

La négociation du contrat d'alliance par une firme entrepreneuriale : processus, rôle des experts et apprentissage des dirigeants

Marc Fréchet

Université de Toulouse

Dominique Puthod

IREGE - Université de Savoie

Catherine Thévenard-Puthod

IREGE - Université de Savoie

Correspondance : Marc Fréchet, Université de Toulouse, frechet@univ-tlse1.fr

Résumé :

Si la littérature en management porte un intérêt croissant au rôle du contrat dans les alliances inter-entreprises, le processus contractuel en lui-même demeure peu exploré. On sait notamment très peu de choses sur :

- le déroulement concret des différentes phases menant à la signature du document,
- le rôle des différents acteurs qui participent à son élaboration,
- et l'existence (ou non) d'un « apprentissage contractuel » et sur la façon dont il se met en place au cours ou à l'issue du processus.

Cet article tente par conséquent d'apporter un éclairage sur ces trois points, en se fondant sur l'étude longitudinale d'un cas. Celui-ci porte sur une petite firme entrepreneuriale du secteur de la communication, désireuse, par le biais d'une alliance avec un grand producteur national, de réaliser une série audiovisuelle et donc de pénétrer un nouveau marché.

Notre analyse met en lumière l'existence de nombreuses itérations entre les phases de négociation et de rédaction du contrat d'alliance, avant que celui-ci ne soit signé par les partenaires. Elle montre notamment l'influence des experts (juristes, consultants), à la fois sur le déroulement du processus (ils sont à l'origine d'un certain nombre des itérations évoquées) et sur la capacité de la PME étudiée à retirer un apprentissage contractuel de sa première expérience en matière d'alliance. Cet apprentissage est en partie à l'origine du rallongement de la durée du processus contractuel.

Mots clés : alliances, contrat, apprentissage, PME, méthode longitudinale.

La négociation du contrat d'alliance par une firme entrepreneuriale : processus, rôle des experts et apprentissage des dirigeants

Résumé :

Si la littérature en management porte un intérêt croissant au rôle du contrat dans les alliances inter-entreprises, le processus contractuel en lui-même demeure peu exploré. On sait notamment très peu de choses sur :

- le déroulement concret des différentes phases menant à la signature du document,
- le rôle des différents acteurs qui participent à son élaboration,
- et l'existence (ou non) d'un « apprentissage contractuel » et sur la façon dont il se met en place au cours ou à l'issue du processus.

Cet article tente par conséquent d'apporter un éclairage sur ces trois points, en se fondant sur l'étude longitudinale d'un cas. Celui-ci porte sur une petite firme entrepreneuriale du secteur de la communication, désireuse, par le biais d'une alliance avec un grand producteur national, de réaliser une série audiovisuelle et donc de pénétrer un nouveau marché.

Notre analyse met en lumière l'existence de nombreuses itérations entre les phases de négociation et de rédaction du contrat d'alliance, avant que celui-ci ne soit signé par les partenaires. Elle montre notamment l'influence des experts (juristes, consultants), à la fois sur le déroulement du processus (ils sont à l'origine d'un certain nombre des itérations évoquées) et sur la capacité de la PME étudiée à retirer un apprentissage contractuel de sa première expérience en matière d'alliance. Cet apprentissage est en partie à l'origine du rallongement de la durée du processus contractuel.

Mots clés : alliances, contrat, apprentissage, PME, méthode longitudinale.

La négociation du contrat d'alliance par une firme entrepreneuriale : processus, rôle des experts et apprentissage des dirigeants

Durant les vingt dernières années, la littérature en management a porté un intérêt croissant au contrat dans les alliances inter-entreprises. Initialement perçu comme un moyen de limiter l'opportunisme et de contrôler le comportement du partenaire (Parkhe, 1993; Williamson, 1975), le contrat se voit aujourd'hui également reconnaître un rôle en matière de coordination inter-organisationnelle (Poppo & Zenger, 2002). Dès lors, la définition du contenu du contrat représente un enjeu majeur pour les partenaires d'une alliance.

Cependant, malgré le développement des recherches mettant en relief le caractère stratégique des contrats d'alliances, le processus contractuel en lui-même (i. e. les différentes phases qui mènent à la signature du document) demeure peu exploré. En raison notamment de la difficulté pour les chercheurs d'accéder au terrain (Ariño & Ring, 2004), les quelques travaux existants retiennent souvent une vision linéaire du processus, fondamentalement tributaire de l'économie des coûts de transaction. L'élaboration des accords apparaît alors comme une « boîte noire » et on sait très peu de choses tant sur le déroulement concret de ce processus, que sur l'influence sur la structure et le contenu du contrat des différents professionnels (juristes, consultants..., que l'on nommera par la suite « experts ») pouvant être sollicités par les partenaires (Reuer & Ariño, 2007). Parallèlement, l'apprentissage, qui paraît pourtant central dans les développements théoriques sur les alliances (Kumar & Das, 2007), ne dispose encore que d'une faible place dans le cadre du phénomène contractuel. La question de l'apprentissage contractuel n'est en effet l'objet que d'un nombre limité d'études (Argyres & Mayer, 2006; Argyres, Bercovitz, & Mayer, 2007), concordant en cela avec l'absence de perspective dynamique des travaux portant sur le contrat.

Cet article tente par conséquent d'apporter un éclairage sur le processus de formation des contrats d'alliances, en se focalisant sur les trois points que sont l'enchaînement des différentes phases du processus, l'intervention des experts et la capacité des partenaires à réaliser des apprentissages lors de ces premières étapes de leur relation. Nous nous efforçons notamment d'établir un lien entre ces trois aspects, en analysant comment les experts et l'apprentissage influencent mutuellement le processus d'édification contractuelle.

Notre analyse repose sur l'étude longitudinale d'un cas, portant sur une petite firme entrepreneuriale du secteur de la communication, désireuse, par le biais d'une alliance avec un grand producteur national, de réaliser une série audiovisuelle et donc de pénétrer un nouveau marché. Grâce à des entretiens réguliers réalisés pendant plus de dix-sept mois avec les différents intervenants du processus contractuel et à l'analyse des versions successives du contrat, nous mettons en relief la dynamique de la formation du contrat d'alliance et les nombreuses itérations qui permettent d'aboutir à sa version finale. Nous mettons en particulier en évidence l'existence d'allers-retours, où non seulement les négociations ont un impact sur les différentes versions du contrat, mais où les versions provisoires du contrat ont elles aussi un impact sur les négociations futures. Ce phénomène est en partie provoqué par la présence des experts qui, grâce aux connaissances et à l'expérience dont ils disposent, favorisent la mise en place d'un apprentissage contractuel au sein de la PME étudiée. Cet apprentissage modifie à son tour le déroulement du processus et la manière dont les différentes boucles conduisent au contrat final.

1. LE MANQUE DE PERSPECTIVE DYNAMIQUE DANS L'ETUDE DE L'ELABORATION DES CONTRATS D'ALLIANCE

La littérature dominante en matière de contrats d'alliances s'inspire fortement de principes dérivant de l'économie des coûts de transaction. Sans renier les apports d'un tel courant, il convient cependant d'en relever les limites, principalement relatives au caractère statique des analyses développées. L'introduction progressive d'éléments temporels a cependant conduit les chercheurs à mettre en évidence la probable existence d'étapes composant le processus, la participation de différents types d'acteurs et enfin, en termes de résultat du processus, une possible amélioration des compétences des acteurs en matière contractualisation.

