HAL
open science

Gouvernance d'entreprise des sociétés-mères de groupes multinationaux : Une étude empirique par l'approche " quali-quantitative comparée " (AQQC)

Konan Anderson Seny Kan

To cite this version:

Konan Anderson Seny Kan. Gouvernance d'entreprise des sociétés-mères de groupes multinationaux : Une étude empirique par l'approche " quali-quantitative comparée " (AQQC). Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00650582

HAL Id: hal-00650582

https://hal.science/hal-00650582v1

Submitted on 11 Dec 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.

Gouvernance d'entreprise des sociétés-mères de groupes multinationaux : Une étude empirique par l'approche « quali-quantitative comparée » (AQQC).

Résumé : Le présent papier étudie les déterminants des instances de gouvernance (équipe dirigeante et conseil) au sein des société-mères de groupes multinationaux. Une littérature émergente présuppose un lien entre le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational[1] et la configuration de ses dispositifs de gouvernance. Si les argumentations théoriques sous-tendant cette conjecture sont séduisantes, les preuves empiriques restent encore peu nombreuses pour les conforter. C'est dans ce dessein que nous recourons dans cet article à l'AQQC avec pour contribution majeure : la mise en évidence de conditions causales nécessaires et de combinaisons de conditions causales suffisantes ouvrant un nouvel angle de compréhension de la gouvernance d'entreprise au sein des sociétés mères de groupes multinationaux. Nous montrons également que le niveau d'internationalisation des groupes multinationaux constitue une condition nécessaire mais pas suffisante pour déterminer la configuration des dispositifs de gouvernance de leur société-mère.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise – Groupe multinational – Ensembles flous – Analyse comparative configurationnelle (AQQC)

Abstract*:* This paper studies the determinants governance arrangement (top management team and board of director) within multinational's parent company. An emerging literature presupposes a link between multinational degree of internationalization and the configuration of its governance arrangements. If the theoretical arguments underlying this conjecture are promising, empirical evidences are still sparse to consolidate it. In this aim, we use in this article QCA with a major contribution: bringing out necessary causal conditions and sufficient combination of causal conditions opening a new angle of understanding of corporate governance within multinational corporations' parent companies. We also show that multinational corporations' level of internationalization is a necessary but not sufficient condition to determine the pattern of governance arrangements of their parent company.

Keywords: Corporate governance – Multinational corporation – Fuzzy sets – Configurational comparative analysis (QCA)

[1] Dans la littérature les termes « entreprises multinationales », « société transnationale », « multinationale » ou encore « firme multinationale » sont utilisés pour qualifier ce type d'entreprise.

Introduction

La gouvernance d'entreprise étudie la question du contrôle et de la coordination au sein d'une organisation avec la présupposition qu'une certaine configuration de ses instances de contrôle (conseil d'administration)2 et de gestion (équipe dirigeante - *top management team*)3 est garante de sa pérennité. Les mécanismes de gouvernance, organisés autour de ces deux instances, semblent plus complexes dans le contexte organisationnel particulier que représente un groupe multinational. Ceci s'explique par la complexité des processus managériaux (Carpenter & Sanders, 2004) liée la multidimensionnalité (Doz & Prahalad, 1991), à la fois structurelle et décisionnelle, caractérisant le groupe multinational. En effet, un groupe multinational est par définition une organisation possédant et exploitant des unités situées au-delà des frontières de son pays d'origine. La gouvernance d'entreprise prend conséquemment une acception particulière pour être entendue comme « le système qui non seulement surveille la relation entre les dirigeants et les parties prenantes (y compris les actionnaires), mais aussi dirige ses diverses entreprises mondialement dispersées et met en évidence la répartition des pouvoirs, des droits et des responsabilités entre les participants décisifs dans le processus décisionnel, qui affecte l'ensemble des activités. »4 (Luo, 2007, p. 5). Elle est donc structurée à deux niveaux dans le contexte d'un groupe multinational. La gouvernance propre à la société-mère constitue le premier niveau, indique comment les droits, les pouvoirs et les responsabilités sont répartis et surveillés au sein de la société-mère. Le deuxième niveau de gouvernance est relatif aux filiales du groupe. Il indique comment les filiales étrangères, possédant leur propre conseil d'administration, font face à leurs actionnaires et aux autres parties prenantes locales tout en tenant compte des exigences de leur société-mère. Dans cet article, nous focalisons notre analyse sur le premier niveau de gouvernance du groupe multinational. Dans cette perspective, notre travail est organisé en deux parties. La

[2] Dans ce travail, nous désignerons, tout comme l'OCDE (2004, p. 13), par le terme « conseil d'administration » tout organe représentatif des actionnaires. En effet, dans le système dualiste classique que l'on trouve dans certains pays, le terme « conseil d'administration » désigne aussi le « conseil de surveillance ».

[3] Pour Carpenter et Fredrickson (2001), l'équipe dirigeante comporte deux composantes. La première composante comprend le directeur général, le président, ou le président directeur général, le directeur général délégué (*chief operating officer*) et le directeur financier (*chief financial officer*). La deuxième composante comprend tous les autres dirigeants de la haute direction ne faisant pas partie de la première composante. L'équipe dirigeante à laquelle nous faisons référence dans cet article prend en compte ces deux composantes.

[4] Notre traduction de « *In the context of an MNC, corporate governance is the system that not only monitors the relationship between executives and stakeholders (including shareholders) but also directs its various globally dispersed businesses and pinpoints the distribution of power, rights, and responsibilities among critical participants in the corporate level decision-making process that affects worldwide corporate affairs.* » (Luo, 2007, p. 5)

gouvernance d'entreprise des groupes multinationaux comme objet de recherche concilie par définition deux champs d'investigations bien distincts. Il s'agit notamment de la littérature en gouvernance d'entreprise stricto sensu et celle en management international. De ce fait, nous montrons dans la première partie de ce travail comment ces deux littératures s'articulent pour faire émerger ce que nous nommons de manière prématurée « une théorie » de la gouvernance d'entreprise des groupes multinationaux. La deuxième partie part d'une revue critique des présupposés de cette littérature pour mettre en œuvre un travail empirique fondé sur l'AQQC et appliqué à dix groupes multinationaux français.

1. Vers une « théorie » de la gouvernance d'entreprise des groupes multinationaux

Depuis la publication de leur article, Sanders et Carpenters (1998) semblent avoir ouvert une voie inédite de recherche en management international. Ainsi un ensemble de travaux[5], bien encore parcellaires, tente de produire un corpus théorique et empirique sur l'objet « gouvernance d'entreprise des groupes multinationaux ». La conjecture fondamentale mise en avant est que et la complexité liée à la conduite des activités à l'international constituerait le déterminant majeur de la configuration et du fonctionnement de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration d'une société-mère.

1.1. Les ancrages théoriques

Deux justifications reposant sur la théorie du traitement de l'information (Tushman & Nadler, 1978)6 et celle de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)7 fondent le cadre théorique de cette littérature. L'internationalisation d'un groupe multinational accroît la complexité de ses processus décisionnels. Ceci accentue par conséquent les exigences en matière de traitement de l'information et des problèmes d'agence auxquelles font face les instances de gouvernance de la société-mère. Les tenants de la théorie du traitement de l'information soutiennent que la

[5] Le *Journal of International Management* consacre à juste titre un numéro spécial au terme de la gouvernance d'entreprise des groupes multinationaux intitulé « *Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises* » en 2005.

[6] Selon Egelhoff (1982), la théorie du traitement de l'information constitue un approfondissement de la théorie de la contingence telle que développée par Thompson (1967). La perspective du traitement de l'information est ainsi un angle original d'analyse pour une meilleure compréhension de l'ajustement entre la stratégie et la structure organisationnelle.

[7] La théorie de l'agence est largement utilisée par les académiques depuis les années 70, mais comme l'indique O'Donnell (2000), son introduction dans les recherches impliquant les groupes multinationaux est relativement récente. Elle se situe à la fin de la première moitié des années 90.

capacité de traitement et de transfert de l'information constituent une ressource créatrice de valeur. En concevant l'entreprise comme un centre cocontractant, la théorie de l'agence prescrit, pour sa part, un ensemble spécifique de mécanismes de gouvernance par lesquels cette création de valeur pourrait être efficace en minimisant les coûts d'agence**.** Dans cette perspective, plusieurs mécanismes de gouvernance pourraient être alors influencés par le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational. En particulier, pour une société-mère le niveau d'internationalisation du groupe multinational auquel elle appartient aurait une influence sur la composante variable de la rémunération du directeur général, le niveau de sa rémunération totale, la taille de l'équipe dirigeante, la dualité du PDG (*CEO duality*), la taille du conseil d'administration et la proportion d'administrateurs exécutifs. Dans ce cadre, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Quelle est l'influence du niveau d'internationalisation des groupes multinationaux français sur la configuration des instances, c'est-à-dire l'équipe dirigeante et le conseil d'administration de gouvernance, de leur société-mère ?

Plus précisément, concernant l'équipe dirigeante nous examinerons (1) la rémunération variable du DG ou PDG, (2) sa rémunération totale et (3) la taille de l'équipe. Nous étudierons, au titre du conseil d'administration (4) la dualité du PDG, (5) la taille du conseil d'administration et enfin (6) le pourcentage d'administrateurs indépendants.

1.2. Conseil d'administration et équipe dirigeante : deux mécanismes décisifs dans la gouvernance de la société-mère d'un groupe multinational

Le conseil d'administration d'une société-mère constitue un important mécanisme au moyen duquel le groupe multinational fait face aux incertitudes environnementales (Goodstein & Boeker, 1991; Mizruchi & Stearns, 1988; Pfeffer, 1972). Ainsi, la complexité liée au niveau d'internationalisation d'un groupe multinational influencerait sa structure (Baysinger & Hoskisson, 1990). Quant à l'équipe dirigeante, l'étude de Hambrick et Mason (1984) montre qu'elle constitue la coalition dominante dans l'organisation. Elle est composée de puissants acteurs au sein de l'organisation. Par conséquent, les stratégies et l'efficacité de l'organisation sont le reflet de leurs valeurs et cognitions[8]. Ainsi, dès lors qu'une entreprise

[8] « *Organizational outcomes-both strategies and effectiveness-are viewed as reflections of the values and cognitive bases of powerful actors in the organization.* » (Hambrick et Mason 1984, p. 193)

s'internationalise, la structure de l'équipe dirigeante est adaptée de manière à fournir de meilleures réponses à l'incertitude environnementale.

1.2.1. Influence du niveau d'internationalisation d'un groupe multinational sur l'équipe dirigeante de sa société-mère

Trois mécanismes rattachés à l'équipe dirigeante peuvent être analysés dans le contexte des groupes multinationaux : La composante long terme de la rémunération du directeur général, le niveau de rémunération court terme du directeur général et la taille de l'équipe dirigeante.

