impact à court et long terme sur l'évolution des salaires et des primes. Logiquement, elle n'a qu'une influence indirecte ou de long terme sur l'évolution de la carrière des salariés (promotion) puisqu'il s'agit d'une forme différée de rémunération. Nous pouvons voir dans ces faits une individualisation qualifiante des rémunérations qui s'oriente progressivement vers la compensation de la capacité des employés à maîtriser les activités plutôt qu'à strictement exécuter les tâches qui leur sont confiées (Lamotte [1993]). En ce sens, une très large majorité des représentants de la direction de ces établissements considère que l'individualisation des rémunérations dépend de l'intensité des efforts du salarié dans le travail (82,25%), de sa capacité à répondre à des sollicitations imprévues (76,08%), de la réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance (70,38%), de sa contribution au fonctionnement de l'équipe (86,33%) et de son implication dans les objectifs de l'entreprise (83,54%) (question 6.8a). De plus, parmi les employeurs de la classe 1, 46,39% déclarent être tout à fait d'accord (et 44,03% plutôt d'accord) avec le fait que l'individualisation est une pratique qui motive les salariés (question 6.12). Ces statistiques confirment, au moins en partie, la conception théorique des enjeux des incitations individuelles et par conséquent de la motivation purement extrinsèque dans la gouvernance d'entreprise multi-ressources. La propriété des salariés, à travers les systèmes de *stock-options*, n'est pas privilégiée dans les établissements de la classe 1. Si ce résultat est cohérent avec notre conception de la gouvernance multi-ressources qui limite la dimension collective dans les modes de rémunération, il peut toutefois paraître paradoxal puisque les *stock-options* ont longtemps été utilisées pour récompenser les travailleurs de rangs moyens et inférieurs dans les sociétés cotées. Mais, le paradoxe s'explique par les abus recensés à la fin des années 1990, par l'éclatement de la bulle financière au début des années 2000 et surtout par le traitement comptable moins favorable depuis la mise en place de la norme IFRS 2 (*International*

⁶ Cette forte proportion est intimement liée au choix de partition en trois groupes afin d'obtenir des classes types.

Financial Reporting Standard 2) (Amblard [2005]). Dans un contexte où la réhabilitation d'une information comptable transparente et fiable est une priorité majeure, l'organisme international IASB⁷ (*International Accounting Standards Board*) a définitivement adopté le 19 février 2004 la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » obligeant les groupes cotés à inscrire dans leurs charges le coût lié à l'exercice ultérieur des options d'achat. Or, avant le 1^{er} janvier 2005, la communauté n'avait aucune contrainte en matière d'évaluation et de comptabilisation des *stock-options*, même si le règlement CE 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales au sein de l'Europe encourage l'adoption anticipée d'IFRS 2. Ce règlement, qui indique les dispositions applicables aux premiers adoptants de cette norme, a conduit une majorité de sociétés cotées françaises à prendre les devants d'une réforme consistant à enregistrer, à leur juste valeur, tous les biens et services, y compris les services du personnel, lorsque le paiement est fait en actions ou en options, ainsi que lorsque le paiement est fait en trésorerie et fondé sur des actions (Ernst et Young [2005]). La réforme comptable a été le point de départ à quelques difficultés financières puisque les bénéfices publiés par les sociétés se sont transformés en pertes après comptabilisation des *stock-options* en charges dans le compte de résultat. C'est ainsi que le recours aux pratiques collectives d'options sur rachat d'actions a connu un certain recul dans les grandes sociétés cotées qui se sont tournées vers la pérennisation des relations professionnelles dans la perspective de la gouvernance multi-ressources. Ce phénomène s'inscrit dans une tendance générale à la réduction des *stock-options* depuis le début des années 2000 (Hall et Murphy [2003]).

Ensuite, la classe 2 n'est composée que de 6,55% des établissements de notre sous-échantillon et est très difficile à interpréter du fait du faible nombre de modalités caractérisant cette classe lors de la partition des établissements. Les responsables des firmes de cette classe ne savent pas si le travail en équipe et l'initiative salariale sont favorisés à travers des équipes autonomes de production notamment. Parallèlement, ils affirment ne pas savoir si la firme recourt à des pratiques de réactivité au marché, de type juste-à-temps clients et fournisseurs. Aucune caractéristique supplémentaire d'établissement ne nous permet de déterminer précisément cette classe. C'est pourquoi nous identifions cette classe d'établissements comme pratiquant une gouvernance rudimentaire et non clairement déterminée. Toutefois, la répartition des variables actives par classe, reportée dans le tableau 2, nous permet de préciser en partie la description de ce groupe. Les établissements qui le composent présentent certains attributs communs aux organisations dites tayloriennes. En réalité, comme les salariés des établissements de la classe de gouvernance multi-ressources, les employés des établissements appartenant à la classe de gouvernance rudimentaire doivent respecter des normes de qualité dans le processus de production. Sauf que la démarche de qualité devient dans ce cas une contrainte car, contrairement aux établissements de la classe 1, elle n'est pas associée à d'autres dispositifs de motivation. Ainsi, il y a lieu de croire que le contenu du travail est rigide et les tâches répétitives dans un objectif de course à la productivité du travail. De plus, le travail présente une beaucoup plus faible autonomie des salariés en cas d'incidents productifs même s'ils participent en assez large proportion aux décisions opérationnelles de production. Enfin, les modes de rémunération sont largement individualisés et les dispositifs de contrôle répandus, conformément aux études empiriques étudiant la structure hiérarchique traditionnelle dans une vision taylorienne de l'organisation du travail (Lorenz et

