

## **L'élaboration des projets de contrat : une étude dans le secteur du film d'animation**

**Fréchet Marc**

**Université de Toulouse**

IAE - Université Toulouse 1 Sciences Sociales  
2 rue du doyen Gabriel Marty, 31042 Toulous CEDEX 9  
Tel : 05 61 63 56 88  
[frechet@univ-tlse1.fr](mailto:frechet@univ-tlse1.fr)

**Puthod Dominique**

**Université de Savoie**

IUT d'Annecy, 9 rue de l'arc en ciel – BP 240 , 74 942 Annecy-le-Vieux  
[dominique.puthod@univ-savoie.fr](mailto:dominique.puthod@univ-savoie.fr)

### **Résumé**

Malgré le grand nombre de travaux existant sur les contrats relationnels, notamment au travers de la littérature sur les alliances, on dispose de peu d'information sur les moyens dont dispose une firme pour assurer au contenu des contrats une cohérence avec la collaboration envisagée. Pourtant, au travers des travaux inspirés du paradigme des ressources et des compétences, il est possible d'envisager l'existence d'une capacité de la firme à plus ou moins bien élaborer les projets de contrat. Avec l'intervention de différents acteurs, tels les juristes et les managers, les aspects contractuels de la négociation doivent permettre d'aligner au mieux les termes du contrat avec les caractéristiques de la transaction. L'originalité de cet article est de proposer l'étude empirique de la confection d'un contrat, à la fois au niveau global et au niveau de ses intervenants. A partir du cas d'une entreprise nous étudions l'impact de des ressources et des connaissances affectées à l'élaboration des projets de contrat. Premièrement, nous abordons de manière globale le processus de contractualisation au travers de la complexité contractuelle. Deuxièmement, nous nous intéressons aux différents intervenants sur les contrat, à travers le travail des managers et des juristes. Nous mettons en évidence l'importance de l'expérience relative à un secteur d'activité pour contribuer directement à la rédaction du contrat. Les juristes tendent alors à assurer un rôle impulsif et à stimuler la négociation entre les parties.

**Mots clés** : alliance, contrat relationnel, juriste, capacité contractuelle, resource-based view.

Au cours des vingt dernières années, les organisations ont passé un nombre sans cesse croissant de contrats relationnels. L'importante littérature sur les alliances et les partenariats entre entreprises témoigne de ce phénomène. Par des contrats de moyen ou long terme volontairement incomplets afin de leur laisser des marges de manœuvre (Macneil, 1978, Williamson, 1991), les entreprises gagnent accès à des ressources particulières, partagent les risques ou tentent de réaliser des économies d'échelle. Assez naturellement, la littérature académique a consacré de longs développements à la manière dont de telles relations pouvaient être gérées, en raison des aléas comportementaux (e. g. Helm et Kloyer, 2003), de la dualité organisationnelle et personnelle des relations (e. g. Perrone, Zaheer et McEvily, 2003), des difficultés relationnelles ou de coordination (e. g. Spekman, Forbes, Isabella et MacAvoy, 1998).

Pourtant, si tous ces travaux reconnaissent l'importance du contrat dans le processus relationnel, bien peu se sont penchés sur la manière dont le contrat lui-même était élaboré. La gestion, très inspirée de l'économie, a mis du temps à s'intéresser au contrat relationnel comme le fruit d'une activité à part entière de la part de l'organisation et non comme un événement instantané qui dépend du choix d'un agent unique. Les travaux inspirés de la *resource-based view* y fournissent pourtant une incitation très forte. Puisque l'on peut considérer les entreprises comme hétérogènes dans leurs capacités à mener activités et processus pour obtenir un avantage concurrentiel, il est possible d'émettre l'hypothèse que cette hétérogénéité se retrouve également dans des processus plus élémentaires et beaucoup plus spécifiques que ceux qui mènent directement à l'avantage concurrentiel général. C'est ainsi qu'on a pu souligner que les firmes avaient des capacités diverses à gérer les alliances (De Man, 2005, Kale, Dyer et Singh, 2002, Rothaermel et Deeds, 2006). L'idée s'est alors prolongée jusqu'au contrat relationnel lui-même. La faculté de concevoir un contrat qui corresponde aux attributs perçus de la transaction a pu être qualifiée de capacité contractuelle (Argyres et Mayer, 2006). Elle implique tout particulièrement que les juristes et managers travaillant pour l'entreprise vont être mobilisés en fonction de leurs compétences respectives.

Toutefois, les développements dont on dispose sur la manière dont les caractéristiques d'une firme sont liées au contenu du contrat demeurent uniquement théoriques et visent seulement à identifier les conditions d'optimalité des différents intervenants sur le contrat (e. g. Argyres et Mayer, 2006, Weber et Mayer, 2005). Des éclaircissements sur le fonctionnement réel des entreprises demeurent donc nécessaires. C'est pourquoi, dans cette contribution, nous nous proposons d'étudier empiriquement l'impact de certaines caractéristiques organisationnelles,

particulièrement les ressources, sur la complexité contractuelle. Au travers de l'étude d'une organisation, la PME Arcadie, nous mettons en évidence le rôle de telles ressources sur le processus de négociation, qu'il s'agisse du volume contractuel ou des délais de négociation. Nous approfondissons ensuite l'étude par une analyse plus fine en nous intéressant à l'activité des différents intervenants sur le contrat, à savoir les managers et les juristes. Nous sommes ainsi conduits à proposer des éléments de différenciation et de rapprochement, notamment au regard de l'expérience dans le secteur considéré, de même qu'à l'égard de la pratique des contrats relationnels.

La suite de l'article est divisée en trois parties. Dans la première, nous rappelons comment les préoccupations des chercheurs pour les contrats relationnels conduisent assez naturellement à étudier les capacités de la firme. Dans la deuxième partie, nous présentons la méthode d'étude de cas longitudinale qui a été employée. Enfin, la troisième sert à présenter les résultats et en tire des propositions testables.

## **1. PREOCCUPATIONS AUTOUR DU CONTRAT**

Les problématiques de gestion relatives aux contrats relationnels ont été mises en évidence de manière exemplaire dans la littérature relative aux alliances. C'est d'ailleurs de cette littérature qu'émerge le constat d'une insuffisante prise en compte des caractéristiques organisationnelles dans la définition du contrat.

### **1.1. L'IMPORTANCE DES CONTRATS DANS LES RELATIONS D'ALLIANCE**

C'est au travers de la littérature sur les alliances que l'étude des contrats relationnels connaît un certain renouveau. L'apaisement des polémiques entourant la théorie des coûts de transaction peut expliquer une partie de ce regain d'intérêt. Mais on relève surtout que le contrat retrouve une place comme mécanisme de coordination pertinent.

Initialement, on avait en effet estimé que le contrat et la confiance entretenaient des relations contradictoires. A voir le formalisme diminuer lorsque les relations deviennent plus anciennes (Gulati, 1995), ou à remarquer que les techniques contractuelles sont impropres à restaurer une confiance entamée (Sitkin et Roth, 1993), on pouvait déduire assez légitimement que confiance et contrat entretenaient des rapports au moins partiellement antagonistes.

Les travaux ultérieurs ont cependant permis de nuancer, voire de renverser ce type de vision. Des études empiriques aux méthodes variées ont montré que confiance et contrat entretenaient des

rapports de complémentarité et qu'ils étaient même susceptibles de se nourrir mutuellement. Ces remarques, assez étendues sur le plan international (Lui et Ngo, 2004, Luo, 2002, Poppo et Zenger, 2002), ont même eu un écho en France (Philippart, 2005).