La composante long terme de la rémunération du dirigeant

La rémunération des dirigeants comporte deux composantes correspondant à deux horizons temporels distincts. La première composante (court terme) comprend le salaire et les primes, et la deuxième (long terme) regroupe les stocks options et tout autre plan d'incitation long terme. Ces deux types de composantes possèdent des attributs distincts qui influencent différemment les comportements des dirigeants (Jensen et Murphy, 1990). A titre d'exemple, la composante long terme de cette rémunération constitue au sens de la théorie de l'agence une incitation majeure qui crée une congruence des intérêts des dirigeants et des actionnaires. Elle devient une alternative et un mécanisme de contrôle plus efficace pour le conseil d'administration (Sanders et Carpenter, 1998). Ainsi, le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational est supposé entraîner un recours accru à la composante long terme de la rémunération totale des dirigeants. En effet, selon la théorie de l'information, la complexité liée au niveau d'internationalisation rend la collecte et le traitement de l'information assez difficile pour les administrateurs. En conséquence, le conseil d'administration rétribue cette tâche par la composante long terme de la rémunération des dirigeants (Sanders et Carpenter, 1998).

Le niveau de rémunération court terme du dirigeant

Les argumentations ci-dessus ont une implication sur le niveau de la rémunération court terme des dirigeants. En effet, la complexité internationale génère à la fois des informations spécialisées auxquelles le conseil d'administration peut rattacher certes une valeur mais aussi des problèmes d'agence. La résolution de ces problèmes d'agence peut alors passer par une augmentation de la rémunération du directeur général. Cette augmentation peut être vue comme une contrepartie de la valeur intrinsèque des informations spécialisées que possède ce dernier. Plusieurs auteurs (Finkelstein & Hambrick, 1996; Gomez-Mejia & Wiseman, 1997; Gomez-Mejia, 1994) partagent cette analyse. La complexité liée à l'internationalisation à donc une influence sur la rémunération court terme du directeur général.

La taille de l'équipe dirigeante

Elle se réfère au nombre de dirigeants qui la compose. La complexité liée aux activités internationales peut conduire le directeur général à déléguer des responsabilités essentielles aux autres membres de l'équipe dirigeante et à compter sur leur contribution indépendante (Weick & Van Orden, 1990). Cette délégation de responsabilité est analysée de façon nuancée selon l'approche théorique retenue. Les tenants de l'approche par l'information considèrent que l'équipe dirigeante dans son ensemble possède une plus grande capacité de traitement de l'information que chacun des dirigeants de cette équipe pris individuellement. A ce titre, Thompson (1967) considère l'équipe dirigeante comme un centre de traitement de l'information (*information-processing center*) dans la relation entre l'organisation et son environnent. Dans cette perspective, il est ainsi admit qu'une équipe dirigeante de grande taille possède plus aptitudes et de compétences qui lui permettent de résoudre des problèmes importants et complexes (Dutton et Duncan 1987). Les adeptes de la théorie de l'agence relativisent pour leur part cette efficacité car pour eux davantage de contributions indépendantes de la part des membres de l'équipe dirigeante accroît l'asymétrie d'information entre elle et le conseil d'administration. De ce fait, l'efficacité que l'entreprise peut retirer de la délégation de responsabilité peut être contrastée avec l'asymétrie d'information qui lui est associée. Outre ces argumentations nuancées, l'hypothèse selon laquelle le niveau d'internationalisation des entreprises peut être positivement lié à la taille de leur équipe dirigeante semble être dominante.

1.2.2. Influence du niveau d'internationalisation d'un groupe multinational sur le conseil d'administration de sa société-mère

Au regard du conseil d'administration, trois autres mécanismes sont mis en avant dans la littérature : la taille du conseil d'administration, la composition du conseil d'administration et la dualité du directeur général.

La taille du conseil d'administration

La taille du conseil d'administration peut être analysée comme une fonction de la complexité de l'environnement de l'entreprise. En effet, selon l'approche de la dépendance envers les ressources, Pfeffer et Salancik (1978) considèrent que l'accroissement de la dépendance de l'entreprise envers son environnement est susceptible de traduire un accroissement des liens organisationnels. Avant ces auteurs, Zald (1969) analysait cette dépendance en mettant en évidence l'existence d'une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et celle de son conseil d'administration. Autrement dit, une façon pour l'entreprise de faire face aux dépendances accrues et variées associées aux activités internationales est d'accroître le nombre d'administrateurs composant leur conseil d'administration. Il s'agit d'avoir un conseil d'administration représentant ou ayant une expertise spécifique dans les nombreux domaines couverts par les activités internationales (Pfeffer, 1972) ou un conseil d'administration qui accroît la capacité globale de traitement de l'information du groupe multinational (Jackson, 1992). En définitive, la complexité dûe au niveau d'internationalisation d'un groupe multinational entretien une relation positive avec la taille de son conseil d'administration.

La composition du conseil d'administration

Outre la question de la taille du conseil d'administration, celle du statut de ses administrateurs, administrateurs exécutifs (*insiders*) ou administrateurs non exécutifs (*outsiders*), est également analysée à lumière du niveau d'internationalisation d'un groupe multinational. La capacité du conseil d'administration à surveiller efficacement le directeur général est fonction de son accès à l'information et de son pouvoir à exercer son contrôle (Luo, 2007, p.71).

Cette capacité peut cependant être discutée autour de deux points. Le premier point porte sur l'idée que, les administrateurs exécutifs (*insiders*), dans certains cas peuvent se sentir redevables de leur directeur général, et par conséquent, être moins efficaces dans leur fonction de contrôle. Par conséquent, il serait préférable d'avoir plus d'administrateurs non exécutifs à mesure que le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational devient important. Une

analyse contradictoire développée par Baysinger et Hoskisson (1990) soutient que les administrateurs exécutifs peuvent influencer positivement la capacité du conseil d'administration à traiter des informations complexes et à prendre des décisions stratégiques. En effet, ces administrateurs possèdent des informations critiques relatives à l'environnement des tâches de l'entreprise et donc déterminantes pour l'efficacité du conseil d'administration.

Le second point remet en cause l'efficacité d'un conseil d'administration de grande taille (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'apport de Sanders et Carpenter (1998) dans ce débat est de considérer que la question de l'efficacité du conseil d'administration de grande taille doit être discutée en questionnant son accès à l'information. Pour eux, lorsque d'une part le niveau d'internationalisation est élevé et d'autre part la taille du conseil est d'administration est grande, les administrateurs exécutifs deviennent une source d'information essentielle. Ces différentes argumentations, loin d'être convergentes, établissent, majoritairement une relation positive entre le niveau d'internationalisation et la proportion d'administrateurs exécutifs.

La dualité du PDG

La dualité du PDG décrit la situation dans laquelle un seul individu occupe les fonctions de directeur général et de président. Sur cette question de la séparation des pouvoirs de gestion et contrôle deux théories s'opposent. Les tenants de la théorie de l'agence prônent une telle séparation des fonctions alors que les argumentations fondées sur la théorie de l'intendance défendent l'idée de l'accumulation des fonctions de directeur général et de président dans les mains d'un seul individu. Combinant ces deux raisonnements théoriquement opposés (théorie de l'agence et théorie de l'intendance), Boyd (1995) démontre que la séparation ou non de ces deux pouvoirs est fonction de la complexité de l'environnement. Plus tard, Sanders et Carpenters (1998) nuanceront les conclusions de Boyd (1995) en considérant qu'étant donné que la complexité liée au niveau d'internationalisation d'un groupe multinational entraîne un besoin important de délégation de l'autorité et de répartition des responsabilités, elle doit donc conduire à une séparation des fonctions de président et de directeur général.

1.3. Revue critiques des preuves empiriques existantes

Peu de travaux empiriques confortent ces développements théoriques ci-dessus. Nous relevons cependant les études de Sanders et Carpenter (1998) et Sherman et *al.*, (1998) qui méritent une revue critique. Les premiers auteurs étudient l'influence du niveau d'internationalisation des groupes multinationaux américains sur les structures de

gouvernance d'entreprise de leurs sociétés-mères. Tandis que Sherman et *al.*, (1998) analysent une causalité inverse expliquant le niveau d'internationalisation des groupes multinationaux par la configuration des instances de gouvernance d'entreprise de leur sociétés-mères.

Sanders et Carpenter (1998) utilisent six modèles de régression (cf. Tableau 1, p. 10) pour tester sur un échantillon 258 groupes multinationaux américains. Ils caractérisent ces instances de gouvernance par six variables dépendantes : la composante long-terme de la rémunération du directeur général, de la rémunération totale du directeur général, de la dualité du directeur général, de la taille de l'équipe dirigeante, de la taille du conseil d'administration et de la structure du conseil d'administration (proportion d'administrateurs non exécutifs et exécutifs). La variable indépendante mesure quant à elle le niveau d'internationalisation des groupes multinationaux. Même si la quasi-totalité des hypothèses de leur modèle est validée, les auteurs précisent cependant que le niveau d'internationalisation n'explique pas une part importante de sa variance. Mieux, le niveau d'internationalisation n'a de sens qu'avec la prise en compte d'un certain nombre de variables de contrôle. Ces variables de contrôle sont elles-mêmes, en partie, représentatives des instances de gouvernance. Il s'agit notamment du nombre d'actions détenues par le directeur général, de l'ancienneté du directeur général, du nombre d'actions détenues par les blocs d'actionnaires et la structure du conseil d'administration (proportion d'administrateurs non exécutifs et exécutifs). Ceci met en évidence la nature interdépendante du fonctionnement des instances de gouvernance d'entreprise (Agrawal & Knoeber, 1996). Dans cette même logique, Rediker et Seth (1995) et Seth et Bowden (1997) montrent que les structures de gouvernance ne fonctionnent pas indépendamment.

Tableau 1: Six modèles explicatifs des dispositifs de gouvernance au sein des groupes multinationaux

Conditions	Modèle	Explication
Part variable de la rémunération du dirigeant (**PV)**[9]	PV = f(I, DI, V, ROA, AD, BA, D, PE, RD)	PV a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la diversification (DI), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la dualité du PDG (D), la proportion d'administrateurs exécutifs dans le groupe (PE) et l'intensité en recherche et développement (RD)
Rémunération totale du dirigeant (**RT)**	RT = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, TE, DI, RD)	RT a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la dualité du PDG (D), la proportion d'administrateurs exécutifs dans le groupe (PE), la taille de l'équipe dirigeante (TE), la diversification (DI) et l'intensité en recherche et développement (RD)
Taille de l'équipe dirigeante (**TE)**	TE = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, DI, RD)	TE a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la dualité du PDG (D), la proportion d'administrateurs exécutifs dans le groupe(PE), la diversification (DI) et l'intensité en recherche et développement (RD)
Taille du conseil d'administration (**TCA)**	TCA = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, PI, DI, RD)	TCA a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la dualité du PDG (D), la proportion d'administrateurs exécutifs dans le groupe (PE), la proportion d'administrateurs indépendants (PI), la diversification (DI) et l'intensité en recherche et développement (RD)
Proportion d'administrateurs indépendants (**PI)**	PI = f(I, V, ROA, AD, BA, D, RD, PV, TCA)	PI a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la dualité du PDG (D), l'intensité en recherche et développement (RD), Part variable de la rémunération du dirigeant (PV) et la taille du conseil d'administration (TCA)
Dualité du PDG (**D)**	D = f(I, V, ROA, AD, BA, PE, TE, DI, RD)	D a pour déterminants potentiels l'internationalisation (I), la taille du groupe (V), performance (ROA), l'ancienneté du Dirigeant (AD), le niveau de détention des blocs des d'actionnaires (BA), la proportion d'administrateurs exécutifs dans le groupe (PE), la taille de l'équipe dirigeante (TE), la diversification (DI) et l'intensité en recherche et développement (RD)

[9] Ces codes sont nécessaires pour la mise en œuvre de l'AQQC.

