

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

Marc FRECHET*
Laurent BERTRANDIAS
IAE de Toulouse/CRM-CNRS

Classification JEL : K41 – *Réception* : octobre 2009 ; *Acceptation* : juillet 2010.

Correspondance : frechet@univ-tlse1.fr

Résumé : Cet article s'intéresse à la dimension juridique du management. Nous développons un ensemble d'hypothèses pour expliquer le succès judiciaire des firmes qui sont parties à un contentieux prud'homal. Nos résultats indiquent qu'une collaboration plus étroite entre l'entreprise et son avocat au moment du procès diminue les dommages-intérêts auxquels est condamnée l'entreprise. Cette collaboration est d'autant plus importante que l'affaire jugée est spécifique. En revanche, 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 clés : performance judiciaire – contentieux – conseil des prud'hommes – *knowledge-based view*.

Abstract : The literature has paid limited attention to the legal dimension of management. We address this gap by investigating litigation success of firms in French labor courts. We hold that a firm's and its ad hoc lawyer's knowledge integration is crucial to litigation success. We find that the closeness of collaboration between the firm and its lawyer, which helps to integrate knowledge, predicts litigation success. The closeness of collaboration is even more important for specific cases. However, we find that having a legal department does not improve litigation success.

Key words : legal performance – litigation – labour courts – *knowledge-based view*.

* Nous tenons à remercier Peter Wirtz ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour la qualité de leurs remarques. Notre gratitude va également à Christine Maurel.

Certaines firmes disposent-elles de capacités qui augmentent leurs chances de gagner un procès ? Si le recours aux humanités suggère une réponse affirmative¹, 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 (Philippart, 2007 ; Roquilly, 2009, pour des exceptions). Traditionnellement, l'approche juridique des organisations s'est 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 et Suchman, 1997). L'observation de la vie des affaires oriente pourtant le questionnement de recherche sur une tierce voie demeurée presque inexploree. L'environnement juridique peut bien être considéré comme homogène et intangible pour la majorité des entreprises, il reste que certaines d'entre elles sont davantage que d'autres susceptibles d'en tirer parti. Bagley (2008) met en évidence cette dimension stratégique de l'utilisation du droit par la firme. Selon elle, l'utilisation du droit doit tout particulièrement permettre de protéger les ressources de la firme. La protection de ces ressources s'illustre à travers l'utilisation de techniques juridiques telles que la propriété intellectuelle ou les contrats. Parmi ces techniques, l'activité judiciaire est celle où le risque de détérioration des ressources de l'entreprise est le plus manifeste. La perte d'un procès représente en effet un double risque de détérioration des ressources financières, par les sommes que l'entreprise peut être amenée à verser, mais aussi par les dommages pouvant être causés à la réputation (James et Wooten, 2006), laquelle constitue pourtant une classique source d'avantage concurrentiel (Greenwood et *al.*, 2005). Les études, principalement anglo-saxonnes, se penchant sur les motifs d'action des salariés contre leur employeur soulignent ainsi l'importance des dégâts que peut générer un procès (Lind et *al.*, 2000). Si, dans un contexte français, les issues peuvent paraître moins spectaculaires, il reste qu'avec plus de 200 000 affaires par an, le contentieux en droit du travail est une épreuve qu'aura à connaître un grand nombre d'entreprises et dont il convient d'éclairer la dimension managériale.

¹ « 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*)

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. À cette fin, nous avons adopté une perspective de type *knowledge-based*. L'hypothèse centrale est que les firmes sachant mieux combiner les connaissances juridiques à leurs propres connaissances, autres que juridiques, 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 que certaines catégories d'acteurs, plus puissantes socialement, connaissent mieux les rouages du droit et parviennent 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.

Le présent article, tout en s'inspirant de ces études générales en sciences sociales, adopte une approche spécifique à la gestion afin de bénéficier d'une mesure plus fine des phénomènes organisationnels. 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 paraît 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 détaillés dans une troisième partie. Dans la quatrième partie, ils sont discutés à la lumière de la littérature antérieure.