Dans un monde où les alliances ont la réputation d'être instables et d'avoir des taux d'échec élevés, le contrat, susceptible d'améliorer les chances de succès, devient alors un véritable enjeu de gestion. Toutefois, les conditions sous lesquelles un contrat peut produire des effets positifs en termes de performance demeurent assez mal connues, y compris si l'on envisage la possibilité d'une relation « dialogique » entre confiance et contrat. En effet, si les contrats ont pu être étudiés dans leur rapport avec les attributs de la transaction, il existe assez peu d'études sur la manière dont les entreprises construisent ou rédigent leur contrat (Ariño et Ring, 2004). Ce phénomène est à rapprocher du constat que la question de la négociation des contrats relationnels que constituent les alliances paraît, elle aussi, peu abordée. D'un point de vue empirique, on dispose surtout d'études à caractère expérimental (e. g. Adair et Brett, 2005). Toutefois, la manière dont les négociations se déroulent, notamment dans le cas des alliances, demeure dans une large mesure une « boîte noire ». La difficulté d'une part d'accéder aux informations contractuelles concernant les alliances et d'autre part de disposer des différentes itérations menant au contrat final peut expliquer cette carence (Ariño et Reuer, 2005).

Néanmoins, sur la base des connaissances existantes, il est possible d'avancer quelques commentaires sur le travail consenti par la firme. La remarque de départ est que durant la phase d'élaboration, la firme va rechercher, pour le contrat, un niveau de complexité adéquat. Cette complexité doit alors être distinguée de la complétude du contrat (Ariño et Reuer, 2004). Un contrat est d'autant plus complet qu'il envisage les contingences futures pertinentes. La complétude du contrat n'est donc pas une question de volume du contrat négocié, même si certains auteurs l'ont rapprochée du niveau de précision des contrats (e. g. Saussier, 2000). On peut en effet imaginer un contrat très long, qui prévoit un grand nombre d'obligations très détaillées, tout en ne tenant aucun compte du fait que l'état de nature pourra se réaliser sous différentes formes. Un tel contrat, qui ne prévoirait pas de contingences mais serait tout de même très détaillé, pourrait être qualifié de complexe. La raison pour laquelle l'étude de la complexité paraît plus adaptée que celle de la complétude tient au fait que l'incomplétude du contrat s'apprécie au regard des contingences pertinentes et que le chercheur en gestion qui s'intéresse à des phénomènes observés est souvent incapable de dire si, oui ou non, un contrat prévoit des contingences pertinentes. Il est alors plus simple de dire qu'un contrat est plus ou moins détaillé.

La complexité semble ainsi influencée par divers éléments : la présence d'investissements spécifiques dans la transaction, l'existence de liens antérieurs, l'horizon temporel. L'idée qui émerge alors est qu'il doit exister une cohérence entre le niveau de complexité contractuelle d'un contrat donné et les caractéristiques de la transaction tels que les partenaires peuvent les percevoir. Si cette cohérence est assurée, le contrat sera d'autant plus à même de fournir un support à la transaction en la facilitant. Evidemment, les entreprises ne peuvent pas être considérées comme égales dans leur habileté à assurer une telle cohérence. Or, les raisons de cette hétérogénéité sont peu ou pas connues.

### **1.2. LE MANQUE DE PRISE EN COMPTE DES CARACTERISTIQUES INTRINSEQUES DE LA FIRME**

La majorité des études sur le contrat accordent avant tout une grande importance aux caractéristiques de la transaction pour expliquer le contenu du contrat. En effet, on peut trouver, pour expliquer la complexité d'un contrat, des éléments tels que la spécificité des actifs, l'existence de liens antérieurs entre les partenaires, les changements technologiques, certaines caractéristiques de l'alliance, mais aucun facteur qui soit propre à la firme étudiée (Ariño et Reuer, 2005, pour une synthèse). Peut-être que les études portant sur des grandes firmes ne permettent pas de soulever la question d'une absence de capacité contractuelle, puisque les firmes sont toutes pourvues d'un minimum d'outillage humain et organisationnel relatif au contrat. On peut également supposer que le type d'information nécessaire à la caractérisation d'une capacité contractuelle (présence ou absence) est souvent difficile à déterminer.

Une frange restreinte de la littérature fait toutefois référence aux caractéristiques de l'organisation comme pouvant avoir un impact sur son activité contractuelle. Ces travaux sont inspirés de la *resource-based view* (désormais RBV). Originellement, les tenants de la RBV ont cherché à expliquer la réalisation de l'avantage concurrentiel par la détention de ressources rares, difficilement imitables et imparfaitement mobiles (Barney, 1991, Peteraf, 1993). Cette vision s'est progressivement étendue pour s'immiscer dans des domaines d'études spécifiques. Si l'explication de l'avantage concurrentiel demeure l'un des piliers de la RBV, s'y sont désormais adjointes les explications d'une performance supérieure dans l'une des activités ou l'une des catégories de processus que réalise l'entreprise. La préparation et la gestion des contrats d'alliances sont une manifestation très nette de ce phénomène.

En effet, de même que l'on avait supposé une hétérogénéité des firmes dans leur capacité à générer globalement un avantage concurrentiel, les auteurs estiment plus spécifiquement que les

organisations sont inégalement capables de conclure et gérer les alliances. Certaines sont en mesure, mieux que d'autres, de spécifier les besoins, planifier les tâches, gérer les aspects relationnels du contrat. On tend alors à considérer que les firmes disposent d'une plus ou moins forte capacité d'alliance (*alliance capability*) (De Man, 2005, Kale, Dyer et Singh, 2002, Rothaermel et Deeds, 2006).

Sur cette base émerge l'idée qu'il peut exister une capacité (*capability*) à gérer spécifiquement le contrat. Le contrat formel est un document écrit, parfois complexe dès lors qu'il est relationnel, dans lequel les partenaires tendent à consigner tous les éléments qu'ils jugent importants pour leur relation. Avec le temps, les partenaires vont même tendre à l'étoffer, puisqu'ils deviennent capables d'affiner la manière de travailler en commun et de se répartir les tâches (Mayer et Argyres, 2004). Le contrat devient alors un dépôt de la connaissance qui a été accumulée sur la manière de travailler ensemble. Puisqu'elle est consignée au moins partiellement par écrit, cette connaissance sera plus facilement partageable entre les partenaires et éventuellement avec de nouvelles parties prenantes.

Un pas supplémentaire est franchi lorsque Argyres et Mayer (2006) proposent la notion de capacité contractuelle. Leur travail consiste à ouvrir la boîte noire de la capacité en vertu de laquelle les firmes parviennent à établir des contrats dont le contenu correspond le mieux possible aux attributs de la transaction envisagée. Argyres et Mayer déterminent ainsi, théoriquement, quels sont les *loci* de capacité contractuelle dans les organisations. Deux groupes d'acteurs sont alors identifiés comme les dépositaires de cette capacité : les ingénieurs/managers et les juristes. Chacun dispose de compétences qui sont davantage pertinentes, selon les parties du contrat que l'on cherche à rédiger.

Malgré ces intuitions, les connaissances sur le thème de la capacité contractuelle demeurent limitées. Rares et uniquement théoriques, elles sont sous-tendues par l'idée de recherche d'une optimalité dans la gestion de la négociation (Argyres et Mayer, 2006, Weber et Mayer, 2005). Les ressources sont également faiblement mobilisées ; on ne dispose pas d'étude descriptive sur les tâches que peuvent accomplir, dans le cadre du processus contractuel, ceux qui y contribuent, à savoir les juristes et les managers. La présente étude a ainsi pour objectif d'essayer de caractériser empiriquement quelques traits de l'influence que peuvent avoir les caractéristiques d'une organisation, particulièrement ses ressources ou ses capacités, sur le contenu d'un contrat.