Mieux, elles agissent comme des substituts imparfaits et sont partiellement complémentaires. Soulignons également que, pour approfondir leurs analyses, Sanders et Carpenter (1998) recourent à un procédé statistique de décomposition du terme d'interaction (Jaccard *et al.* (2003) leur permettant d'associer à deux niveaux (faible et élevé) d'internationalisation des groupes multinationaux ; des configurations de dispositifs de gouvernance d'entreprise des sociétés-mères bien distinctes. Plus tard, Carpenter et Sanders (2004) utiliserons le même procédé statistique pour montrer que la rémunération totale de l'équipe dirigeante, la structure de rémunération, et la différence entre la rémunération du directeur général et celle de l'équipe dirigeante sont fonction du faible, moyen et élevé niveau de l'internationalisation des groupes multinationaux. Pour leur part, Sherman et *al.*, (1998) cherchaient à montrer l'influence des dispositifs de gouvernance (la taille du conseil, l'ancienneté des administrateurs, la proportion des administrateurs non exécutifs, la taille des comités) de sept groupes multinationaux américains de l'industrie de la télécommunication sur leur niveau d'internationalisation. Validant deux hypothèses sur huit, les résultats de ces auteurs montrent que seuls la taille de l'équipe dirigeante et un environnement moins restrictif relatif au cœur d'activité d'un groupe multinational sont respectivement associés positivement et négativement au niveau d'internationalisation de sa société-mère.

En définitive, nous retenons trois enseignements essentiels de ces études empiriques. D'abord, la relation de causalité entre le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational et la configuration des instances de gouvernance de sa société-mère semble être unidirectionnelle. Ensuite, le niveau d'internationalisation d'un groupe multinational, contrôlé par un ensemble de variables, semble avoir une influence sur les structures de gouvernance de sa société-mère. Enfin, l'influence supposée du niveau d'internationalisation d'un groupe multinational s'apprécie le mieux en décomposant le niveau d'internationalisation en deux niveaux voire trois; à savoir un niveau faible, moyen ou élevé. Nous tenons compte de ces éléments dans le choix méthodologique de ce papier.

2. Elaboration du dispositif empirique

Les remarques formulées à l'issue la revue de critique nous interpelle sur le choix méthodologique. C'est à ce titre que nous recourons à l'AQQC. Nous montrons alors l'intérêt de l'AQQC en insistant sur la définition de ses notions essentielles.

2.1. L'approche AQQC : un outil de l'analyse comparative configurationnelle de cas

Empruntée aux sciences politiques et initiée par Ragin (1987), l'AQQC a été introduite dans les sciences de gestion en France par les travaux de Curchod (2003a ; b) et Curchod et *al.*, (2004). Elle répond pour un petit nombre de cas à la question suivante (De Meur & Rihoux, 2002) : quelles sont les « conditions » qui permettent à un « résultat » de se produire ? En tant qu'approche comparative, l'AQQC vise à construire des généralisations en se fondant sur des cas. Cela implique de pouvoir décomposer les cas en des concepts ou attributs susceptibles d'être représentés par des variables observables (conditions et résultats).

2.1.1. La sélection des cas et leur décomposition en variables

Nous présentons les cas étudiés et définissons les variables « résultats » et « conditions » correspondant aux attributs pertinents des cas et servant de critères pour leur comparaison. Ceci correspond à une conception configurationnelle des cas (Rihoux et *al.*, 2004).

Les cas étudiés

Suivant De Meur et Rihoux (2002), nous avons sélectionné des cas dits « comparables », c'est-à-dire qui partagent « certaines caractéristiques, mais qui diffèrent eu égard à d'autres caractéristiques » (*ibid.*, p. 37). Nous avons sélectionné dix groupes multinationaux français. Ces derniers partagent un univers d'investigation identique. Ce sont des groupes multinationaux français dont le siège social (la société-mère) est localisé en France. Ils sont tous soumis au même environnement économique, financier, politique, juridique et social. Il s'agit donc d'un univers investigation homogène qui est représentatif du niveau institutionnel de la gouvernance en Français. Par conséquent, les éléments qui le composent peuvent être évacués lors de l'analyse car ils constituent des constances pour tous les cas. Toutefois ces cas comparables comportent des variations quant à leur secteur d'activité, la nature de leur activité (activité industrielle et/ou activité de service), leur sentier de dépendance (histoire actionnariale, histoire de l'expansion à internationale, etc.). Ces éléments de distinction entre les cas permettent de tenir compte de leur spécificité. Le tableau de la page 13 résume les caractéristiques des dix cas.

Tableau 2: Composition de l'échantillon

Groupes[10]	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Alcatel-Lucent	Télécom-munication	89,370 dont 17,071 en France	79%	91%	59% Opérateurs 23% Services 7% Logiciels 6% Entreprises
Areva	Energie	61 111 dont 31 240 en France	68%	59%	42% Réacteurs et Services 41% Amont 23% Aval
Cap Gemini	Services Informatiques	67 889 dont 20 438 en France	84%	76%	39% Intégration de Systèmes et Applications Informatiques 36% Infogérance 16% Services Informatiques de Proximité 6% Conseil
Lafarge	Matériaux de construction	82 734 au total	83%	85%	52.3% Ciment 38.1% Granulats et Béton 9.5 % Plâtre
PPR	Commerce	78 453 dont 36601 en France	77%	55%	19.9 % Luxe 80.1 %Distribution
Publicis	Commu-nication	39 939 au total	84%	55%	100% Publicité
Renault	Automobile	12 8 893 dont 47404 en France	80%	66%	93% Automobile 6% Financement des ventes
Rhodia	Chimie	17077 dont 6489 en France	86%	83%	36% Polyamide 20% Derivation, Phosphate, Phosphore, Cosmétique (Novecare) 15% Silcea (Silices, Catalyse, Electronique, Silicon..) 13% Acetone 5% Cosmétique (Eco Services) 4% Energie
Safran	Aérospatial et Défense	61 400 au total	73%	67%	53% Aéronautique et Espace Propulsion 26% Aircraft Parts 10% Défense 8% Sécurité
Saint-Gobain	Matériaux de construction	206940 dont 54966 en France	76%	70%	45% Distribution Bâtiment 27% Produits de construction 12% Vitrage 9% Packaging 8% Matériaux Innovant

Source : Infinancial, Documents de référence 2006

[10] (a) Secteur d'activité, (b) Effectif, (c) Pourcentage de filiales étrangère, (d) Pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, (e) Segment d'activité

La décomposition des cas en variables

Nous définissons les variables « résultats » (le phénomène que l'on cherche à comprendre ou à expliquer), ainsi qu'une série de conditions causales (les déterminants potentiels, les facteurs explicatifs supposés de la variable résultat). Nous cherchons à appréhender dans le contexte de groupes multinationaux français les facteurs explicatifs : (1) du pourcentage de la rémunération variable du dirigeant, (2) de la rémunération totale du dirigeant, (3) de la taille de l'équipe dirigeante, (4) de la dualité du PDG, (5) de la taille du conseil d'administration, (6) et du pourcentage d'administrateurs indépendants. Nous disposons ainsi de six variables résultats représentatifs de la configuration des instances de gouvernance de la société-mère des groupes multinationaux français (cf. Tableau ci-dessous).

Tableau 3: Définition des variables « résultats »

Variables « résultats »	Opérationnalisation	Code
Pourcentage de la rémunération variable du dirigeant	Part de la rémunération variable divisée par la rémunération totale (fixe et variable)	PV
Rémunération totale des dirigeants	Somme des rémunérations variables et fixes versées durant l'exercice comptable.	RT
Taille de l'équipe dirigeante	Nombre de dirigeants composant le comité exécutif	TE
Dualité du PDG	Mesure dichotomique codée « 1 » en cas de cumul des pouvoirs de gestion et de contrôle et « 0 », si non.	D
Taille du conseil d'administration	Nombre d'administrateurs siégeant au conseil d'administration.	TCA
Pourcentage d'administrateurs indépendants	Nombre d'administrateurs indépendants divisé par le nombre total d'administrateurs au conseil.	PI

De la littérature (cf. Tableau 1, p. 10) nous avons retenu les déterminants potentiels de ces six variables « résultats ». Le tableau ci-dessous en présente l'opérationnalisation.

Tableau 4: Définition des conditions causales

Conditions causales	Opérationnalisation	Code
Internationalisation	Une mesure multidimensionnelle reposant sur le pourcentage des ventes à l'étranger, le pourcentage des actifs sectoriels à l'étranger, pourcentage des filiales étrangères de premier rang et le pourcentage de toutes les filiales étrangères[11]	I
Recherche et développement	Une mesure dichotomique codée « 1 » si les états financiers renseignent le montant des dépenses en recherche et développement et codée « 0 » sinon.	RD
Bloc d'actionnaires	Un bloc d'actionnaire est tout actionnaire, non dirigeant, détenant au moins 5% des actions de la société. Lorsqu'il existe plusieurs blocs d'actionnaires, cette variable est mesurée par la somme du pourcentage des actions détenues par ces derniers.	BA
Diversification	Le nombre de secteurs d'activité investis par les groupes multinationaux de notre échantillon	DI
Performance	Mesurée par le ratio résultat net après impôt divisé par le total des actifs de la société (Rentabilité des actifs)	ROA
Taille	Le montant des ventes totales	V
Ancienneté des dirigeants dans le	La durée de présence en années du dirigeant au sein du groupe	AD

[11] Voir Sullivan (1994, 1996) pour une discussion sur la mesure de l'internationalisation.