1. Cadre théorique

1.1. Une approche knowledge-based view de l'action judiciaire

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) C'est pourquoi l'approche fondée sur les connaissances met un accent particulier sur les moyens de communication et de circulation de l'information (Tsoukas, 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). L'aspect collaboratif qui doit permettre une combinaison efficace du savoir est d'autant plus important que l'entreprise fait face à des problèmes caractérisés par une assez forte inséparabilité. Cette inséparabilité signifie que les problèmes rencontrés par l'entreprise ne sont pas aisément décomposables en sous-problèmes dont la résolution pourrait être déléguée à des détenteurs de connaissance agissant indépendamment.

Nous adaptons cette vision au contexte des procédures prud'homales. Même si un domaine aussi spécifique appelle des hypothèses particulières, on relèvera trois composantes de la KBV qui ont guidé la construction de ces hypothèses :

1- *Accès aux connaissances* : l'accès direct aux connaissances juridiques est un élément qui, selon la KBV, a un impact sur la performance des processus étudiés. Nous accorderons donc une place à la possibilité des entreprises de recueillir l'avis des juristes pour les décisions importantes. La simple présence d'un avocat au moment du procès n'est pas un élément discriminant, la plupart des entreprises y

ayant recours. Les services réguliers d'un avocat ou d'un service juridique sont en revanche plus inégalement répartis et retiendront notre attention.

2 - *Inséparabilité* : nous estimons que le procès présente des caractères forts d'inséparabilité, ce qui rend difficile la décomposition et la répartition du problème entre différents répertoires de connaissances qui travailleraient indépendamment (Nickerson et Zenger, 2004). Ceci justifie la place particulière accordée à la collaboration, laquelle doit permettre de mieux préparer la prise de décision dans un tel cadre.

3 - *Contingence des effets de la mobilisation du savoir* : certains auteurs ont fait remarquer que les ressources considérées n'avaient pas la même importance selon les contextes ou les environnements. Nous reprenons et opérationnalisons cette idée au travers du niveau de spécificité de l'affaire. Une affaire sortant du champ habituel des cas traités par l'avocat rend d'autant plus nécessaire la collaboration entre l'entreprise et son juriste.

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 (Fleisher et al., 1981 ; 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 qui 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 occasionnés 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, et ce d'autant plus que le problème peut être considéré comme inséparable. 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.

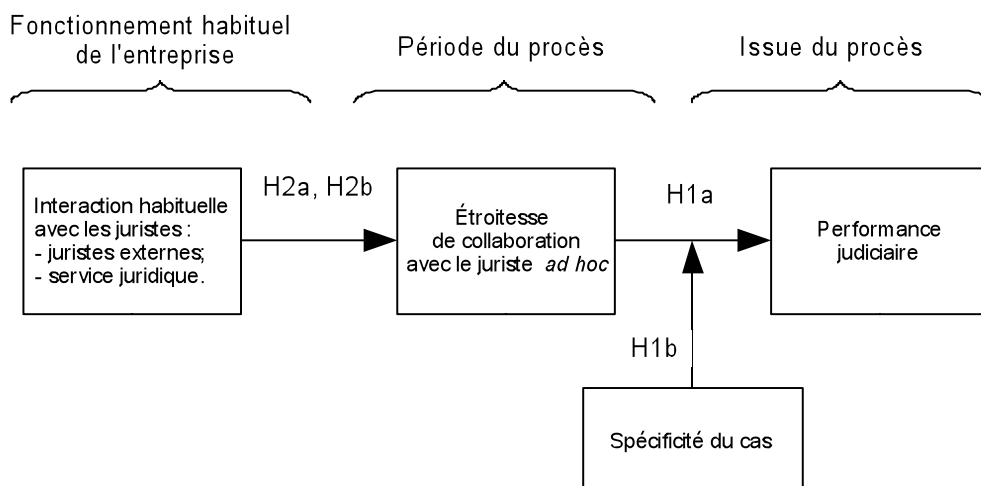
C'est pourquoi la collaboration qui peut s'établir entre l'avocat et la firme s'avère déterminante pour augmenter le succès judiciaire, c'est-à-dire diminuer les coûts directs associés à la décision de justice prud'homale. Cependant, on doit noter deux spécificités de la procédure judiciaire qui vont peser sur la formulation des hypothèses de cette recherche. 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 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 quotidiennement affaire. 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, telles 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.