## 2. METHODE

La méthode employée est celle de l'étude cas longitudinale. Un cas d'alliance dans le secteur du film d'animation a été suivi pendant plusieurs mois, d'août 2005 jusqu'à octobre 2006. Plusieurs sources d'information, recueillies au cours de cette période, ont servi à l'analyse du cas. Elles sont répertoriées dans le tableau 1. La stratégie de recherche a consisté à déterminer, à partir d'une analyse chronologique des événements, quels facteurs ont été à l'origine des transformations observées, notamment afin d'identifier des causalités (Yin, 2003: 125).

Pour parvenir à caractériser ces facteurs, diverses sources d'information ont été utilisées. Premièrement, 15 entretiens formels se sont déroulés à différentes dates, du 1<sup>er</sup> février 2006 au 18 octobre 2006, en situation de face à face. Les personnes interrogées sont les deux managers de l'entreprise étudiée, et 3 personnes extérieures à l'entreprise qui ont réalisé un suivi de son activité. Les entretiens n'ayant pu être enregistrés, la prise de note a été la source de données. Une fois retranscrites, les notes couvraient 50 pages dactylographiées. Les entretiens ont été utilisés pour retracer l'histoire du projet qui, dans la troisième partie, est présentée à la fois de manière globale et sous forme d'épisodes. Par ailleurs, les entretiens ont été utilisés pour trianguler l'interprétation qui pouvait être faite de certains documents.

Deuxièmement, les projets du contrat de l'alliance qui devait être nouée ont été utilisés. Nous avons relevé l'évolution de leur volume, puisqu'il s'agit d'un indicateur de la complexité contractuelle. Ce volume a été apprécié en nombre de caractères (comptés exactement après digitalisation des documents papier). En mettant en rapport cette évolution avec le temps d'entrée de certains acteurs, il est possible d'évaluer leur influence sur la progression de la complexité contractuelle.

Tableau 1- Sources d'information

	Entretiens	Projets de contrats	Données secondaires
Sources	15 entretiens longitudinaux	Documents contractuels (n=6)	Autres contrats (n=4), budget, e-mails (n=6)
Volume en pages dactylographiées	50 p. de retranscriptions	48 p.	79 p.
Analyse, utilisation	Narrative + codage pour celui relatif au commentaire de contrat	Codage et comptage	Codage, narrative, triangulation

Troisièmement, d'autres données secondaires ont été mobilisées. Parmi elles, on trouve les commentaires écrits qui ont été formulés par les professionnels sur différents projets de contrat. Ces documents sont particulièrement précieux, car l'une des difficultés soulevées par les travaux récents sur le processus contractuel tient à la répartition des rôles entre managers et juristes dans l'élaboration du contrat. Dans notre cas, il nous semble que la manière dont se répartissent les tâches peut être éclairée par le recours aux commentaires qu'avaient effectués le juriste et le manager qui avaient travaillé pour l'entreprise Arcadie. Tous deux ont en effet donné une opinion très détaillée sur le projet de contrat qui leur était soumis. En analysant leur manière de formuler des observations, il est possible de faire ressortir des différences et des points communs dans leur manière d'aborder le contrat d'alliance. Pour faciliter une telle comparaison, nous avons codé les observations qui étaient alors effectuées. Après plusieurs itérations, nous nous sommes arrêtés sur les modalités de codages reproduites dans le tableau deux. Cinq thèmes ont été retenus pour cette codification : le caractère « impulsif » des remarques, leur lien avec le droit, les précisions apportées, le resserrement des obligations du partenaire et le souci de rendre le contrat plus intelligible. Il convient de noter que les commentaires du professionnel nous avaient également été livrés sous la forme d'un entretien qui a lui aussi été codé selon la même technique. Nous ne nous intéressons pas aux fonctions du contrat, mais au travail fourni sur le contrat, ce qui explique que cette codification indépendante de celles d'autres auteurs s'intéressant aux contenu des contrats réels (Lumineau et Quélin, 2006).

Tableau 2 - Catégories de codage sur les commentaires de contrat

Code	Description	Exemples
Impulsion	L'auteur de la remarque fait état du besoin d'avoir plus d'informations sur la répartition des obligations. Il est à noter que le commentateur ne suggère rien par lui-même et invite les parties à négocier intégralement de nouvelles dispositions ou à préciser la portée de celles existantes.	<i>Force est de constater que rien n'est prévu aux termes du présent contrat quant à la production exécutive. La société Arcadie devra indiquer au cabinet comment les producteurs délégués entendent gérer la production exécutive.</i>
Loi	Le commentateur vise la validité juridique des clauses contractuelles. Si cette validité lui paraît douteuse, il propose une autre rédaction.	<i>Le protocole d'accord est valable en ce qu'il respecte les dispositions de l'article L. 131-3 du Code de la propriété industrielle (dans la section « clauses manquantes »)</i>
Précision	La personne qui lit et commente le contrat propose elle-même, dans ce cas, des précisions à la rédaction de l'acte. Il est très difficile de déterminer si ces précisions supplémentaires profitent à l'un ou à l'autre des partenaires.	<i>J'ai rajouté que les Recettes Nettes Part Producteur (RNPP) sur les droits TV et vidéo seront calculés selon les usages de la profession.</i>
Resserrement des obligations	Le commentateur de l'acte formule des observations quant au besoin de rédiger le contrat afin de limiter l'opportunité éventuel du partenaire. Il propose alors une nouvelle rédaction afin de mieux encadrer les obligations du partenaire.	<i>Il devrait être précisé que le partenaire devra communiquer tous les documents nécessaires à la collaboration au calcul des royalties</i>
Intelligibilité	Le commentateur vise avant tout à assurer une bonne compréhension de l'acte par toutes les parties prenantes, y compris les parties à l'acte. Il propose donc une modification du contrat afin de permettre cette meilleure compréhension.	<i>On ramène « l'objet du contrat » dans l'article 1. Il est fait pour cela et n'a pas à être mis dans le préambule</i>

### 3. LE CAS DE L'ENTREPRISE ARCADIE

Afin d'aborder le cas de l'entreprise Arcadie et de mettre en évidence les enseignements qui peuvent en être tirés, nous proposons dans un premier temps une brève présentation, sous forme linéaire, de l'histoire de la relation entre la société Arcadie et son partenaire Mine.

#### 3.1. PRESENTATION DU CAS

La société Arcadie est une agence conseil en communication d'une vingtaine de salariés. Elle bénéficie sur son territoire, ville et département, d'une bonne réputation liée à sa capacité créative, la qualité de ses prestations et le respect de ses engagements. Celle-ci est donc bien implantée localement, aussi bien vis-à-vis des acteurs du monde économique que ceux du milieu culturel. A partir de la détention d'une ressource « précieuse », elle décide d'entrer dans le secteur du film d'animation. Cette ressource réside dans la propriété d'un droit d'exploitation audiovisuelle d'un célèbre jouet pour enfants. Ce jouet a une véritable histoire puisqu'il est connu depuis de nombreuses années en France et la majorité des bébés ont eu l'occasion de l'avoir en main. A partir de cette notoriété, les dirigeants d'Arcadie ont imaginé le projet d'une série

télévisée en animation à l'attention des plus jeunes (série préscolaire 52 fois 7 minutes). Un tel projet nécessite toutefois un réseau de partenaires et des moyens, notamment financiers, qui sont sans commune mesure avec ceux dont pouvait disposer leur petite entreprise (estimation minimale pour la réalisation du projet : 2 500 000 euros). Aussi, l'alliance avec un partenaire de taille plus importante disposant d'une surface financière conséquente et connaissant bien le secteur des médias (capacité à nouer des relations avec les diffuseurs nationaux et internationaux) est-elle assez vite apparue comme un point de passage obligé.