⁷ Créé par les instituts comptables du Royaume-Uni, de l'Irlande, des États-Unis, de l'Allemagne, de l'Australie, du Canada, de la France, du Japon, du Mexique et des Pays-Bas, l'IASB remplace depuis 2001 l'IASC (*International Accounting Standards Committee*) et a pour principaux buts d'élaborer, de publier et de promouvoir les normes comptables internationales.

Valeyre [2004]). Au total, si le modèle de gouvernance d'entreprise identifié est rudimentaire, il semble être marqué par une hiérarchie forte tant au niveau des incitations que de la coordination, ce qui traduit une logique disciplinaire allant à l'encontre de l'autodétermination des employés dans leur travail.

Enfin, la classe 3, qui rassemble 29,18% des établissements de notre sous-échantillon, semble s'opposer en tout point avec la classe 1. En effet, elle désigne un modèle de gouvernance simple, focalisé sur un dispositif majeur, l'accès à la propriété des salariés. Cette classe peut être qualifiée ainsi dans la mesure où elle n'est relayée ni par une organisation du travail flexible, ni par une prise en compte des opinions des salariés dans la gestion et la stratégie de l'entreprise, ni même par la modernisation de la politique des salaires et des carrières. Plus précisément, la coordination dans les établissements de cette classe repose sur une logique minimaliste et statique avec peu d'innovations organisationnelles. La tendance est à la non suppression des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise et le travail en équipe est peu favorisé. Les salariés ne sont pas autonomes face aux incidents, même mineurs. Les modes d'organisation permettant d'être réactifs aux exigences du marché, comme l'adoption d'une démarche de qualité, ne sont pas utilisés. Une large majorité des établissements met en place de façon très partielle les dispositifs de travail collectif. La faible participation des employés à la vie de l'entreprise (moins de 5% des salariés concernés en général), *via* les réunions de bureau ou les groupes de qualité et de résolution des problèmes, conforte la « structure simple » (Mintzberg [1979] ; Dayan *et alii* [2008]) des organisations de cette classe de gouvernance d'entreprise. La politique salariale y est peu généreuse (pas d'augmentations individualisées des rémunérations ni de primes à la performance individuelle) et le rôle de la hiérarchie très limité (pas d'évaluation des salariés par leurs supérieurs qui n'influencent donc pas l'évolution de leurs rémunérations). En définitive, les établissements de cette classe gouvernent à l'aide d'un mode de rémunération collectif et réversible : la participation différée des employés au capital de l'entreprise prédomine en tant que levier formel d'incitation. Les droits de contrôle résiduels octroyés à l'ensemble des salariés à travers les plans d'option sur actions informent sur l'importance conférée à la propriété collective comme outil de gestion de la relation d'emploi. Cette conclusion mérite d'être argumentée pour ces établissements de petite structure (composés en majorité de 20 à 50 salariés) du secteur tertiaire principalement possédés par des familles et des particuliers. Le procédé des *stock-options* est très prisé par les jeunes entreprises innovantes cherchant à attirer, motiver et fidéliser les talents que leurs faibles ressources financières ne leur permettent pas de s'offrir dans la phase de démarrage, ou encore, cherchant à faire participer des salariés qu'elles n'ont pas toujours la possibilité de rémunérer malgré la forte croissance de leur valeur (Sesil *et alii* [2002]). Ce mode de rémunération est fiscalement avantageux comparativement aux salaires qui sont plus lourdement taxés (Guibert et Vallat [2001]) ; il permet souvent d'éviter des augmentations individuelles difficilement réversibles et des dépenses immédiates, l'entreprise pouvant alors investir dans d'autres domaines. Les plans d'options élargis ont des effets incitatifs à tous les niveaux hiérarchiques pour les entreprises de petite taille (Oyer et Schaefer [2005]). De plus, sur le plan comptable, l'ordonnance n°2004-1382 du 20 décembre 2004 ne rend pas obligatoire mais simplement volontaire l'adoption du référentiel IFRS 2 pour la comptabilisation des *stock-options* des sociétés non cotées qui établissent des comptes consolidés. Cette option constitue un atout pour ces entreprises de taille réduite qui peuvent continuer à les utiliser comme mode de rémunération à long terme sans avoir à en subir les conséquences en termes de pertes financières liée à l'inscription en charge du coût de l'exercice futur des options d'achat. Comme l'indique le tableau 2, avec 18,63% et 16,16% des établissements attribuant des *stock-options* à leurs salariés respectivement cadres et non cadres, cette

classe est la plus disposée à pratiquer une gouvernance patrimoniale. En réalité, ces proportions sont largement plus élevées que les proportions moyennes, ce dispositif de rémunération restant peu diffusé sur le plan national. Cela s'explique notamment par une forte représentation des établissements appartenant aux secteurs des biens de consommation et des transports et communications. En effet, ces secteurs d'activités regroupent respectivement les entreprises pharmaceutiques et les entreprises des TIC qui ont tendance à faire un usage systématique des plans d'options sur actions (Core et Guay [2001] ; Murphy [2003] ; Oyer et Schaefer [2005]) (voir tableau 3, annexe 1).