1.2. Interaction avec le juriste au moment du procès

Dans une perspective de type KBV, l'interaction tire son importance du fait que certains problèmes sont difficilement séparables, c'est-à-dire faiblement décomposables. Comme il est alors difficile de les dissocier en sous problèmes dont le traitement pourrait être confié à des répertoires de connaissance différents, ils doivent être traités globalement. C'est là où intervient l'importance de la collaboration avec l'avocat. L'entreprise poursuivie en justice doit tenir compte de différents éléments pour limiter les montants pouvant être alloués au

salarié. 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 (Somaya, 2003). 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.

Figure 1 – *Système d'hypothèses testées*



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 du 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 ses 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. À 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 la 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 circonstances. Il s'agit en effet de considérer que les ressources (i.e. les connaissances) n'ont pas la même importance en fonction des contextes. Dans notre cas, les contingences sont liées au fait que la combinaison de connaissances par la collaboration peut être plus ou moins nécessaire. Pour rendre compte de cette idée, nous utilisons la notion de spécificité du cas (e.g. Dibbern et al., 2008). À 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. La question est davantage de savoir dans quelle mesure l'avocat a réellement besoin d'accéder au savoir détenu par la firme. Celui-ci peut en effet 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 peser davantage sur la performance judiciaire 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 « policiers » 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, assez éloignés de ceux utilisés par les managers. Pour ces raisons, ceux-ci 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.

H2a : 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. À cela, il convient d'ajouter l'argument qu'un département dédié aux matières juridiques 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 l'état 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 États-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.

2.1. 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 800 affaires introduites en 2007 sur les plus de 3000 que connaît annuellement la juridiction. À partir du texte brut, nous avons extrait l'issue juridique de l'affaire lorsqu'elle était

connue (licenciement justifié ou injustifié et dommages-intérêts éventuels). L'étude concerne des décisions de première instance. Le taux d'appel étant de 51% dans la juridiction considérée, la moitié de ces affaires sera rejugée, ce qui confère un caractère provisoire aux résultats judiciaires obtenus. 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 de 17%). Cependant, en raison de données manquantes, seuls 131 questionnaires se sont révélés exploitables. De plus, l'issue du procès et les dommages et intérêts éventuels ne sont connus que pour 102 entreprises. Aucune des entreprises ne figure plus d'une fois dans l'échantillon, la possibilité d'instances plurielles ne pouvant être contrôlée sur la totalité de la population mère.

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.

2.2. 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-intérêts, lorsqu'ils sont prononcés, sont positivement corrélés au montant du capital. En effet, les conseillers prud'homaux ajustent le montant des dommages-intérêts en fonction de la capacité des entreprises à assumer un versement de dommages-intérêts. La fixation de l'indemnité ne suit pas de méthode stricte sur le plan des caractéristiques juridiques ou financières de l'entreprise. Cependant, les entretiens nous ont permis de considérer que le capital constituait un bon indicateur de ce que les conseillers prud'homaux utilisaient pour apprécier la capacité des entreprises à supporter une condamnation. 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 social*. 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 (*durant la phase préparatoire du procès, l'avocat et moi avons travaillé en étroite collaboration, l'avocat s'est montré à l'écoute*, 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 (*le problème était survenu en raison des méthodes très spécifiques de travail dans notre organisation, pour quelqu'un d'extérieur à notre entreprise, il était difficile de comprendre les sources du conflit, le problème était lié aux caractéristiques techniques du travail accompli*, 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 (*pour les décisions les plus importantes de notre entreprise, nous cherchons à recueillir l'avis d'un avocat*, 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. Nous avons utilisé cinq variables de contrôle.

Afin de contrôler les effets possibles de caractéristiques endogènes de la firme partie au procès, nous avons utilisé les logarithmes népériens du *capital de l'entreprise* et du *nombre d'employés* Ln(capital) et Ln(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.

Les *honoraires d'avocats* doivent permettre, quant à eux, de contrôler des effets propres à l'avocat (prestige, compétence) qui se répercuteraient sur les honoraires.

