

*PRIX IFA 2009 DE LA RECHERCHE EN  
GOUVERNANCE*

---

**Cécile SINTÈS, épouse CÉZANNE**

---

**SYNTHÈSE DE LA THÈSE**

La présentation détaillée de la thèse vise à en souligner les objectifs et les intérêts majeurs (1), la méthodologie (2) et le contenu et les principaux résultats des quatre chapitres qui la composent (3). Elle permet également de mieux saisir les différents champs de recherche investis tout au long de ce travail ainsi que les limites et les perspectives que nous souhaitons explorer dans l'avenir (4).

## 1. Objectifs et intérêts de la thèse

Ce travail est le résultat d'une recherche menée dans le domaine de l'économie de la firme dans la perspective d'approfondir les questions de la nature, de l'organisation interne et de la gouvernance de l'entreprise. Ce travail s'inscrit également dans une volonté de comprendre les changements industriels récents relatifs à la multiplication des relations interentreprises et à l'importance croissante du capital humain dans l'activité des firmes.

La question centrale qui a guidé notre recherche est la suivante : **comment se définissent les frontières et le modèle de gouvernance des firmes intensives en capital humain spécifique ?**

Trois concepts sont au cœur de cette problématique : le capital humain spécifique, les frontières de la firme et la gouvernance d'entreprise. Tout d'abord, le **capital humain spécifique** correspond à l'ensemble des compétences qu'un individu contrôle et valorise dans une situation particulière. Si nous parlons indifféremment de capital, d'actif ou de ressource spécifique, il s'agit d'éléments immatériels et inaliénables dont la valeur est plus importante dans l'utilisation présente que dans toute utilisation alternative (Williamson *et al.*, 1975 ; Klein *et al.*, 1978). À titre d'illustration, dans la célèbre agence de publicité M&C Saatchi, le charisme et la réputation du fondateur, Maurice Saatchi, constitue le principal capital humain spécifique à la firme. Ensuite, les **frontières de la firme** sont en général assimilées au contrôle des actifs spécifiques à celle-ci. C'est ainsi que selon la Nouvelle Théorie des Droits de Propriété (désormais NTDP) (Grossman et Hart, 1986 ; Hart, 1995b ; Hart et Moore, 1990), les frontières de la firme sont définies de manière juridique par la propriété des actifs physiques aliénables. Or, les actifs humains sont par nature inaliénables et ne peuvent être appropriés au sens légal du terme. En ce sens, la littérature récente s'interroge sur les frontières économiques de l'entreprise en référence à l'activité de gestion de la spécialisation des actifs humains (Rajan et Zingales, 1998 ; Brusoni *et al.*, 2001 ; Brusoni, 2005). Notre travail se situe dans le prolongement de cette littérature récente qui permet, par exemple, de comprendre et d'expliquer le rôle de grands groupes tels qu'EADS qui coordonnent des activités modulaires nécessitant des aptitudes complémentaires le long de la chaîne de valeur. Enfin, la notion de **gouvernance d'entreprise** est traditionnellement utilisée pour qualifier le système par lequel les grandes sociétés cotées sont possédées et dirigées (Berle et Means, 1932 ; Shleifer et Vishny, 1997). De notre point de vue, la gouvernance d'entreprise doit être analysée de manière plus complète et concerner l'ensemble des firmes, quelles que soient leur organisation hiérarchique, leur structure financière ou encore leur taille. Dans notre travail, la gouvernance d'entreprise désigne les mécanismes de régulation de l'exercice du pouvoir de partenaires sur les actifs spécifiques à la firme. Si l'on reprend l'exemple de l'agence de publicité M&C Saatchi, en revanche avant 1994 à l'époque où Maurice Saatchi n'était pas actionnaire majoritaire de l'entreprise (encore baptisée Saatchi & Saatchi), la question n'était pas de savoir comment aligner le comportement du dirigeant sur l'intérêt des investisseurs institutionnels mais de trouver comment équilibrer les différents pouvoirs liés au contrôle de ressources clés afin que ce dirigeant poursuive sa relation spécifique avec la firme.