3.2. Discussion

Au sein de la typologie établie, la classe 1 regroupe les établissements les plus intéressants eu égard aux dispositifs de gouvernance d'entreprise mis en place, toutes choses égales par ailleurs. En effet, les établissements les plus distinctifs de cette classe développent des dispositifs complémentaires de verticalisation des incitations et de décentralisation de la coordination. Une analyse sectorielle nous permet de préciser que parmi les 804 établissements qui la composent, 22,51% sont des entreprises de l'industrie des biens intermédiaires (voir tableau 3, annexe 1). Si l'on considère les secteurs d'activité individuellement, l'industrie automobile est même la plus encline à appliquer le modèle multi-ressources avec 69,39% d'établissements suivie de l'industrie des biens intermédiaires (45,14%) qui sont toutes deux des industries composées d'établissements de taille moyenne à grande. De prime abord, ces résultats, qui soutiennent l'idée d'un mode renouvelé de gouvernance adopté par des entreprises traditionnelles et relativement anciennes, sont contre-intuitifs. Toutefois, un regard approfondi sur l'industrie française actuelle permet de comprendre ce phénomène. Si l'accent a été mis sur la forte intensité capitalistique des industries automobile et de biens intermédiaires (en particulier la chimie), cette intensité concerne intuitivement le capital physique. Or, le capital humain y est également très spécifique. En effet, le contenu hautement technologique de la production industrielle et les efforts soutenus en R&D appellent les entreprises industrielles à recruter et fidéliser des salariés dotés de compétences spécialisées. Ils les encouragent également à les co-spécialiser durablement aux fonctions et au contenu des tâches propres à l'activité et au fonctionnement de leur organisation et des besoins des marchés complexes sur lesquelles elles opèrent (Guilhon [2004]). À l'inverse, les marchés de produits de base regroupent des firmes dont les activités standardisées ne nécessitent pratiquement que du capital humain général. Dans un contexte de généralisation du recours à la sous-traitance de spécialité et au recentrage sur les métiers de base, les principaux utilisateurs du modèle de gouvernance multi-ressources sont des établissements industriels, en particulier produisant des biens manufacturiers, caractérisés par de forts niveaux de capital humain spécialisé sur les plans fonctionnels et professionnels.

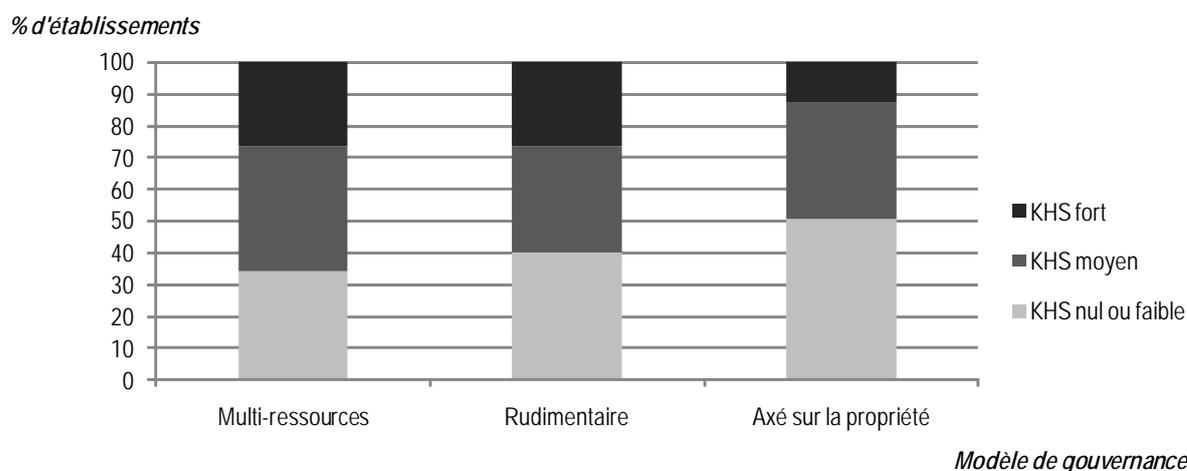
Mesurer la spécificité du capital humain des entreprises françaises est un moyen de confirmer cette interprétation. Les travaux de spécification empirique du degré de spécificité du capital humain sont rares et hétérogènes (Topel [1991] ; Rajan et Wulf [2003] ; Foss *et alii* [2006]). Dans ces circonstances, nous proposons de construire un proxy original de cette variable. Un actif spécifique correspond au surplus de valeur qu'il dégage dans sa meilleure utilisation par rapport à sa valeur de récupération, qui est sa valeur pour sa deuxième meilleure utilisation (Klein *et alii*. [1978]). Autrement dit, les actifs spécifiques résultent dans la formation d'une quasi-rente (Holmström et Roberts [1998]) et ne peuvent être redéployés sans coût (Williamson [1975]). La spécificité du capital humain peut ainsi être mesurée en termes de stocks, c'est-à-dire en termes de valeur créée ou de salaires reçus. Toutefois, puisque le

capital humain est inséparable de celui qui le porte, le stock de capital humain spécifique est nécessairement le résultat des engagements des parties. L'ampleur de ces engagements dépend de la capacité des individus à réaliser des investissements idiosyncratiques aux besoins et aux caractéristiques de la firme. En cohérence avec cette conception, nous approximations le degré de spécificité du capital humain à travers une mesure combinée des niveaux de spécificité du stock et de l'investissement en capital humain d'un échantillon d'établissements français en 2004.

