

La performance judiciaire de la firme : une étude exploratoire du succès des entreprises devant le conseil des prud'hommes

Marc Fréchet
Université de Toulouse
frechet@univ-tlse1.fr
(auteur correspondant)

Laurent Bertrandias
Université de Toulouse
laurent.bertrandias@univ-tlse1.fr

Résumé

L'étude de la dimension juridique du management a jusqu'à présent reçu une attention limitée de la part des chercheurs. Le présent article vise à combler cette lacune. En nous fondant sur une approche de type *knowledge-based view*, nous posons que l'accès au savoir juridique est un élément essentiel de la performance juridique de l'entreprise. Nous développons alors un ensemble d'hypothèses pour expliquer le succès judiciaire des firmes qui sont parties à un contentieux prud'homal. Ces hypothèses sont testées à la fois grâce à des données objectives et des données collectées par le biais d'un questionnaire. Conformément à nos hypothèses, nos résultats indiquent qu'une collaboration plus étroite entre l'entreprise et son avocat au moment du procès diminuent les dommages-intérêts auxquels est condamnée l'entreprise. Cette collaboration est d'autant plus importante que l'affaire jugée est spécifique. En amont du procès, nous mettons en évidence le fait qu'un recours régulier aux avocats prépare mieux au moment du procès en ce qu'il améliore significativement la collaboration entre firme et avocat, et donc influence indirectement le succès judiciaire de l'entreprise. En revanche, et contrairement à nos hypothèses, nous trouvons que la présence d'un service juridique dans l'entreprise n'a d'influence ni positive ni négative sur le succès judiciaire de la firme.

Mots-clé : Resource-based view, performance juridique, management juridique.

La performance judiciaire de la firme : une étude exploratoire du succès des entreprises devant le conseil des prud'hommes

Résumé

L'étude de la dimension juridique du management a jusqu'à présent reçu une attention limitée de la part des chercheurs. Le présent article vise à combler cette lacune. En nous fondant sur une approche de type *knowledge-based view*, nous posons que l'accès au savoir juridique est un élément essentiel de la performance juridique de l'entreprise. Nous développons alors un ensemble d'hypothèses pour expliquer le succès judiciaire des firmes qui sont parties à un contentieux prud'homal. Ces hypothèses sont testées à la fois grâce à des données objectives et des données collectées par le biais d'un questionnaire. Conformément à nos hypothèses, nos résultats indiquent qu'une collaboration plus étroite entre l'entreprise et son avocat au moment du procès diminuent les dommages-intérêts auxquels est condamnée l'entreprise. Cette collaboration est d'autant plus importante que l'affaire jugée est spécifique. En amont du procès, nous mettons en évidence le fait qu'un recours régulier aux avocats prépare mieux au moment du procès en ce qu'il améliore significativement la collaboration entre firme et avocat, et donc influence indirectement le succès judiciaire de l'entreprise. En revanche, et contrairement à nos hypothèses, nous trouvons que la présence d'un service juridique dans l'entreprise n'a d'influence ni positive ni négative sur le succès judiciaire de la firme.

Les lois sont toujours utiles à ceux qui possèdent
et nuisibles à ceux qui n'ont rien.
J.-J. Rousseau, Du contrat social

Selon que vous serez puissant ou misérable,
Les jugements de cour vous rendront blanc ou noir
Jean de La Fontaine, Les Fables

Certaines firmes disposent-elles de capacités qui augmentent leur chance de gagner un procès ? Si le recours aux humanités suggère une réponse affirmative, on doit en revanche reconnaître que le savoir scientifique sur la question est plutôt mince. Bien que les chercheurs en gestion aient volontiers souligné le poids de la contrainte juridique dans le processus décisionnel, bien peu se sont penchés sur la dimension juridique du management, et, à plus forte raison, sur le succès judiciaire des firmes (Percerou, 1990, Philippart, 2007). Traditionnellement, l'approche juridique des organisations s'est principalement focalisée sur le poids de l'environnement légal, sur le comportement des firmes ou, réciproquement, sur la façon dont les firmes pouvaient dans certains cas influencer cet environnement (Edelman and Suchman, 1997). L'observation de la vie des affaires oriente pourtant le questionnement de recherche sur une tierce voie demeurée presque inexplorée ; bien que l'environnement juridique puisse être considéré comme homogène et intangible pour un ensemble donné de firmes, certaines d'entre elles sont davantage habiles à tirer parti du droit, à le tourner à leurs fins. Bagley (2005,2008) soutient ainsi l'idée que les équipes dirigeantes peuvent être plus ou moins efficaces dans la mobilisation des moyens juridiques de l'organisation, sans qu'on dispose aujourd'hui d'éléments empiriques sur cette question

L'objectif de cet article est précisément de combler une partie des lacunes sur la dimension juridique du management. En nous appuyant sur les décisions rendues par une grande juridiction prud'homale française, nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure certaines firmes connaissent un plus grand succès judiciaire. A cette fin, nous avons adopté une perspective de type *knowledge-based*. L'hypothèse centrale est que les firmes, sachant mieux combiner les connaissances juridiques aux autres connaissances de l'entreprise, connaîtront un plus grand succès devant les juridictions. En d'autres termes, nous avançons l'idée selon laquelle la capacité d'une firme à obtenir des succès judiciaires dépend de son accès à des connaissances juridiques et surtout à leur intégration idiosyncrasique aux savoirs

de base de l'organisation.