Le lien que nous établissons entre ces trois concepts est le suivant : le capital humain spécifique est un déterminant des frontières et de la gouvernance de la firme, et *a fortiori* de sa performance. Ce lien fonde notre problématique de recherche et témoigne de la **double ambition de notre travail**. D'une part, il s'agit de discuter les analyses existantes concernant les frontières et la gouvernance d'entreprise compte tenu de l'élément productif et transactionnel majeur que représente le capital humain spécifique. D'autre part, il convient de contribuer théoriquement et empiriquement au renouvellement de ces champs d'analyse interdépendants.

De ce fait, notre thèse présente l'intérêt de rendre compte du passage de la grande entreprise moderne intégrée et intensive en capital physique (que peut représenter l'entreprise General Motors au cours du 20<sup>ème</sup> siècle) à la firme qualifiée de « nouvelle » désintégrée verticalement et intensive en capital humain (comme peut l'incarner Airbus de nos jours). Cette démarche s'inscrit dans la lignée de la Théorie de la Ressource Critique (désormais TRC) qui traite de l'élargissement des frontières de la firme et de la gouvernance de la nouvelle entreprise (Rajan et Zingales, 1998 ; 2000 ; 2001a). Notre travail vise également à apporter des solutions opérationnelles aux firmes dotées de capital humain spécifique pour améliorer leur mode de régulation interne et leur performance.

Cette problématique générale se décline en un ensemble de questionnements : comment est structurée l'organisation hiérarchique de la firme fortement dotée de capital humain spécifique ? Comment se définit la nature de ce type de firme ? Quel rôle assure-t-elle ? Quelles formes d'organisation du travail s'y développent ? Quelles relations dominent une telle firme et comment se détermine la répartition du pouvoir entre les partenaires clés ? Quels objectifs la gouvernance d'entreprise cherche-t-elle servir prioritairement ? Quels mécanismes intra et inter organisationnels de coordination convient-il de mettre en place ? Quelles sont les conséquences en termes de performance de l'entreprise ? Comment mesurer la création de valeur qui en découle ?

En d'autres termes, le point d'ancrage de notre travail réside dans **l'observation et l'analyse des liens réciproques entre frontières, gouvernance et performance de la firme** au regard de ses attributs tant d'un point de vue théorique qu'empirique.

## 2. Méthodologie théorique et empirique de la thèse

Le **cadre analytique** de la thèse s'inscrit dans une **logique de développement que nous qualifions de progressif et d'éclectique** : nous ne cherchons pas à opérer un saut théorique majeur, mais à apporter notre pierre à l'édifice de la gouvernance d'entreprise. Il ne s'agit pas d'emprunter à différents domaines d'étude et disciplines les éléments qui nous intéressent afin de développer une artillerie théorique lourde, mais de comprendre les correspondances analytiques permettant à chacun des courants de bénéficier des apports mutuels. D'ailleurs, pour être un exercice satisfaisant, une théorie intégratrice doit avancer de nouvelles prédictions et/ou expliquer les phénomènes que l'on ne peut pas expliquer avec les théories prises séparément (Foss, 2000).

En premier lieu, au sein même de la microéconomie appliquée aux organisations, la NTDP doit être appréhendée de manière complémentaire à la vision de la firme fondée sur les ressources (Asher *et al.*, 2005 ; Foss et Foss, 2005). La NTDP (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990), qui s'interroge sur l'existence et les frontières juridiques de la firme, peut être complétée par la vision de la firme fondée sur les ressources (*Resource-Based View*, désormais RBV) (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) qui étudie l'organisation

interne de la production. En effet, selon Garrouste et Saussier (2005, p. 179), la théorie de la firme entend étudier sa nature, ses frontières et son organisation interne. L'analyse de la création de la valeur et de sa soutenabilité, entendue comme sa capacité à être maintenue stable dans le temps, a nécessairement des répercussions sur le problème contractuel de l'allocation de la valeur et révèle la nature foncièrement collective de la firme. Ainsi, malgré des unités d'analyse différentes (la transaction pour la NTDP et la production pour la RBV), ces conceptions s'accordent sur le rôle central des actifs spécifiques au sein de l'organisation en tant que source de valeur.