1.1 . LES LIMITES DES APPROCHES CONTRACTUELLES FONDEES SUR L'ECONOMIE DES COUTS DE TRANSACTION

La connaissance que l'on peut avoir des contrats d'alliances s'est considérablement affinée au fil des dernières années. Alors que les travaux initiaux reposaient sur des distinctions rudimentaires (e g. joint-venture contre accord purement contractuel), les études les plus récentes font apparaître le caractère multidimensionnel des contrats (Hagedoorn & Hesen, 2007; Poppo & Zenger, 2002; Reuer, Ariño, & Mellewigt, 2006). Toutefois, en dépit de cette

vision enrichie du contrat d'alliance, il existe encore peu de travaux sur le processus de contractualisation en lui-même. En particulier, reposant sur des fondements liés à l'économie des coûts de transaction (ECT - Williamson, 1985), les recherches existantes mettent l'accent sur le besoin d'alignement entre les attributs de la transaction et les caractéristiques du contrat d'alliance (Sampson, 2004), favorisant ainsi une vision statique de ce dernier. L'idée directrice est qu'un contrat produira de meilleurs résultats si, à certains attributs de la transaction (e. g. incertitude, risque d'opportunisme, spécificité des actifs), on fait correspondre certaines dispositions contractuelles. De fait, la question de la formation progressive du contrat n'a pas à être soulevée. A supposer que l'on connaisse idéalement les attributs de la transaction, le contenu du contrat pourra être fixé instantanément. La conséquence en termes de recherche est que la négociation et la rédaction du contrat demeurent une « boîte noire » (Ariño & Ring, 2004).

Utilisant de façon plus ou moins explicite les théories contractuelles en management, les auteurs qui ont tenté de décrire la formation des contrats l'ont fait sous une forme très stylisée, en la résumant à la succession de deux phases : la négociation et la rédaction finale (Reuer, 2000; Ring, Doz, & Olk, 2005; Vlaar, Van Den Bosch, & Volberda, 2006a). Une fois que le partenaire potentiel a été choisi, la phase de négociation permet de mettre au point les termes du contrat, de clarifier les attentes des partenaires et de lever un certain nombre de malentendus susceptibles de perturber le fonctionnement futur de l'alliance. Il suffit ensuite aux partenaires de rédiger le contrat de manière conforme à ce qui a été négocié précédemment¹. Cependant, cette vision linéaire du processus contractuel est considérée par les auteurs eux-mêmes comme une forte simplification théorique. Elle s'avère en effet inconsistante avec les commentaires d'Ariño et Ring (Ariño & Ring, 2004) qui invoquent l'existence de multiples itérations conduisant au contrat, ou ceux de Vlaar, Frans and Volderba (Vlaar, Van Den Bosch, & Volberda, 2006b) qui admettent une formalisation graduelle des contrats. Cette faiblesse du modèle linéaire rend donc nécessaire une conceptualisation plus robuste de la phase de négociation. En outre, la quasi-absence d'études longitudinales ne permet pas de faire émerger les itérations pouvant se produire lors de cette phase de négociation. Enfin, il apparaît également nécessaire de mieux cerner le rôle que peuvent jouer les experts dans le déroulement de ce processus.

¹ Cette vision repose notamment sur le fait que les relations inter-organisationnelle sont fondées sur des relations informelles antérieures entre les partenaires (Ring, P. S. & van de Ven, A. H. 1994. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.

1.2 LE ROLE DES EXPERTS LIMITE A DES ATTRIBUTIONS TECHNIQUES

Il est de sens commun de supposer que différents professionnels peuvent intervenir au cours de la rédaction d'un contrat d'alliance (juristes, managers, consultants,...). Comme tout artefact social, le contrat est produit par des artisans plus ou moins spécifiques (Suchman, 2003). Mais peu de chercheurs se sont réellement intéressés à leur rôle dans le processus contractuel. Il est vrai que dans la lignée des arguments tirés de l'ECT, les différents spécialistes sont considérés comme ayant des attributions seulement techniques. Par exemple, les juristes sont vus comme des « ingénieurs en coûts de transaction » (Gilson, 1984). Ils permettent à l'entreprise de déterminer au mieux quelles doivent être les caractéristiques du contrat, en fonction de l'opération à effectuer (i. e. les attributs de la transaction).

Selon Argyres et Mayer (2007), il convient de mobiliser les différents experts en fonction du type de clause à rédiger. Ainsi l'intervention des managers et des ingénieurs serait davantage pertinente pour ce qui concerne la définition des rôles et responsabilités de chaque partenaire, tandis que les juristes seraient plus aptes à l'élaboration des clauses portant sur les mécanismes de résolution des conflits. En définitive, selon cette perspective, un « bon contrat » résulte d'une correspondance adéquate entre les connaissances du concepteur du contrat et les clauses à rédiger, sans qu'intervienne, là encore, la dimension processuelle. Conscients de cette lacune, et du caractère inséparable du processus contractuel et de ses artisans, certains auteurs appellent à davantage d'études sur l'intervention des experts durant les phases préparatoires du contrat (Reuer & Ariño, 2007).

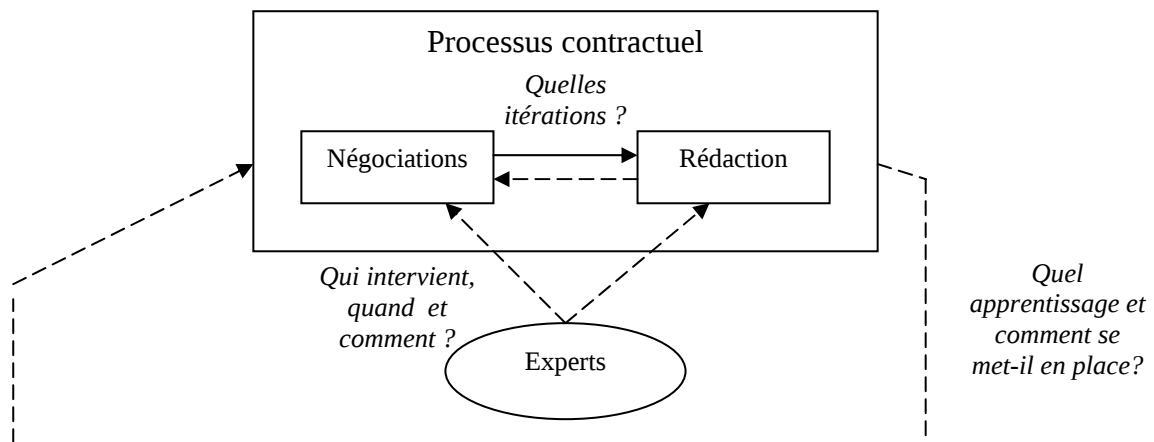
1.3 L'APPRENTISSAGE CONTRACTUEL

Si la littérature sur les alliances s'est beaucoup intéressée aux phénomènes d'apprentissage (e. g. Dussauge, Garette, & Mitchell, 2000; Lubatkin, Florin, & Lane, 2001), elle a peu exploré la possibilité spécifique d'un apprentissage dans la manière de contracter. Il est vrai, une fois encore, que l'accent placé sur l'alignement contrat-transaction conduit davantage à mettre en avant les facultés de prévision des agents que leurs progressions incrémentales en matière de design contractuel. En conséquence, un petit nombre de travaux seulement tente de relier les approches fondées sur l'ECT, sur les ressources/compétences et sur l'apprentissage. Il faut souligner que même dans ce cas, la vision de l'apprentissage est substantive, au sens où les partenaires sont supposés apprendre ce qu'il convient de choisir comme clause contractuelle. Cet apprentissage suppose en premier lieu le développement d'une connaissance spécifique à la relation (Doz, 1996) : lorsque les partenaires interagissent dans une alliance, ils apprennent

à mieux se connaître et à mieux anticiper les contingences futures, ce qui peut les aider à rédiger de futurs contrats. En second lieu, il est possible d'envisager l'apprentissage à un niveau plus général, qui touche au déploiement des capacités mobilisées dans le cadre de la confection du contrat (Zollo & Winter, 2002). L'accumulation de connaissances au travers d'opérations répétées de contractualisation peut être de nature à améliorer plus particulièrement la mobilisation et la coordination des experts qui interviennent dans les tâches et les processus relatifs au contrat. L'apprentissage peut donc théoriquement donner lieu à l'émergence d'une « capacité contractuelle » (Argyres et Mayer, 2007) qui aura des impacts sur la façon dont les contrats futurs seront élaborés. Toutefois le processus par lequel l'apprentissage se transforme en capacité contractuelle reste flou (Heimeriks & Duysters, 2007). En outre, les études empiriques montrent que cet apprentissage est très incrémental et peut difficilement se détacher de la relation spécifique sur laquelle il a été fondé (Mayer et Argyres, 2004). Si les connaissances tirées d'une relation ne sont pas applicables à un autre accord, cela réduit l'intérêt même du concept d'apprentissage en matière de contractualisation. Une explication de cette absence de *spillovers* serait alors que l'apprentissage contractuel à un niveau général ne peut être vraiment visible que dans des firmes relativement petites qui ont tout à apprendre d'un nouveau secteur dans lequel elles viennent d'entrer (Argyres et al., 2007).