D'une part, le degré de spécificité du stock de capital humain renvoie à la conception néoclassique selon laquelle la valeur du stock dudit capital équivaut à la différence entre la valeur actualisée des revenus futurs de l'employé et du coût de sa formation (Becker [1964]). Sous l'hypothèse restrictive que la compétence spécifique se reflète fidèlement dans l'état du marché du travail, la méthode développée revient à examiner les différences de revenus des travailleurs qui semblent être liées à des particularités productives de la firme et à en estimer la valeur marchande, c'est-à-dire la valeur globale du capital humain spécifique. Le capital humain spécifique est alors considéré comme un capital incorporé dans le salaire. Dans cette perspective, la notion de rente sur salaires (*RENTSAL*) constitue un indicateur du degré de spécificité du stock de capital humain (voir annexe 2 pour les détails de la construction de *RENTSAL*). D'autre part, contrairement aux investissements en formation générale, les coûts d'investissements en formation spécifique sont majoritairement supportés par la firme qui estime avoir des chances de rentabiliser son financement (O'i [1962]). Ils constituent une mesure du flux de capital humain spécifique (Baldwin et Johnson [1995] ; Lepak et Snell [1999]) et rendent compte du degré de spécificité du capital humain à travers la source d'acquisition et d'accumulation de compétences distinctives. Il s'agit d'évaluer l'effort des établissements réalisé pour enrichir le capital humain des salariés spécifiquement dédié à l'activité de l'organisation. Dans cette perspective, le niveau de financement des formations en lien direct avec les moyens et les objectifs productifs de l'entreprise (*FORMASPE*) est un indicateur du degré de spécificité de l'investissement en capital humain (voir annexe 2 pour les détails de la construction de *FORMASPE*). En somme, nous proposons une compréhension enrichie du concept de capital humain spécifique grâce à une mesure robuste et interprétable empiriquement des degrés de spécificité du stock et de l'investissement en capital humain. En effet, la combinaison des variables *RENTSAL* et *FORMASPE* nous permet de construire un indicateur synthétique pertinent du degré de spécificité du capital humain (*KHS*) de telle sorte que $KHS = RENTSAL + FORMASPE$.

La répartition des établissements appartenant aux trois classes de gouvernance d'entreprise selon le degré de spécificité de capital humain indique que les établissements utilisant le modèle multi-ressources sont les plus nombreux à disposer de capital humain fortement spécifique (voir tableau 3, annexe 1). Plus précisément, comme le montre la figure 1, 26,45% de ces établissements travaillent avec du capital humain très spécifique contre seulement 12,86% des établissements dont la gouvernance est axée sur la propriété. Parallèlement, et conformément à nos attentes, le capital humain est plutôt général (degré de spécificité nul ou faible) dans environ un tiers des établissements mettant en œuvre une gouvernance d'entreprise multi-ressources alors qu'il l'est dans 40,28% des établissements à la gouvernance rudimentaire et dans plus de la moitié des établissements développant une gouvernance disciplinaire axée sur la propriété. En somme, l'évaluation empirique du degré de spécificité du capital humain montre que le modèle de gouvernance multi-ressources est privilégié dans les établissements intensifs en capital humain spécifique.

Figure 1. Degré de spécificité du capital humain dans les établissements selon leur modèle de gouvernance d'entreprise



Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction », DARES.

Champ : 1 251 établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Notes : Pearson $\chi^2 = 28.0776^{***}$; V de Cramer = 0.1162 : Le khi-deux de Pearson (Pearson χ^2) indique qu'il existe une relation entre la partition en trois classes de gouvernance et le degré de spécificité du capital humain au seuil significatif de 1% (***) ; le V de Cramer, proche de 0.200, apprend que l'intensité de cette relation est relativement forte.

Pour conclure, l'analyse typologique nous a permis d'explorer les possibilités d'émergence du modèle multi-ressources dans le paysage de la gouvernance d'entreprise en France en 2004. Cette approche inductive a établi une mesure globale de la gouvernance d'entreprise multi-ressources : combinée à une construction statistique, elle a révélé l'existence d'une classe d'établissements fortement dotés de capital humain spécifique et qui utilise de manière simultanée des mécanismes verticaux d'incitation et des pratiques horizontales de coordination pour équilibrer la relation d'emploi à travers le principe de motivation au travail. Toutefois, en contraignant le moins possible l'échantillon d'observations afin de "laisser parler" les données, cette démarche ne fait que caractériser la manifestation d'un tel modèle de gouvernance d'entreprise ; elle ne rend qu'imparfaitement compte des instruments qui le composent effectivement. C'est pourquoi une méthode inversée, de type déductive, devrait être réalisée pour tester la validité de l'analyse typologique. Il s'agirait de contraindre les données en fonction de la vision théorique que nous défendons de la gouvernance multi-ressources ; cela revient à donner une définition positive de ce modèle novateur de gouvernance d'entreprise sous la forme d'expressions logiques, afin d'en identifier précisément les éléments constitutifs.