En deuxième lieu, la théorie de la firme constitue une approche trop étroite s'agissant des dimensions psychologiques et sociologiques, qui pourtant peuvent être essentielles pour la compréhension de l'évolution et des limites de l'organisation interne (Baron et Kreps, 1999). Ces dimensions peuvent également s'avérer utiles pour étudier les défaillances de la firme, au-delà des défaillances de marché traditionnellement analysées. Ainsi, il est séduisant d'intégrer des éléments inhérents au comportement des individus dans les relations implicites à l'architecture de la théorie de la firme pour offrir une approche plus complète et plus appropriée de la régulation de l'exercice du pouvoir dans les organisations. L'étude de la manière dont les firmes mobilisent et développent le capital humain, dont elles coordonnent et motivent les salariés et la façon dont les salariés répondent aux motivations monétaires et intrinsèques, évaluent la qualité de leur emploi et la satisfaction qui en découlent améliore la compréhension du rapport de force dans le cadre de la relation d'emploi.

En troisième lieu, la gouvernance d'entreprise est un thème pluridisciplinaire : comprendre les problèmes soulevés par la gouvernance d'entreprise implique de se familiariser avec les concepts, les hypothèses et le vocabulaire de différentes disciplines ainsi que de les synthétiser et même de les transcender (Deakin et Hughes, 1997). En ce sens, au-delà de la sociologie du travail (Green et McIntosh, 2001 ; Lamanthe, 2005) et de la psychologie sociale des entreprises (Deci et Ryan, 2000 ; Baard *et al.*, 2004), des emprunts analytiques importants sont faits principalement au droit du travail et des sociétés (Pélissier *et al.*, 2004 ; Testu et Hill, 2003), à la gestion financière (Cornell et Shapiro, 1987 ; Drobotz *et al.*, 2004), au management stratégique (Poppo et Zenger, 2002 ; Dyer et Hatch, 2004), aux relations industrielles (Fernie et Metcalf, 1995 ; Konzelmann *et al.*, 2006) et à la gestion des ressources humaines (Ichniowski *et al.*, 1997 ; Becker et Huselid, 1998).

À partir de l'ensemble de ces influences analytiques, **nous avançons un modèle de gouvernance original**, adapté aux firmes dotées de capital humain fortement spécifique. Ce modèle, que **nous qualifions de gouvernance d'entreprise 'multi-ressources'** ne vise pas à satisfaire l'intérêt particulier de créanciers résiduels *via* des instruments disciplinaires : il repose sur un panel d'outils permettant d'impliquer collectivement les partenaires contrôlant les ressources critiques de la firme afin de maximiser sa valeur organisationnelle.

L'**étude empirique** de la thèse, pour sa part, vise à confronter, sur la base de **traitements statistiques et économétriques**, notre proposition de modèle multi-ressources aux pratiques concrètes d'entreprises. Plus précisément, il s'agit d'évaluer la réalité des origines et des conséquences de la gouvernance des entreprises françaises au début des années 2000 à partir de l'exploitation de l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise).

Menée par la DARES (Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques), l'enquête REPONSE fournit un ensemble très large d'informations sur les instances de représentation du personnel des entreprises françaises, sur leur activité de représentation (participation à l'élaboration des documents d'entreprise et aux négociations)

et sur la mobilisation des salariés (résolution de problèmes individuels, animation de conflit). Elle renseigne également de manière très précise sur l'organisation interne des entreprises, leurs modes de gestion de la main d'œuvre (politiques de communication, dispositifs de participation, incitations salariales), leurs stratégies d'innovation ou encore leurs résultats. Elle cherche à comprendre la dynamique des relations professionnelles entre les établissements et, au sein des établissements, entre les directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés. Réalisée pour la première fois en 1992-1993, l'enquête REPONSE a été reconduite en 1998-1999 et en 2004-2005. Compte tenu de l'originalité des thèmes qu'elle aborde et de la confrontation des points de vue qu'elle permet, cette enquête a acquis une place bien particulière dans le champ des enquêtes statistiques en France dans la tradition britannique des « *industrial relations* »<sup>1</sup>. Elles constituent, en l'absence de statistique administrative de qualité sur les relations professionnelles, un précieux outil d'évaluation du fonctionnement du système de gouvernance d'entreprise pour le ministère en charge du travail et des questions sociales.