En résumé, en dépit des recherches volumineuses sur les contrats d'alliance, les connaissances sur leur mode de formation demeurent à ce jour limitées. A cet égard, il reste au moins trois aspects, partiellement relevés dans la littérature, qui méritent des approfondissements (cf. figure 1) : l'enchaînement des différentes phases du processus de formation des contrats (quelles itérations ?), le rôle des différents experts (qui intervient, quand et quel impact cela a, à la fois en termes de contenu du contrat et en termes d'apprentissage réalisé ?) et la notion d'apprentissage en matière de contractualisation (y a-t-il réellement apprentissage contractuel et comment se met-il en place ?). Les sections suivantes vont tenter d'apporter des réponses à ces trois questions de recherche, en mobilisant l'étude d'un cas réalisée de façon longitudinale.

Figure 1 – Les trois questions de recherche



2. LE CAS ROSACOM : ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DES PARTENAIRES DE L'ALLIANCE

Après avoir expliqué pourquoi nous avons eu recours à une méthode longitudinale, nous présenterons de façon synthétique le contexte et les protagonistes principaux de l'alliance étudiée, puis le type de données recueillies et les analyses réalisées.

2.1 LE CHOIX D'UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

Afin d'améliorer notre compréhension de l'élaboration des contrats, nous avons opté pour l'analyse longitudinale d'un cas. Cette méthode a été peu utilisée par les chercheurs en management stratégique ; pour autant elle est particulièrement adaptée à l'étude des processus (Van de Ven, 1992) et des phénomènes d'apprentissage (Hlady Rispal, 2002). Grâce à elle, nous pouvons observer la variation d'un phénomène et en identifier les facteurs explicatifs. Nous avons sélectionné le cas de façon instrumentale (au sens de Stake, 1994), en tenant compte des pistes de recherche évoquées précédemment dans la littérature. Le choix a ainsi porté sur une petite entreprise désireuse de pénétrer un nouveau secteur d'activité, ce qui nous permettait notamment de mieux identifier les phénomènes d'apprentissage. Pour atteindre cet objectif de diversification, la PME a dû constituer une alliance avec un partenaire du secteur visé, qui possédait une partie des compétences complémentaires nécessaires au projet. Cette

PME a été suivie tout au long du processus de formation de l'alliance, des premiers contacts avec le partenaire jusqu'à la signature du contrat, c'est-à-dire d'août 2005 à décembre 2006².

2.2 LE CONTEXTE ET L'OBJET DE L'ALLIANCE ROSACOM-MEDIACORP

ROSACOM est une agence de conseil en communication au capital de 30 000 euros. Son effectif est composé de 25 salariés et elle a réalisé en 2005 (date du début du projet) un chiffre d'affaires de 2 500 000 euros. L'entreprise bénéficie d'une bonne réputation sur son marché géographique (ville et département), liée à sa capacité créative, la qualité de ses prestations et le respect de ses engagements. Elle est bien implantée localement, aussi bien vis-à-vis des acteurs du monde économique que ceux du milieu culturel.

Dans le secteur de la communication, les contrats sont relativement simples à élaborer et ne viennent que formaliser une transaction liée à une prestation (plaquette, logo, charte graphique, édition...). L'équipe dirigeante, composée de deux personnes, n'a donc l'expérience ni de négociations longues, ni de contrats pouvant être bâtis dans le cadre de relations de coopération.

L'entrée dans le secteur du film d'animation, nouveau pour cette entreprise, est motivée par l'obtention d'une ressource rare que ROSACOM a pu acquérir auprès de l'un de ses clients. Il s'agit d'un droit d'exploitation audiovisuelle sur un jouet très célèbre en France. A partir de la notoriété de ce dernier, les dirigeants de ROSACOM ont pour idée de créer une série télévisée à l'attention des plus jeunes. Un tel projet nécessite toutefois des moyens financiers importants (projet estimé au moins à 2 500 000 euros) et des compétences métiers non possédées par ROSACOM. Les représentants de ROSACOM sont donc amenés à participer à des marchés et des forums spécialisés pour rechercher un partenaire. A ces occasions, ils établissent un contact avec le Directeur Général du groupe MEDIACORP, qui d'emblée s'enthousiasmera pour le projet.

MEDIACORP est un groupe diversifié du secteur audiovisuel, coté en bourse (capital d'environ 40 000 000 € et chiffre d'affaires consolidé équivalent à 120 000 000 € environ). Il produit des fictions et des magazines pour la télévision, et des films d'animation. Séduits par la présence de ce groupe dans le secteur de l'animation et par sa puissance financière, les responsables de ROSACOM vont chercher à nouer un partenariat avec lui. Leur interlocuteur dans la négociation est le fils du dirigeant fondateur, qui occupe simultanément les fonctions

² Notons qu'en janvier 2008, nous continuons toujours à observer l'évolution de la relation entre les deux partenaires.

de membre du directoire de la maison-mère et de directeur général de l'une des filiales.

2.3 LES DONNEES RECUEILLIES ET ANALYSEES

Le recueil des données sur le cas ROSACOM combine des entretiens en face à face et des documents d'archives. Au total, 32 interviews, de une à trois heures, ont été réalisées tout au long du processus de contractualisation, avec les deux dirigeants de la société ROSACOM (le propriétaire et son bras droit), les différents experts ayant participé au processus et quelques professionnels de l'environnement proche de l'entreprise. Le tableau 1 ci-dessous donne le récapitulatif de ces entretiens. Parallèlement, nous avons procédé à une analyse de documents, portant essentiellement sur les versions successives du contrat et les e-mails échangés entre les protagonistes. Ces documents ont permis de mesurer l'évolution du contrat au fur et à mesure de ses versions et d'authentifier le discours des acteurs. On notera que le juriste n'a pu être interviewé pour des raisons de confidentialité. Seule ses correspondances ont été utilisées.

Tableau 1 – Les interviews réalisées

Personnes interrogées	Fonction/profession	Nombre d'entretiens	Période
Les dirigeants de la PME ROSACOM			
Dirigeant 1	Gérant de la société ROSACOM	5	Août 2005-décembre 2006
Dirigeant 2	Directeur général de la société ROSACOM	8	Août 2005-décembre 2006
Les experts participant au processus			
Consultant	Consultant (ancien dirigeant d'une prestigieuse entreprise du secteur de l'animation) au service de la société ROSACOM	8	octobre 2005-janvier 2007
Autres observateurs de l'alliance, extérieurs au processus			
3 personnes	Professionnels du secteur de l'animation	11	Février 2006- avril 2006
	Total	32	

Les données longitudinales ont été analysées en utilisant une combinaison de techniques : technique narrative, *bracketing* et différents *mappings* (Langley, 1999). Nous avons tout d'abord divisé l'évolution du processus selon les différentes versions du contrat. Chaque nouvelle version du contrat a en effet introduit un changement significatif (Langley, 1999) dans le processus de négociation. Pour chaque période, nous avons cherché à distinguer des épisodes. Cette distinction a été effectuée itérativement jusqu'à ce que les épisodes puissent

être considérés comme homogènes et aisément distinguables des autres. Puis, en nous appuyant sur le découpage effectué, nous avons élaboré une représentation de la chronologie de la négociation et l'avons représenté graphiquement. La figure 2 retrace ainsi le processus de négociation. Ce travail a permis une réflexion sur la manière dont les épisodes étaient connectés entre eux. Ensuite, nous nous sommes focalisés successivement sur chaque épisode. Pour cette étape, l'analyse a principalement reposé sur l'utilisation de techniques narratives pour comprendre comment les managers et les experts qui les épaulaient envisageaient le contrat, travaillaient à une nouvelle version et négociaient les différentes clauses.