Conditions causales	Opérationnalisation	Code
groupe		
Pourcentage d'administrateurs exécutifs	Le nombre d'administrateurs ayant une fonction exécutive dans l'ensemble du groupe	PE

Conformément à ces variables « résultats » et « conditions » nous décomposons notre question de recherche en six sous-questions correspondant à six modèles à analyser par le biais de l'AQQC. Dans le contexte des sociétés-mères de groupes multinationaux français quelles sont les conditions causales qui expliqueraient (1) le pourcentage de la rémunération variable du dirigeant, (2) la rémunération totale du dirigeant, (3) la taille de l'équipe dirigeante, (4) la dualité du PDG, (5) la taille du conseil d'administration et (6) le pourcentage d'administrateurs indépendants ?

Calibrage de la mesure des variables résultats et conditions

Initialement portée sur une analyse des cas basée sur des variables dichotomiques (par exemple présence/absence codée respectivement « 1 » et « 0 »), l'AQQC a été étendue aux ensembles flous (*fuzzy-set*) (Ragin, 2000) en se fondant sur la théorie des ensembles et formalisée par le logiciel fsQCA[12] (Ragin et *al.*, 2006). Un ensemble flou dépasse la vision restrictive de la dichotomisation d'une variable. Désormais, le chercheur peut déterminer le degré d'appartenance des cas à l'intérieur de l'intervalle [0;1], avec « 1 » indiquant une appartenance ou inclusion totale à l'ensemble (*full inclusion*) et « 0 » une exclusion totale à l'ensemble (*full exclusion*). A l'intérieur de cet intervalle, les cas pourront être associés à plusieurs scores intermédiaires avec le score « 0,5 » constituant un point d'inversion (*crossover point*). Les mesures conventionnelles des variables « résultats » et « conditions » retenues sont ainsi transformées à l'aide du principe du calibrage (Ragin, 2008, p. 104-105) de manière à attribuer à chaque cas un score variant à l'intérieur de l'intervalle [0;1]. En prélude au calibrage, le chercheur doit déterminer sur la base de la distribution statistique des variables à calibrer les seuils à partir desquels un cas peut être considéré comme appartenant totalement à un ensemble, n'appartenant pas totalement à un ensemble ; et correspondant au point d'inversion (voir tableau ci-dessous).

[12] Ce logiciel est disponible en téléchargement libre sur http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml

Tableau 5: Choix des seuils d'appartenance totale, du point d'inversion et de non appartenance préparant au calibrage des données

Variable		Non appartenance totale codée « 0 »	Point d'inversion codé « 0,5 »	Appartenance totale codée « 1 »
Variables résultats	Variables résultats[13]			
	PV	0,4	0,51	0,62
	RT	1 364 137,5	2 109 425	2 854 712,5
	TE	7,5	12	16,5
	PI	0,43	0,55	0,67
	TCA	12	14	16
Variables conditions	Variables conditions mesurant le niveau d'internationalisation[14]			
	PVE	0,64	0,73	0,82
	PASE	0,33	0,53	0,73
	PFE1	0,53	0,68	0,83
	PFET	0,54	0,67	0,8
	Autres variables conditions			
	V	11,96	21,84	31,72
	DI	3	5	7
	AD	12,5	20	27,5
	BA	26,67	47,45	68,23
	ROA	0,77	2,1	3,43
	PE	0,07	0,14	0,21

Ces variables sont transformées en *fuzzy set* à l'aide du logiciel fsQCA en suivant la procédure décrite par Ragin (2008, p. 104-105). Les tableaux de la page suivante présentent le résultat de cette transformation.

[13] La variable résultat D (Dualité du PDG) ne nécessite pas ce préalable car elle est par définition dichotomique.

[14] L'internationalisation en tant que construit multidimensionnel a été opérationnalisée par quatre variables : PVE : Pourcentage des ventes à l'étranger, PASE : Pourcentage des actifs sectoriels à l'étranger, PFE1 : Pourcentage des filiales étrangères de premier rang, PFET : Pourcentage des toutes les filiales étrangères. Ces dernières nous permettent de créer une macro-variable à l'aide de l'algèbre booléenne.

Tableau 6: Correspondance entre la mesure conventionnelle des variables « conditions » et leur score d'appartenance aux ensembles

Groupes		BA		DI		ROA		V		AD		PE	
			BA (EF)*		*DI (EF)*		*ROA (EF)*		*V (EF)*		*AD (EF)*		*PE (FZ)*
1	Alcatel-Lucent	14,94	*0,01*	4	*0,18*	-0,56	*0*	12 282 000	*0,4*	10	*0,02*	0,0714	*0,05*
2	Areva	84,15	*1*	4	*0,18*	2,56	*0,74*	10 863 000	*0,2*	8	*0,01*	0	*0*
3	Cap Gemini	89	*1*	4	*0,18*	3,59	*0,97*	7 700 000	*0*	5	*0*	0,1818	*0,86*
4	Lafarge	20,92	*0,02*	4	*0,18*	4,75	*1*	16 909 000	*0,6*	31	*0,99*	0,0667	*0,04*
5	PPR	86,7	*1*	2	*0,01*	2,99	*0,88*	17 930 900	*0,6*	20	*0,5*	0,1	*0,15*
6	Publicis	32,31	*0,1*	1	*0*	3,79	*0,98*	2 082 831	*0*	35	*1*	0	*0*
7	Renault	30,01	*0,07*	2	*0,01*	3,9	*0,98*	41 528 000	*1*	10	*0,02*	0,0556	*0,03*
8	Rhodia	79,91	*0,99*	8	*0,99*	1,15	*0,11*	5 261 000	*0*	13	*0,06*	0,1818	*0,86*
9	Safran	58,9	*0,84*	4	*0,18*	0,06	*0,01*	10 841 000	*0,2*	10	*0,02*	0,2778	*1*
10	Saint-Gobain	5,9	*0*	9	*1*	3,97	*0,99*	41 596 000	*1*	32	*0,99*	0,1333	*0,43*

* EF pour ensemble flou. Les mesures classiques de ces variables sont collectées dans les documents de référence 2006 à l'exception des variables Diversification (DI) et Rentabilité des actifs (ROA) collectées dans la base de données Infinancials.

Tableau 7: Obtention de l'ensemble flou « internationalisation »

Groupes		PVE		PFE1		***Macro-variable***
			PVE (EF)*		*PFE1 (EF)*	***I***
1	Alcatel-Lucent	0,91	*1*	0,74	*0,77*	***1***
2	Areva	0,68	*0,16*	0,43	*0,01*	***0,16***
3	Cap Gemini	0,76	*0,71*	0,84	*0,96*	***0,96***
4	Lafarge	0,85	*0,97*	0,98	*1*	***1***
5	PPR	0,55	*0*	0,7	*0,6*	***0,6***
6	Publicis	0,55	*0*	0,85	*0,97*	***0,97***
7	Renault	0,66	*0,09*	0,69	*0,55*	***0,55***
8	Rhodia	0,83	*0,95*	0,87	*0,98*	***0,98***
9	Safran	0,67	*0,12*	0,38	*0*	***0,12***
10	Saint-Gobain	0,7	*0,27*	0,91	*0,99*	***0,99***

* EF pour ensemble flou. L'ensemble flou « I » est une macro-variable. En effet, selon la logique booléenne PVE + PFE1 = max (PVE, PFE1) = I.

3. Résultats et discussions

Les résultats d'une AQQC consiste à l'identification de deux types de conditions de causalité : les conditions[15] nécessaires et celles dites suffisantes, mises en évidence par le biais de la relation de sous-ensemble. Celle-ci stipule qu'une condition X est nécessaire à l'occurrence du résultat Y lorsque le score Xi attaché à la condition X est supérieur ou égal au score Yi du résultat Y soit Xi ≥ Yi. Le résultat Y est alors un sous-ensemble de la condition X. A l'inverse, lorsque la condition est un sous-ensemble du résultat (c'est-à-dire Xi ≤ Yi), elle est dite suffisante à l'occurrence du résultat. Dans la réalité, la survenance d'événements dûe à des conditions strictement nécessaires et suffisantes est peu probable (Ragin, 2008). La logique floue prend en compte ce constat par l'introduction de notions de « quasi-nécessité » et « quasi-suffisance » des conditions (Ragin, 2000) reposant sur deux mesures de validité que sont la fiabilité (*consistency*) et la couverture (*coverage*). Selon Ragin (2008) une meilleure fiabilité ou couverture doit avoir une valeur comprise entre 0.75 et 1. Toutefois, Wagemann et Schneider (2007) suggèrent de considérer ces mesures de significativité avec prudence. En effet, une fiabilité et une couverture proches de 1 peuvent être théoriquement incohérentes. Par ailleurs, Cebotari (2010) considère qu'elles peuvent varier selon les spécificités de l'étude. Il convient alors d'être précautionneux dans leur interprétation. Dans certains cas, à une forte fiabilité est associée une faible couverture (Ragin, 2008, p. 55). Ainsi, en pratique, le caractère nécessaire des conditions ou suffisant des combinaisons de conditions est établi en examinant uniquement la qualité de l'indice de fiabilité mais aussi le nombre de cas associés (cas ayant un score > à 0.5 dans la condition analysée).

3.1. Le caractère nécessaire des variables « conditions »

Pour chacun des six modèles représentatifs des dispositifs de gouvernance à l'étude (cf. Tableau 1, p. 10), nous apprécions le caractère nécessaire des conditions en fixant un seuil de bonne fiabilité dans l'intervalle [0.60, 1] et mettant en évidence les cas qui leur sont associés. Les tableaux des pages 19 et 20 résument les résultats de cette première analyse.

[15] Une condition est dite nécessaire lorsque chaque occurrence du phénomène étudié (c'est-à-dire la variable résultat) implique sa présence. Toutefois la présence de la condition n'est pas une garantie de l'occurrence du dit phénomène puisqu'une condition nécessaire n'est forcément suffisante. Une condition suffisante est celle dont la présence implique qu'un événement a bien lieu.