Nous utilisons l'édition 2004-2005 de l'enquête comme référence de notre étude. Réalisée de janvier à juin 2005, cette troisième édition a pour objectif d'améliorer la qualité statistique des informations collectées par rapport aux deux premières, tout en s'assurant la comparabilité des résultats obtenus. L'enquête est constituée de deux séries d'entretiens en face à face, l'une avec un membre de la direction, l'autre avec un membre représentant le personnel lorsque la représentation existe dans l'établissement. À ces entretiens s'ajoute une enquête postale auprès des salariés des établissements contactés pour participer à l'enquête (une dizaine de salariés sélectionnés aléatoirement pour chaque établissement à partir des déclarations annuelles de données sociales 2003). Ainsi, le volet « Représentant de la direction » de l'enquête REPONSE 2004-2005 est constitué d'un échantillon représentatif de 2 930 établissements français composés d'au moins vingt salariés du secteur marchand non agricole domiciliés en France (hors Corse et DOM-TOM). Sur ces 2 930 établissements, désignés par un tirage aléatoire dans SIRENE et juridiquement indépendants, 1 970 disposent d'un élu du personnel et donc réapparaissent au volet « Représentant du personnel ». Les établissements à enquêter constituent, après appariement avec les déclarations annuelles des données sociales du 31 décembre 2003, la base de sondage pour la sélection de l'échantillon des salariés. Le volet « Salariés » de l'enquête concerne ainsi 11 766 individus salariés depuis plus de quinze mois dans les établissements enquêtés (sur les 49 156 questionnaires envoyés). Les tableaux fournis par la DARES ne comportent que des variables qualitatives (catégorielles).

Puisque nous disposons de la version anonyme de l'enquête s'agissant des répondants, notre analyse de la nature, des pratiques de gouvernance et de la performance des entreprises françaises est développée à partir du même échantillon d'établissements répertoriés dans le volet « Représentant de la direction » de la base de données de l'édition 2004-2005 de l'enquête REPONSE.

### 3. Le contenu et les principaux résultats

Le **chapitre 1**, consacré à une **lecture critique des fondements de la gouvernance d'entreprise dans la théorie de la firme**, montre que des insuffisances analytiques affectent le lien entre ces deux champs d'étude. À notre sens, ces faiblesses proviennent pour l'essentiel de la confusion des concepts d'autorité et de pouvoir.

---

<sup>1</sup> Enquêtes WIRS (*Workplace Industrial Relations Survey*) et WERS (*Workplace Employee Relations Survey*) de 1980, 1984, 1990, 1998 et 2004 en Grande Bretagne et A(ustralian)WIRS 1990, 1995 et 2005 en Australie.

- **L'autorité** rend compte d'une **relation de subordination** d'un individu à l'égard de son supérieur (Dockès, 1999). Qu'il soit purement contractuel, c'est-à-dire imposé par une convention d'obéissance (Magdelain, 1990 ; Froment, 2005), ou hiérarchique, c'est-à-dire accepté de plein gré par les subordonnés (Simon, 1951 ; Williamson *et al.*, 1975), le rapport d'autorité légitime dans les théories de la firme l'existence de celle-ci. En revanche, nous pensons qu'il ne peut expliquer à lui seul les frontières et la gouvernance d'entreprise.
- **Le pouvoir** instaure quant à lui une **relation de dépendance** entre des individus contrôlant des actifs spécifiques à la firme (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). La nature de ces actifs est primordiale dans l'interprétation des frontières de la firme en termes de pouvoir. D'une part, la NTDP soutient que la **propriété** unifiée des actifs physiques est l'unique source de pouvoir et circonscrit ainsi les **frontières légales** de la firme. D'autre part, la TRC reconnaît l'importance intrinsèque des actifs humains qui ne peuvent faire l'objet de droits de propriété. La source de pouvoir sur ces actifs spécifiques est réelle et provient d'un mécanisme alternatif, l'**accès**, dont la régulation permet de caractériser les **frontières économiques** de la firme (Rajan et Zingales, 1998). De plus, nous justifions que les outils de régulation de l'accès peuvent être intégrés, c'est-à-dire issus de la relation d'emploi, et/ou désintégrés, c'est-à-dire issus de la relation de partenariat (Baker *et al.*, 2002 ; Sautel et Sintès, 2007).