En parallèle de l'évolution de la négociation, nous avons cherché à identifier les principaux apprentissages qui ont pu être réalisés par l'entreprise ROSACOM. Cet apprentissage pouvant être difficile à mesurer, nous avons suivi les recommandations de (Elliott & Smith, 2006) et nous avons pris note des modifications des croyances et des comportements des acteurs concernant l'élaboration des contrats. Pour ce faire, nous avons utilisé deux stratégies. Comme nous disposions de données longitudinales, nous avons pu comparer les discours des acteurs à différents moments du processus et noter les évolutions. Nous avons également demandé aux protagonistes de nous mentionner rétrospectivement ce qu'ils avaient appris au cours des différentes phases.

Enfin, nous avons procédé à une analyse inductive du cas sur la base de nos questions de recherche. Chaque auteur a individuellement proposé une série d'enseignements issus du cas. Les résultats ont alors été confrontés, déclenchant un nouveau cycle de travail jusqu'à ce que les avis convergent.

3. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DU CAS ROSACOM

A l'issue de la narration du processus de contractualisation entre ROSACOM et MEDIACORP (§ 3.1), nous présentons successivement les enseignements que nous en avons retirés sur le déroulement du processus (§ 3.2.1), le rôle des experts dans ce dernier (§ 3.2.2), et dans l'apprentissage des dirigeants de ROSACOM en matière de rédaction de contrat (§ 3.2.1).

3.1 LA REDACTION DU CONTRAT D'ALLIANCE ENTRE ROSACOM ET MEDIACORP : UN LONG PROCESSUS

Les discussions entre les dirigeants de ROSACOM et de MEDIACORP débutent de façon informelle, en août 2005. A cette époque, le responsable de MEDIACORP se déclare intéressé principalement par la distribution de la série audiovisuelle et le merchandising qui s'y rapporte. En contrepartie, il est prêt à laisser à ROSACOM toute l'autonomie nécessaire pour mener à bien le projet, du choix des auteurs à la fabrication de la série. Les dirigeants de ROSACOM, même s'ils ont conscience que la relation risque d'être déséquilibrée, du fait du différentiel de taille existant entre les deux structures, jugent toutefois la liberté qu'on leur concède comme une manifestation de confiance et comme une reconnaissance de leur savoir-faire créatif. Etant donné qu'ils n'ont aucune expérience en matière de rédaction de contrat, ni conscience du rôle stratégique de ce dernier dans le cadre d'une coproduction, et qu'en outre, ils n'ont pas connaissance de la réputation de leur partenaire, ils demandent au négociateur de MEDIACORP de rédiger la version initiale, à partir de ce qui a été l'objet de leurs premiers échanges. La règle habituelle du secteur est pourtant que c'est le détenteur des droits d'exploitations audiovisuels qui doit prendre l'initiative de la rédaction de la première version dans la mesure où c'est lui qui apporte l'actif précieux.

(A) A la réception de cette première version, les deux dirigeants de ROSACOM lisent attentivement le contrat, en se faisant épauler par leur avocat habituel. Toutefois, après plusieurs échanges avec ce dernier, ils s'aperçoivent qu'il vaudrait mieux faire intervenir un avocat spécialiste du secteur audiovisuel. Néanmoins, cette intervention représente un coût, relativement lourd à supporter pour une petite entreprise telle que ROSACOM. Après quelques hésitations, mais face aux difficultés rencontrées avec leur juriste habituel, les dirigeants décident finalement de solliciter un juriste renommé (B), qui examine alors la première version du contrat, même s'il n'a pas assisté aux négociations. Suite à sa lecture, il relève l'absence de certaines clauses usuelles dans le contrat.

De l'analyse du protocole d'accord, il ressort qu'un certain nombre de dispositions contractuelles n'ont pas été considérées par les parties et devraient faire l'objet de négociation de la part des parties. [juriste]

En se référant aux modèles en vigueur dans la pratique, l'avocat souligne en effet le manque d'informations sur la durée de l'accord, les règles de confidentialité, les sanctions applicables et les règles de résolution des conflits. En conséquence, il recommande fortement aux dirigeants de ROSACOM de ne pas conclure le contrat en l'état et de le renégocier sur les points soulevés.

(C) En réaction à la consultation de l’avocat, les managers de ROSACOM vont demander des informations supplémentaires aux représentants de MEDIACORP. Malgré des échanges qui seront effectués par e-mail, les deux dirigeants de la PME concluent que cette première version est trop imprécise et doit être amplement renégociée. Ils font alors savoir à leur partenaire qu’ils ne concluront pas un tel contrat et qu’il convient de leur proposer une nouvelle version.

(D) MEDIACORP envoie alors une deuxième version du contrat, plus détaillée. Pour l’examiner, ROSACOM remobilise le juriste spécialisé, mais également un consultant qui a dirigé pendant plus de 15 ans une des entreprises leaders du secteur de l’animation. Ce consultant avait initialement été contacté pour des questions liées au scénario, mais il s’avère bénéficier d’une telle expérience en matière de contrats que son assistance apparaît précieuse.

(E) Avec l’aide de ces deux professionnels, les enjeux du contrat, ses ambiguïtés et ses insuffisances sont mis en exergue. Il apparaît que cette deuxième version ne correspond toujours pas exactement à ce qui a été négocié. Le juriste spécialisé et le consultant attirent notamment l’attention de ROSACOM sur certaines caractéristiques problématiques, en particulier les clauses relatives à la commercialisation de la série et des droits dérivés (tableau 2, II, a). Les dirigeants de ROSACOM n’avaient pas porté attention à ces clauses alors que, selon les experts, elles soulèvent quatre difficultés. Ils notent tout d’abord que les frais de commercialisation de la série ne sont définis dans aucun document et donc, de fait, illimités. Le partenaire pourrait alors gonfler artificiellement ses frais pour encaisser l’essentiel des recettes brutes. Il apparaît évident aux yeux des experts qu’il faut définir et limiter ces charges. Ensuite le montant des *royalties* réclamés par le partenaire sur les droits dérivés s’élève à 35%, ce qui paraît exagéré au regard des pratiques du secteur (en général 30% maximum). Ils soulignent également qu’un des points négociés entre les partenaires n’apparaît pas dans le contrat : le fait que la pré-production s’effectue sous la tutelle de ROSACOM. Enfin, il est essentiel de limiter le temps accordé au partenaire pour trouver des diffuseurs (i.e. une chaîne de télévision). Or cette clause est inexistante. Ceci laisse finalement supposer que tous les aspects négociés n’ont pas été retranscrits dans le contrat, ce qui peut s’avérer dangereux d’un point de vue légal et stratégique. Le fait de ne pas être en charge de la pré-production rend en effet ROSACOM invisible aux yeux du marché, handicap évident pour son développement futur dans ce nouveau secteur. Ces imprécisions, cruciales pour l’avenir de ROSACOM, laissent à penser que MEDIACORP se prépare de façon plus ou moins subtile à réaliser un acte d’opportunisme légal. Les experts exhortent alors Rosacom à réclamer toutes les modifications mentionnées précédemment.

(F) La discussion informelle avec un autre dirigeant du secteur (président d'une association de professionnels) confirme les propos du juriste et du consultant sur le déséquilibre du contrat et sur le risque d'opportunisme du partenaire. Ceci amène les dirigeants de ROSACOM à réviser progressivement leur opinion sur leur partenaire. Ils le considèrent ainsi comme étant moins digne de confiance, à la fois en termes de comportement et de compétences.