*

* *

La centralité du capital humain dans le processus de création de valeur des firmes, récemment analysée dans la littérature, nous a conduite à développer une approche renouvelée des enjeux et des instruments de la gouvernance des entreprises intensives en capital humain spécifique.

Nous avons tout d'abord montré que les principes d'incitation et de contrôle, traditionnellement mobilisés dans le champ de la gouvernance d'entreprise, étaient insuffisants pour réguler efficacement les multiples dépendances économiques dans le cadre de la relation d'emploi. Aussi, avons-nous proposé une nouvelle forme de gouvernance, qualifiée de multi-ressources ; celle-ci serait chargée d'optimiser la création et la distribution de la valeur parmi les différents partenaires contrôlant les ressources critiques de la firme, principalement les employés les plus indispensables, à travers la

motivation au travail. Nous avons alors opérationnalisé la gouvernance d'entreprise multi-ressources comme un modèle multidimensionnel axée sur l'interdépendance de la verticalisation des incitations et de l'horizontalisation de la coordination.

Cet article a ensuite confronté cette vision multi-ressources à la réalité des modèles de gouvernance d'entreprise en France en 2004 à partir de l'exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005. Une analyse typologique nous a permis de faire émerger trois classes d'établissements homogènes pratiquant trois formes de gouvernance d'entreprise distinctes : la gouvernance multi-ressources, la gouvernance rudimentaire et la gouvernance axée sur la propriété. La classe de gouvernance multi-ressources a fourni des éléments de validation de la définition théorique que nous en avons proposé : elle est le lieu d'un renforcement mutuel d'instruments disciplinants individualisés (incitations salariales, contrôle hiérarchique, *etc.*) et de pratiques collectives innovantes et responsabilisantes (travail en équipe, autonomie des travailleurs, *etc.*). Autrement dit, l'analyse typologique a induit des arguments accréditant la thèse de la complémentarité de la verticalisation des incitations et de l'horizontalisation de la coordination.

Enfin, puisque cet article a défendu l'idée que la gouvernance multi-ressources est adaptée aux firmes intensives en capital humain spécifique, une étape supplémentaire du raisonnement serait d'estimer les déterminants de ce modèle dédié à l'ancrage et à l'appréciation des ressources critiques des salariés.

Annexes

Annexe 1

Tableau 3. Répartition des échantillons opérationnels selon les principales variables explicatives (fréquences exprimées en pourcentages)

Variables structurelles	Modalités	Total	SE ₁	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Nombre de salariés (<i>TAILLE</i>)	20 à 49 salariés	21.59	14.55	12.06	12.20	20.55
	50 à 99 salariés	14.42	11.99	9.95	14.63	15.89
	100 à 199 salariés	17.99	18.39	16.54	17.07	22.74
	200 à 499 salariés	18.91	19.98	20.52	21.95	18.36
	500 à 1 000 salariés	17.28	22.14	27.11	17.07	12.33
	Plus de 1 000 salariés	9.81	12.95	13.81	17.07	10.14
Multi-établissement (<i>multi</i>)	Oui	36.98	30.46	28.36	24.39	36.44
	Non	63.02	69.54	71.64	75.61	63.56
Secteur d'activité (<i>NAF</i>)	Agroalimentaire	4.42	5.20	3.86	9.76	7.12
	Biens de consommation	5.98	7.35	7.09	7.32	7.95
	Automobile	1.82	3.28	4.23	1.22	1.64
	Biens d'équipement	8.14	10.23	11.57	6.10	8.22
	Biens intermédiaires	14.90	19.66	22.51	15.85	14.25
	Énergie	2.68	3.36	3.98	4.88	1.64
	Construction	7.06	6.16	4.85	7.32	8.77
	Commerce	18.80	14.47	14.05	10.98	16.16
	Transports	6.24	4.80	2.99	7.32	8.22
	Activités financières	5.13	4.24	4.48	7.32	3.01
	Activités immobilières	1.23	1.28	1.62	1.22	0.55
	Services aux entreprises	19.06	16.87	16.92	17.07	16.71
	Services aux particuliers	4.53	3.12	1.87	3.66	5.75
Principale catégorie d'actionnaires (<i>ACTIONR</i>)	Familles, particuliers	38.91	31.33	27.24	30.49	40.55
	Organismes français	22.56	25.10	26.74	20.73	22.47
	Organismes étrangers	15.76	19.18	21.27	12.20	16.16
	Salariés de l'entreprise	3.27	3.12	3.23	4.88	2.47
	État, collectivité locale	6.06	7.11	7.46	8.54	6.03
	Autres	5.31	6.00	6.47	7.32	4.66
Cotation en Bourse (<i>bourse</i>)	Aucun autre	8.14	8.15	7.59	15.85	7.67
	Oui	41.17	49.40	55.47	51.22	35.62
	Non	57.93	49.64	43.66	46.34	63.56
Proportion de salariés en CDD (<i>CDD</i>)	NP	0.89	0.96	0.87	2.44	0.82
	Moins de 5%	70.35	74.50	78.73	76.83	64.66
	5 à 19%	23.67	19.90	17.54	18.29	25.48
	20 à 50%	2.86	2.88	1.74	0.00	6.03
	Plus de 50%	1.52	1.44	0.75	1.22	3.01
Présence de salariés intérimaires (<i>interim</i>)	NSP	1.60	1.28	1.24	3.66	0.82
	Oui	57.23	64.91	68.91	68.29	55.34
	Non	42.51	34.85	30.85	30.49	44.66
	NSP	0.26	0.24	0.25	1.22	0.00
Présence de délégués syndicaux (<i>dsenti</i>)	Oui	75.24	83.21	86.07	82.93	76.99
	Non	24.16	16.07	13.56	15.85	21.64
	NSP	0.60	0.72	0.37	1.22	1.37
Proportion de salariés syndiqués (<i>txsyndt_r</i>)	Moins de 5%	41.14	34.96	31.97	41.46	40.11
	5 à 10%	24.43	27.28	29.60	19.51	23.90
	11 à 20%	11.12	13.76	15.67	4.88	11.54
	Plus de 20%	10.11	10.80	10.20	8.54	12.64
	NSP	13.20	13.20	12.56	25.61	11.81
Participation des salariés au capital (<i>actions</i>)	Oui	19.26	23.25	26.15	33.33	14.84
	Non	76.88	74.62	72.31	60.00	82.79
	NSP	3.85	2.13	1.54	6.67	2.37
Représentants des salariés au CA (<i>rpca</i>)	Oui	62.17	65.76	69.93	74.29	50.00
	Non	27.01	24.07	23.55	11.43	30.43
	NSP	10.83	10.17	6.52	14.29	19.57
Effectifs		2 691	1 251	804	82	365