Les apports du chapitre 1 sont doubles :

D'une part, ce chapitre classe les principales analyses contractuelles de la firme en fonction de deux dimensions structurantes de l'analyse des frontières et de la gouvernance de l'entreprise : la nature du rapport interindividuel dominant – l'autorité ou le pouvoir – d'un côté, et la nature du capital spécifique essentiel – physique ou humain – de l'autre.

D'autre part, ce chapitre montre la difficulté des approches actionnariale et partenariale de la gouvernance d'entreprise à adapter leur discours malgré les mutations théoriques et empiriques relevées dans le champ des frontières de la firme. Ce constat appelle donc à un renouvellement de la gouvernance d'entreprise. Nous défendons l'idée que la logique traditionnelle d'incitation ne suffit pas à réguler l'exercice du pouvoir réel dans la firme intensive en capital humain spécifique.

L'objectif du **chapitre 2** est de **proposer une approche renouvelée de la gouvernance d'entreprise** adaptée à ce type de firme, doté de ressources critiques inaliénables.

Le modèle de gouvernance interne que nous qualifions de 'multi-ressources' ne vise pas uniquement à résoudre les conflits d'intérêts ; il cherche à **inciter, fidéliser et enrichir les multiples porteurs de ressources critiques dont la complémentarité valorise la firme**. Nous avançons que ces objectifs peuvent être regroupés dans un enjeu englobant, celui de la **motivation des individus clés au travail**. Dans le prolongement de la Théorie de l'Autodétermination (*Self-Determination Theory*) (Deci et Ryan, 1985 ; Gagné et Deci, 2005), nous argumentons que la firme est amenée à encourager les partenaires à s'engager dans des tâches pour leurs conséquences monétaires, matérielles ou encore sociales, pour le plaisir et la satisfaction immédiate de réaliser ces tâches et pour apporter un bénéfice à autrui. En

conséquence, de notre point de vue, les motivations purement extrinsèques, intrinsèques et extrinsèques internalisées s'auto-renforcent dans le sens de la théorie de la supermodularité (Milgrom et Roberts, 1995)<sup>2</sup>.

À partir de ces propositions, **nous identifions un schéma original à l'appui de ce modèle multi-ressources** : nous supposons que le recours simultané à des modes individuels d'incitation (mécanismes verticaux de rémunération et d'évolution professionnelle) et à des pratiques collectives de coordination (en particulier à des méthodes horizontales d'organisation du travail et à des modalités décentralisées de prise de décision) motive les individus fondamentaux au travail et met en balance les pouvoirs au sein de la firme.

Nous montrons enfin que **ce dispositif opérationnel permet d'optimiser la valeur collective de la firme intensive en capital humain spécifique** dans le cadre de ses frontières économiques. En ce sens, nous investissons le lien entre ressources critiques et exploration des opportunités de croissance et gouvernance multi-ressources et exploitation des opportunités de croissance. Nous plaçons notre réflexion dans la lignée des travaux de March (1991) sur la relation entre exploration et exploitation en matière de performance des firmes.

Les apports du chapitre 2 résident dans la modélisation d'une forme nouvelle de gouvernance d'entreprise qualifiée de 'multi-ressources'. À ce titre, nous formulons une batterie d'hypothèses.

*H1 : La gouvernance d'entreprise multi-ressources est un modèle multidimensionnel caractérisé par la complémentarité de la verticalisation des incitations, de l'horizontalisation du travail et de la décentralisation de la prise de décision ;*

*H2 : Le capital humain fortement spécifique est relié positivement au co-développement de la verticalisation des incitations, de l'horizontalisation du travail et de la décentralisation de la prise de décision, i.e. au modèle de gouvernance d'entreprise multi-ressources ;*

*H3 : Une forte désintégration verticale de la firme est reliée positivement à l'adoption du modèle de gouvernance d'entreprise multi-ressources ;*

*H4 : Le capital humain fortement spécifique et la gouvernance d'entreprise multi-ressources améliorent conjointement la performance économique de la firme.*

*H5 : Une forte désintégration verticale est reliée positivement à un niveau de performance plus élevé des firmes intensives en capital humain spécifique.*

Nous testons ces cinq hypothèses dans la suite de la thèse.