Bien que les chercheurs en management aient prêté peu d'attention à la dimension juridique de l'activité de l'entreprise, l'étude du succès judiciaire des firmes n'est pas sans précédent dans la recherche en sciences sociales. La littérature socio-légale s'interroge, depuis une vingtaine d'années, sur les causes du succès judiciaire des acteurs. Galanter (1974) a le premier formalisé l'intuition que les systèmes juridiques n'exerçaient qu'une fonction limitée de redistribution des richesses et des droits. Il a en particulier souligné d'un point de vue théorique que certaines catégories d'acteurs, plus puissantes socialement, connaissaient mieux les rouages du droit et parvenaient probablement mieux à en tirer parti. Dans ce cas, l'institution qu'est le procès se trouve en grande partie influencée par la capacité des parties à exploiter à leur faveur des normes juridiques. Des auteurs ont cherché à développer empiriquement les propositions de Galanter mais leur travail a donné lieu à des résultats décevants ou contradictoires. Wheeler *et al.* (1987) constatent bien un avantage au bénéfice de la partie la plus forte mais soulignent qu'il est très faible. Farole (1999) trouve également une différence significative mais note qu'elle n'a rien d'important. De son côté, Atkins (1991) trouve un net avantage pour la partie la plus puissante qui agit en appel devant les tribunaux anglais. En revanche, Haynie (1994), dans son étude sur la cour suprême des Philippines ne constate aucun avantage pour la partie la plus forte, suggérant que les tribunaux peuvent bien exercer une fonction de redistribution. Tous ces travaux n'utilisent que des indicateurs très généraux sur la force des parties en présence (e. g. individus, organisation, gouvernement) et, la plupart du temps, n'effectuent pas de distinction à l'intérieur d'une même catégorie.

Le présent article, tout en s'inspirant de ces études générales en sciences sociales, adopte une approche spécifique à la gestion afin de surmonter les limites habituellement rencontrées dans la littérature socio-légale, notamment. Partant, il contribue à l'introduction de la dimension socio-légale dans le management des organisations et clarifie les enjeux stratégiques associés à la dimension juridique du management. En adoptant une approche *knowledge-based view*, nous nous concentrons sur la manière dont l'entreprise recourt aux connaissances juridiques. Nous portons tout particulièrement attention à la collaboration entre l'avocat et l'entreprise au moment du procès comme moment crucial où les connaissances vont être combinées.

Nos résultats montrent ainsi qu'une collaboration plus étroite entre l'entreprise et son

avocat, favorisant la combinaison des connaissances juridiques et managériales, accroît le succès judiciaire de la firme. Cette collaboration apparaît même d'autant plus importante que l'affaire jugée est spécifique, c'est-à-dire qu'elle s'écarte des cas habituellement traités par les avocats. En amont, nous trouvons que cette capacité à produire une collaboration étroite avec l'avocat dépend de processus plus routiniers que ceux mis en œuvre au moment du procès. Le recours fréquent à un avocat est ainsi un facteur explicatif important de l'étroitesse de la collaboration que l'entreprise nouera avec un avocat recruté *ad hoc* pour un litige. En revanche, et de manière surprenante, la présence d'un service juridique dans l'entreprise ne semble pas avoir d'influence sur la collaboration et donc, de manière indirecte sur le succès judiciaire de l'entreprise.

La suite de l'article est composée de quatre parties. Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique et les hypothèses de travail. La deuxième partie retrace le cadre de l'étude et le protocole de recherche utilisé. Les résultats sont présentés dans une troisième partie. Dans la quatrième partie, les résultats obtenus sont discutés à la lumière des résultats antérieurs.

1. CADRE THÉORIQUE

1.1 UNE APPROCHE KNOWLEDGE-BASED VIEW DE L'ACTION JURIDICIAIRE.

La *knowledge-based view* peut être conçue comme une ramification du courant de recherches portant sur l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources. Selon cette perspective, un savoir qui présente des caractéristiques de faible mobilité et d'imitabilité imparfaite peut constituer une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991). Un argument central de la *knowledge-based view* est que le savoir requiert une agrégation ou une combinaison pour permettre une performance supérieure des processus et activités de la firme (Grant, 1996). Cette performance supérieure est généralement associée à l'idée d'une performance essentiellement financière, mais aussi en termes d'output d'innovation (Bogner et Bansal, 2007). Les savoirs intégrés peuvent permettre soit la production de nouveaux savoirs, soit de pratiquer un effet de levier sur les savoirs existants. C'est-à-dire que l'intégration des savoirs ne signifie pas nécessairement la production d'un nouveau savoir pour la firme. L'accès aux savoirs peut en effet s'effectuer sous la forme d'une exploitation et n'implique donc pas nécessairement l'internalisation des savoirs qui sont combinés par la firme (March,

1991 ; Grant et Baden-Fuller, 2004). Les organisations peuvent alors être vues comme des mécanismes supérieurs au marché car elles permettent de réaliser une intégration des savoirs éparpillés entre les individus qui les détiennent. Le marché, par contraste, ne permet pas une telle intégration (Kogut et Zander, 1992). Par conséquent, l'approche fondée sur les connaissances reconnaît l'importance des moyens de communication et de circulation de l'information (Tsoukar, 1996 ; Cohen et Levinthal, 1990). La frontière de l'organisation ne constitue pas une barrière de principe à l'intégration des savoirs, de sorte que les personnes extérieures ou les entreprises participant à une relation de partenariat peuvent fournir un savoir qui sera combiné de manière efficace par la firme focale (Grant et Baden-Fuller, 2004).

Nous adaptons cette vision au contexte des procédures prud'homales. L'apparition d'un contentieux en matière de droit du travail tient à un processus au cours duquel un salarié qualifie d'abord son problème comme étant de nature juridique, en attribue la responsabilité à son employeur puis initie une action judiciaire au fil de laquelle il peut tenter de trouver un terrain d'entente avec son employeur (Fuller et *al.*, 2000). Une décision de justice représente donc le dernier palier d'une escalade au cours de laquelle le salarié a surmonté tous les obstacles à la mobilisation de ses droits. Du point de vue de l'entreprise, l'objectif est alors de limiter les coûts. Ces coûts peuvent être de deux ordres. Il existe des coûts indirects tenant à la perte de réputation, aux dommages en termes d'image que peut subir une entreprise. Les coûts peuvent également être directs, et correspondent dans ce cas aux frais, entendus au sens large, qu'aura occasionné la procédure. Dans le cadre du présent travail, nous nous focalisons sur les coûts directs, en particulier le montant des dommages-intérêts qui sont alloués au salarié. L'argument central que nous adoptons est que firme et juriste détiennent chacun une parcelle du savoir nécessaire pour influencer la décision de justice en faveur de la firme. De manière conforme à la *knowledge-based view*, leurs connaissances combinées doivent donc permettre de diminuer les coûts relatifs à l'issue du contentieux. Le juriste connaît la juridiction, la science juridique et les spécificités du droit du travail indispensables pour avoir une chance d'obtenir un jugement avantageux. D'un autre côté, la firme est la seule à détenir les informations d'espèce permettant d'adopter les choix et les stratégies les plus pertinentes en cours de procédure. C'est pourquoi la collaboration qui peut s'établir entre l'avocat et la firme va s'avérer déterminante pour augmenter le succès judiciaire, c'est-à-dire diminuer les coûts directs associés à la décision de justice prud'homale. Cependant, on doit noter deux