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction », DARES, construction de l'auteur.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Notes : NSP : Ne sait pas ; SE₁ correspond au sous-échantillon opérationnel utilisé dans notre étude empirique contenant 1 251 observations ; Classe 1, Classe 2 et Classe 3 correspondent aux sous-échantillons d'établissements utilisant respectivement la gouvernance multi-ressources, la gouvernance rudimentaire et la gouvernance axée sur la propriété.

Annexe 2

Degré de spécificité du stock de capital humain : une mesure de la rente sur salaire (RENTSAL). Trois variables sont mobilisées dans sa construction :

- *SALHM_ETAB* : le salaire horaire net moyen dans l'établissement issu de la déclaration annuelle des données sociales (DADS) au 31 décembre 2003 ;
- *SALHM_FR* : le salaire horaire net moyen sur le marché du travail français. Cette variable correspond à l'*outside option*, c'est-à-dire au salaire moyen qu'un employé pourrait obtenir en quittant son établissement ;
- *SALHM_NAF* : le salaire horaire net moyen selon l'activité principale de l'établissement (NAF rév. 1, 2003, niveau 17⁸) introduit en tant qu'effet fixe secteur.

Notre mesure de la rente sur salaire est donc telle que $RENTSAL = \frac{SALHM_ETAB - SALHM_FR}{SALHM_NAF - SALHM_FR}$.

RENTSAL est égale à 2 si l'établissement offre une rémunération au moins quatre fois plus élevée que sur le marché du travail, à 1,5 si l'établissement offre une rémunération entre deux et quatre fois plus élevée que le marché, à 1 si l'établissement offre une rémunération entre 25% et 100% supérieure à celle du marché du travail, à 0,5 si l'établissement offre une rémunération de moins de 25% supérieure à celle du marché⁹, à 0 sinon.

Degré de spécificité de l'investissement en capital humain : mesure de l'effort en formation spécifique (FORMASPE). Deux variables primaires sont mobilisées dans sa construction :

- *DEPFORM* : pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'entreprise : égale à 2 si plus de 3% de la masse salariale de l'entreprise est consacrée à la formation professionnelle, à 1 si entre 1,5 et 3% de la masse salariale de l'entreprise est consacrée à la formation professionnelle, à 0 sinon.
- *OBJFORM1* : objectif n°1 des actions définies par le plan de formation mis en place dans l'entreprise : égale à 1 si le premier objectif du plan de formation est de préparer les salariés ou les faire s'adapter à l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail dans l'entreprise ou s'il est de préparer les salariés à un changement de poste ou à une prise de fonction dans l'entreprise, égale à 0,5 sinon.

Ainsi, nous définissons *FORMASPE* telle que $FORMASPE = DEPFORM \times OBJFORM1$. Les dépenses de formation des établissements sont pondérées par l'objectif prioritaire du plan de formation développé. Cette pondération indique qu'un objectif de nature spécifique à la firme a un poids deux fois plus important qu'un objectif à orientation générale.