Le **chapitre 3 s'attache à valider l'idée qu'il existerait un dispositif de gouvernance de type multi-ressources utilisé par les entreprises en France en 2004**. Pour ce faire, nous opérons en deux temps.

Dans un premier temps, nous adoptons une **démarche inductive à travers une analyse typologique** menée sur un ensemble de dix-huit variables relatives à la politique de

---

<sup>2</sup> De manière schématique, l'efficacité marginale d'une forme de motivation croît avec le niveau d'une autre.

rémunération, à l'organisation du travail et à la répartition de la prise de décision. Cette analyse typologique (**analyse des correspondances multiples complétée par une classification ascendante hiérarchique**) permet d'identifier trois classes dominantes de gouvernance d'entreprise : la gouvernance de type « multi-ressources », la gouvernance « rudimentaire » et la gouvernance « axée sur la propriété ». **Des traces de la gouvernance multi-ressources sont apparues.** Toutefois, cette méthode ne permet pas de décrire le contenu exact des dimensions composant ce modèle renouvelé de régulation de l'exercice du pouvoir réel.

C'est pourquoi nous empruntons, dans un second temps, une **démarche inversée, déductive à partir des postulats théoriques** formulés dans le chapitre 2. Il s'agit de procéder à l'**écriture d'expressions logiques** définissant le plus strictement possible les dimensions de verticalisation des incitations, d'horizontalisation du travail et de décentralisation de la prise de décision composant la gouvernance multi-ressources. Cette **définition positive permet de pénétrer au cœur du modèle.** Elle met en lumière une classe d'établissements plus petite mais dont le taux d'appariement avec la classe issue de l'analyse typologique est de près de 87% (86.58% exactement), ce qui en valide la robustesse. Les établissements de taille moyenne à grande, côtés en Bourse et de l'industrie des biens intermédiaires sont sur-représentatifs de cette classe (comme de la classe de gouvernance multi-ressources issue de l'analyse typologique). Nous pouvons donc dire que des entreprises comme Sanofi-Aventis ou Thalès représentent le portrait-robot de la firme utilisant le modèle de gouvernance multi-ressources.

L'apport du chapitre 3 est donc de fournir une validation empirique de notre hypothèse H1. Cela signifie qu'en France en 2004 une classe d'établissements utilise de manière simultanée la verticalisation des incitations, l'horizontalisation du travail et la décentralisation de la prise de décision. Ce résultat montre bien que le modèle de gouvernance multi-ressources existe pour réguler le pouvoir réel exercé par les partenaires critiques de la firme.

Le **chapitre 4** teste les quatre autres hypothèses formulées. Nous estimons à travers une **étude économétrique les déterminants du modèle de gouvernance multi-ressources et les facteurs de la performance des firmes françaises.**

D'une part, nous quantifions l'intensité des relations supposées entre l'adoption du modèle multi-ressources et certaines variables exogènes, dont prioritairement le degré de spécificité du capital humain et l'intensité de désintégration verticale qui sont au cœur de notre recherche. Ce travail nécessite d'établir des indicateurs de ces variables qui sont très difficilement mesurables, même indirectement. Par ailleurs, la non-représentativité des sous-échantillons exploités pour l'identification des classes de gouvernance d'entreprise force la construction d'un modèle **Probit bivarié avec sélection** qui permet de corriger les biais liés à la sélectivité des échantillons opérationnels.

D'autre part, nous estimons les déterminants de l'avantage concurrentiel et de la création de valeur des firmes dotées de capital humain fortement spécifique. La nature qualitative catégorielle des données nous oriente vers l'utilisation d'un modèle **Probit multinomial ordonné** pour tenir compte de la richesse de l'information provenant de la finesse du degré des réponses.



L'apport du chapitre 4 est de valider nos hypothèses H2 et H4.