spécificités de la procédure judiciaire qui vont peser sur la formulation des hypothèses que l'on va pouvoir poser sur le succès judiciaire des firmes. D'une part, un procès constitue, pour la plupart des firmes, un événement qui ne se produit que rarement (James et Wooten, 2006), pour lequel on peut donc penser que les phénomènes de routinisation ou d'apprentissage direct sont limités. D'autre part, la spécialisation géographique et technique des juristes font que le contentieux doit être la plupart du temps pris en charge par un juriste qui connaît la juridiction tout en étant spécialisé dans les questions de droit abordées. Il s'agira donc la plupart du temps d'un avocat du ressort de cette juridiction qui n'est pas membre de l'entreprise en question. Pour ces raisons, les hypothèses qui seront formulées dans le présent travail distingueront le fonctionnement habituel de l'entreprise de celui du procès, où celle-ci doit travailler avec un avocat qui n'est *a priori* pas le juriste auquel elle a affaire sur la base d'une interaction quotidienne. L'interaction avec l'avocat au moment du procès constitue la cause la plus proche, favorable ou non, de l'issue de ce procès. Cependant, la capacité à interagir avec lui dépend vraisemblablement de caractéristiques plus enracinées dans l'entreprise, tels que son habitude de recourir à des juristes ou sa détention d'un service juridique. La Figure 1 représente schématiquement, selon cette logique, les hypothèses qui sont développées dans les paragraphes qui suivent.

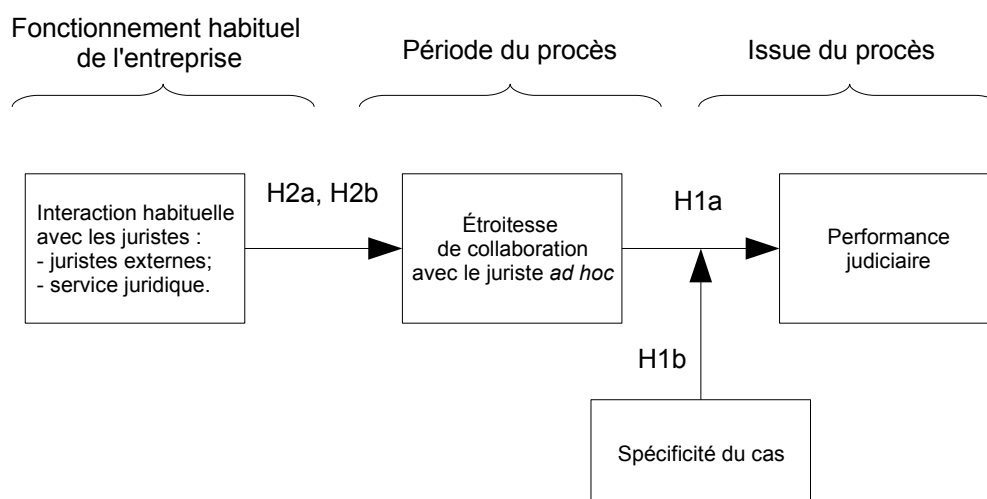


Figure 1 – Système d'hypothèses testées

1.2. INTERACTION AVEC LE JURISTE AU MOMENT DU PROCÈS.

L'entreprise poursuivie en justice doit tenir compte de différents éléments pour limiter les coûts. Tout d'abord, elle doit estimer de façon fiable ses chances de succès afin de

déterminer si poursuivre le procès est judicieux. Il se peut en effet que transiger représente, selon les cas, une option plus avantageuse. Ensuite, la firme doit tenir compte au mieux du droit du travail, des spécificités de son cas, des caractéristiques du juge et de la juridiction pour construire son argumentation. Car en première instance, les questions de fait le disputent à celles de droit et le justiciable doit savoir produire une combinaison pertinente des deux. Dans la mesure où le droit du travail est un droit protecteur du salarié, les erreurs commises par une entreprise en matière de procédure ou de déclarations sont sévèrement sanctionnées dans le cadre du contentieux.

Pour accomplir au mieux ces tâches lors de la préparation du procès, il est essentiel pour la firme de combiner ses connaissances avec celles de l'avocat. Les connaissances juridiques de l'avocat en matière de procédure et de plaidoirie sont précieuses tant pour évaluer les chances de succès et représenter l'entreprise que pour bâtir une argumentation adaptée. Ce phénomène est une manifestation de ce que Conner et Prahalad (1996) nomment la substitution de savoir, laquelle survient lorsqu'une partie étend les capacités d'une autre sans que cette dernière ait à absorber le savoir en question. Cependant, l'entreprise ne peut utiliser efficacement le savoir auquel une autre partie lui donne accès que si elle spécifie précisément ses besoins. En l'occurrence, l'entreprise doit offrir à l'avocat le savoir nécessaire pour qu'il comprenne ces besoins et les replace dans un contexte managérial qu'il ne peut deviner. Or, le savoir en question peut parfois être difficile à transférer à cause de son caractère tacite ou de son adhésion (*stickiness*), ce qui rend une interaction minimale nécessaire (Nelson et Winter, 1982; Szulanski, 1996). La firme doit ainsi allouer du temps et des efforts pour préparer le procès avec son avocat. A l'appui de cette idée, les juges que nous avons interrogés durant les phases préliminaires de l'étude ont souligné que laisser l'avocat travailler seul en ne lui transmettant pas suffisamment d'éléments d'information relatifs au dossier était une erreur très fréquemment commise par les entreprises. Dès lors, il semble que les firmes s'engageant dans une collaboration plus étroite avec leur avocat aient plus de chances de connaître une issue favorable au procès dans lequel elles sont engagées.

H1a : Plus collaboration avec l'avocat en charge du procès est étroite, plus le succès judiciaire de l'entreprise est grand.