La *probabilité perçue* d'obtenir gain de cause telle qu'elle était perçue en début d'instance (*au début de la procédure, comment jugiez-vous vos chances de gagner ?*, de 1 – très faibles à 5 – très fortes), doit permettre de contrôler l'éventuelle gestion du conflit en amont par l'entreprise, l'idée étant qu'une entreprise maladroite dans sa gestion du conflit verra une affaire s'engager plus délicatement pour elle.

Enfin, les *conséquences perçues* d'une issue défavorable du procès sont mesurées via une échelle à 2 items (*nous estimions que perdre ce procès pouvait avoir des conséquences financières très négatives sur notre entreprise, il existait un risque de voir la réputation de notre entreprise entachée*, de 1 – tout à fait en désaccord à 5 – tout à fait d'accord). La cohérence interne de l'échelle est acceptable (alpha de Cronbach = 0,73). Cette variable permet de contrôler au moins partiellement l'ampleur du préjudice causé au salarié. Nous ne disposons en effet pas du salaire du salarié qui permettrait d'apprécier directement le préjudice en jeu.

2.3. 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 (ISSUE = 0), soit pour 59 des 102 individus de notre échantillon. 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 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 DOMMAGES a été régressée sur les variables de contrôle PROBA_GAGNER, CONSEQUENCES ANTICIPEES, FRAIS_AVOCAT. Dans le deuxième modèle, la variable COLLABORATION a été ajoutée. Enfin, dans un troisième modèle, la variable SPECIFICITE et l'interaction COLLABORATION *SPECIFICITE ont été intégrées. Conformément aux préconisations d'Aiken et West (1991), nous avons utilisé des variables explicatives centrées réduites. Les trois modèles sont estimés via des régressions Tobit. Les résultats sont présentés dans le tableau 2. Par ailleurs, certains articles présentent souvent, à titre complémentaire, l'estimation des modèles OLS (e.g. Agrawal, 2006). Cela permet notamment de vérifier l'intérêt de la censure des données, d'obtenir des paramètres standardisés et d'accéder à une évaluation de la part de variance expliquée, le pseudo-R² de la régression Tobit étant difficilement interprétable. L'estimation OLS est donnée dans le tableau 3.

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 régressée sur les variables de contrôle Ln(Capital) et Ln(Employés). Puis, la variable lexicométrique RECOURS_JURISTE et la variable dichotomique service juridique ont été intégrées. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.

3. Résultats

Le tableau 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 multicollinéarité. Il révèle également que 24% des entreprises de notre échantillon disposent d'un service juridique.

Les résultats détaillés dans le tableau 2 laissent apparaître une relation négative fortement significative entre l'étroitesse de la collaboration avec l'avocat et l'issue du procès ($\beta = -0,137$; $p < 0,001$) 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 c'est-à-dire, en d'autres termes, à augmenter 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. Les résultats décrits dans le tableau 4 conduisent à des conclusions similaires. Bien que proches, les paramètres estimés par la régression Tobit qui corrige la nature de la variable expliquée, sont légèrement plus élevés que ceux de la régression OLS. Cette amélioration confirme la pertinence de ce choix méthodologique. La valeur du R^2 indique également que nos variables expliquent près de 35% de la variance des dommages et intérêts. Le saut de R^2 (+0,151) faisant suite à la prise en compte de la spécificité de l'affaire souligne le caractère décisif de la collaboration avec l'avocat dans le cas d'affaires très spécifiques.

Tableau 1 – *Matrice des corrélations (voir page suivante)*

	Moyenne	Beart- type	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(10)
(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(Nombre 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		
(8) FRAIS_AVOCAT	6499	7789,14	-0,01	0,01	0,17*	-0,08	0,10	0,18*	0,03	1	
(9) PROBA_GAGNER (standardisé)	0	1	-0,23*	-0,06	-0,11	-0,11	0,02	-0,04	-0,10	-0,05	1
(10) CONSEQUENCES ANTICIPÉES	0	1	0,06	-0,14	0,36***	-0,08	-0,05	-0,10	-0,16	0,15	0,09