Tableau 8 : Conditions nécessaires pour chacune des trois variables « résultats » relatives à la rémunération du dirigeant et à l'équipe dirigeante

	Variables « résultat » (Part variable de la rémunération du dirigeant (PV), Rémunération totale du dirigeant (RT), Taille de l'équipe dirigeante (TE))		
Conditions	**PV**	**RT**	**TE**
Ancienneté du dirigeant (AD)	**Fiabilité** : 0.613462 **Cas associés** : Saint-Gobain, Lafarge, Publicis	**Fiabilité** : 0.662198 **Cas associés** : Areva, PPR, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Rhodia	
Diversification (DI)			**Fiabilité** : 0.962121 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran
Internationalisation (I)	**Fiabilité** : 0.930769 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge	**Fiabilité** : 0.900804 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran, Rhodia	**Fiabilité** : 0.984849 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Safran
Proportion d'administrateurs exécutifs (PE)			**Fiabilité** : 0.825758 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Safran
Performance (ROA)	**Fiabilité** : 0.767308 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Renault, Saint-Gobain, Lafarge	**Fiabilité** : 0.959786 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, PPR, Renault, Saint-Gobain, Lafarge, Rhodia	
Intensité en recherche et développement (RD)	**Fiabilité** : 0.723077 **Cas associés** : Areva, Alcatel-Lucent, Renault, Saint-Gobain, Lafarge, Safran, Rhodia		**Fiabilité** : **0.878788** **Cas associés** : Areva, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran, Rhodia
Taille (V)		**Fiabilité** : 0.638070 **Cas associés** : Areva, PPR, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran	

Tableau 9: Conditions nécessaires pour chacune des trois variables « résultat » relatives au conseil d'administration

	Variables « résultat » (Taille du conseil d'administration (TCA), Proportion d'administrateurs indépendants (PI), Dualité du PDG (D))		
Conditions	**TCA**	**PI**	**D**
Ancienneté du dirigeant (AD)			**Fiabilité** : 0.745000 **Cas associés** : PPR, Saint-Gobain
Internationalisation (I)	**Fiabilité** : 0.642496 **Cas associés** : Cap Gemini, PPR, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Rhodia	**Fiabilité** : 0.963039 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Safran, Rhodia	**Fiabilité** : 0.795000 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, Renault, Alcatel-Lucent, Lafarge, Publicis, Safran, Rhodia
Performance (ROA)	**Fiabilité** : 0.709949 **Cas associés** : Cap Gemini, PPR, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Rhodia	**Fiabilité** : 0.630390 **Cas associés** : Cap Gemini, PPR, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Rhodia	**Fiabilité** : 0.935000 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, Renault, Alcatel-Lucent, Lafarge, Publicis, Safran, Rhodia
Intensité en recherche et développement (RD)	**Fiabilité** : 0.860034 **Cas associés** : Areva, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran, Rhodia	**Fiabilité** : 0.650924 **Cas associés** : Areva, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Safran, Rhodia	
Taille (V)			**Fiabilité** : 0.800000 **Cas associés** : Areva, Cap Gemini, Renault, Alcatel-Lucent, Saint-Gobain, Lafarge, Publicis, Safran, Rhodia

3.1.1. Les conditions nécessaires dans l'analyse de la rémunération du dirigeant et de l'équipe dirigeante

Nous présentons ci-dessous les résultats de l'analyse des conditions causales nécessaires à l'explication de la part variable de la rémunération du dirigeant (PV), de sa rémunération totale (RT) et de la taille de l'équipe dirigeante (TE). Ces trois variables « résultats » ont en commun l'« internationalisation » (I) comme condition causale nécessaire à leur explication. Nous observons également que les deux premières variables « résultats », celles qui se rapportent à la rémunération du dirigeant, ont en commun l'« ancienneté du dirigeant » (AD), l'« internationalisation » (I) et la « performance » (ROA) comme conditions nécessaires. Cependant, elles se distinguent au regard de l'« intensité en recherche et développement » et de la « taille » (V) du groupe. En effet, la première est une condition nécessaire à l'explication de PV, alors que la seconde se révèle être une condition nécessaire à l'explication de RT. Chaque analyse produit un indice de fiabilité largement inclus dans l'intervalle [0.60, 1] avec au moins trois cas associés.

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la part variable de la rémunération du dirigeant (PV)

Le modèle que nous étudions dans l'analyse de la rémunération variable du dirigeant est le suivant : PV = f(I, DI, V, ROA, AD, BA, D, PE, RD) (cf. Tableau 1, p. 10). Les résultats (cf. Tableau 8, p. 19) montrent que les conditions « internationalisation » (I), « performance » (ROA), « ancienneté du dirigeant » (AD) et « intensité en recherche et développement » (RD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication du niveau de la rémunération variable du dirigeant. Pour trois de ces quatre conditions nécessaires plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés. Et seulement 4 cas sont rattachés à la condition nécessaire « ancienneté du dirigeant » (AD).

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la rémunération totale du dirigeant (RT)

RT = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, TE, DI, RD) (cf. Tableau 1, p. 10) est le modèle que nous étudions dans l'analyse de la rémunération totale du dirigeant. Le tableau de la page 19 montre que les conditions « internationalisation » (I), « taille » (V), « performance » (ROA) et « ancienneté du dirigeant » (AD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication du niveau de la rémunération totale du dirigeant. Pour chacune de ces quatre conditions nécessaires plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés.

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la taille de l'équipe dirigeante (TE)

Dans l'analyse de la taille de l'équipe dirigeante, le modèle étudié est le suivant : TE = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, DI, RD) (cf. Tableau 1, p. 10). Il ressort (cf. Tableau 8, p. 19) que les conditions « internationalisation » (I), « pourcentage d'administrateurs exécutifs » (PE), « diversification » (DI) et « intensité en recherche et développement » (RD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication de la taille de l'équipe dirigeante. Pour chacune de ces quatre conditions nécessaires plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés.

3.1.2. Les conditions nécessaires dans l'analyse des caractéristiques du conseil d'administration

Cette fois, nous exposons les résultats de l'identification des conditions nécessaires à l'explication de la taille du conseil d'administration (TCA), de sa composition (PI) et enfin de la dualité du PDG (D). Ces trois dernières variables « résultat » ont en commun l'« internationalisation » (I) et la « performance » (ROA) comme conditions causales nécessaires. Nous relevons aussi que TCA et PI ont des conditions causales nécessaires identiques que sont l'« internationalisation » (I), la « performance » (ROA), et l'« intensité en recherche et développement » (RD). Chaque analyse produit un indice de fiabilité largement inclus dans l'intervalle [0.60, 1] amis avec au moins deux cas associés.

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la taille du conseil d'administration (TCA)

Le modèle que nous étudions dans l'analyse de la taille du conseil d'administration est le suivant : TCA = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, PI, DI, RD) (cf. Tableau 9, p. 20). Les résultats indiquent que les conditions « internationalisation » (I), « performance » (ROA) et « intensité en recherche et développement » (RD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication du niveau de la rémunération variable du dirigeant. Pour chacune de ces trois conditions nécessaires plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés.

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la composition du conseil d'administration (PI)

Au titre de la composition du conseil d'administration, nous étudions la proportion d'administrateurs indépendants. Le modèle relatif à cette analyse est le suivant : PI = f(I, V, ROA, AD, BA, D, RD, PV, TCA) (cf. Tableau 9, p. 20). Tout comme dans l'étude de la taille du conseil d'administration, les résultats indiquent que les conditions « internationalisation »

(I), « performance » (ROA) et « intensité en recherche et développement » (RD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication du niveau de la rémunération variable du dirigeant. Pour chacune de ces trois conditions nécessaires plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés.

Les conditions nécessaires dans l'analyse de la dualité du PDG (D)

Le modèle que nous étudions dans l'analyse de la dualité du PDG est le suivant : D = f(I, V, ROA, AD, BA, PE, TE, DI, RD) (cf. Tableau 9, p. 20). Les résultats montrent que les conditions « internationalisation » (I), « taille » (V) et « performance » (ROA) et « l'ancienneté du dirigeant » (AD) apparaissent comme nécessaires, mais pas suffisantes à l'explication de la dualité du PDG. Pour deux de ces conditions nécessaires (I et ROA) plus de la moitié des cas étudiés leur sont associés. Tous les cas sont cependant associés à la condition nécessaire « taille » (V). A la condition nécessaire « ancienneté du dirigeant » (AD) sont associés PPR et Saint-Gobain, deux groupes ayant un cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration.

En définitive, cette première phase des résultats consistait en l'identification des conditions causales nécessaires à l'explication de six variables « résultats ». Nous en tirons les enseignements suivants. D'abord, cette analyse a mis en évidence des régularités parmi les 10 cas étudiés. Ces dernières sont fonction de chaque condition causale. Mais également et surtout, elles évoluent selon les modèles. C'est-à-dire qu'une condition causale identifiée comme nécessaire à l'explication de plusieurs structures de gouvernance (les variables « résultats ») génère des régularités différentes entre les cas. Il s'agit d'un premier résultat essentiel, car ce sont les attributs (les conditions) qui conduisent l'émergence de ces régularités. Ensuite, le deuxième résultat est que toutes les conditions causales ne se révèlent pas être des conditions nécessaires à l'explication des structures de gouvernance. Enfin, nous montrons qu'à chaque structure de gouvernance correspond sa série de conditions causales nécessaires. Comme le montre le tableau de la page 24, seules les structures de gouvernance « TCA » et « PI » ont des conditions causales nécessaires identiques. Toutes les structures de gouvernance ont, uniquement, en commun l'« internationalisation » (I) comme condition causale nécessaire. Les structures de gouvernance se rapportant à la rémunération du dirigeant (PV et RT) et celles liées à la composition du conseil d'administration (TCA, PI et D) ont deux conditions nécessaires en commun. Il s'agit de l'« internationalisation » (I) et de la « performance » (ROA).

Tableau 10: Conditions nécessaires relatives à chacune des six variables « résultats »

	Variables « résultats » représentatives des six structures de gouvernance					
Conditions causales	**PV**	**RT**	**TE**	**TCA**	**PI**	**D**
Ancienneté du dirigeant (AD)	♦	♦				♦
Diversification (DI)			♦			
Internationalisation (I)	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Proportion d'administrateurs exécutifs (PE)			♦			
Performance (ROA)	♦	♦		♦	♦	♦
Intensité en recherche et développement (RD)	♦		♦	♦	♦	
Taille (V)		♦				♦

3.2. Le caractère suffisant des variables « conditions »

L'étude du caractère suffisant des variables « conditions » révèle la nature conjoncturelle ou multi-causale du lien de causalité analysé dans le contexte d'une AQQC. Et ce, en ce sens que des combinaisons des différentes conditions entraînent des degrés divers des six variables résultats analysées. Cette causalité conjoncturelle est mise en évidence à l'aide de la table de vérité (*truth table*)[16].

3.2.1. Les conditions suffisant dans l'analyse de la rémunération du dirigeant et de l'équipe dirigeante

Nous discutons respectivement les résultats relatifs à la part variable de la rémunération du dirigeant, sa rémunération totale et la taille de l'équipe dirigeante.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la part variable de la rémunération du dirigeant

Le caractère suffisant des variables « conditions » est déterminant pour l'analyse des variables « résultats ». Il est révélé par le biais de la table de vérité, essentielle pour réduire la complexité tout en offrant une simplification de la gradation globale au sein des ensembles.