En définitive, la somme des deux variables construites de rentes sur salaire et d'effort en formation

⁸ La nomenclature d'activités françaises révision 1 (NAF rév. 1, 2003) est la nomenclature statistique nationale d'activités qui se substitue depuis le 1^{er} janvier 2003 à la NAF de 1993. Elle est elle-même remplacée depuis le 1^{er} janvier 2008 par la NAF révision 2 (NAF rév. 2, 2008).

⁹ Cette différence de salaires est qualifiée de rente faible dans la mesure où pour un poste équivalent, le bassin d'emploi peut être le seul responsable du salaire plus important. Par exemple, en Île-de-France les salaires sont en moyenne 15% plus élevés qu'en Province, quel que soit le poste considéré.

spécifique permet d'obtenir un indicateur global du degré de spécificité du capital humain telle que $KHS = RENTSAL + FORMASPE$. Sa distribution est la suivante :

<i>KHS</i>	Fréquence totale (effectif)	Fréquence exprimée
Nul ou faible : $KHS \leq 1$	28.87 (777)	40.53
Moyen : $1.5 \leq KHS \leq 2.5$	27.68 (745)	38.86
Fort : $KHS \geq 3$	14.68 (395)	20.61
TOTAL	71.24 (1 917)	100.00 (2 691)

Source : Enquête REPONSE 2004-2005, volet « Représentant de la direction », DARES.

Champ : Établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

L'indicateur du degré de spécificité du capital humain révèle que seulement 14,68% des établissements interrogés travaillent avec du capital humain très spécifique. Le capital humain reste plutôt général dans 28,87% des cas. La spécificité du capital humain est moyenne pour plus d'un quart des établissements enquêtés (27,68%).

Références

- Amblard M. [2005], La comptabilisation des stock-options : comptabilité d'entreprise ou comptabilité d'actionnaire, *Gestion* 2000 4/05 : pp. 185-203.
- Aoki M. [1990], Towards an economic model of the Japanese form, *Journal of Economic Literature* 28(1): pp. 1-27.
- Arthur J. [1994], Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal* 37(3): pp. 670-687.
- Askenazy P. [2005], Sur les sources de l'intensification, *Revue Économique* 56(2) : pp. 217-236.
- Baldwin J. et Johnson J. [1995], Développement du capital humain et innovation : la formation dans les petites et moyennes entreprises, Statistique Canada, Direction des études analytiques, 74.
- Barney J. et Wang H. [2006], Employee incentives to make firm-specific investments: Implications for resource-based theories of corporate diversification, *Academy of Management Review* 31(2): pp. 466-476.
- Baron J. et Kreps D. [1999], *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Wiley & Sons, New York.
- Becker G. [1964], *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press and NBER, New York.
- Bénabou R. et Tirole J. [2006], Incentives and prosocial behavior, *American Economic Review* 96(5): pp. 1652-1678.
- Berle A. et Means, G. [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Blair M. [1995], *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Blair M. [1999], Firm-specific human capital and theories of the firm, in M. Blair et M. Roe (eds), *Employees and Corporate Governance*. Brookings Institution Press, pp. 58-90.
- Cappelli P. et Neumark D. [2001], Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review* 54(4): pp. 737-775.
- Caroli E. et Van Reenen J. [2001], Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments, *Quarterly Journal of Economics* 116(4): pp. 1449-1492.

- Cézanne-Sintès C. [2008a], Modern corporate changes: Reinstating the link between the nature, boundaries and governance of the firm, *International Review of Applied Economics* 22(4): pp. 447-461.
- Cézanne-Sintès C. [2008b], *Capital humain spécifique, gouvernance et performance de l'entreprise : approche par la théorie de la firme et étude empirique du cas français*, Thèse de Doctorat ès Sciences Économiques, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Charreaux G. [2002], Variation sur le thème 'À la recherche de nouvelles fondations' pour la finance et la gouvernance d'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie* 5(3) : pp. 5-68.
- Co V. [1997], *Méthodes statistiques et informatiques pour le traitement de données manquantes*, Thèse de Doctorat en Informatique, CNAM, Paris.
- Core J. et Guay W. [2001], Stock option plans for non-executive employees, *Journal of Financial Economics* 61(2): pp. 253-287.
- Dayan J-L., Desage G., Perraudin C. et Valeyre A. [2008], La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail, in T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolff (eds), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*. La Découverte, coll. Recherches, pp. 334-352.
- Deakin S. et Konzelmann S. [2003], Corporate Governance after Enron: An Age of Enlightenment?, *Organization* 10(3): pp. 583-587.
- Deci E. et Ryan R. [1985], *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York.
- Deci E. et Ryan R. [2000], Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist* 55(1): pp. 68-78.
- Dyer J et Hatch N. [2004], Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* 25(12): pp. 1155-1178.
- Ernst & Young [2005], *Passage aux IFRS – Les pratiques des grands groupes européens*, CPC, Meylan.
- Foss K., Foss N. et Vázquez X. [2006], 'Tying the manager's hands': Constraining opportunistic managerial intervention, *Cambridge Journal of Economics* 30(5): pp. 797-818.
- Gagné M. et Deci E. [2005], Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior* 26(4): pp. 331-362.
- Gibbons R. [2005], Four formal(izable) theories of the firm?, *Journal of Economic Behavior & Organization* 58(2): pp. 200-245.
- Gottschalg O. et Zollo M. [2007], Interest alignment and competitive advantage, *Academy of Management Review* 32(2): pp. 418-437.
- Green F. [2004], Why has work effort become more intense?, *Relations Industrielles/Industrial Relations* 43(4): pp. 709-741.
- Greenan N. et Mairesse J. [2006], Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés. Un exercice de mesure à partir de données couplées entreprises/salariés, *Revue Économique* 57(6) : pp. 1137-1175.
- Grossman S. et Hart O. [1986], The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy* 94(4): pp. 691-719.
- Guilhon B. [2004], Markets for knowledge: Problems, scope and economic implications, *Economics of Innovation & New Technology* 13(2): pp. 165-181.