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

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

Variable dépendante : DOMMAGES			
N=102 (43 observations censurées à gauche à la valeur 0)			
	<i>Modèle n°1</i>	<i>Modèle n°2</i>	<i>Modèle n°3</i>
PROBA_GAGNER	-0,112*	-0,123**	-0,113**
CONSEQUENCES ANTICIPEES	0,011	-0,005	0,008
FRAIS_AVOCAT	0,014	0,022	0,027
COLLABORATION	-	-0,137***	-0,115**
SPECIFICITE	-	-	0,026
COLLABORATION × SPECIFICITE	-	-	-0,159***
Constante	-0,03	-0,018	0,001
χ^2	6,69	17,58	34,71
Prob> χ^2	0,081	<0,001	<0,001
Pseudo R ²	0,049	0,129	0,266

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

Tableau 3 - Effets de l'étroitesse de la collaboration sur l'issue du procès, résultats des régressions OLS

Variable dépendante : DOMMAGES			
N=102			
	<i>Modèle n°1</i>	<i>Modèle n°2</i>	<i>Modèle n°3</i>
PROBA_GAGNER	-0,076*	-0,081**	-0,072**
CONSEQUENCES ANTICIPEES	0,025	0,010	0,009
FRAIS_AVOCAT	0,014	0,003	0,009
COLLABORATION	-	-0,137***	-0,102**
SPECIFICITE	-	-	0,023
COLLABORATION × SPECIFICITE	-	-	-0,115***
Constante	0,135***	0,140***	0,138***

F	2,69 [†]	5,81***	8,29***
Variation de F	-	15,43***	10,83***
R ² /R ² ajusté	0,066/0,037	0,197/0,163	0,348/0,306

*** : p<0,001; **: p<0,01; * : p<0,05 ; † : p<0,1

^a: beta non standardisé ^b: beta standardisé

Tableau 4 – Facteurs explicatifs de l'étroitesse de la collaboration, résultats des régressions multiples OLS

Variable dépendante :		
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

Les résultats des régressions multiples, présentés dans le tableau 4 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 H2b. 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. H2a est donc rejetée.

Discussion et conclusion

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. 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. Deux séries d'explications peuvent être avancées. Premièrement, 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 leurs connaissances capitalisées. Deuxièmement, il est probable que les sièges ne pratiquent que peu ou pas le droit du travail, mais plutôt le droit des sociétés ou le droit fiscal, ce qui limite

fortement la possibilité d'interagir de manière particulièrement efficace avec les avocats spécialisés dans le domaine. En revanche, il est probable que le droit social est souvent traité par un service non juridique, tel que la direction des ressources humaines, ce qui peut encore expliquer le manque d'impact sur la préparation d'une collaboration avec un juriste. Cela signifie donc probablement que ce qu'on pourrait appeler les ressources ou capacités juridiques de l'organisation ne s'appliquent pas de manière homogène à tous les domaines du droit.

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. Nos résultats accréditent l'idée qu'une entreprise peut 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 dans 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 plus général de la *knowledge-based view*, notre travail appelle deux remarques importantes. Premièrement, notre travail intègre des sources possibles de performances, à la fois dans l'accès brut aux connaissances (service juridique, fréquence de recours à l'avocat) et dans le travail de combinaison des connaissances. On constate que le simple accès aux connaissances a un impact finalement limité sur le résultat de la procédure. En revanche, les variables relatives à la combinaison (collaboration, spécificité) ont des effets beaucoup plus nets. Nous relierions volontiers ce constat au caractère inséparable (difficilement décomposable) de la gestion d'un procès. Ainsi que l'ont fait remarquer certains auteurs, les travaux de la KBV comprennent le message implicite selon lequel davantage de savoir est préférable (Reus et al., 2009). Nos résultats montrent que le simple accès au savoir a un impact plus faible que les mécanismes de mise à disposition ou de combinaison de ce savoir. Ils plaident pour une meilleure prise en compte de cet aspect combinatoire en complément de l'évaluation de l'accès « brut » à la connaissance.