La technique de [représentant de MEDIACORP] dans les discussions, elle est relativement simple. On est d'accord sur les grandes lignes. Pour les problèmes techniques, voyez avec l'assistante et derrière elle tente de nous faire avaler un certain nombre de choses. Je lui fais pas véritablement confiance. [Dirigeant de ROSACOM 2]

Ce jugement ne sera pas modifié par la suite : le partenaire sera toujours considéré comme pertinent par rapport au projet, mais potentiellement dangereux.

En réaction à ces différents commentaires, les dirigeants de ROSACOM comprennent qu'une troisième version entièrement remaniée du contrat est nécessaire. Plutôt que de proposer une version 3 intégrant des modifications substantielles, le consultant prend l'initiative de « réécrire entièrement le contrat ». Les aspects rédactionnels de la nouvelle version s'appuient néanmoins sur les précédentes versions (tableau 2, III, a, b).

(G) Quand le partenaire reçoit cette troisième version, il relève forcément que des changements majeurs ont été apportés au contrat et que dans ces conditions, il ne peut signer le document sans de nouvelles discussions. Sans doute perçoit-il aussi à présent que Rosacom a su s'entourer de conseils et qu'il devient donc un interlocuteur plus exigeant. MEDIACORP sollicite alors une réunion, pour reparler précisément des points d'achoppement.

(H) Lors des premières phases de négociation, les dirigeants de ROSACOM se sentaient plutôt en position inférieure vis-à-vis de leur partenaire parisien, entreprise de plus grande taille avec de longues années d'expérience dans le secteur audiovisuel. Les rencontres avec le consultant les convainquent progressivement qu'ils ne sont pas en position de faiblesse par rapport à leur partenaire, bien au contraire. Ils détiennent en effet la ressource ayant le plus de valeur dans l'alliance : l'usage du droit d'exploitation audiovisuelle du jouet vedette sur lequel va se fonder la série. Ceci provoque un changement en termes de représentation de l'asymétrie de la relation. Fort de ce constat, les dirigeants adoptent une position plus offensive dans les négociations, alors qu'ils avaient été très permissifs au départ. Ils déclareront « *à présent, nous avons compris sur quels aspects nous ne céderons pas ; nous ne céderons pas sur la préproduction* ».

(I) Durant cette nouvelle rencontre avec MEDIACORP, ROSACOM défend ses positions et parvient notamment à faire accepter à son partenaire que la PME prenne en charge la pré-

production. A l'issue de la négociation, MEDIACORP rédige la quatrième version. Cependant, celle-ci ne se fonde non pas sur la version 3, mais sur la version antérieure (tableau 2, II, III, IV), y compris pour les clauses les plus débattues. A la réception de cette quatrième version, ROSACOM sollicite le consultant pour l'examiner.

(J) C'est avec stupéfaction que le consultant découvre que les modifications proposées par MEDIACORP ont été réintégrées à la version 2 du contrat. Il souligne de nouveau les mêmes imprécisions (voir tableau 2, IV et II) et incite évidemment les dirigeants à repousser la signature du contrat alors que ces derniers étaient prêts à considérer la quatrième version comme définitive. Il invoque en particulier les possibilités d'évolution de la relation sur la base du présent contrat.

Des éléments de précis doivent se trouver dans un autre contrat (...) C'est encore plus vrai pour l'aspect merchandising puisque c'est une filiale de MEDIACORP qui doit le prendre en charge. On devrait y faire référence dans le contrat de coproduction, mais pour l'ensemble renvoyer à un autre contrat (...) Imaginez que le groupe MEDIACORP revende sa filiale ! [consultant de MEDIACORP, souligné par nous]

Les dirigeants de ROSACOM commencent alors à manifester une certaine lassitude face à la longueur des négociations. Le gérant note que s'il se rend à nouveau à Paris, c'est pour conclure les négociations. Pour lui, si le contrat n'est pas signé ce jour là, il ne le sera probablement jamais.

(K) Les dirigeants de ROSACOM provoquent donc une ultime rencontre à Paris, au siège de MEDIACORP. Ils décident « *de ne rien lâcher* ».

Pendant la réunion, [top manager 1] a déclaré qu'il fallait reprendre toutes les clauses. Nous avons alors négocié la rédaction du contrat, paragraphe après paragraphe. J'avais avec moi les travaux écrits de l'avocat et du consultant, qui m'ont été d'un grand secours.[Dirigeant de ROSACOM 2]

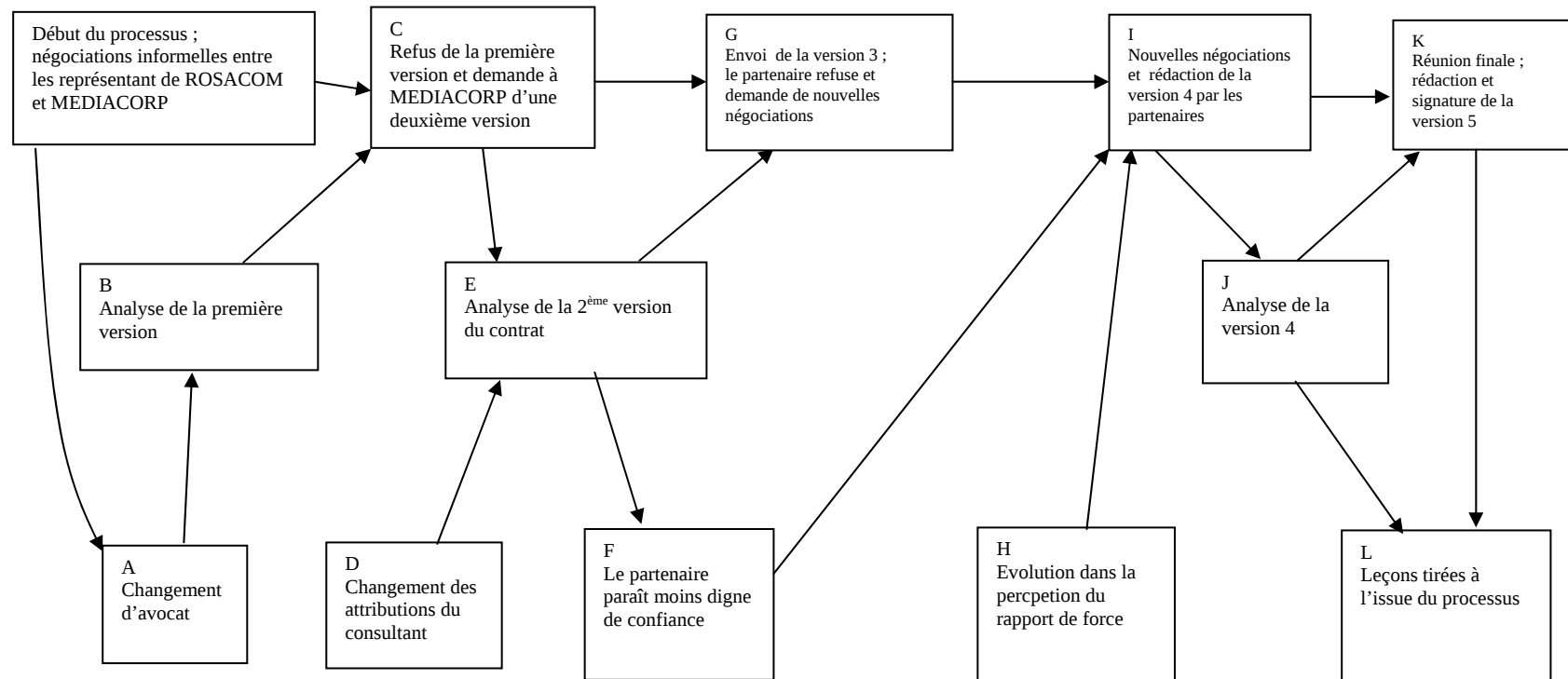
Pendant une réunion de trois heures, l'ensemble du contrat est rediscuté, ligne à ligne et cette fois-ci rédigé simultanément à la discussion. C'est donc une cinquième et dernière version qui est élaborée et qui sera signée en décembre 2006.