Cependant, cette collaboration est plus ou moins importante selon les cas. Il y a lieu de considérer qu'elle est d'autant plus importante que le volume de savoir à transmettre pour que l'avocat intervienne efficacement est important. Pour rendre compte de cette idée, nous utilisons la notion de spécificité du cas (e.g. Dibbern *et al.*, 2008). A ce stade, on notera que de nombreuses études s'intéressant aux questions de transmission du savoir retiennent plutôt le caractère tacite du savoir pour expliquer les caractères de sa transmission, en particulier les difficultés à transmettre ce savoir. Cependant, on doit bien voir que de telles études sur la transmission supposent pour la plupart que le savoir à transférer est rare et peut constituer une source d'avantage concurrentiel en lui-même. Tel n'est pas forcément le cas dans la relation qui se noue entre une firme et son avocat. L'avocat peut déjà détenir une partie du savoir qui lui sera nécessaire pour traiter l'affaire mais il lui manque un savoir spécifique dont l'ampleur dépend du cas et des caractéristiques de son client. Alors que l'avocat doit nécessairement gagner une connaissance précise de tous les aspects de l'affaire, il a normalement connu dans le cadre de son travail des affaires plus ou moins similaires. Dans ces conditions, c'est seulement si l'affaire en cours diffère significativement de celles qu'il a déjà connues qu'il lui sera nécessaire d'interagir intensément avec la firme. Dans les autres cas, le savoir déjà détenu par l'avocat est en grande partie suffisant pour mener une procédure efficace. Autrement dit, l'interaction entre la firme et son avocat devrait être plus importante dans les cas spécifiques que dans les cas génériques.

H1b : L'impact de l'étroitesse de collaboration sur le succès judiciaire est plus fort (plus faible) lorsque l'affaire est spécifique (générique). En d'autres termes, le degré de spécificité de l'affaire modère la relation entre l'étroitesse de collaboration et le succès judiciaire.

1.3. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS FAVORISANT UNE COLLABORATION ÉTROITE AVEC L'AVOCAT

Dans cette section, nous développons l'argument selon lequel des routines organisationnelles et des pratiques stables, développées sur la base d'interactions fréquentes avec les experts juridiques sont de nature à faciliter la collaboration avec l'avocat au moment du procès. L'idée centrale est que les firmes qui ont établi des connections avec les experts en

droit sont plus à même de développer une collaboration fructueuse avec l'avocat au moment du procès. Par experts, nous désignons l'ensemble des personnes ayant suivi une formation juridique et qui exercent à titre principal une activité tournée vers le droit.

L'importance d'un accès routinisé aux juristes doit se mesurer à l'aune des entraves possibles à la collaboration entre les juristes et les équipes dirigeantes des organisations. Bagley (2008) relève que les managers et les juristes adhèrent à des normes et schémas de pensée différents, ce qui explique que des malentendus puissent survenir entre les deux. Les juristes se réclament souvent de l'importance de la loi et du respect de l'éthique. Dans la mesure où la vitesse des décisions managériales est cruciale pour le succès des affaires, l'intervention de juristes rallongeant le processus ou mettant en évidence les interdits peut apparaître comme destructrice de valeur. Les juristes peuvent parfois être mal acceptés et correspondent alors davantage à l'archétype de « flics » qu'à celui de conseil ou d'entrepreneur (Nelson et Nielsen, 2000). La dimension légale de l'activité de l'entreprise implique l'utilisation d'un langage et d'un type de raisonnement, souvent qualifiés d'obscurs, et assez éloignés de ceux utilisés par les autres disciplines scientifiques et *a fortiori* par les managers. Pour ces raisons, les managers peuvent développer des attitudes négatives à l'égard des juristes et donc marquer des réticences à l'idée de collaborer avec eux. Il en découle la supposition qu'un recours fréquent aux experts juridiques est un moyen de surmonter cet obstacle à la mise en œuvre d'une collaboration étroite, qu'il s'agisse d'experts internes ou externes.

Indépendamment de l'épisode du procès, avoir fréquemment recours aux experts externes procure des opportunités pour mieux comprendre le raisonnement des juristes en général, et donc celui d'un avocat agissant lors d'une instance, en particulier. Une interaction fréquente peut contribuer à abattre la barrière du langage qui maintient parfois les juristes à l'écart. Les firmes appréhendent mieux ainsi la manière de travailler avec les juristes, deviennent moins réticentes à engager des discussions et à communiquer des informations. Par la même occasion, elles améliorent la gestion de leurs activités juridiques externalisées. En ce sens, la fréquence avec laquelle les juristes externes sont intégrés dans la prise de décision managériale facilite les flux de savoir entre l'entreprise et ses prestataires, ce qui doit se manifester au moment de l'interaction avec un avocat chargé de défendre l'entreprise dans le cadre d'un litige particulier.

H2b : La fréquence (hors épisode du procès) de recours aux juristes externes pour les décisions importantes de l'entreprise améliore l'étroitesse de la collaboration avec l'avocat de l'entreprise au moment du procès.

La plupart des remarques précédentes valent également pour les juristes internes à l'entreprise. Que l'entreprise soit dotée d'un département juridique peut être considéré comme un élément qui prépare l'entreprise à interagir avec un avocat dans le cadre d'une affaire judiciaire. A cela, il convient d'ajouter l'argument qu'un département dédié aux matières juridique peut aider à la capitalisation des connaissances (e.g. Kale et *al.*, 2002 ; Kale et Singh, 2007). En gardant trace de nombreuses décisions de l'entreprise, sous leur forme juridique, au travers de documents tels que les contrats, mémos, notes et courriers, un département contribue à étendre la mémoire organisationnelle, procurant une meilleure protection contre l'oubli. D'autre part, un tel département met très souvent en œuvre des procédures de codification ou d'archivage des données et contribue donc à articuler le savoir, le faisant davantage passer de l'état tacite à explicite. Un savoir codifié rend plus facile sa transmission toutes les fois qu'un prestataire externalisé, notamment en cas de procès, désire y avoir accès.