Dans le courant de l'année 2005, après une brève prospection, Arcadie est entrée en relation avec un groupe du secteur de l'audiovisuel, Mine, producteur et distributeur de programmes télévisés. Mine est une société cotée en bourse dont l'expérience dans le domaine de l'animation est avérée. Ses différentes filiales lui permettent, au-delà du financement d'un projet, d'envisager également sa fabrication. A l'origine, les relations entre les deux entreprises sont plutôt bonnes et elles ne se tendront que dans la dernière phase de la négociation. Le représentant de Mine va tenir un discours qui va séduire les responsables d'Arcadie en leur disant que leur groupe est avant tout intéressé par la commercialisation de la série et le merchandising des produits dérivés. Mine est apparemment prêt à laisser beaucoup de liberté à Arcadie pour le choix des auteurs ou la conception de la série : « *Vous faites comme vous voulez... vous dites avec qui voulez travailler* » (Entretien 01/02/06). Au-delà de cet aspect essentiel pour Arcadie, « *Une certaine liberté dans la création artistique* », c'est la puissance du groupe Mine et sa capacité à entrer en contact avec les diffuseurs européens qui les attirent avant tout les dirigeants d'Arcadie.

Les différentes étapes de la négociation, qui va durer de long mois, sont représentées dans le tableau 3.

Tableau 3 – Etapes de la négociation

	Contexte	Enjeux stratégiques pour Arcadie
Etape 1 : avril 2004- septembre 2005	Arcadie est une petite agence de conseil en communication implantée localement. Sa réputation est liée à sa capacité créative et à la qualité de ses prestations. Cette société évolue dans une culture de l’informel où la parole donnée et la confiance jouent un rôle prépondérant.	Entrer dans le secteur du film d’animation ce qui constitue une véritable diversification. Rechercher un partenaire, un coproducteur, en capacité de monter le projet et de le présenter aux diffuseurs.
Etape 2 : Septembre 2005-mars 2006	Mine est un groupe audiovisuel puissant qui tient néanmoins à Arcadie un discours séducteur. Il serait prêt à lui laisser beaucoup de liberté que ce soit pour le choix des auteurs ou la conception de la série. Cette société est donc avant tout intéressée par la commercialisation de la série et de ses droits dérivés. Arcadie est dans l’incapacité de prendre l’initiative de la rédaction du contrat ce qui est contraire à la règle habituelle du secteur.	Assumer une position de producteur délégué pour exister auprès des diffuseurs et du Centre National de la Cinématographie. Définir entre les partenaires la répartition des tâches et des recettes futures.
Etape 3 : Mars 2006- août 2006	Suite aux observations de l’avocat d’Arcadie, le protocole d’accord est abandonné au profit d’un contrat de coproduction. Les interventions des conseils d’Arcadie vont se traduire par une affirmation de ses prétentions : direction artistique, direction d’écriture, réalisation de la préproduction.	Transformer les discussions en des engagements contractuels clairs et précis que ce soit sur la répartition des tâches, le rôle des partenaires ou sur les différentes commissions, rémunérations et limitations de frais... Assurer la réalisation de la préproduction.
Etape 4 : Août 2006- décembre 2006	La pression du temps se fait sentir sur la négociation : lassitude des dirigeants d’Arcadie et risque de perte de crédibilité du projet vis-à-vis des diffuseurs. Un autre partenaire potentiel va entrer dans la discussion et va être utilisé dans la négociation.,	Choisir clairement le ou les partenaires avec qui les dirigeants d’Arcadie veulent travailler. Affirmer sa position dans la coproduction et donc sa visibilité et sa légitimité dans le secteur du film d’animation. Tenir sur les avancées réalisées lors des négociations.

Arcadie n’est pas en capacité de prendre seule l’initiative de la rédaction du projet de protocole d’accord de coproduction. C’est donc le partenaire, le groupe Mine, qui va rédiger ce protocole. Son contenu aborde notamment la question de la répartition des tâches entre Mine et Arcadie, mais laisse finalement peu de responsabilités à la société Arcadie. Il est vrai qu’à ce moment là, la volonté principale d’Arcadie est de garder la main sur la dimension créative et de gérer la relation avec les auteurs. Au-delà de la répartition des tâches avec le partenaire se pose également une question essentielle qui est celle du partage des recettes nettes provenant de l’exploitation de

la série et ce sur une durée qui sera portée par la suite de quinze à cinquante ans. La seconde version du protocole intègre les premières observations d’Arcadie et notamment sa volonté d’être producteur délégué aux côtés de Mine et pas seulement producteur associé. Mais ce n’est qu’à partir de la version 5 du contrat, qu’Arcadie affirmera sa volonté de réaliser la pré-production (modélisation des personnages, création des décors...) afin de pouvoir exister sur le marché de l’animation après ce premier projet. Ces dernières remarques nous permettent de mieux saisir le rôle stratégique du contrat dans les coproductions audiovisuelles.

En fait, l’entreprise Arcadie manque fortement d’expérience dans le domaine des alliances. Bien que ses dirigeants aient exercé avec succès la direction d’entreprises dans le secteur de la communication, ils découvrent celui de l’animation et ignorent comment négocier un contrat de co-production. Ils méconnaissent jusqu’à la forme que les contrats peuvent revêtir. C’est-à-dire qu’ils ont même été gênés par la tâche de rédaction et de préparation du contrat. Cette méconnaissance de la pratique contractuelle en matière de co-production explique pourquoi ils n’ont pas pu prendre l’initiative de la rédaction du contrat, alors que la coutume veut que la première rédaction soit réalisée par le détenteur des droits.

Toutefois, l’équipe dirigeante d’Arcadie va progressivement acquérir un comportement plus adroit. Cette évolution va prendre un certain temps, puisque les dirigeants vont d’abord renoncer à leur avocat habituel pour recourir à un cabinet juridique plus expérimenté. C’est donc à la fois sous l’influence de leur nouvel avocat, et sous celle d’un professionnel travaillant pour le compte d’un établissement public que leur capacité contractuelle va s’éveiller. Le nouvel avocat est issu d’un cabinet parisien reconnu spécialisé en droit de la propriété intellectuelle et dans les nouvelles technologies. Bien que détenant une forte expérience dans le domaine contractuel, aucun des membres du cabinet d’avocats n’a cependant de connaissances particulières du secteur de l’animation. Le professionnel en revanche est un individu dont les compétences sont particulièrement reconnues dans le secteur de l’animation. Il a dirigé pendant dix-sept ans un studio d’animation, ce qui lui a assuré une très vaste pratique des contrats qui peuvent être passés par les entreprises du secteur. Ladite société est devenue sous son impulsion une référence dans le domaine et, au cours de cette période, il a acquis dans le milieu du cinéma d’animation la réputation d’un « grand producteur ». Il dirige aujourd’hui une organisation publique, soutenue par les collectivités, dont le but est de développer, sur le territoire où est installé Arcadie, une dynamique économique autour de l’image en mouvement (multimédia, interactivité et animation). Dans cette perspective, plusieurs dispositifs de soutien aux entreprises du domaine de

l'image sont mis en œuvre : formations, fonds d'aide à la production, aides à l'innovation, mais aussi accompagnement des entreprises de la région. C'est dans ce dernier rôle qu'il intervient en tant que conseil à titre gratuit pour l'entreprise Arcadie.

Ces deux intervenants extérieurs ont fourni à Arcadie une expérience que ses managers n'avaient pas. Le tableau 4 récapitule les niveaux d'expérience de chacun des acteurs en fonction de deux modalités – élevée ou faible – qui sont déduites des caractéristiques très polarisées qui ont été identifiées ci-dessus.