Plus exactement, la table de vérité tire parti du codage en *fuzzy set* tout en montrant une structure codifiée en termes de « 0 » et « 1 ». La valeur « 0 » indique, pour chaque cas, un score < 0.5 dans une condition donnée et « 1 » un score ≥ 0.5. Les lignes de la table de vérité montrent les différentes combinaisons logiques, en termes de « 0 » et « 1 », des neuf conditions. Le nombre de combinaisons logique est une fonction exponentielle du nombre de conditions causales est égale à 2^k avec k indiquant le nombre de conditions causales (Ragin, 2008, p. 124). Le tableau ci-dessous est une illustration de la table de vérité relative à l'identification des combinaisons de conditions suffisantes de la part variable de la

[16] Le lecteur peut consulter Ragin (2008, p. 142-144) pour un descriptif de l'utilisation de fsQCA relative à l'analyse du caractère suffisant de variables conditions.

rémunération du dirigeant. Avec neuf conditions causales, la table de vérité génère 2^9=512 combinaisons logiques de conditions. L'analyse s'opère avec les combinaisons logiques ayant des cas observés, au nombre de 9 dans cet exemple (La colonne *number* dans le tableau ci-dessous). Les autres 503 combinaisons logiques de conditions sont exclues de la table de vérité et correspondent aux cas logiques (cas non observés empiriquement). Ce processus est reconduit pour chacun des six modèles de cette étude.

Tableau 11[17]: Exemple de table de vérité pour l'analyse du caractère suffisant des variables « conditions » (Analyse de la part variable de la rémunération du dirigeant)

I	DI	V	ROA	AD	BA	D	PE	RD	Number	PV	Raw consist.
1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1.000000
1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1.000000
1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1.000000
1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1.000000
1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0.970874
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0.500000
1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0.158537
1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0.049180
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0.013333

Nous retenons une solution parcimonieuse à l'issue de la minimisation de cette table de vérité. La solution parcimonieuse incorpore les cas logiques c'est-à-dire les cas non observés empiriquement.

Tableau 12: Solution de l'analyse configurationnelle de la variable résultat « PV »

Model: PV = f(I, DI, V, ROA, AD, BA, D, PE, RD)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000

	raw coverage	unique coverage	consistency
i*roa*~pe[18] +	0.684615	0.628846	0.876847
i*~roa*pe	0.226923	0.171154	0.975207

solution coverage: 0.855769
solution consistency: 0.893574

Cases with greater than 0.5 membership in term i*roa*~pe: Publicis (0.97,1), Lafarge (0.96,0.92), PPR (0.6,0.31), Saint-Gobain (0.57,0.84), Renault (0.55,0.69)
Cases with greater than 0.5 membership in term i*~roa*pe: Rhodia (0.86,0.98)

[17] Pour chacun des six modèles à l'étude nous générons une table de vérité comme celle-ci.
[18] Dans les solutions, lorsqu'un ensemble est précédé du suivant « ~ » il traduit la négation ou le complément du dit ensemble. Le signe « * » traduit quant à lui le ET logique ou l'intersection des ensembles et le signe « + » le OU logique ou l'union des ensembles.

Cette solution met ainsi en avant deux modèles alternatifs ou deux chemins causaux (i*roa*~pe **ou** i*~roa*pe) logiquement suffisants pour expliquer la part variable de la rémunération du dirigeant. La solution dans son ensemble a une fiabilité de 89% avec cinq cas associés au premier terme de la solution et un cas au deuxième terme. La condition « niveau de l'internationalisation » apparaît dans les deux solutions alternatives alors que les conditions « niveau de la rentabilité des actifs » et « niveau de la proportion d'administrateurs exécutifs » semblent interagir comme des substituts. A niveau d'internationalisation identique, le niveau de la rémunération variable du dirigeant est maintenu en présence d'une faible rentabilité des actifs et d'une proportion élevée d'administrateurs exécutifs (i*~roa*pe) **ou** (i*roa*~pe) en présence d'une rentabilité élevée des actifs et d'une faible proportion d'administrateurs exécutifs. La solution obtenue dans cette analyse peut s'expliquer dans le cadre de la théorie de l'agence postulant qu'en ayant des fonctions exécutives, les administrateurs exécutifs sont affiliés aux dirigeants et sont subordonnés au directeur général, ce qui remettrait en cause leur mission de contrôle (Godard et Schatt 2005). Une autre explication peut être mise en avant. Précisons pour ce faire que la part variable de la rémunération du dirigeant est généralement déterminée sur la base d'objectifs quantitatifs (essentiellement des résultats comptables) et qualitatifs (objectifs personnels)[19]. Il peut certainement exister une compensation entre la partie quantitative et qualitative de la rémunération versée au dirigeant. Autrement dit, l'atteinte des objectifs quantitatifs peut être indépendante de l'atteinte des objectifs qualitatifs et vice versa. En effet, Alcouffe (2007) souligne que « *l'existence d'une rémunération variable en fonction du degré de réalisation d'objectifs peut engendrer, de la part du dirigeant, un comportement de lissage des résultats, notamment par la modulation de la répartition des éléments de l'objectif dans le temps.* » (*ibid.*, p. 114). Nous constatons aussi que cette solution peut être réduite d'après le principe de la minimisation booléenne. Nous obtenons : i*roa*~pe + i*~roa*pe = i (roa*~pe + ~roa*pe) = i. Ceci signifie que la condition « internationalisation » est nécessaire et suffisante pour expliquer la part variable de la rémunération du dirigeant.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la rémunération totale du dirigeant

Dans cette analyse, la solution parcimonieuse est composée de trois termes : ad*~rd + ad*di + i*roa*~ad*rd (cf. Tableau 13, p. 27). Ces trois termes, pris séparément, indiquent qu'il existe

[19] Pour 70% des groupes multinationaux français étudiés la part de la rémunération variable du dirigeant est composée d'un volet quantitatif et qualitatif. Pour les 30% restants la partie de la rémunération du dirigeant est uniquement basée sur des critères qualitatifs.

trois modèles alternatifs ou trois chemins causaux expliquant le niveau de la rémunération totale du dirigeant. Il s'agit de la combinaison :

1. d'une importante « ancienneté du dirigeant » (ad) et d'une absence de recherche et développement (~ rd) ;
2. **ou** d'une importante « ancienneté du dirigeant » (ad) et d'un grand niveau de « diversification » (di) ;
3. **ou** d'un niveau élevé d'« internationalisation » (i), de « performance » (roa), d'une faible « ancienneté du dirigeant » (~ad) et d'une forte intensité en recherche et développement (rd).

Cette solution possède une fiabilité de 79% avec un cas associé à chacun des trois termes de la solution.

Tableau 13: Solution de l'analyse configurationnelle de la variable résultat « RT »

Model: RT = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, TE, DI, RD)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000

	raw coverage	unique coverage	consistency
ad*~rd+	0.353887	0.351206	0.880000
ad*di +	0.252011	0.222520	0.723077
i*roa*~ad*rd	0.174263	0.147453	0.764706

solution coverage: 0.750670
solution consistency: 0.793201

Cases with greater than 0.5 membership in term ad~rd: Publicis (1,1)*
*Cases with greater than 0.5 membership in term ad*di: Saint-Gobain (0.99,0.64)*
*Cases with greater than 0.5 membership in term i*roa*~ad*rd: Renault (0.55,0.89)*

Les deux premiers modèles alternatifs associent à chaque fois un niveau élevé d'ancienneté du dirigeant avec une autre condition : absence d'intensité en recherche et développement et niveau élevé de diversification. La condition « ancienneté du dirigeant » intervient dans le dernier terme mais cette fois avec un faible niveau. Et la condition « internationalisation » apparaît uniquement dans le dernier terme de la solution. Nous passons en revue chaque terme de la solution obtenue. Le premier (ad*~rd) indique que le niveau de rémunération du dirigeant peut être lié à son ancienneté même si les activités de son groupe ne sont pas intensives en recherche et développement. En effet, l'ancienneté du dirigeant est sous-jacente à divers attributs composant ce que Becker (1962) nomme le capital humain. En l'espèce,

l'ancienneté du dirigeant reflète un niveau d'expertises fonctionnelle et managériale dont la valorisation est sous-jacente au niveau de sa rémunération (Carpenter & Sanders, 2004). Elle traduit également son pouvoir au sein de l'organisation (Nelson, 2005). Grabke-Rundell et Gomez-Mejia (2002) s'appuyant sur le modèle de pouvoir du dirigeant de Finkelstein (1992)[20] émettent ainsi des propositions associant le pouvoir du dirigeant à sa rémunération. Concernant le deuxième terme de la solution (ad*di), ce chemin causal indique que le niveau de la rémunération du dirigeant est lié à son ancienneté, combiné avec au niveau élevé de diversification. La présence du niveau de diversification dans ce deuxième terme de la solution paraît pertinente car la rémunération « *des dirigeants dépend de la taille de l'entreprise ou de la quantité totale des ressources qu'ils contrôlent* » (Lee, 2005, p. 105). Or la diversification est un moyen à la discrétion des dirigeants pour agrandir la taille de l'entreprise (*ibid.*). Par ailleurs, dans l'hypothèse d'une stratégie d'enracinement des dirigeants (Shleifer & Vishny, 1989), le niveau de diversification des activités accroît leurs connaissances spécialisées. Ces dernières représentent des ressources rares, au sens de l'approche par les ressources, qu'il convient de valoriser au titre de la rémunération des dirigeants. Nous retrouvons un lien entre le niveau diversification et la rémunération des dirigeants dans l'étude d'Henderson et Fredrickson (1996). Enfin, le troisième terme de la solution (i*roa*~ad*rd) révèle que la rémunération totale du dirigeant s'explique par la combinaison d'un niveau d'internationalisation et de rentabilité des actifs élevés, d'activités intensives en recherche et développement et une faible ancienneté du dirigeant. Au regard des conditions causales qui figurent dans cette solution, la présence d'une faible ancienneté du dirigeant paraît plausible. En effet, le niveau d'internationalisation est représentatif du niveau de complexité des groupes multinationaux. La rentabilité élevée des actifs traduit pour sa part une bonne performance économique. L'intensité en recherche et développement exprime des opportunités de croissance (Nekhili & Poincelot, 2000). Ainsi, ce dernier chemin alternatif semble suggérer qu'en présence de ces conditions, l'explication de la rémunération des dirigeantes peut être exempte d'une importante ancienneté.

[20] L'auteur élabore un modèle de pouvoir du dirigeant qui repose sur quatre dimensions : le pouvoir structurel (*structural power*), le pouvoir lié à la propriété (*ownership power*), le pouvoir liée à l'expertise (*expert power*) et le pouvoir lié au prestige (*prestige power*). Le pouvoir structurel du dirigeant repose sur sa position hiérarchique dans la structure organisationnelle formelle. Le pouvoir lié à la propriété du dirigeant réside dans le niveau de capital qu'il détient et dans les liens qu'il a avec le fondateur de la firme. Sachant que le dirigeant en fonction peut être lui-même le fondateur de la firme ou avoir un lien de parenté avec le fondateur. Le pouvoir lié à l'expertise traduit la capacité du dirigeant à gérer les contingences environnementales et à contribuer au succès de la firme. Enfin, le pouvoir lié au prestige repose sur la réputation du dirigeant dans son environnement institutionnel.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la taille de l'équipe dirigeante

Concernant la taille de l'équipe dirigeante, la solution obtenue par l'analyse configurationnelle indique un chemin causal unique : i*pe*rd (cf., Tableau 14, p. 29). Cette solution montre que la taille de l'équipe dirigeante est expliquée par la combinaison d'un niveau élevé d'« internationalisation » (i), d'une forte « proportion d'administrateurs exécutifs » (pe) et d'une « intensité en recherche et développement » (rd).