H2b : La présence d'un département juridique accroît l'étroitesse de collaboration avec l'avocat au moment du procès

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les données ont été collectées sur la base de décisions de justice rendues par une juridiction prud'homale. Celle que nous avons sélectionnée se situe au quatrième rang français en nombres d'affaires traitées et peut-être considérée comme représentative des affaires jugées sur le territoire. Les Conseils des prud'hommes ont vocation à régler les conflits nés d'une relation de travail. Ce type de cour est inconnu aux Etat-Unis mais correspond, dans ses principes, aux mécanismes judiciaires en matière de droit du travail tels que les connaissent

l'Angleterre ou la Suède, par exemple (Aaron, 1985). Il s'agit de tribunaux composés de représentants élus des employeurs et des employés, avec la possible intervention d'un juge professionnel, formé au droit. Lorsqu'un cas est porté devant le conseil des prud'hommes, les parties peuvent, à tout moment avant le jugement, transiger pour mettre fin à leur différend. La très grande majorité des affaires porte sur la contestation de licenciement. Le jugement rendu par un conseil est alors dichotomique, qualifiant le licenciement soit de justifié, soit d'injustifié. Dans ce dernier cas, la juridiction allouera des dommages-intérêts visant à compenser le préjudice subi par le salarié.

Collecte des données

La collecte des données a consisté en une combinaison d'enquête par questionnaire et de données d'archives. Dans un premier temps, nous avons sélectionné aléatoirement 820 jugements de 2007 sur les 3000 que rend annuellement la juridiction. A partir du texte brut, nous avons extrait l'issue juridique de l'affaire (licenciement justifié ou injustifié et dommages-intérêts éventuels). En complément de ces informations, nous avons utilisé des bases de données fournissant les données comptables fondamentales des entreprises concernées. Dans un second temps, nous avons établi un questionnaire pour mesurer certains aspects des capacités légales de la firme. Durant cette phase, nous avons interviewé 18 professionnels travaillant habituellement dans le champ du droit du travail : 9 juges (conseillers prud'hommes), 5 avocats et 4 représentants syndicaux. Ces entretiens nous ont permis d'élaborer le questionnaire et de collecter des informations d'ordre plus général sur le fonctionnement des juridictions prud'homales. 141 questionnaires ont été retournés (taux de réponse, 17%). Cependant, en raison de données manquantes, seuls 131 questionnaires se sont révélés exploitables. L'issue du procès et les dommages et intérêts éventuels n'est connue que pour 89 questionnaires.

Ce genre d'étude expose à un biais de non-réponse dans la mesure où l'issue du procès peut avoir un impact sur la propension des entreprises à répondre à l'enquête. Pour apprécier cet éventuel biais, nous avons utilisé deux méthodes. Premièrement, en suivant les recommandations de Armstrong *et al.* (1977), nous avons distingué les répondants précoces des répondants tardifs. Nous avons comparé les 75% de répondants qui ont répondu le plus tôt aux 25% qui ont répondu le plus tard. La logique sous-jacente est que les répondants tardifs partagent des caractéristiques des non-répondants. Détecter des différences entre les

répondants rapides et tardifs donne ainsi une indication du biais de non-réponse. Nous avons alors réalisé des tests t pour détecter ces différences éventuelles sur les scores des variables quantitatives. Aucun de ces tests ne s'est révélé significatif. Deuxièmement, nous avons comparé les firmes répondantes et non-répondantes sur le chiffre d'affaires, le capital et le nombre d'employés. Aucune différence n'a été constatée, suggérant que le biais de non réponse n'est pas en l'occurrence un problème.

Mesures

Variable dépendante. La variable dépendante est l'issue judiciaire du cas. Une firme peut soit remporter soit perdre un procès. Si elle le remporte, aucun dommage-intérêt n'est en principe dû. Si elle perd, elle aura à payer au salarié un montant variable de dommages-intérêts. Dans notre cas, ces dommages-intérêt, lorsqu'ils sont prononcés, sont positivement corrélés au montant du capital. Au cours des entretiens menés lors des phases préliminaires de l'étude, les conseillers prud'homaux ont en effet reconnu qu'ils tendaient à ajuster le montant des réparations à la capacité de l'entreprise à les payer, et donc à son capital. Pour tenir compte des différentes issues possibles et neutraliser l'impact du capital, nous avons utilisé deux indicateurs du succès judiciaire. ISSUE est une variable dichotomique qui représente le fait que le procès peut être gagné ou perdu (0 = perdu ; 1 = gagné). DOMMAGES est le montant des dommages-intérêts qu'une firme doit payer, pour un euro de capital, si elle perd. DOMMAGES est donc calculée en prenant le rapport *dommages-intérêts/capital*. Ces variables expriment donc, sous forme négative, le succès judiciaire de la firme.

L'étroitesse de la collaboration [COLLABORATION] entre la firme et son avocat a été mesurée grâce à une échelle de Likert en deux items (1 – Tout-à-fait en désaccord à 5 - Tout-à fait d'accord). Les analyses en composantes principales ont permis de supposer l'unidimensionnalité du construit. Par ailleurs, l'échelle montre une bonne fiabilité (alpha de Cronbach = 0,82)

La spécificité du cas [SPECIFICITE] a été mesurée grâce à une échelle de Likert en trois items (de 1 – Tout-à-fait en désaccord à 5 - Tout-à fait d'accord). Une seule composante est extraite en ACP. L'échelle peut dès lors être supposée unidimensionnelle d'autant que sa consistance interne est acceptable (alpha de Cronbach = 0,74)

La fréquence de recours aux juristes [RECOURS_JURISTE] a été mesurée par le biais d'une échelle de likert à 5 points de jamais (1) à toujours (5). Finalement, la présence d'un service juridique a été appréciée au travers d'une variable dichotomique (0 si le service n'existe pas, 1 si le service existe).

Variables de contrôle. Afin de contrôler les effets possibles de caractéristiques endogènes de la firme partie au procès, nous avons utilisé deux variables de contrôle principales à savoir les logarithmes népérien du capital de l'entreprise et du nombre d'employés $\ln(\text{capital})$ et $\ln(\text{employés})$. Ces variables devraient permettre de détecter les effets provenant d'un accès général plus important aux ressources qui ne sont pas directement liées à la connexion aux sources de savoir.