D'un côté, toutes choses égales par ailleurs, une forte spécificité du capital humain intervient de manière positive et significative sur le co-développement de la verticalisation des incitations, de l'horizontalisation du travail et de la décentralisation de la prise de décision, *i.e.* sur le modèle de gouvernance d'entreprise multi-ressources. En d'autres termes, **un fort degré de spécificité du capital humain est un déterminant essentiel de la probabilité d'appartenir aux classes d'établissements utilisant le modèle de gouvernance multi-ressources.**

De l'autre, un fort degré de spécificité du capital humain et l'adoption du modèle de gouvernance d'entreprise multi-ressources améliorent conjointement la performance des firmes. Plus précisément, toutes choses égales par ailleurs, **l'appartenance aux classes de gouvernance multi-ressources est associée à une amélioration du niveau de rentabilité des établissements dotés de capital humain fortement spécifique** par rapport à leurs principaux concurrents.

Par ailleurs, ce chapitre montre qu'une forte désintégration verticale, si elle n'est pas favorable à l'adoption du modèle de gouvernance multi-ressources, n'est toutefois pas incompatible avec celui-ci. Notre hypothèse H3 est donc infirmée.

Enfin, ce travail économétrique rejette l'hypothèse H5 : une forte désintégration verticale n'est pas un facteur de performance des firmes intensives en capital humain spécifique.

#### **4. Limites et perspectives de la recherche**

Les mécanismes composant le modèle de gouvernance multi-ressources sont nombreux. Mais en se concentrant sur quelques éléments du triptyque « verticalisation des incitations – horizontalisation du travail – décentralisation de la prise de décision », nous avons nécessairement avancé une représentation schématique de ce nouveau modèle de gouvernance d'entreprise. L'imperfection de notre démarche nous force donc à nuancer nos conclusions concernant la régulation de l'exercice du pouvoir réel en dehors des frontières juridiques de la firme. En effet, les outils de gouvernance d'entreprise ne peuvent pas complètement être les mêmes lorsque l'on observe la dépendance économique dans une situation de subordination juridique (relation d'emploi) ou dans un contexte d'indépendance juridique (relation de sous-traitance). Un socle de pratiques communes les rassemble même si des dispositifs peuvent être ajoutés pour parfaire la spécification de la gouvernance dans l'un et l'autre des espaces institutionnels de coordination.

Par ailleurs, la complémentarité de ces pratiques participatives est au cœur de la gouvernance d'entreprise multi-ressources. Le défaut de cette analyse en termes de complémentarité est de ne pas fournir de piste solide pour vérifier les sources motivationnelles à l'origine de la complémentarité. En effet, une étude achevée du dispositif de gouvernance multi-ressources aurait mérité de s'assurer empiriquement des corrélations entre les différentes formes de motivation extrinsèques et autorégulées inhérentes à chacune des formes de mobilisation du capital humain spécifique. Bref, de légères distorsions sont susceptibles d'apparaître quant aux trois indicateurs des dimensions composant le modèle de gouvernance d'entreprise multi-ressources. Ce dernier ne peut donc pas être jugé comme définitivement établi.

Ces constats nous amènent à conclure sur les zones d'ombre de notre **travail empirique** liées à la base de données elle-même. Elles peuvent être éliminées par prospection de la version de l'enquête avec identifiants d'entreprise. Dans ces conditions, nous pourrions, d'une part, constituer un panel puisque nous avons à disposition les données des éditions 1992-1993 et 1998-1999. Il serait, d'autre part, possible d'améliorer les constructions statistiques et les estimations économétriques grâce à l'appariement du volet « Représentant de la direction » avec les volets « Salariés » et « Représentant du personnel » de l'enquête REPONSE mais aussi avec des données d'entreprises complémentaires, notamment dans les domaines comptables et financiers.

D'un point de vue **théorique**, la compréhension des frontières économiques de la firme pourrait être affinée dans une analyse de l'organisation de l'industrie (Garrouste et Saussier, 2005 ; Ravix, 2008). Par ailleurs, un certain nombre de domaines d'étude laissés de côté pourrait également être investi : nous pensons notamment au lien entre gouvernance multi-ressources et financement et évaluation de l'entreprise (Williamson, 1988 ; Zingales, 2000 ; Aglietta, 2008) ou encore au lien entre modèle organisationnel de gouvernance multi-ressources et système national réglementaire et institutionnel (Deakin et Slinger, 1997 ; Hellwig, 2000 ; Wirtz, 2008).