(L) A la fin des négociations et en réponse à nos questions, les dirigeants ont porté un regard rétrospectif sur le processus. Ils concèdent qu'avoir signé le contrat dans ses premières versions aurait eu des conséquences négatives voire dramatiques pour l'entreprise. Ils perçoivent également mieux les efforts qui doivent être faits en matière de contractualisation : « *le contrat initial était très court, c'est vrai (...). Mais en fait, en dessous de 20 pages, il est impossible de faire quelque chose de correct (...). Imaginez si on avait signé le contrat au début !* ».

La figure 2 ci-après résume ces différentes étapes de ce processus de contractualisation.

Figure 2 : Les étapes menant au contrat signé entre ROSACOM et MEDIACORP

Avril 2005



3.2 LES ENSEIGNEMENTS TIRES DU PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION ENTRE ROSACOM ET MEDIACORP

L'étude du cas ROSACOM permet de dégager un certain nombre d'éléments sur le processus d'édification du contrat. En particulier, elle fait émerger l'existence d'un lien fort entre le rôle des experts, les itérations dans le processus et l'apprentissage réalisé par les acteurs. Ce sont en effet les experts qui alimentent les itérations entre les phases de négociation et de rédaction du contrat, itérations qui permettent à l'entreprise ROSACOM d'enrichir ses connaissances en matière contractuelle. La figure n° 3 résume l'interprétation théorique du cas à la lumière de nos trois questions de recherche. Nous discutons chacun de ces éléments dans les lignes qui suivent.

3.2.1 Les causalités réciproques entre contrat et négociation

Dans le cas ROSACOM, cinq versions successives du contrat ont été nécessaires avant que celui-ci ne soit signé par les deux partenaires. Au cours de ces itérations, on observe un affinement progressif du contrat. On remarque alors les interdépendances entre le contenu du contrat et les processus de négociation et d'analyse du document contractuel. Le contrat est ainsi la conséquence des négociations, dont il doit retranscrire le contenu, les partenaires cherchant à faire en sorte que le document contractuel retrace bien l'état des négociations. Mais le projet de contrat lui-même tend à influencer les processus qui accompagnent sa formation. En effet, une fois que la première version du contrat a été rédigée, les protagonistes orientent leurs discussions et fonction des clauses jugées problématiques, construisent des scénarios sur la base des clauses actuelles (épisode **J**) pour simuler les évolutions futures de l'alliance, et proposent des modifications conséquentes (épisode **E**). Ainsi, les imprécisions du document contractuel ont donné lieu à plusieurs phases de renégociation et de réécriture du contrat, ce dernier étant à chaque fois réexaminé par les partenaires (épisodes **C** et **G**). En d'autres termes, le contrat apparaît être en lui-même le support et le déclencheur de nouvelles phases de négociation, soulevant par exemple de nombreuses questions quant à l'organisation de l'alliance et la répartition des futures recettes. On doit alors noter que ce résultat heurte quelque peu la vision que l'on tire des théories contractualistes classiques, notamment d'inspiration ECT et plus particulièrement des modèles linéaires de processus contractuels.