Analyse des données

L'analyse des données a été effectuée en deux étapes principales. Dans une première phase, nous avons cherché à déterminer l'influence de l'étroitesse de collaboration sur le succès judiciaire et donc à traiter les particularités des variables dépendantes. DOMMAGES est une variable continue qui n'est observable que lorsque le procès est perdu ($\text{ISSUE} = 0$). Nous avons par conséquent utilisé une technique de régression permettant de tenir compte des observations censurées. Nous avons réalisé des régressions Tobit en utilisant ISSUE comme variable de censure. Ces régressions nous ont donc permis de traiter simultanément les deux variables dépendantes. Pour tester l'effet d'interaction entre SPECIFICITE et COLLABORATION, nous avons suivi les recommandations de Baron et Kenny (1986) sur le test des effets modérateurs. Dans un premier modèle la variable ISSUE a été régressée sur COLLABORATION, puis dans un modèle n°2, sur COLLABORATION, SPECIFICITE et la variable d'interaction COLLABORATION*SPECIFICITE. Aussi bien le modèle n°1 que le modèle n°2 sont estimés via des régressions Tobit. Les résultats sont présentés dans le tableau n°2.

Dans un second temps, des régressions OLS ont été réalisées sur l'échantillon entier pour déterminer l'impact de l'accès à l'expertise juridique sur l'étroitesse de la collaboration dans la préparation et au moment du procès. La variable COLLABORATION a été d'abord été régressée sur la variable lexicométrique RECOURS_JURISTE et sur la variable dichotomique service juridique. A ce stade les variables de contrôle ont été prises en compte

dans un second modèle plus complet. Les résultats sont présentés dans le tableau n°3.

3. RÉSULTATS

Le tableau n°1 donne les moyennes, les écarts-types et les corrélations entre les variables. Son analyse suggère que les modèles testés ne sont pas affectés par un problème de multicolinéarité. Il révèle également que 24% des entreprises de notre échantillon disposent d'un service juridique.

	Moyenne	Ecart -type	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) DOMMAGES	0,14	0,32	1						
(2) COLLABORATION	0	1	-0,35***	1					
(3) SPECIFICITE	0	1	0,08	-0,08	1				
(4) RECOURS_ JURISTE	3,68	1,00	-0,04	0,27**	0,02	1			
(5) SERVICE JURIDIQUE	0,24	0,43	-0,13	0,00	0,03	-0,04	1		
(6) Ln (Nb d'employés)	3,80	2,01	-0,27**	0,20*	0,05	0,12	0,39***	1	
(7) Ln(Capital)	12,07	2,56	-0,44***	0,19*	-0,01	0,15	0,22*	0,71***	1

*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$

Tableau 1 : Matrice des corrélations

Variable dépendante : ISSUE		
N=109 (42 observations censurées à gauche à la valeur 0)		
	Modèle n°1	Modèle n°2
COLLABORATION	-0,159***	-0,111***
SPECIFICITE	-	0,000
COLLABORATION × SPECIFICITE	-	-0,159***
Constante	0,036	0,042
χ^2	11,36	25,95
Prob> χ^2	<0,001	<0,001
Pseudo R ²	0,116	0,272

*** : $p < 0,001$

Tableau 2: Effets de l'étroitesse de la collaboration sur l'issue du procès, résultats des régressions Tobit

Les résultats détaillés dans le tableau n°2 laissent apparaître une relation négative fortement significative entre l'étroitesse de la collaboration avec l'avocat et l'issue du procès

($\beta = -0,159, p < 0,001$) permettant de valider H1a. Ainsi, un renforcement de la collaboration avec l'avocat contribue à diminuer le montant des dommages et intérêts versés au demandeur et, en d'autres termes, augmente la performance judiciaire. L'estimation du modèle n°2 indique que lorsque l'effet de la variable SPECIFICITE est contrôlé, l'interaction COLLABORATION * SPECIFICITE est fortement significative ($\beta = -0,159, p < 0,001$). La spécificité de l'affaire modère donc l'effet de l'étroitesse de la collaboration avec l'avocat sur l'issue du procès. L'hypothèse H1b est donc validée. Dans le cas d'affaires très spécifiques, la collaboration avec l'avocat devient une variable cruciale.

Dependent variable : COLLABORATION		
N=131		
	Modèle n°3	Modèle n°4
RECOURS_JURISTE	0,285**	0,255*
Service juridique	-0,107	-0,243
Ln(Nombre d'employés)	-	0,042
Ln(Capital)	-	0,044
Constante	-1,019**	-1,556*
F	3,97*	2,68*
Variation de F	-	1,348 n.s.
R ² / R ² ajusté	0,076/0,057	0,101/0,063

** p<0,01 ; *p<0,05

Tableau n°3: Facteurs explicatifs de l'étroitesse de la collaboration, résultats des régressions multiples OLS

Les résultats des régression multiples, présentés dans le tableau n°3 suggèrent que même lorsque des variables de contrôle sont prises en compte, la fréquence de recours aux juristes extérieurs à l'entreprise favorise des collaborations étroites avec l'avocat lors du procès ($\beta = 0,285, p = 0,007$ dans le modèle n°3; $\beta = 0,255, p = 0,016$ dans le modèle n°4). Ces résultats permettent de valider H2a. En revanche, il n'existe pas d'association significative entre l'étroitesse de la collaboration avec l'avocat et la présence d'un service juridique. H2b est donc rejetée.

4. DISCUSSION

Cet article constitue l'une des premières tentatives visant à introduire la dimension juridique des activités de l'entreprise dans le champ de la stratégie. Les chercheurs en

management stratégique ont jusqu'à présent fait preuve de réticences à étudier les questions juridiques sous l'angle des théories de la firme. Ils ont pu être découragés par des questions de validité externe dans la mesure où les activités juridiques des entreprises s'inscrivent dans un système judiciaire localisé, nécessairement spécifique. Cependant, notre étude suggère qu'une analyse fondée sur des théories particulièrement générales du management permet de transcender les spécificités nationales. En nous fondant sur l'intuition que la partie la plus forte obtient de meilleurs résultats en matière judiciaire (Galanter, 1974), nous avons appliqué une grille fondée sur les connaissances pour expliquer la réussite des entreprises engagées dans des procédures judiciaires aux Prud'hommes. De manière cohérente avec les idées centrales de la *knowledge-based view*, nous trouvons que l'étroitesse de la collaboration, qui favorise la combinaison des connaissances de l'entreprise avec celles de l'avocat *ad-hoc*, contribue à expliquer le succès devant les tribunaux (i.e. diminution des dommages intérêts). L'étroitesse de la collaboration devient cruciale lorsque l'affaire est spécifique, c'est-à-dire lorsque elle s'éloigne de cas précédemment traités par l'avocat. Nos résultats indiquent également que cette capacité à œuvrer de manière étroite avec l'avocat au moment du procès dépend de manière significative des pratiques de recours aux avocats en vigueur dans l'entreprise, indépendamment de la mise en œuvre d'un quelconque procès. On est donc amené à constater que si les éléments déterminants du résultat du procès sont localisés durant les phases de préparation du procès, il existe des conditions, tenant au fonctionnement habituel de l'entreprise, qui vont influencer indirectement la performance judiciaire de la firme en question.