Tableau 14: Solution de l'analyse configurationnelle de la variable résultat « TE »

Model: TE = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PE, DI, RD)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.854369

	raw coverage	unique coverage	consistency
i*pe*rd	0.712121	0.712121	0.614379

solution coverage: 0.712121
solution consistency: 0.614379

Cases with greater than 0.5 membership in term i*pe*rd: Rhodia (0.86,1)

La fiabilité de cette solution est de 61% avec un seul cas associé. La solution indique que la taille de l'équipe dirigeante s'explique par l'intersection entre le niveau d'internationalisation, la proportion d'administrateurs exécutifs et l'intensité en recherche et développement. Alors que la présence des deux premières conditions est assez intuitive, celle de l'« intensité en recherche et développement » mérite d'être discutée. Comme nous le précisions plus haut, l'intensité en recherche et développement exprime des opportunités de croissance (Nekhili & Poincelot, 2000). Elle traduit également une réponse à la concurrence subie par les entreprises (Lee, 2009). Dans ce contexte, l'équipe dirigeante s'engage dans des processus d'allocation de ressources et de décisions organisationnelles qui mettent en équilibre les résultats court terme et long terme attendus (Smith & Tushman, 2005) de l'activité de recherche et développement. Ceci requiert de la part de l'équipe dirigeante un déploiement de processus organisationnel qui lui permet de traiter une grande quantité d'informations et d'alternatives décisionnelles. Et comme le suggère la théorie du traitement de l'information (Tushman & Nadler, 1978), la taille de l'équipe dirigeante peut aider à accroître sa capacité de traitement de l'information.

3.2.2. Les conditions nécessaires dans l'analyse des caractéristiques du conseil d'administration

Concernant les caractéristiques du conseil d'administration nous discutons les résultats correspondant à sa taille, la proportion d'administration indépendants et la dualité du PDG.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la taille du conseil d'administration

A l'issue de l'analyse configurationnelle de la taille du conseil d'administration nous obtenons deux chemins alternatifs : ~di*rd + ~pi (cf., Tableau 15, p. 30). Ces derniers indiquent que la taille du conseil d'administration s'explique par la combinaison d'une faible appartenance des cas au « niveau de diversification » (~di) et d'une intensité en recherche et développement (rd) **ou** par une faible appartenance des cas à l'ensemble « niveau de la proportion d'administrateurs indépendants » (~pi).

Tableau 15: Solution de l'analyse configurationnelle de part variable résultat « TCA »

Model: TCA = f(I, V, ROA, AD, BA, D, PI, DI, RD)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.841270

	raw coverage	unique coverage	consistency
~di*rd +	0.667791	0.195616	0.925234
~pi	0.762226	0.290051	0.881092

solution coverage: 0.957842
solution consistency: 0.859304

Cases with greater than 0.5 membership in term ~di*rd: Renault (0.99,1), Alcatel-Lucent (0.82,0.5), Areva (0.82,0.95), Lafarge (0.82,0.82), Safran (0.82,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~pi: Areva (1,0.95), Publicis (0.98,0.82), Safran (0.98,1), Renault (0.93,1), Saint-Gobain (0.6,0.82)

L'analyse indique également une fiabilité de 85% avec cinq cas associés au premier terme de la solution et cinq cas associés au deuxième terme. Les cas Areva et Safran sont associés au deux termes de la solution. Cependant, cette solution semble contre-intuitive. Selon la théorie du traitement de l'information, nous étions en droit de nous attendre à ce que la taille du conseil d'administration s'explique par un niveau élevé de diversification, une intensité en recherche et développement **ou** un niveau élevé de la proportion d'administrateurs indépendants. Ceci supposerait qu'étant donné que les groupes ont une intensité en recherche et développement et un niveau élevé de diversification, leur complexité s'accroît. Par conséquent, la taille du conseil d'administration s'accroît dans le but d'augmenter sa capacité

de traitement de l'information. Par ailleurs, selon les recommandations des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise prévalant en France, il aurait été pertinent de trouver que la taille du conseil d'administration s'explique par une forte appartenance des cas à l'ensemble « niveau de la proportion des administrateurs indépendants ». En effet, comme le précisent Godard et Schatt (2005), l'augmentation de la taille de conseil d'administration repose principalement sur la nomination d'administrateurs indépendants. Ces auteurs soulignent par ailleurs que ces derniers « *[..] viennent compléter les CA* [Conseil d'administration] *et ne se substituent pas à des membres siégeant déjà dans les conseils.* » (*ibid.*, p. 78).

Toutefois, nous pouvons conjecturer que le premier terme (~di*rd) de la solution obtenue peut s'interpréter au regard d'une stratégie de recentrage des groupes étudiés sur leur cœur de métier. En effet, il peut être considéré qu'un groupe ayant une forte intensité en recherche et développement et un faible niveau de diversification concentre ses innovations sur son cœur de métier ou proches à son cœur de métier[21]. Dans ces conditions, et selon l'approche par les ressources, avoir un conseil d'administration de grande taille permet de disposer « *d'un pool de ressources, d'expertises et d'expériences pour la firme* » (Godard, 2002, p. 133). Comme le soulignent Hill et Snell (1988), les expertises des administrateurs couvrent les domaines investis par l'entreprise ou permettent de la poursuite de la stratégie de diversification en général. Selon cette logique, la taille du conseil d'administration répond à des impératifs stratégiques (Hill & Snell, 1988). Concernant le deuxième terme (~pi) de la solution obtenue, en nous appuyant sur l'analyse de Godard et Schatt (2005, p. 78), il traduit l'idée que l'ajout marginal d'administrateurs indépendants au conseil d'administration suffit pour accroître la taille de ce conseil d'administration. Car « ~pi » correspond à une faible appartenance des cas à l'ensemble « proportion des administrateurs indépendants ».

[21] Parmi les 10 groupes multinationaux français analysés, seul le groupe PPR a deux axes de diversification : la distribution et le luxe. Les autres groupes se diversifient quasi exclusivement dans leur cœur de métier. A titre d'exemple, le groupe Saint-Gobain est recentré sur « l'Habitat » avec une diversification en 5 pôles d'activités (Produits pour la construction, Vitrage, Matériaux Haute Performance, Distribution Bâtiment et Conditionnement). Parmi ces 5 activités seule l'activité « Conditionnement » constitue une diversification non liée. Cette dernière est portée sur la fabrication d'emballage verre pour des boissons et des produits alimentaires. Il y a également, à titre illustratif le groupe Safran dont le cœur métier est l'aéronautique, la défense et la sécurité diversifié en quatre branches d'activités totalement liées : Propulsion aéronautique et spatiale, Equipement aéronautiques, Défense Sécurité et Communications.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la composition du conseil d'administration

Cette dernière analyse génère une solution composée de deux modèles alternatifs : i*~v*~ad **ou** ad*~d*rd (cf. **Tableau 16**, p. 32). Le premier indique que le pourcentage d'administrateurs indépendants (PI) est expliqué par la combinaison d'un important niveau d'internationalisation (i), une faible performance (~v) et une faible ancienneté du dirigeant (~ad). Le deuxième est constitué par la combinaison d'une grande ancienneté du dirigeant (ad), une absence de dualité du PDG (~d), d'une forte intensité en recherche et développement (rd).

Tableau 16: Solution de l'analyse configurationnelle de part variable résultat « PI »

Model: PI = f(I, V, ROA, AD, BA, D, RD, PV, TCA)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000

	raw coverage	unique coverage	consistency
i*~v*~ad +	0.581109	0.558522	0.887147
ad*~d*rd	0.184805	0.162218	0.803571

solution coverage: 0.743326
solution consistency: 0.863962

Cases with greater than 0.5 membership in term i*~v*~ad: Cap Gemini (0.96,0.9), Rhodia (0.94,0.9), Alcatel-Lucent (0.6,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term ad*~d*rd: Lafarge (0.99,0.78)

Cette solution a une fiabilité de 86% avec trois groupes multinationaux associés au premier terme et un au deuxième. Le niveau d'internationalisation intervient dans les deux termes de la solution obtenue. Le premier terme (i*~v*~ad) de cette solution semble faire sens avec la présomption d'efficacité des administrateurs indépendants. En effet, ce terme traduit une situation dans laquelle un directeur général ayant une faible ancienneté, donc peu expérimenté, conduit des activités fortement internationalisées générant une faible performance. Cette situation reflète un environnement incertain pouvant remettre en cause la pérennité du groupe multinational. Dans ce contexte les administrateurs indépendants accroîtrait l'efficacité de la fonction de surveillance de la gestion, prérogative du conseil d'administration. Cette explication fait écho à une hypothèse fondamentale de la théorie d'agence selon laquelle l'efficacité du conseil d'administration s'accroît avec le pourcentage d'administrateurs indépendants (Fama & Jensen, 1983). Le deuxième terme (ad*~d*rd) explique la proportion d'administrateurs indépendants dans un contexte où le dirigeant à une

forte ancienneté, avec une séparation du pouvoir de gestion et de contrôle et une forte intensité en recherche et développement. En effet, Finkelstein et D'Aveni (1994) considèrent qu'un conseil d'administration vigilant tend à favoriser une séparation des fonctions de président et de directeur général. Cette vigilance doit être d'autant plus accrue que d'une part une forte ancienneté du dirigeant peut associée à sa capacité d'enracinement (Shleifer & Vishny, 1989) et d'autre part une activité intensive en recherche et développement peut être risqué compte tenu de l'incertitude relative à l'atteinte de ses résultats escomptés (Baysinger et *al.*, 1991). Dans son étude, Osma (2008) met en évident le rôle de surveillance assigné aux administrateurs indépendants dans le cas particulier des activités de recherche et développement.

Le caractère suffisant des variables « conditions » dans l'analyse de la dualité du PDG

Nous obtenons une solution indiquant un chemin causal unique : ad*di (cf., Tableau 17, p. 33). Celle-ci stipule que la dualité du PDG s'explique par la combinaison d'une forte appartenance des cas aux ensembles « ancienneté du dirigeant » (AD) et « diversification » (DI). Autrement dit, la dualité du PDG s'explique par une forte ancienneté combinée à une forte diversification. Cette solution est identique à un des modèles alternatifs obtenus dans l'analyse de la rémunération totale du dirigeant. Nous proposons de la discuter, cette fois, au regard de la dualité du PDG.