- Guimbert S. et Vallat J-C. [2001], La fiscalité des stock-options : une perspective internationale, *Économie et Statistique* 344 : pp. 3-31.
- Hall B. et Murphy K. [2003], The trouble with stock options, *Journal of Economic Perspectives* 17(3): pp. 49-70.
- Hall P. et Soskice D. [2001], Introduction, in P. Hall and D. Soskice (eds), *Varieties of Capitalism*. Oxford University Press, pp. 1-68.
- Hart O. et Moore J. [1990], Property rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy* 98(6): pp. 1119-1158.
- Hill C. et Jones T. [1992], Stakeholder-agency theory, *Journal of Management Studies* 29(2): pp. 131-154.
- Holmström B. et Roberts J. [1998], The boundaries of the firm revisited, *Journal of Economic Perspectives* 12(4): pp. 73-94.
- Klein B., Crawford R. et Alchian A. [1978], Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law & Economics* 21(2): pp. 297-326.
- Kochan T. et Rubinstein S. [2000], Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership, *Organization Science* 11(4): pp. 367-386.
- Konzelmann S., Conwey, N., Trenberth, L. et Wilkinson F. [2006], Corporate governance and human resource management, *British Journal of Industrial Relations* 44(3): pp. 541-567.
- Lamotte B. [199], Individualisation des salaires et organisation du travail : quelles relations ?, *Travail et Emploi* 57 : pp. 48-59.
- Le Guen M. et Jaffeux C. [1989], La conjonction analyse des données et statistique inférentielle pour conduire à une meilleure perception visuelle, *Revue de Statistique Appliquée* 37(3) : pp. 75-97.
- Lemière S., Perraudin C. et Petit H. [2006], Les pratiques de gestion du travail et de l'emploi en France et leurs conséquences sur les salariés, Document de travail Centre d'études de l'emploi (CEE), 75.
- Lepak D. et Snell S. [1999], The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review* 24(1): pp. 31-48.
- Lhomme J. [1966], *Pouvoir et société économique*, Cujas, Paris.
- Little R. et Rubin D. [2002], *Statistical Analysis with Missing Data*, Wiley-Interscience, Hoboken, NJ.
- Mintzberg H. [1979], *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Murphy K. [2003], Stock-based pay in new economy firms, *Journal of Accounting & Economics* 34(1-3): pp. 129-147.
- Oi W. [1962], Labor as a quasi-fixed factor, *Journal of Political Economy* 70(6): pp. 538-555.
- Osterman P. [1994], How common is workplace transformation and who adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review* 47(2): pp. 173-188.
- Oyer P. et Schaefer S. [2005], Why do some firms give stock options to all employees? An empirical examination of alternative theories, *Journal of Financial Economics* 76(1): pp. 99-133.
- Pollin J-P. [2004], À propos de quelques ouvrages sur la gouvernance des entreprises, *Revue Économique* 55(2) : pp. 333-346.
- Poppo L. et Zenger T. [2002], Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements, *Strategic Management Journal* 23(8): pp. 707-725.
- Rajan R. et Zingales L. [2000], The governance of the new enterprise, in X. Vives (ed), *Corporate governance: Theoretical and Empirical Perspectives*. Cambridge University Press, pp. 201-227.
- Rajan R et Wulf J. [2003], The flattening firm: Evidence from panel data on the changing nature of corporate hierarchies", *NBER Working Paper Series*, Working Paper n°9633.

- Rebérioux A. [2002], *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. De la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle*, Thèse de Doctorat ès Sciences Économiques, Université Paris X-Nanterre.
- Roussel P. [2002], La motivation au travail – concept et théories, in P. Louart (ed), *Les grands auteurs en ressources humaines*. Les Notes du Lirhe.
- Sesil J., Kroumova M., Blasi J. et Kruse D. [2002], Broad-based employee stock options in US 'new economy' firms, *British Journal of Industrial Relations* 40(2): pp. 273-294.
- SESSI [2005], *Enquête sur les relations Inter-Entreprises en 2003 (ERIE)*, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Paris.
- Shleifer A. et Vishny R. [1997], A survey of corporate governance, *Journal of Finance* 52(2): pp. 737-783.
- Topel R. [1991], Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority, *Journal of Political Economy* 99(1): pp. 145-175.
- Wang H., He J. et Mahoney J. [2009], Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms, *Strategic Management Journal* 30(12): pp. 1265-1285.
- Williamson O. [1975], *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.