Un résultat contre-intuitif émerge de notre travail : la présence d'un service juridique ne semble pas favoriser une collaboration étroite avec l'avocat au moment du procès, sans toutefois la dégrader non plus. Des explications aussi bien générales que contextuelles peuvent être avancées. Généralement, seules les grandes entreprises sont dotées de services juridiques, très souvent localisés au siège de ces compagnies. Dès lors, les filiales ou antennes ont finalement peu d'opportunités d'interagir avec ces services et ne bénéficient pas de leur connaissances capitalisées. Également à un niveau général, il est probable que les sièges ne pratiquent que peu ou pas le droit du travail, ce qui limite fortement la possibilité d'interagir de manière particulièrement efficace avec les avocats spécialisés dans le domaine. De façon certainement plus propre au contexte français, un contre-effet peut se manifester. En effet, les avocats extérieurs à l'entreprise, plaidant régulièrement devant les tribunaux pour défendre

divers clients sont parfois perçus par les juristes salariés à la fois comme hautains et finalement peu au fait des pratiques managériales. Symétriquement, les premiers vont juger l'intervention des seconds superflue dans la mesure où ils sont confinés à des tâches répétitives, peu gratifiantes et assez peu utiles pour résoudre le conflit qui occupe l'entreprise. Nous pouvons faire l'hypothèse que ces stéréotypes peuvent faire obstacle à une collaboration effective et donc à la combinaison des connaissances au moment du procès.

Au regard des rares études sur la dimension légale des activités de l'organisation, notre travail est fortement en accord avec les arguments de Bagley (2005, 2008), selon lesquels une reconnaissance accrue du rôle des fonctions juridiques doit entraîner la réduction des coûts occasionnés par les problèmes d'ordre légal et même permettre une création de valeur sous forme positive. Sur cette base, une entreprise pourrait développer un réel avantage compétitif fondé sur l'utilisation de la loi. Des recherches futures pourraient ainsi considérer les compétences légales pour étudier leur influence en d'autres domaines, comme le droit de la propriété intellectuelle, le droit de la concurrence, la réglementation fiscale et les coûts de transaction. L'enjeu serait de déterminer si l'avantage compétitif procuré par la maîtrise juridique a plus de valeur dans un domaine que dans un autre.

Du point de vue d'une approche fondée sur les connaissances, cet article soulève deux remarques essentielles. En premier lieu, dans la mesure où ils révèlent toute l'importance de la combinaison des connaissances pour obtenir un succès juridique, nos résultats suggèrent que la pertinence d'une approche fondée sur les connaissances dépasse l'analyse de la seule performance générale des entreprises. Cette grille théorique peut s'étendre à des tâches ou des processus plus spécifiques contribuant à la performance globale. Au-delà même des questions juridiques, notre recherche plaide donc pour que soient envisagées, dans des recherches futures, les multiples facettes de la performance des entreprises. Ces travaux devront s'attacher à clarifier les relations entre les connaissances, la combinaison des connaissances et les multiples dimensions de la performance. En second lieu, notre étude donne une illustration concrète de méthodologie mettant en œuvre l'approche fondée sur les ressources et les connaissances. Proposer des applications empiriques fondées sur ces champs théoriques reste souvent une pierre d'achoppement (Barney *et al.*, 2001).

Sur un plan managérial, nous mettons en lumière le rôle crucial d'une collaboration étroite avec l'avocat choisi par l'entreprise pour espérer obtenir un succès devant les

tribunaux. Concrètement, cela implique qu'en dépit du caractère technique, souvent abscons de la procédure, les managers ne peuvent se contenter d'une simple délégation de la responsabilité de l'affaire à l'avocat s'ils désirent limiter les coûts engendrés par le procès. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'ils sentent que leur affaire ne fait pas partie des cas coutumièrement plaidés par l'avocat. Parallèlement, nos résultats font bien ressortir que des pratiques stables, routinières, comme le recours à un avocat externe en cas de difficulté, améliorent la qualité d'interaction. Du fait de l'importance des mécanismes de coordination entre les managers et les avocats, il semble important pour les entreprises d'établir des stratégies juridiques de long-terme et d'accroître la fréquence de certaines bonnes pratiques diminuant les risques d'échecs lors des procès. Notre article conduit à défendre un recours plus régulier aux avocats, mais d'autres pratiques pourront être identifiées par des travaux futurs.

A la marge, il faut souligner que notre étude prend pour objet un phénomène sur lequel les recherches en sciences sociales fournissent des résultats contradictoires (i.e. gagner ou perdre devant un tribunal). De façon classique, la littérature en management emprunte aux autres sciences. Ce papier constitue un exemple d'étude en management stratégique capable de fournir un retour, théorique et empirique, au domaine scientifique duquel elle s'inspire, à savoir les études socio-légales. Il montre que certaines entreprises sont bien avantagées face à un tribunal. Cependant, cet avantage ne se réduit pas à une simple capacité que la taille de l'entreprise ou des ressources tangibles pourraient restituer. Il se fonde plutôt sur un mécanisme indirect résidant dans l'idée qu'une interaction productive avec l'avocat lors d'un procès repose sur des capacités juridiques plus générales.