Tableau 17: Solution de l'analyse configurationnelle de part variable résultat « D »

Model: D = f(I, V, ROA, AD, BA, PE, TE, DI, RD)

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.750000

	raw coverage	unique coverage	consistency
ad*di	0.500000	0.500000	0.769231

solution coverage: 0.500000
solution consistency: 0.769231

Cases with greater than 0.5 membership in term ad*di: Saint-Gobain (0.99,1)

La dualité du directeur traduit un leadership qui constate le cumul des pouvoirs de gestion et de contrôle[22]. Comme nous le précisions plus haut dans l'analyse de la rémunération totale du

[22] C'est à ce titre que Finkelstein et D'Aveni (1994) se réfèrent aux termes unité de commande (*unit of command*) ou leadership consolidé (*consolidated leadership*) pour définir la dualité du PDG.

dirigeant, l'ancienneté du dirigeant est sous-jacente à divers attributs composant de son capital humain (Becker, 1962). Le pouvoir du dirigeant dans l'organisation constitue un de ces attributs. A ce propos, Nelson (2005) montre que le pouvoir du dirigeant est fonction de son ancienneté au sein de l'organisation. Comme le soulignent Zajac et Westphal (1996), l'importance de l'expérience acquise par le dirigeant au sein d'une entreprise lui confère une importante familiarité avec les ressources et les stratégies de cette entreprise. Ceci lui permet de posséder un pouvoir relativement fort. Ainsi, l'ancienneté du dirigeant lui octroie une marge de manœuvre relativement forte pour orienter les choix stratégiques de l'entreprise. Et parmi ces derniers, la diversification résulte d'une initiative stratégique majeure (Kim et *al.*, 2008) à la discrétion du dirigeant. Dans cette solution, nous obtenons une 76% avec un cas unique associé.

Conclusion

L'objectif de ce papier était de comprendre la configuration de l'équipe dirigeante et du conseil des sociétés-mères de groupes multinationaux. En adoptant une approche comparative originale de cas multiple dite AQQC par les ensembles flous, nous avons mis en évidence des conditions nécessaires et suffisantes dans l'explication de six configurations des instances de gouvernance de sociétés-mères de dix groupes multinationaux français. Notre étude montre que pris individuellement, le niveau d'internationalisation est une condition nécessaire mais pas suffisante pour expliquer (1) la rémunération variable du DG ou PDG, (2) sa rémunération totale et (3) la taille de l'équipe (4) la dualité du PDG, (5) la taille du conseil d'administration et enfin (6) le pourcentage d'administrateurs indépendants. Au contraire chacun de ces six mécanismes est expliqué par une combinaison de conditions. En particulier à l'exception de la taille de l'équipe dirigeante et de la dualité du PDG, tous ces mécanismes s'expliquent au moins par deux chemins causaux. Ce résultat est essentiel en ce sens qu'il montre que les conditions causales déterminant la configuration des instances de gouvernance des groupes multinationaux sont de nature combinatoires. Il devient alors possible de distinguer les combinaisons pertinentes de conditions dès lors que les cas étudiés sont envisagés comme des configurations de leurs attributs intrinsèques. Le recours à l'AQQC par les *fuzzy set* constitue une puissante boite à outil pour la catégorisation des cas en leur attribuant des scores d'appartenance partielle aux ensembles représentatifs dans conditions mis en jeux dans l'analyse. En effet, tous les éléments caractéristiques de la configuration des instances de gouvernance et leurs déterminants potentiels, à l'exception de la dualité du PDG (par

définition) et de l'intensité en recherche et développement (par opérationnalisation) varient en degré ou en niveau. De fait, par le biais du calibrage, tous ces éléments sont désormais considérés comme des ensembles dans lesquels les dix groupes multinationaux y ont des appartenances partielles. En d'autres termes, un groupe multinational donné (un objet) faisant partie d'un domaine d'investigation (la gouvernance des groupes multinationaux) a différents degrés d'appartenance dans les divers ensembles du domaine d'investigation (par exemple le niveau d'internationalisation, la taille de l'équipe dirigeante et du conseil, la proportion d'administrateurs indépendant). Ainsi, envisager l'effet de la combinaison des déterminants des mécanismes de gouvernance est pourvoyeur d'une connaissance approfondie du présupposé sur le lien entre niveau d'internationalisation et configuration des instances de gouvernance de sociétés-mères de groupes multinationaux. En ce sens, l'analyse comparative configurationnelle par les *fuzzy-sets* constitue un apport méthodologique essentiel dans ce papier. Un autre intérêt de ce papier, cette fois, d'ordre théorique mérite d'être souligné. En effet, les différents chemins causaux révélés lors de notre étude empirique peuvent aider à la formuler des propositions nouvelles avec pour objectif d'enrichir l'investigation. Cependant, une insuffisance de ce papier est d'avoir caractériser les instances de gouvernance qu'à travers six mécanismes. Cette limite est la conséquence de la nécessité de disposer de variables aptes à être calibrées en *fuzzy set* ou dichotomisées. En définitive, deux enseignements majeurs sont à retenir. D'abord, nous avons montré que plusieurs chemins causaux pourraient expliquer la configuration des mécanismes de gouvernance des sociétés-mères de groupes multinationaux. Enfin, la relation de sous-ensemble se révèle être un puissant outil aidant à générer une typologie des cas à l'étude. Cette typologie évolue non seulement en fonction des chemins causaux mais également en fonction du mécanisme de gouvernance (matérialisée par la variable « résultat »). Ces résultats ouvrent des perspectives pertinentes de recherche dans un champ de la gouvernance d'entreprise qui ne s'intéressent que très peu aux spécificités des groupes multinationaux.

Références

Agrawal, A., & Knoeber, C.R. (1996). Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders. *Journal of Financial & Quantitative Analysis 31*, 377-397.

Baysinger, B., & Hoskisson, R.E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review 15*, 72-87.

Baysinger, B.D., Kosnik, R.D., & Turk, T.A. (1991). Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy. *Academy of Management Journal 34*, 205-214.

Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy 70*, 9-49.

Boyd, B.K. (1995). CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal 16*, 301-312.

Carpenter, M.A., & Fredrickson, J.W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *The Academy of Management Journal 44*, 533-545.

Carpenter, M.A., & Sanders, W.G. (2004). The Effects of Top Management Team Pay and Firm Internationalization on MNC Performance. *Journal of Management 30*, 509-528.

Carpenter, M.A., & Westphal, J.D. (2001). The Strategic Context of Social Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal 44*, 639-660.

Curchod, C. (2003). Les stratégies d'intermédiation: Elaboration d'un cadre théorique d'analyse a partir de l'étude et de la comparaison de cas, Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique (Thèse de doctorat sous la direction de Hervé Dumez).

Curchod, C., Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2004). Une étude de l'organisation du transport aérien en Europe: Les vertus de l'AQQC pour l'exploration de la complexité. *Revue Internationale De Politique Comparée*, 85-100.

De Meur, G., & Rihoux, B. (2002). *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA): approche, techniques et applications en sciences humaines*. Louvain: Academia-Bruylant.

Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. (1991). Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. *Strategic Management Journal 12*, 145-164.

Egelhoff, W.G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. *Administrative Science Quarterly 27*, 435-458.

Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics 26*, 301-326.

Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal 35*, 505-538.

Finkelstein, S., & D'Aveni, R.A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *The Academy of Management Journal 37*, 1079-1108.

Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*: West Pub. Co.

Godard, L. (2002). La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance. *Revue sciences de gestion 33*, 125-148.

Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R.M. (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management 23*, 291.

Gomez-Mejia, L.R. (1994). Executive compensation: A reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management 12*, 161-222.

Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change. *Academy of Management Journal 34*, 306-330.

Grabke-Rundell, A., & Gomez-Mejia, L.R. (2002). Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review 12*, 3-23.

Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review 9*, 193-206.

Hill, C.W.L., & Snell, S.A. (1988). External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research- Intensive Industries. *Strategic Management Journal 9*, 577-590.

Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. (2003). *Interaction effects in multiple regression Quantitative applications in the social sciences*: Sage Publications.

Jackson, S.E. (1992). Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. *Advances in Strategic Management 8*, 345-382.

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics 3*, 305-360.

Johnson, R.A., Hoskisson, R.E., & Hitt, M.A. (1993). Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics. *Strategic Management Journal 14*, 33-50.

Kim, K.-H., Al-Shammari, H.A., Kim, B., & Lee, S.-H. (2008). CEO duality leadership and corporate diversification behavior. *Journal of Business Research, In Press, Corrected Proof.*

Lee, C.-Y. (2009). Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. *Research Policy 38*, 861-870.

Lee, J. (2005). Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, Université Toulouse 1 - Sciences Sociales (Thèse de doctorat sous la co-direction de Alain Alcouffe et Christine Pochet).

Luo, Y. (2007). *Global Dimensions of Corporate Governance*: Blackwell Publishing.

Mizruchi, M.S., & Stearns, L.B. (1988). A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates. *Administrative Science Quarterly 33*, 194-210.

Nekhili, M., & Poincelot, É. (2000). La fonction R&D et la latitude managériale: une analyse théorique. *Finance Contrôle Stratégie 3*, 5-28.

Nelson, J. (2005). Corporate governance practices, CEO characteristics and firm performance. *Journal of Corporate Finance 11*, 197-228.

OCDE. (2004). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.

Osma, B. (2008). Board Independence and Real Earnings Management: The Case of R&D Expenditure. *Corporate Governance : An International Review 16*, 116.

Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly 17*, 218-228.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Ragin, C., Drass, K.A., & Davey, S. (2006). Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0. *Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona*.

Ragin, C.C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.

Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago University Of Chicago Press.

Rediker, K.J., & Seth, A. (1995). Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms. *Strategic Management Journal 16*, 85-99.

Sanders, W.M.G., & Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal 41*, 158-178.

Seth, A., & Bowden, S. (1997). Regression Analysis and Governance. In M. Ghertman, J. Obadia, & J.L. Arregle, *Statistical Models for Strategic Management*: Kluwer Academic Publishers, pp. 279-305.

Sherman, H.D., Kashlak, R.J., & Joshi, M.P. (1998). The effect of the Board and Executive Committee Characteristics on the Degree of Internationalization. *Journal of International Management 4*, 311-335.

Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1989). Management Entrenchment:: The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economics 25*, 123-139.

Smith, W.K., & Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science 16*, 522.

Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review 3*, 613-624.

Wagemann, C., & Schneider, C.Q. (2007). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy Sets. *(forthcoming in Comparative Sociology, 2010).* Working paper version available at [http://www.compasss.org/pages/resources/wptheme.html#2].

Weick, K.E., & Van Orden, P.W. (1990). Organizing on a Global Scale: A Research and Teaching Agenda. *Human Resource Management 29*, 49-61.

Zajac, E.J., & Westphal, J.D. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. *Administrative Science Quarterly 41*, 507–529.

Zald, M.N. (1969). The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis. *The American Journal of Sociology 75*, 97-111.