

---

**OLIVIER MASCLEF**

Groupe ESC Dijon Bourgogne



# **Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance**

## **Le cas Renault-Nissan**

*Cette étude analyse le rôle de l'altruisme dans la construction de l'alliance Renault-Nissan entre janvier 1998 (premier contact entre les deux entreprises) et mars 1999 (signature de l'accord). L'auteur présente la littérature sur l'altruisme et le don gratuit, puis montre la présence très forte de dons gratuits et de pratiques managériales altruistes de la part de Renault et leur rôle bénéfique dans la dynamique des négociations.*

L'émérgence d'une alliance stratégique implique la création d'une qualité relationnelle suffisante entre les partenaires pour que le travail soit possible. Dans cette perspective, le thème de la confiance a pris une dimension dominante mais pose le problème de l'existence d'une relation initiale. Pour apporter un nouvel éclairage sur la question de l'émérgence des alliances entre des partenaires qui ne se connaissent pas, nous proposons d'explorer le thème de l'altruisme, son influence dans la dynamique de formation et, pour se faire, nous étudions le cas Renault-Nissan. Notre objectif est d'essayer de répondre à la question suivante : l'altruisme peut-il être un comportement moteur lors de la construction d'une alliance ? Après une revue de littérature sur l'altruisme, nous étudions l'étape de construction de l'alliance Renault-Nissan entre janvier 1998 et mars 1999.

## I – L'ALTRUISME ET L'ÉMERGENCE DES ALLIANCES

### 1. L'émérgence des alliances

L'émérgence des alliances a été principalement justifiée par des raisons économiques et stratégiques (coûts de transaction, complémentarité des marchés et compatibilité des ressources) et l'existence d'une qualité relationnelle suffisante entre les partenaires pour permettre l'émérgence de la confiance et de contrats. Cette qualité relationnelle, quant à elle, est le produit de négociations préliminaires et d'engagements unilatéraux préalables servant à poser les bases d'une future coopération (Ariño et de la Torre 1998 ; Ariño *et al.*, 2001).

Cependant ces préliminaires sont très peu expliqués (Ariño & Ring, 2010). Les recherches présupposent souvent l'existence

d'une relation préalable justifiant leur apparition et la dynamique de création *ex-nihilo* de la qualité relationnelle n'est pratiquement pas explorée (Mitsubishi et Greve, 2009) : comment expliquer les préliminaires entre des partenaires qui n'ont pas de liens préalables et qui se découvrent *chemin faisant* ? La théorie des engagements de Zajac et Olsen (1993) demeure la réponse la plus aboutie : les partenaires potentiels engagent des ressources afin de se tester mutuellement, de voir si une alliance est possible et dans quelles conditions. Cependant, Zajac et Olsen n'expliquent pas comment ces engagements sont possibles et pourquoi un partenaire décide unilatéralement de les effectuer. Pour expliquer la dynamique d'émérgence *ex-nihilo* des alliances, et comprendre pourquoi un partenaire s'engage délibérément vers un autre dans un vide relationnel, nous proposons d'utiliser la théorie de l'altruisme. Cette théorie, encore inutilisée dans ce domaine, nous semble adaptée pour fonder conceptuellement l'apparition des préliminaires entre des partenaires qui ne se connaissent pas. Au-delà, concernant la dynamique des alliances en général, l'altruisme reste selon nous un vrai sujet à explorer. En effet, les alliances sont soumises à des contraintes très fortes telles que le partage de compétences, d'informations confidentielles, le fait de dévoiler certaines manœuvres stratégiques et, surtout, les conséquences quotidiennes du simple fait de coopérer : les services rendus, les efforts librement consentis, le temps accordé, les carnets d'adresses ouverts, etc. (Miles et Snow, 1992).

### 2. Théorie de l'altruisme

L'altruisme qualifie une attitude concrète qui privilégie autrui. Il manifeste un dépasse-

sement du soi et de l'égoïsme calculateur et explique pourquoi une personne entreprend des actions au bénéfice d'une autre *sans attente de retour ou de récompense de sa part* (Schulze *et al.*, 2002).

Les pères de l'économie font de l'altruisme un phénomène non rationnel et l'évacuent des hypothèses de leurs modèles : l'acteur rationnel est égoïste et motive ses choix uniquement avec son intérêt personnel économique immédiat (Kolm, 1981). Par la suite, en respectant les hypothèses du *self-interest* et de la nature égoïste de l'individu, les chercheurs ont rationalisé l'altruisme en liant le bien-être des autres au bien-être de soi et en réduisant ce bien-être à l'enrichissement personnel : si j'enrichis l'autre, celui-ci a de fortes chances de m'enrichir par la suite (Bergstrom, 1995).