Tableau 3 - Expérience des différents acteurs

	Managers d'Arcadie	Manager expérimenté (extérieur)	Avocat spécialisé en propriété industrielle (extérieur)
Expérience dans le secteur de l'animation	<i>Faible</i> (proviennent du secteur de la communication)	<i>Elevée</i> (a dirigé pendant quinze ans une société de production)	<i>Faible</i> (pas d'expérience spécifique à ce secteur, la vocation du cabinet étant universelle)
Expérience des contrats relationnels	<i>Faible</i>	<i>Elevée</i> (pour le secteur considéré)	<i>Elevée</i>

Avec l'intervention du manager expérimenté et de l'avocat, la rédaction du contrat va prendre, à partir de la 4<sup>ème</sup> version, une nouvelle tournure. Aucun des deux ne participe aux négociations dont seuls les deux managers d'Arcadie se chargent, mais ils font part de leurs remarques sur les projets de contrats et contribuent également à leur rédaction. C'est de leur intervention que, nous semble-t-il, certains enseignements peuvent être tirés.

### 3.2. L'ACCROISSEMENT GLOBAL DE LA TAILLE DES PROJETS DE CONTRAT

Au cours du processus de négociation, la société Arcadie a progressivement donné davantage de contenu à ses projets de contrat. Au départ les deux managers de la société étaient d'une inexpérience à peu près totale à la fois dans le secteur de l'animation et en matière de design des alliances. Ce fait était reconnu tant par les partenaires de l'entreprise que par les intéressés eux-mêmes (*Entretien 5/7/2006*). En conséquence, l'alignement des termes contractuels avec les attributs de la transaction n'a absolument pas été effectué. Les consultations du cabinet d'avocat laissent d'ailleurs assez peu de doute sur le caractère profondément inadapté du document sur lequel s'étaient basés les managers durant les trois premières étapes de négociation. Par ailleurs, les dirigeants vont jusqu'à entrer en relation avec d'éventuels producteurs délégués dans le but avoué, d'acquiescer une pratique contractuelle.

*J'ai donc demandé à [nom du professionnel] qu'il nous propose un contrat par rapport à ce qu'ils font d'habitude. Cela m'intéresse de voir comment il travaille. Je veux que cela soit neuf. Je peux peut être apprendre des choses. (Entretien 31/7/2006)*

Il ne paraît donc pas plausible de supposer que l'insuffisance du document contractuel soit due à d'autres facteurs que le manque de compétence technique en matière contractuelle. En particulier, l'idée que la situation de faiblesse dans laquelle se trouve Arcadie à l'égard d'une société cotée n'est en l'occurrence pas acceptable. En effet, Arcadie détient des droits d'exploitation sur un personnage unique, qui constituent une « pépite » et pourrait donc la placer en position favorable lors d'une négociation. Par ailleurs d'autres partenaires n'ont pas hésité à faire savoir aux dirigeants d'Arcadie qu'ils étaient intéressés par le personnage et qu'ils seraient prêts à renchérir sur toute proposition de Mine (« *Quelle que soit l'offre, je mets 10% de plus...* », Entretien 01/02/2006). Ceci montre bien qu'Arcadie dispose théoriquement d'une position motrice dans l'accord.

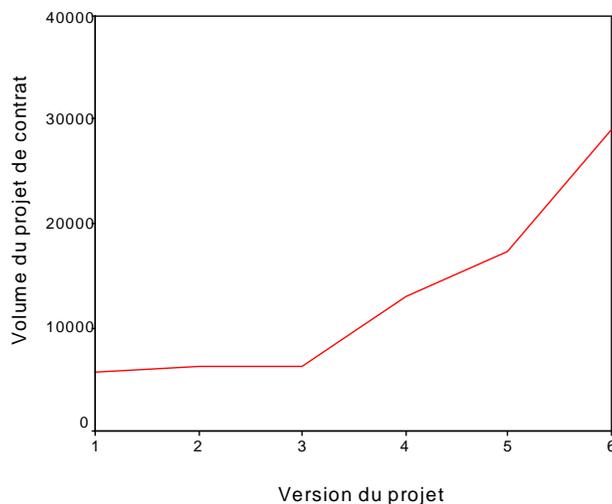
La conséquence est qu'Arcadie va laisser le soin à son partenaire de rédiger le projet de contrat. Et lorsque les managers d'Arcadie reçoivent le projet, ils ne sont pas eux-mêmes en mesure de l'analyser. Jusqu'à la troisième version du projet, pourtant, ils procèdent seuls, ce qui les conduit à ne quasiment pas retoucher le document que leur a soumis leur partenaire. La figure 1, qui fait état du volume (mesuré en nombre de caractères) de chacun des projets de contrat permet en effet de constater que jusqu'à la troisième version du projet incluse, le volume contractuel est à la fois stable et faible.

En fait, les changements se produisent à partir de la quatrième version rédigée par l'entreprise. D'une part, les dirigeants demandent conseil à leur nouvel avocat concernant le protocole d'accord qu'ils étaient en train de négocier. D'autre part, la société Arcadie va bénéficier des conseils du manager très expérimenté présenté plus haut. L'avocat est intervenu à partir de la 4<sup>ème</sup> version et l'autre professionnel à partir de la 5<sup>ème</sup>. Leur savoir-faire en matière de préparation d'accord a été mis directement au service d'Arcadie. A partir de leur entrée dans le processus de négociation, Arcadie va donc disposer de moyens pour préparer le contrat qui sont sans commune mesure avec ceux donc elle disposait au début du processus.

Bien que leurs rôles seront à nuancer plus loin, l'avocat et le manager expérimenté ont eu en commun de considérer que le projet de contrat n'était pas acceptable en l'état. Sa rédaction était notamment très imprécise et il y manquait des dispositions pour assurer le bon fonctionnement de l'alliance. De plus, il laissait une trop grande place à un opportunisme éventuel. Enfin, la

coproduction envisagée ne permettait pas à Arcadie d'être visible dans le montage de la production et donc de répondre à l'enjeu stratégique principal : être visible dans le secteur du film d'animation pour devenir légitime et réussir son entrée. Les intervenants extérieurs ont donc suggéré un certain nombre d'améliorations au contrat, qui ont été reprises par les dirigeants d'Arcadie. Une particularité de ces améliorations est d'impliquer un allongement conséquent de la taille du projet de contrat. Dans le tableau 1, on constate qu'à partir du projet 4, c'est à dire au moment où les dirigeants d'Arcadie ne sont plus seuls à préparer le contrat, le volume des projets de contrats préparés par Arcadie croît fortement.

Figure 1 - Volume contractuel



Finalement, c'est donc au moment où l'entreprise Arcadie va bénéficier d'aide supplémentaire sur le plan contractuel, qu'elle sera capable de proposer des contrats beaucoup plus longs. Et très clairement, cette variation a pour source directe l'augmentation des moyens de l'organisation en matière de rédaction de contrat (notamment il n'y a pas d'accroissement des engagements qui pourrait expliquer l'augmentation du volume contractuel). Les conseils, l'avocat et le manager expérimenté, ont en fait apporté aux dirigeants d'Arcadie une meilleure compréhension des enjeux liés à la coproduction et au contrat. Ces derniers prendront, à partir de la version 5, la forme d'engagements contractuels plus précis laissant peu de place à l'interprétation ou à un opportunisme futur.