Deuxièmement, notre étude permet de souligner l'importance des

effets de contingence. En effet, la collaboration entraîne un effet perceptible mais finalement modeste sur la performance mesurée. En revanche, cet effet devient beaucoup plus fort lorsque la situation est spécifique. En d'autres termes, les situations permettant de rassembler ou combiner le savoir n'ont pas la même importance en fonctions des circonstances et ce, pour un même type d'activité. A l'heure actuelle, la mise en évidence de ces éléments modérateurs est un point sur lequel la KBV peut progresser fortement. Si certains des travaux inspirés de la *resource-based view* reconnaissent l'importance des contingences (Brush et Artz, 1999 ; Miller et Shamsie, 1996), il reste que le contexte est encore mal apprécié. La force qu'il revêt dans nos résultats appelle à développer la KBV sur ces points.

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 suggérer un recours plus régulier aux avocats, mais d'autres pratiques pourront être identifiées par des travaux futurs.

À 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. Premièrement, un éventail assez restreint de variables et d'indicateurs a été développé pour tester les hypothèses. Pour éprouver 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. Deuxièmement, une limite nette de notre travail tient au caractère très localisé et partiellement temporaire du succès judiciaire étudié. D'une part, les cabinets d'avocats soulignent le volume très important de conflits pour lesquels employeur et salarié préfèrent transiger, sans que ce volume puisse à ce jour être évalué. D'autre part, les décisions prudhommales font l'objet d'un taux d'appel élevé (de l'ordre de un sur deux dans la juridiction étudiée, avec un appel suspensif). L'affaire sera dans ce cas jugée une seconde fois, avec des possibilités de transaction renouvelées dont les caractéristiques ne peuvent être connues. Nul doute que des études futures pourraient ainsi chercher à avoir une vision plus complète de la performance judiciaire, l'accès aux données posant toutefois des difficultés significatives. Troisièmement, 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 révélateurs d'un trop grand formalisme ou d'une obsession de la règle de droit (e. g. Sitkin et 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. Quatrièmement, 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 le choix entre poursuivre et conclure un accord (e.g. Crampes et Langinier, 2002) sont des voies de recherches que des travaux futurs pourront emprunter.

Notre étude, bien que limitée, constitue l'un des premiers développements empiriques sur la contribution des processus juridiques de l'entreprise à la création de valeur. Cet article a permis de mettre en

lumière l'influence de l'accès aux connaissances juridiques pour le succès devant des juridictions. Nous avons montré que les mécanismes assurant la combinaison des savoirs jouent un rôle d'autant plus important que l'affaire est spécifique. Les ramifications de notre travail ne s'arrêtent toutefois pas aux questions juridiques et à la simple gestion des connaissances. L'article soulève la question de la capacité des entreprises à tirer le meilleur parti de leurs prestataires de service. La problématique que nous avons abordée vaudrait tout autant pour des cabinets de conseil en gestion ou en communication avec lesquels les entreprises, quelle que soit leur taille, sont amenées à fréquemment interagir. Notamment, nos résultats suggèrent que la combinaison des savoirs exerce un effet synergique sur la performance, spécialement en cas de problème spécifique. Même si la capacité à transposer les résultats ne peut être présumée, les réflexions peuvent alors interpellier un domaine tel que la gestion des crises et stimuler de nouvelles recherches.

Bibliographie

- Aaron B. (1985), « The NLRB, Labor Courts, and Industrial Tribunals: A Selective Comparison », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 2, p. 35-45.
- Agrawal A. (2006), « Engaging the Inventor: Exploring Licensing Strategies for University Inventions and the Role of Latent Knowledge », *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 1, p. 63-79.
- Aiken L. et West S. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage.
- Armstrong J.S. et Overton T.S. (1977), « Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys », *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 14, n° 3, p. 396-402.
- Atkins B.M. (1991), « Party Capability Theory as an Explanation for Intervention Behavior in the English Court of Appeal », *American Journal of Political Science*, vol. 35, n° 4, p. 881-903.
- Bagley C.E. (2005), *Winning Legally: How Managers Can Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*, Harvard Business School Press.
- Bagley C.E. (2008), « Winning Legally: the Value of Legal Astuteness », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 378-390.

- Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 15, n° 1, p. 175-190.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social and Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, p. 1173-1182.
- Bogner W.C. et Bansal P. (2007), « Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance », *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 1, p. 165-188.
- Brush T. et Artz K. (1999) « Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 3, p. 223-250.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Conner K.R. et Prahalad C.K. (1996), « A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 477-501.
- Crampes C. et Langinier C. (2002), « Litigation and Settlement in Patent Infringement Cases », *The RAND Journal of Economics*, vol. 33, n° 2, p. 258-274.
- Daft R.L. et Lengel R.H. (1986), « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- Dibbern J., Winkler J. et Heinzl A. (2008), « Explaining Variations in Client Extra Costs Between Software Projects Offshored to India », *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 2, p. 333-366.
- Edelman L.B. et Suchman M.C. (1997), « The Legal Environments of Organizations », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, n° 1, p. 479-479.
- Farole D.J. (1999), « Reexamining Litigant Success in State Supreme Courts », *Law & Society Review*, vol. 33, n° 4, p. 1043-1058.
- Felstiner W.L.F., Abel R.L. et Sarat A. (1980), « The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming », *Law & Society Review*, vol. 15, n° 3-4, p. 631-654.
- Fuller S.R., Edelman L.B. et Matusik S.F. (2000), « Legal Readings: Employee Interpretation and Mobilization of Law », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 200-216.

- Galanter M. (1974), « Why the 'Haves' Come Out ahead: Speculations on the Limits of Legal Change », *Law & Society Review*, vol. 9, n° 1, p. 95-160.
- Gourlay S. (2006), « Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, p. 1415-1436.
- Grant R.M. (1996), « Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, p. 109-122.
- Grant R.M. et Baden-Fuller C. (2004), « A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 1, p. 61-84.
- Greenwood R., Stan L., Prakash R. et Deephouse L. (2005) « Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms », *Organization Science*, vol. 16, n° 6, p. 661-673.
- Haynie S.L. (1994), « Resource Inequalities and Litigation Outcomes in the Philippine Supreme Court », *Journal of Politics*, vol. 56, n° 3, p. 752-772.
- James E.H. et Wooten L.P. (2006), « Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 6, p. 1103-1118.
- Kale P. et Singh H. (2007), « Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 10, p. 981-1000.
- Kale P., Dyer J.H. et Singh H. (2002), « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 747-747.
- Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 383-397.
- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Miller D. et Shamsie J. (1996) « The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, p. 519-543.

- Nelson R.L. et Nielsen L.B. (2000), « Cops, Counsel, and Entrepreneurs: Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations », *Law & Society Review*, vol. 34, p. 457-494.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press.
- Nickerson A. et Zenger T. (2004) « A Knowledge-Based Theory of the Firm – The Problem-Solving Perspective », *Organization Science*, vol. 15, n° 6, p. 617-632.
- Philippart P. (2005), « La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises: une illustration dans l'industrie automobile », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 177-203.
- Reus T., Ranft A., Lamont B. et Adams G. (2009) « An Interpretive Systems View of Knowledge Investments », *Academy of Management Review*, vol 34, n° 3, p. 382-400.
- Roquilly C. (2009), « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management des innovations », *M@n@gement*, vol. 12, n° 2, p. 142-175.
- Simonin B.L. (1997), « The Importance of Collaborative Know-How: an Empirical Test of the Learning Organization », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, p. 1150-1174.
- Sitkin S.B. et Bies R.J. (1993), « The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions, and Dilemmas », *Organization Science*, vol. 4, n° 3, p. 345-351.
- Sitkin S.B. et Bies R.J. (1994), *The Legalistic Organization*, Sage Publications, Inc.
- Somaya D. (2003), « Strategic Determinants of Decisions not to Settle Patent Litigation », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 1, p. 17-17.
- Somaya D., Williamson I.O. et Xiaomeng Z. (2007), « Combining Patent Law Expertise with R&D for Patenting Performance », *Organization Science*, vol. 18, n° 6, p. 922-937.
- Stanton W., Cartwright B., Kagan R.A. et Friedman L.M. (1987), « Do the 'Haves' Come Out Ahead? Winning and Losing in State Supreme Courts, 1870-1970 », *Law & Society Review*, vol. 21, n° 3, p. 403-445.
- Szulanski G. (1996), « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, p. 27-43.
- Tsoukas H. (1996), « The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach », *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, p. 11-25.