Figure 3 – Le processus de contractualisation

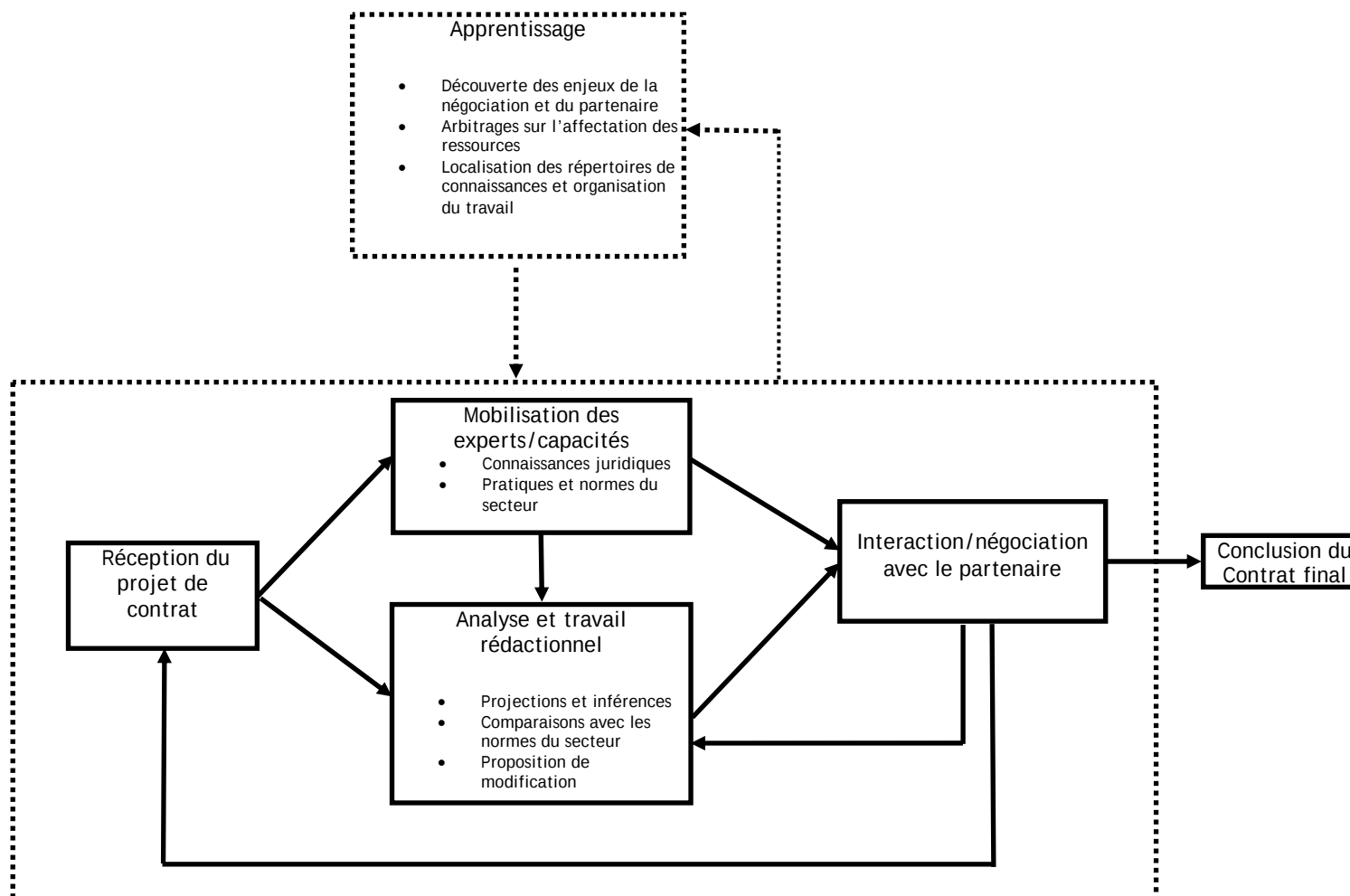


Tableau 2 : L'évolution du contrat

	<i>Version de contrat I</i>	<i>Version de contrat II</i>	<i>Version de contrat III</i>	<i>Version de contrat IV</i>	<i>Version de contrat V (final)</i>
Merchandising et produits dérivés	a. La commercialisation des droits télévisuels et vidéographique sera assurée dans le monde entier exclusivement par Mediacorp qui percevra à ce titre une commission de 35% + frais de commercialisation	a. La commercialisation des droits télévisuels et vidéographiques sera assurée dans le monde entier exclusivement par Mediacorp, hors territoires et autres éventuels coproducteurs La commercialisation des droits dérivés de la série sera assurée dans le monde entier par Mediacorps groupe, qui recevra à ce titre une commission de 35% sur les recettes brutes encaissées + frais de commercialisation.	a. Mediacorp assurera la commercialisation de la série dans le monde entier, hors territoires réservés aux autres éventuels producteurs. Un contrat de distribution sera établi ultérieurement, et avant toute commercialisation. (...) La commercialisation des droits dérivés de la série sera assurée dans le monde entier par Mediacorps groupe, qui recevra à ce titre une commission de 30% sur les recettes brutes encaissées et pourra réduire les frais de commercialisation limités à 10 % des recettes brutes.	a. La commercialisation des droits dérivés de la série sera assurée dans le monde entier exclusivement par Mediacorp qui percevra à ce titre une commission de distribution de 35 % sur les recettes brutes encaissées + frais de commercialisation.	a. Mediacorp assurera la commercialisation de la série dans le monde entier, hors territoires réservés aux autres éventuels producteurs. (...) La commercialisation des droits dérivés de la série sera assurée dans le monde entier exclusivement par Mediacorp ou toute filiale de son choix qui percevra à ce titre une commission de distribution de 30% pour la France et 35% pour l'international sur les recettes brutes encaissées + frais de commercialisation limités à 10%.
Localisation géographique	(aucune)	b. La direction artistique et la préproduction de la série seront assurés par Rosacom (bible littéraire, bible graphique, réalisateur, responsable, model sheets, story boarder, directeur de production), l'approbation artistique finale revenant au diffuseur	b. La pré-production sera exécutée sous la responsabilité de Rosacom qui en sera le producteurs exécutif. Tout autre choix de la localisation de la pré production et de désignation du producteur exécutif de la pré production ne pourra être prix qu'avec l'accord écrit de Rosacom	b. La préproduction sera assurée par Rosacom (bible littéraire, bible graphique, réalisateur, responsable, model sheets, story boarder, directeur de production) l'approbation artistique finale revenant au diffuseur.	b. La direction artistique et la préproduction de la série est prévue en Haute-Savoie sous la responsabilité de Rosacom (bible littéraire, bible graphique, réalisateur, responsable, model sheets, story boarder, directeur de production) l'approbation artistique finale revenant au diffuseur.

Cette manière d'appréhender la formation du contrat a deux conséquences qui doivent être relevées. D'une part, les interactions entre contrat et négociation font que le contenu du contrat a tendance à être reproduit au fil du temps. Ainsi que le montre le tableau 2 de la page précédente, les clauses de contrat, si elles sont modifiées, gardent néanmoins des bases similaires. D'autre part, le rôle du contrat formel apparaît d'aider à stimuler la réflexion sur la formation de l'alliance. Le modèle de contrat que l'on utilise à l'origine, de même que ses versions successives, ne sont pas seulement des « dépôts de connaissance » sur ce qu'il convient de faire dans le cadre d'une collaboration (Argyres & Mayer, 2007; Mayer & Argyres, 2004), mais aussi des « check-list » qui indiquent ce sur quoi les partenaires vont devoir porter leur attention pour préparer cette collaboration.

3.2.2 Le rôle des experts dans le processus contractuel

Pour la préparation du contrat d'alliance, ROSACOM a eu un accès à des « capacités », au sens de (De Man, 2005), à travers l'intervention d'experts (juriste et consultant, en l'occurrence). Alors que le rôle des experts en matière contractuelle a classiquement été appréhendé sous un angle purement technique, notre étude de cas fait apparaître une intervention plus large. Dans notre étude, les experts ont effectué une traduction bilatérale entre le processus de négociation et le contrat. Des négociations vers le contrat, ils ont d'abord aidé les dirigeants de ROSACOM à formaliser ce qu'ils avaient en tête, en codifiant leur vision managériale en termes juridiques et techniques. Différents types de compétences ont ainsi été mobilisés : maîtrise de la terminologie juridique, rédaction de clauses habituellement présentes dans les contrats de long terme ou connaissances sur les pratiques contractuelles à l'œuvre dans l'industrie. Du contrat vers la négociation et la prise de décision, les experts ont ensuite permis à ROSACOM de décoder l'information contenue, parfois implicitement dans les contrats (épisode F). Ainsi, il a été possible aux dirigeants de ROSACOM d'estimer des risques d'opportunisme, de spéculer sur la stratégie de MEDIACORP et même d'identifier les enjeux de la négociation au travers de l'analyse du contrat. Ce travail s'est avéré indispensable pour que les dirigeants puissent transformer leur projet initial en contrat. Au travers de cette activité, les experts ont alimenté et allongé le processus de confection contractuelle. On remarque en effet que sans leur présence, les dirigeants auraient conclu le contrat plus rapidement (épisodes B et J).

Ceci explique que les différentes phases de négociations peuvent connaître une intensité et une durée variables. Les partenaires d'un accord peuvent en effet être réticents à engager plusieurs rounds de négociation qui retardent le début du projet (avec toutes les contingences

et risques que ce retard peut entraîner) et ainsi préférer se contenter d'un contrat relativement imprécis (Büchel, 2000).

3.2.3 L'apprentissage des dirigeants de ROSACOM en matière de contractualisation

Le cas ROSACOM nous permet également de mettre en lumière un certain nombre d'enseignements concernant l'apprentissage contractuel, qu'il soit strictement relatif au partenaire ou à inscrire dans le cadre plus large d'un apprentissage sur la gestion du processus contractuel.

On identifie en premier lieu un apprentissage relatif au partenaire, dont l'importance a classiquement été soulignée. Ainsi, les dirigeants de ROSACOM ont découvert un peu douloureusement l'opportunisme possible du partenaire au travers de l'analyse d'un document contractuel, alors qu'au début de la relation, ils faisaient preuve d'une certaine candeur à son égard (épisode **H**). Les dirigeants de ROSACOM ont également compris que dans une alliance mettant en jeu une PME et un grand groupe, les relations ne sont pas toujours asymétriques et qu'une différence de taille peut être compensée par la détention d'un actif stratégique. La conséquence de cet apprentissage est que l'ensemble du processus contractuel s'est trouvé modifié. Les dirigeants de ROSACOM ont en effet fait preuve d'une plus grande vigilance et se sont montrés beaucoup plus exigeants sur la rédaction des clauses susceptibles de les protéger (épisodes **I** et **K**).

Mais dans notre cas, l'apprentissage s'étend au-delà du développement de connaissances spécifiques à la relation pour toucher l'ensemble du processus de contractualisation. Ce point est important, car la littérature existante éprouve des difficultés à le mettre en évidence comme distinct de l'apprentissage spécifique au partenaire (e. g. Argyres et al., 2007). Les dirigeants de ROSACOM ont notamment acquis un savoir-faire sur la manière d'organiser le processus. Par exemple, on relève qu'ils ont progressivement saisi les enjeux relatifs à la rédaction du contrat (épisode **L**), ce qui les a amenés à modifier l'organisation du processus de contractualisation. Ils ont également découvert les particularités techniques, sur le plan juridique, d'un contrat de coproduction. Cet apprentissage s'est notamment manifesté par un changement d'avocat (épisode **A**) ou l'élargissement des attributions du consultants (épisode **D**). On voit que de tels apprentissages ne sont pas strictement spécifiques à l'accord avec MEDIACORP et sont susceptibles d'être utilisés dans d'autres contextes.

On remarquera qu'en fin de processus, les dirigeants de ROSACOM ne sont pas plus capables qu'en début de processus de rédiger des contrats par eux-mêmes (ils ont délégué cette tâche aux experts qu'ils ont sollicités). Cependant, ils perçoivent mieux leur complexité et la

nécessité de faire appel à des compétences juridiques spécialisées, étant données leurs lacunes. Ils ont une vision globale de ce que doit être un contrat et ils seront sans doute à l'avenir davantage prompts à engager des ressources financières pour se faire aider par des spécialistes, y compris dans d'autres domaines que le droit. L'apprentissage effectué présente donc une caractéristique « méta », au sens où il ne porte pas vraiment sur la rédaction du contrat proprement dit, mais sur la coordination des moyens (i.e. les experts), nécessaires à la préparation du contrat, phénomène qui a pu être relevé dans la littérature sur l'apprentissage (Reagans, Argote, & Brooks, 2005).