Il faut, dans le cas d'Arcadie, ajouter une précision de nature temporelle. En effet, des précisions ont été formulées sous l'impulsion de l'avocat de la société et du manager expérimenté. Seulement, il faut bien voir que l'augmentation générale du volume contractuel ne consiste pas

simplement en des ajouts. Pour une bonne part, le texte existant a dû être repris et réécrit. En fait, le travail des deux dirigeants a été jugé très peu approprié. Par ailleurs, même lorsque des modifications leur ont été suggérées clairement, ils se sont montrés assez maladroits dans la manière de les utiliser. Par exemple, l'avocat avait invité à modifier les trois premières versions du texte selon diverses orientations. Mais les dirigeants ont alors simplement recopié les commentaires de l'avocat sur le document électronique du contrat et les ont envoyés à leur partenaire. L'ajout de ces modifications, sans les intégrer, a rendu plus obscur encore le projet de document contractuel au point qu'il a fallu rédiger un nouveau contrat. Cela a bien évidemment rallongé les délais. Il est probable que ceux-ci n'auraient pas été tels si les personnes compétentes étaient intervenues dès le début. L'intervention après un premier *draft* a presque obligé à recommencer la rédaction du contrat. Si l'on compare l'une des versions du contrat de « protocole d'accord » avec le dernier contrat de « coproduction », on constate que, excepté le préambule du contrat, toutes les clauses ont été retouchées. C'est pourquoi on peut supposer que, dans ce cas, l'acquisition en « cours de route » des ressources juridiques rallonge le processus de design contractuel, et ce, de manière incompressible, puisqu'il faut reprendre un travail jugé « mal fait ».

On notera que la durée supplémentaire est souvent associée à un coût *ex ante* que les managers chercheraient volontiers à réduire. Toutefois, il convient d'être précautionneux. Car une diminution des coûts *ex ante* peut avoir pour conséquence une augmentation des coûts *ex post*. C'est typiquement le cas pour les entreprises qui signent des contrats trop rapidement, sans en saisir toutes les conséquences. Dans le cas étudié, il fait peu de doute que la signature de l'accord aurait eu des conséquences très dommageables sur l'entreprise Arcadie. Les managers en sont d'ailleurs aujourd'hui conscients (« Imagine toi qu'on ait signé il y a 18 mois, on ne s'occupait de rien et cela revenait à céder nos droits d'exploitation, *Entretien* 24/10/2006). Par exemple, le contrat de co-production prévoyait la répartition des recettes après amortissement de la production. Or, si le contrat ne définissait pas précisément, comme c'était le cas à l'origine, le contenu des charges à prendre en considération et ne fixait pas de limite pour les frais de commercialisation, l'un des co-producteurs (Arcadie en l'occurrence) s'exposait à ne jamais voir de recettes.

### 3.3. INTERVENTION DES JURISTES ET GESTIONNAIRES EXPERIMENTES

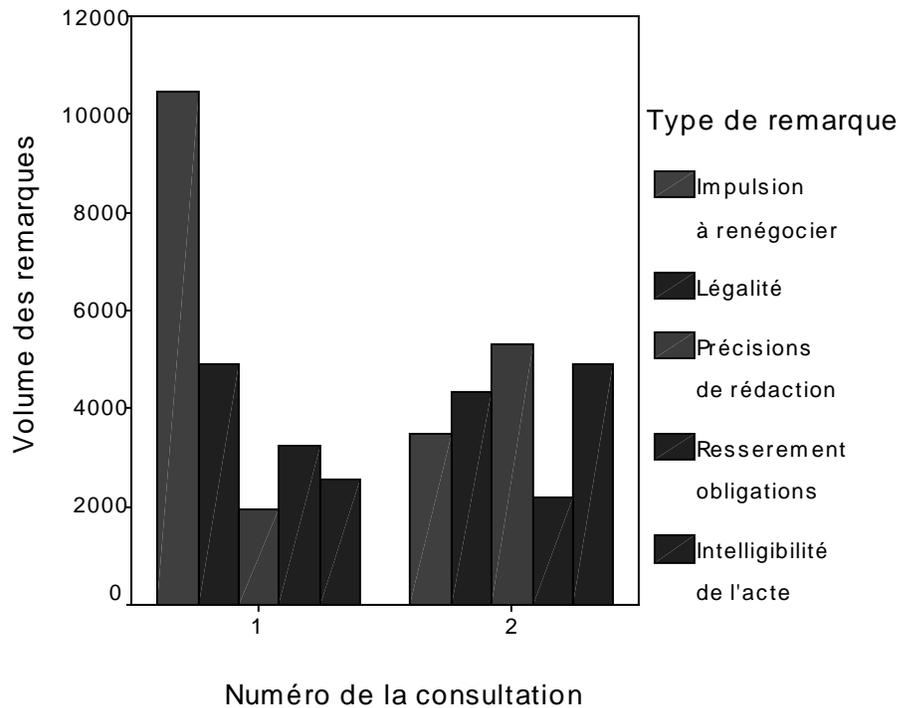
En deçà du phénomène global d'augmentation du volume de contrat, il est possible de s'intéresser aux tâches qui sont effectivement réalisées sur le contrat par différents intervenants.

La littérature existante fournit très peu d'indications sur ce que peuvent être ces intervenants, hormis qu'il peut s'agir de services spécialisés, de juristes ou des conseils (voir De Man, 2005, pour une exception). Dans les lignes qui suivent, nous allons donc chercher à caractériser, d'un point de vue descriptif, les contributions des juristes et des managers au contrat.

On rappellera que les deux dirigeants d'Arcadie étaient clairement partisans d'un contrat plutôt court, qui laisse une grande place à l'affectif et à la confiance pour assurer la coordination de l'alliance. Ils n'ont pas manifesté de désaccord au projet de contrat de format court que leur avait soumis leur partenaire.

L'avocat va intervenir alors à deux reprises sur les projets de contrat de l'entreprise Arcadie et mettre fortement en cause cette position. D'abord sur le projet de « protocole d'accord » à l'issue de la troisième version du contrat, ensuite sur le contrat de « coproduction ». Ces deux projets de contrat sont des versions différentes du projet d'alliance entre les deux sociétés Arcadie et Mine, mais à des stades de développements différents (versions 1 à 3 et 4 à 6). L'avocat a donné des consultations qui reprennent le contenu de chacun des contrats. Comme précisé dans la partie 2, les remarques qui ont été formulées lors des consultations ont été codées selon qu'elles avaient un caractère impulsif, qu'elles touchaient à la loi, apportaient des précisions, conseillaient de resserrer les obligations du partenaire ou concernaient l'intelligibilité du contrat (voir tableau 3). La figure 2 fait état, en volume, des différents types d'observations formulées dans les deux consultations de l'avocat.

Figure 2 - Consultations avocat

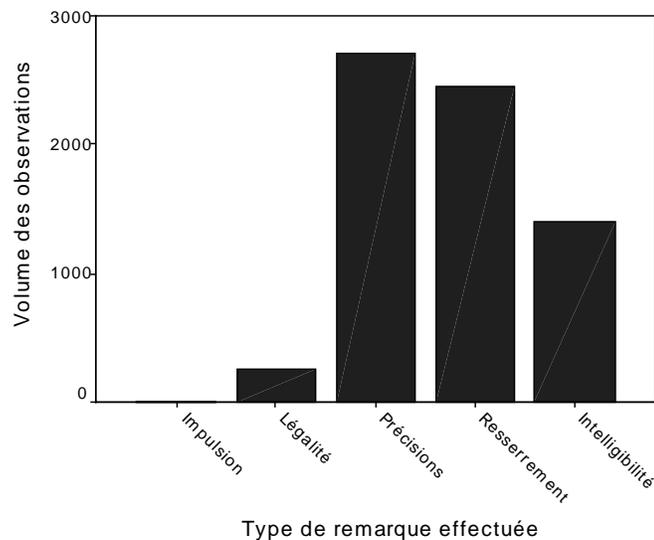


L'élément le plus marquant tient à la différence considérable, d'une consultation à l'autre du volume de remarques de type impulsif, c'est à dire qui invitent simplement les managers à négocier ou négocier de nouvelles clauses. A l'occasion de la première consultation, l'essentiel des remarques de l'avocat prend cette forme ; il y a même une partie de la consultation qui touche aux « clauses manquantes ». La deuxième consultation est en revanche beaucoup plus équilibrée, avec moins d'invitations à négocier mais aussi, en quantité équivalente, des considérations sur le droit, des apports de précisions ou des commentaires sur la cohérence du contrat. On constate donc qu'en fonction du stade de développement de la complexité contractuelle, l'avocat n'oriente pas son aide de la même manière. Dans le cas d'un contrat très peu détaillé, il a tendance à renvoyer, en quelque sorte, les parties à une négociation plus approfondie. Dans le cas où la complexité contractuelle a atteint un certain niveau, éventuellement sous l'impulsion du juriste, la contribution du juriste consiste de manière plus équilibrée en un travail de retouche directe, d'évaluation de conformité avec la loi et d'intelligibilité de l'acte.