Cet article présente plusieurs limites. Tout d'abord, alors même que par nature, cette étude est exploratoire, un éventail assez restreint de variables et d'indicateurs a été développé pour tester les hypothèses. Pour tester de nouveaux modèles théoriques, des recherches futures pourront contribuer à introduire d'autres variables et outils adaptés à l'étude de la performance juridique des entreprises. Ensuite, bien que cette étude mette en lumière l'importance de la mise en œuvre de stratégies pour obtenir un succès au tribunal, elle ne s'attarde pas sur les coûts de telles stratégies. Certains pourront notamment opposer qu'une orientation juridique à l'excès ou une tendance trop marquée à faire intervenir des avocats sont des facteurs de rigidités liées aux méfaits d'un trop grand formalisme ou d'une obsession de la règle de droit (e. g. Sitkin and Bies, 1993; Vlaar *et al.*, 2006). Ainsi, faire évoluer les

problématiques vers l'identification d'un optimum de juridicisation de l'entreprise devient une voie de recherche très intéressante. Enfin, dans cet article, l'étude de la performance juridique est restreinte à un cas bien précis, celui où l'entreprise se défend lorsqu'elle est poursuivie au civil. D'autres possibilités existent, notamment lorsqu'une entreprise estime que ses droits sont violés. Chercher à expliquer le succès lorsque l'entreprise poursuit en justice, ou bien la décision de poursuivre ou de conclure un accord (e.g. Crampes and Langinier, 2002) sont des voies de recherches que des travaux futurs pourront emprunter.

En conclusion, nous estimons qu'il existe une nécessité réelle de se pencher sur la dimension légale de la gestion des entreprises, qui jusqu'à présent a été largement négligée. Des avancées théoriques récentes de la recherche en management offrent des possibilités qui n'existaient pas il y a vingt ans de cela. Cet article en fournit un exemple en croisant une approche fondée sur les connaissances et le questionnement sur le règlement des litiges. En d'autres termes, les outils théoriques sont devenus aujourd'hui suffisants pour s'interroger sur la dimension juridique des entreprises selon d'autres modalités que celles employées par les *legal studies*.

Références

- Aaron, Benjamin. 1985. "The NLRB, Labor Courts, and Industrial Tribunals: A Selective Comparison." *Industrial and Labor Relations Review* 39(1): 35-45.
- Armstrong, J. Scott, et Terry S. Overton. 1977. "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." *Journal of Marketing Research (JMR)* 14(3): 396-402.
- Atkins, Burton M. 1991. "Party Capability Theory as an Explanation for Intervention Behavior in the English Court of Appeal." *American Journal of Political Science* 35(4): 881-903.
- Bagley, Constance E. 2005. *Winning Legally: How Managers Can Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*. Harvard Business School Press.
- Bagley, Constance E. 2008. "Winning legally: the value of legal astuteness." *Academy of Management Review* 33(2): 378-390.
- Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 15: 175-190.
- Baron, R. M., et D. A. Kenny. "The moderator-mediator variable distinction in social and psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Bogner, William C., et Pratima Bansal. 2007. "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance." *Journal of Management Studies* 44(1): 165-188.
- Cohen, Wesley M., et Daniel A. Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152.
- Conner, Kathleen R., et C. K. Prahalad. 1996. "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism." *Organization Science* 7(5): 477-501.
- Crampes, Claude, et Corinne Langinier. 2002. "Litigation and Settlement in Patent Infringement Cases." *The RAND Journal of Economics* 33(2): 258-274.
- Daft, Richard L., et Robert H. Lengel. 1986. "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design." *Management Science* 32(5): 554-571.
- Dibbern, Jens, Jessica Winkler, et Armin Heinzl. 2008. "Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to india." *MIS Quarterly* 32(2): 333-366.
- Edelman, Lauren B., et Mark C. Suchman. 1997. "The legal environments of organizations." *Annual Review of Sociology* 23(1): 479.

- Fuller, Sally Riggs, Lauren B. Edelman, et Sharon F. Matusik. 2000. "Legal readings: employee interpretation and mobilization of law." *Academy of Management Review* 25(1): 200-216.
- Galanter, Marc. 1974. "Why the 'haves' come out ahead: speculations on the limits of legal change." *Law & Society Review* 9(1): 95-160.
- Grant, Robert M. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm." *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
- Grant, Robert M., et Charles Baden-Fuller. 2004. "A knowledge accessing theory of strategic alliances.." *Journal of Management Studies* 41(1): 61-84.
- Haynie, Stacia L. 1994. "Resource inequalities and litigation outcomes in the philippine supreme court." *The Journal of Politics* 56(3): 752-772.
- James, Erika Hayes, et Lynn Perry Wooten. 2006. "Diversity crises: how firms manage discrimination lawsuits." *Academy of Management Journal* 49(6): 1103-1118.
- Farole, Donald J. 1999. "Reexamining litigant success in state supreme courts." *Law & Society Review* 33(4): 1043-1058.
- Kale, Prashant, Jeffrey H. Dyer, et Harbir Singh. 2002. "Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function.." *Strategic Management Journal* 23(8): 747.
- Kale, Prashant, et Harbir Singh. 2007. "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success." *Strategic Management Journal* 28(10): 981-1000.
- Kogut, Bruce, et Udo Zander. 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science* 3(3): 383-397.
- March, James G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization Science* 2(1): 71-87.
- Nelson, Richard R., et Sidney G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.
- Nelson, Robert L., et Laura Beth Nielsen. 2000. "Cops, counsel, and entrepreneurs: constructing the role of inside counsel in large corporations." *Law & Society Review* 34(2): 457-494.
- Percerou, Roger. 1990. "Améliorer la performance juridique de l'entreprise." *Revue Française de Gestion* novembre-décembre: 8-35.
- Philippart, Pascal. 2007. "La stratégie est-elle soluble dans le droit ? Le cas de la fusion GDF-SUEZ." XVIème conférence de l'AIMS: Montréal.

- Sitkin, Sim B., et Robert J. Bies. 1993. "The legalistic organization: definitions, dimensions, and dilemmas." *Organization Science* 4(3): 345-351.
- Wheeler, Stanton et coll. 1987. "Do the "haves" come out ahead? Winning and losing in state supreme courts, 1870-1970." *Law & Society Review* 21(3): 403-445.
- Szulanski, Gabriel. 1996. "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- Tsoukas, Haridimos. 1996. "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach." *Strategic Management Journal* 17: 11-25.