Enfin, il convient de préciser que, dans le cas étudié, l'apprentissage contractuel n'a pu toucher que les deux dirigeants de ROSACOM. Ce sont en effet les seuls membres de l'entreprise ayant été mobilisés au cours des phases initiales de l'alliance, pour des raisons évidentes de confidentialité. Etant donnée la taille de la firme (25 salariés), ces deux dirigeants demeurent centraux dans le fonctionnement de l'entreprise, et il est évident que l'un d'entre eux peut quitter la structure à tout moment et ainsi emporter avec lui ses connaissances accumulées. L'apprentissage observé est donc très localisé, ce qui doit conduire à être précautionneux dans l'interprétation des nombreuses études qui spécifient que les « firmes ont appris » à contracter ou gérer des alliances. En cela, nous rejoignons les observations de Felin et Hesterly (2007), qui pointent l'utilisation trop fréquente de l'organisation comme niveau d'analyse des phénomènes liés à la connaissance ou à l'apprentissage.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de mieux cerner le déroulement du processus contractuel dans les alliances, en se focalisant notamment sur trois points : le séquençage du processus, l'influence des différents experts sollicités et l'apprentissage qui peut être retiré d'une telle expérience. L'étude longitudinale du processus de contractualisation menés par les partenaires ROSACOM et MEDIACORP au cours de leur alliance a permis de mettre en lumière un certain nombre de résultats.

Il apparaît tout d'abord que le processus contractuel est loin d'être linéaire. De multiples itérations ont ainsi eu lieu entre les phases de négociation puis de rédaction du contrat. Le document rédigé est en lui-même le déclencheur de nouvelles phases de négociation, lorsqu'il soulève de nombreuses incertitudes quant au déroulement de l'alliance et à la répartition de

ses gains. Notre étude fait donc ressortir l'importance du contrat dans le processus de négociation.

Dans ces itérations, les experts jouent un rôle essentiel, puisque ce sont eux qui sont à la source de nombreuses modifications du contrat. Ils assument une fonction importante de traduction, en choisissant les termes juridiques appropriés aux résultats des négociations et en sachant lire entre les lignes du contrat pour tenter de démasquer un éventuel opportunisme du partenaire. Sous leur impulsion, le contrat se formalise progressivement.

Enfin, nos résultats confirment l'existence d'un apprentissage contractuel. La PME étudiée a en effet acquis un certain nombre de connaissances quant au déroulement du processus de contractualisation. Elle saisit mieux aujourd'hui la complexité des contrats et l'importance de mobiliser différents types d'experts au bon moment. Cet apprentissage a pu se mettre en place grâce à la présence des experts et au séquençage du processus, puisqu'il a fallu que plusieurs itérations se produisent pour que les dirigeants de la PME tirent des leçons des événements.

Ces résultats sont bien entendu à mettre en parallèle avec les limites de cet article. Les données recueillies ne sont en effet issues que d'un des partenaires de l'alliance, qui est en outre une petite entreprise. L'apprentissage contractuel qui s'est opéré est ainsi très localisé, puisqu'il ne concerne que les deux dirigeants chargés de la négociation. Par ailleurs, du fait de sa petite taille, les experts sollicités ont tous été externes à l'entreprise. Ceci aurait sans doute été très différent dans une entreprise de taille plus importante, possédant déjà en interne un certain nombre de compétences (notamment juridiques).

En conséquence, il reste encore beaucoup à apprendre sur le processus contractuel et au moins deux pistes de recherches peuvent être mentionnées. On pourrait se demander dans quelle mesure la version initiale du contrat crée un phénomène de dépendance de trajectoire, puisque les versions successives du document reposent sur cette première formalisation (Barley, 1986). Ensuite, on pourrait essayer de mieux comprendre sous quelles conditions les dirigeants sollicitent les experts, en dépit du sentiment de ralentissement du processus que leur intervention fait naître (Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy, 2007).

References

- Argyres, N. & Mayer, K., J. 2006. Learning to govern by contract. In A. Arino & J. J. Reuer (Eds.), ***Strategic alliances - Governance and contracts***: 217-223. New York: Palgrave.
- Argyres, N. S., Bercovitz, J., & Mayer, K. J. 2007. Complementarity and evolution of contractual provisions: an empirical study of IT service contracts. ***Organization Science***, 18(1): 3-19.
- Argyres, N. S. & Mayer, K. J. 2007. Contract design as firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives. ***Academy of Management Review***, 32(4): 1060-1077.
- Ariño, A. & Ring, P. S. 2004. The role of justice theory in explaining alliance negotiations. University of Navarra.
- Barley, S. R. 1986. Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. ***Administrative Science Quarterly***, 31(1): 78-108.
- 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.
- Dussauge, P., Garette, B., & Mitchell, W. 2000. Learning from competing partners: outcomes and durations of scales and link alliances in Europe, North America and Asia. ***Strategic Management Journal***, 21(2): 99-126.
- Elliott, D. & Smith, D. 2006. Cultural readjustment after crisis: regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. ***Journal of Management Studies***, 43(2): 289-317.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. 2007. Towards and integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, contract application, and trust dynamics. ***Academy of Management Journal***, xx(forthcoming).
- Felin, T. & Hesterly, W. S. 2007. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. ***Academy of Management Review***, 32(1): 195-218.
- Gilson, R. 1984. Value creation by business lawyers: legal skills and asset pricing. ***Yale Law Journal***, 94(2): 239-313.
- Hagedoorn, J. & Heslen, G. 2007. Contract law and the governance of inter-firm technology partnerships - An analysis of different modes of partnering and their contractual implications. ***Journal of Management Studies***, 44(3): 342-366.
- Heimeriks, K. H. & Duysters, G. 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. ***Journal of Management Studies***, 44(1): 25-49.
- Hlady Rispal, M. 2002. ***La méthode des cas : application à la recherche en gestion***: De Boeck.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. ***Academy of Management Review***, 24(4): 691-710.
- Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. 2001. Learning together and apart: a model of reciprocal interfirm learning. ***Human Relations***, 54(10): 1353-1382.
- Mayer, K. J. & Argyres, N. S. 2004. Learning to contract: evidence from the personal computer industry. ***Organization Science***, 15(4): 394-410.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. ***Academy of Management Journal***, 36(4): 794-829.
- Poppo, L. & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes of complements ? ***Strategic Management Journal***, 23(8): 707-725.

- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. 2005. Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, 51(6): 869-881.
- Reuer, J. J. 2000. Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages. *Journal of International Business Studies*, 31(1): 1-20.
- Reuer, J. J., Ariño, A., & Mellewigt, T. 2006. Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*, 21(3): 306-325.
- Reuer, J. J. & Ariño, A. 2007. Strategic alliances contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3): 313-330.
- Ring, P. S. & van de Ven, A. H. 1994. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Ring, P. S., Doz, Y., & Olk, P. M. 2005. Managing formation processes in R&D consortia. *California Management Review*, 47(4): 137-156.
- Sampson, R. 2004. The cost of misaligned governance in R&D alliances. *Journal of Law, Economics and Organization*, 20(2): 484-526.
- Suchman, M. C. 2003. The contract as social artifact. *Law and Society Review*, 37(1): 91-142.
- Van de Ven, A. 1992. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(5): 169-188.
- Vlaar, P. W. L., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006a. Interorganizational governance trajectories: towards a better understanding of the connections between partner selection, negotiation and contracting. In A. Arino & J. J. Reuer (Eds.), *Strategic alliances - Governance and contracts*. New York: Palgrave Macmillan.
- Vlaar, P. W. L., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006b. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11): 1617-1638.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. London: The Free Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Zollo, M. & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351.