Le professionnel ne travaillera pas sur le protocole d'accord (les trois premières versions), mais n'interviendra, que sur le contrat dans sa deuxième forme, c'est-à-dire à partir de la 4<sup>ème</sup> version

et des nouvelles observations de l'avocat. Il est sans doute regrettable que les dirigeants d'Arcadie ne l'aient sollicités sur le contrat que tardivement. Spontanément, ils l'ont en effet plutôt mobilisé sur le choix des auteurs, le ciblage de la série, les clés d'entrer dans le secteur puisqu'ils n'avaient pas réalisé la dimension stratégique d'un contrat de coproduction. Disposant de la version 4 et du diagnostic de l'avocat, il va jouer à partir de ce moment là un rôle essentiel sur la dimension contractuelle, combinant expérience du secteur et expérience des contrats (cf. tableau 4). La figure 3 recense le volume des différents types d'observations, classées selon les mêmes codes que précédemment, effectuées par ce professionnel.

Figure 3 - Consultation professionnel expérimenté



C'est ainsi que le professionnel expérimenté cherche à effectuer des précisions dans le contrat, veille à son intelligibilité (structure, cohérence, élimination des redites) et cherche à resserrer les obligations du partenaire toutes les fois qu'il estime qu'une clause laisse trop la possibilité à un opportunisme éventuel de s'exprimer. Ces points occupent une large part dans son argumentaire. Pour comprendre en quoi le professionnel rejoint sur ce point l'avocat au regard des managers d'Arcadie, il convient de rappeler que le travail des managers d'Arcadie sur ce plan était nul. Les managers d'Arcadie se sont avérés dans l'incapacité de formuler des observations substantielles sur le projet de contrat qu'on leur avait remis si ce n'est sur la commercialisation des produits issus de la série (licences d'exploitation des personnages). De plus jusqu'à la fin de négociation, ils auront tendance à faire référence aux discussions avec le partenaire plutôt qu'aux engagements contractuels formalisés au sein du contrat. On est donc amené à considérer que l'avocat et le professionnel expérimenté en matière contractuelle sont tous deux supérieurs aux managers

d’Arcadie dans leur capacité à faire observer les insuffisances du contrat et à proposer directement des modifications à ce contrat.

Passé ces points de rapprochement entre juristes et managers expérimentés, il convient d’évoquer les différences dans leur manière de contribuer au contrat. Comparativement à la consultation de l’avocat, les commentaires émis par le professionnel en matière légale sont bien plus limités (le volume indiqué correspond à une seule remarque). Il est vrai que ce phénomène n’apparaît pas particulièrement étrange au regard des rôles que sont censés assumer managers et avocats. On notera également que le professionnel expérimenté, à la différence du juriste, ne fait aucune référence au besoin de revenir à une négociation. Lorsque la rédaction d’un article du contrat ne lui convient pas, il spécifie directement les nouvelles règles qui selon lui doivent remplacer les anciennes. Il ne se donne ainsi aucun « rôle impulsif » sur la rédaction du contrat au sens de la codification définie à la section 2, c’est-à-dire qu’il n’a pas besoin d’informations supplémentaires sur la répartition des obligations pour proposer une nouvelle rédaction. Il est même sur ce point critique vis-à-vis des observations de l’avocat qui sont rédigées au conditionnel sous une forme interrogative, alors qu’elles devraient selon lui prendre une forme impérative. Pour expliquer cette différence, on notera que le professionnel a des connaissances beaucoup plus spécifiques sur la gestion des alliances dans le domaine de l’animation et, partant, de l’opération envisagée. Un indice lourd de cette présomption se trouve dans la manière dont se construit l’argumentation qui doit conduire à modifier le contrat. Dans les commentaires effectués par le professionnel, on relève des références faites au contexte du projet et au projet lui-même. Etant très expérimenté, il est en mesure de faire référence, à la fois à toutes les parties prenantes (co-producteurs, diffuseurs, prestataires), institutions (Centre National de la Cinématographie), mécanismes du monde de l’animation (fonds d’aides spécifiques à l’audiovisuel) et par conséquent aux enjeux stratégiques pour Arcadie. On constate ainsi que le professionnel expérimenté se livre à six références spécifiques au contexte de la collaboration et des projets d’animation. Il relève que des clauses doivent sans doute être modifiées en fonction des modes de financement qui seront possibles dans le domaine de la création artistique, de la durée habituelle d’un tel projet ou même de la manière dont le partenaire fonctionne, en raison de ses routines ou de ses valeurs. On ne peut trouver qu’une seule remarque de ce genre chez l’avocat (encore s’agit-il d’une remarque assez générale sur la propriété littéraire dans le domaine de la création artistique). Enfin au-delà, il intègre dans la rédaction du contrat, et cela à plusieurs endroits, l’enjeu stratégique pour Arcadie qui est celui de sa visibilité au sein du secteur du film

d'animation puisqu'il existe le risque que ce projet reste une expérience unique. C'est ainsi qu'il propose qu'en dehors de la direction artistique, Arcadie assume d'une part la direction d'écriture et d'autre part la production exécutive de la préproduction et que celle-ci soit localisée sur son territoire. De cette manière, les dirigeants d'Arcadie pourront être présents dans les rencontres avec les responsables des chaînes et Arcadie développera progressivement des compétences en animation. C'est bien cette visibilité qui doit permettre à la société de se construire une légitimité dans le milieu de l'animation et qui permettra par la suite de s'engager dans le développement de nouveaux projets d'animation.

Toutes ces observations sont concordantes avec la proposition théorique de Argyres et Mayer (2006), selon laquelle les juristes seraient davantage aptes à gérer les modèles en matière de contingence, tandis que la gestion de la contingence par les managers et les ingénieurs serait surtout relative aux spécificités de chaque projet. Toutefois, il faut bien voir que le professionnel en question manipule tout de même des modèles. Par exemple, il est capable d'évoquer différents scénarios de négociation et, pour chacun d'eux, d'évoquer les types de contrats possibles (licence ou co-production) avec les caractères généraux de chacun des types de contrat en fonction de l'opération envisagée (*Entretien* 22/06/2006). On a donc une forte expérience des contrats relationnels qui se combine avec une forte connaissance des projets d'animation, ce qui permet de proposer directement des rédactions de contrat, et ce, d'une manière plus importante que le juriste.

On peut aussi se demander à la suite de cette étude empirique si l'on ne pourrait pas compléter le modèle d'Argyres et Mayer (2006) en introduisant le rôle que peut jouer le consultant expérimenté. Ce n'est donc plus deux catégories ingénieurs-managers et juristes qu'il faudrait distinguer, mais alors trois. Le consultant expérimenté apparaîtrait alors comme étant le creuset certes d'une compétence professionnelle accumulée, mais aussi d'une capacité à manipuler des modèles contractuels dans un secteur donné.

## CONCLUSION

La stratégie a pendant longtemps négligé les modes d'élaboration des contrats réels. Les développements récents qu'ont autorisés les approches fondées sur l'apprentissage et les vues de type *resource-based* conduisent à s'interroger sur les moyens dont disposent les organisations pour gérer le processus de contractualisation.

Dans cette contribution, nous nous sommes penchés sur la manière dont une firme pouvait déployer les activités relatives à la confection d'un contrat au sein du processus de négociation, de même que les éléments constitutifs de cette capacité. Au travers du cas Arcadie, divers éléments sont apparus.

Du point de vue de la littérature existante, les apports du présent article doivent être soulignés à plusieurs égards.

Du point de vue le plus fondamental, l'apport de notre article consiste à mettre en évidence les facteurs propres à une entreprise sur la confection et donc le contenu du contrat. La plupart des travaux antérieurs, rappelons-le, tendaient à centrer leurs analyses sur les attributs de la transaction. Nous avons, pensons-nous, clairement montré que des caractéristiques propres à la firme, notamment l'accès à des ressources ou des connaissances, pouvaient avoir un impact considérable sur le contenu du contrat.

D'une manière moins catégorique, on peut souhaiter donner quelques éléments sur les différents contributeurs au contrat. Conformément aux développements d'Argyres et Mayer, juristes et managers semblent bien avoir des approches différenciées du contrat. Les juristes semblent contribuer davantage en terme d'impulsion, en renvoyant aux parties le soin de mener des négociations plus approfondies sur un point donné. Les managers paraissent quant à eux davantage prompts à participer directement à la rédaction, pour peu qu'ils disposent d'une expérience contractuelle significative dans le secteur et l'activité concernée. Juristes et managers expérimentés se rejoignent toutefois comparativement aux managers faiblement expérimentés en matière contractuelle : ils prêtent davantage d'attention au besoin de cohérence du contrat, de resserrement des obligations du partenaire, et de précision dans la rédaction.

Deuxièmement, par le fait que nous nous intéressons aux différentes professions qui interviennent dans le cadre de l'élaboration du contrat, notre travail est moins sujet au biais de sous-socialisation des acteurs que l'on relève dans nombre de travaux sur les alliances (De Rond, 2003). En effet, le centre d'attention se déplace légèrement depuis ce *qu'est* le contrat vers *qui* fait le contrat. On est donc conduit à s'intéresser aux professions intervenant sur le contrat, avec, à terme, une nécessaire prise en compte des mondes professionnels si l'on veut alors comprendre les modes de répartition du travail (e. g. Abbott, 1988).

Le travail réalisé connaît évidemment des limites. On notera d'abord le fait que si la capacité contractuelle est étudiée à deux niveaux, notre travail reste muet sur les conditions d'efficacité et d'amélioration de cette capacité. Par exemple, on ne sait pas comment les managers et les juristes

se coordonnent le mieux. Il semble là que l'on rejoint le problème plus général du design du travail (*work design*) dont l'intérêt avait quelque peu faibli dans la littérature des années 1990 (Sinha et van de Ven, 2005).

On notera également le fait que cette contribution envisage de manière globale la complexité contractuelle, alors que certains auteurs suggèrent qu'une telle complexité devrait être appréhendée selon différentes dimensions (Reuer et Ariño, 2006). Il s'agit sans doute là d'une perspective de travail nouvelle, laquelle devrait conduire à reprendre de manière plus fine les données utilisées dans cet article.

## RÉFÉRENCES

- Abbott, A. (1988), *The system of profession*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Adair, W. L. et J. M. Brett (2005), The negotiation dance: time, culture and behavioral sequences in negotiation, *Organization Science*, 16: 1, 33-51.
- Argyres, N. S. et K. J. Mayer (2006), Contract design as firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives, *Academy of Management Review*, (forthcoming): xx-yy.
- Ariño, A. et J. J. Reuer (2004), Designing and renegotiating alliance contracts, *Academy of Management Executive*, 18: 3, 37-48.
- Ariño, A. et J. J. Reuer (2005), Chapter 9 - Alliance contractual design, in O. Shenkar and J. J. Reuer (dir.) *Handbook of strategic alliances*: Sage Publications, 149-167.
- Ariño, A. et P. S. Ring (2004), The role of justice theory in explaining alliance negotiations, Working paper, N° 534, University of Navarra.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 27: 1, 99-120.
- Barney, J., M. Wright et D. J. Ketchen (2001), The resource-based view of the firm: ten years later, *Journal of Management*, 27: 625-641.
- De Man, A.-P. (2005), Alliance capability: a comparison of the alliance strength of European and American companies, *European Management Journal*, 23: 3, 315-323.
- De Rond, M. (2003), *Strategic alliances as social facts - Business, biotechnology and intellectual history*: Cambridge.
- Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38: 85-112.
- Helm, R. et M. Kloyer (2003), Controlling contractual exchange in R&D interfirm cooperation: an empirical study, *Research Policy*, 33: 8, 1103-1122.
- Jeffries, F. L. et R. Reed (2000), Trust and adaptation in relational contracting, *Academy of Management Review*, 25: 4,
- Kale, P., J. Dyer et H. Singh (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of alliance function, *Strategic Management Journal*, 23: 747-767.
- Lui, S. S. et H.-Y. Ngo (2004), The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances, *Journal of Management*, 30: 4, 471-485.

- Lumineau, F. et B. V. Quélin (2006), Contractual governance and opportunism: effects of controlling and coordinating functions on enforcement costs, Working paper, Paris.
- Luo, Y. (2002), Contract, cooperation, and performance in international joint-ventures, *Strategic Management Journal*, 23: 10, 903-919.
- Macneil, I. R. (1978), Contracts: adjustments of long term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law, *Northwestern Law Review*, 72: 854-905.
- Mayer, K. J. et N. S. Argyres (2004), Learning to contract: evidence from the personal computer industry, *Organization Science*, 15: 4, 394-410.
- Perrone, V., A. Zaheer et B. McEvily (2003), Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners, *Organization Science*, 14: 4, 422-439.
- Peteraf, M. (1993), The conerstones of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14: 3, 179-191.
- Philippart, P. (2005), La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises: une illustration dans l'industrie automobile, *Finance Contrôle Stratégie*, 8: 4, 177-203.
- Poppo, L. et T. Zenger (2002), Do formal contracts and relational governance fuction as substitutes of complements? *Strategic Management Journal*, 23: 8, 707-725.
- Reuer, J. J. et A. Ariño (2006), Strategic alliances contracts: dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, forthcoming: xx-yy.
- Ring, P. S. et A. H. Van de Ven (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13: 7, 483-498.
- Rothaermel, F. T. et D. L. Deeds (2006), Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures, *Journal of Business Venturing*, 21: 4, 429-460.
- Saussier, S. (2000), Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Electricité de France, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 42: 2, 189-206.
- Sinha, K. K. et A. H. van de Ven (2005), Designing work within and between organizations, *Organization Science*, 16: 4, 389-408.
- Sitkin, S. B. et N. L. Roth (1993), Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust, *Organization Science*, 4: 3, 367-392.
- Spekman, R. E., T. M. Forbes, L. A. Isabella et T. C. MacAvoy (1998), Alliance management: a view from the past and a look to the future, *Journal of Management Studies*, 35: 6, 31-61.
- Weber, L. et K. J. Mayer (2005), Building contract capabilities with standard form contracts: selecting the content, usage, and negotiating party, Working paper, University of Southern California.
- Williamson, O. E. (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Williamson, O. E. (1999), Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20: 12, 1087-1108.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research methods - Third edition*: Sage Publications.