Dans la même veine, l'altruisme a aussi été rationalisé par :

- la mise en dette morale (Goldner, 1960) : je suis altruiste envers quelqu'un qui a été altruiste avec moi quand j'en avais besoin et/ou je suis altruiste envers quelqu'un dans l'espoir qu'il soit altruiste avec moi quand j'en aurai besoin ;

- la réputation (Schenk, 1987) : je suis altruiste envers les personnes A, B et C, etc. afin de me bâtir une réputation altruiste. En cas de difficulté, ceci me permettra d'être peut-être aidé par une personne D, envers qui je n'ai jamais été altruiste, mais qui connaît ma réputation et qui m'aidera pour accroître sa propre réputation.

Dans toutes ces situations, l'altruisme renvoie à des actions fondamentalement égoïstes dans leur finalité fondées sur une stratégie calculatoire : en fait, l'individu ne privilégie pas autrui mais son intérêt économique et sa générosité se justifie par une récompense économique.

Depuis les années 1980, l'altruisme est abordé de façon explicite. En intégrant la dimension psychologique dans l'économie, des chercheurs ont élargi les notions de bien-être et d'intérêt personnel et présentent l'altruisme comme un besoin individuel *en soi* plus ou moins important en fonction des individus au même titre que la nourriture, la reconnaissance ou l'enrichissement. Ces approches ont surtout été développées par les théories behavioristes qui expliquent l'altruisme par un trait de caractère, un besoin ou une condition d'accomplissement (Kanungo et Conger, 1993). D'autres recherches, explorant la question du bonheur, présentent l'altruisme comme un moyen parmi d'autres pour produire du bonheur individuel (Zamagni, 2000) : j'éprouve du bonheur dans le simple fait d'aider l'autre gratuitement. D'autres chercheurs présentent encore l'altruisme comme une valeur morale (Schulze *et al.*, 2002) ou un instinct naturel (Lunati, 1997).

Ces recherches ont apporté des fruits non négligeables en micro-économie et en sciences de gestion où il a été montré que l'altruisme est aussi efficace que l'égoïsme (Kolm, 1981) voire plus (Sacco et Zamagni, 1996), qu'il contribue à la compétitivité des entreprises familiales (Schulze *et al.*, 2002), à la performance des organisations (Kanungo et Conger, 1993), des dirigeants et des conseils d'administration (Molyneaux, 2003).

### 3. Les dons gratuits et les pratiques managériales altruistes

Les chercheurs qui s'intéressent à l'altruisme sont naturellement amenés à s'intéresser au don. En effet, c'est essentiellement par le don que se produit et se manifeste l'altruisme. Les théories du don se partagent en deux paradigmes distincts :

– Le premier, celui du *don-échange*, bien connu en France, envisage le don comme un transfert qui appelle une contrepartie, un contre-don (Mauss, 1950 ; Alter, 2009).

– Le second, celui du *don gratuit*, ou *sans contrepartie*, envisage le don comme un transfert, ou une allocation, au profit de quelqu'un sans contrepartie de sa part (Frémeaux et Michelson, 2011 ; Kolm *et al.*, 2006).

Les recherches sur l'altruisme ne peuvent que difficilement s'appuyer sur le premier paradigme: Marcel Mauss et le M.A.U.S.S. (Caillé, 2000) définissent le don d'abord comme un *échange*, ensuite comme une triple *obligation* de type « donner-recevoir-rendre ». Mais surtout, le don est présenté comme une prestation complètement *intéressée* par la contrepartie que doit effectuer le donataire (Vandeveld, 1998). Godbout (2002) explique bien que le don-échange de Mauss n'est absolument pas altruiste : le contre-don est toujours attendu.

Cette approche est très étrangère à l'altruisme qui présuppose, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, une absence de contrepartie. Mais surtout, nos premières études sur la construction de l'alliance Renault-Nissan, justement inscrites dans ce paradigme du don-échange, permirent certes de rationaliser certains comportements, mais ne furent pas entièrement satisfaisantes à cause de la quasi-absence de contre-don de la part de Nissan : le modèle maussien ne se retrouve pas (Gomez *et al.*, 2003 ; Masclef, 2004). Cette situation nous a incité à explorer le corpus théorique de l'altruisme et le paradigme du don gratuit.

Les recherches contemporaines sur l'altruisme s'appuient sur le second courant du don, c'est-à-dire le don *sans contrepartie* ou *gratuit* (Kolm *et al.*, 2006). Nous nous inscrivons logiquement dans cette perspective

pour la suite de notre recherche : le transfert de propriété d'un bien, un service donné, une information, du temps accordé, etc., de façon unilatérale, libre et sans contrepartie de la part du bénéficiaire (Sacco *et al.*, 2006). Ainsi défini, parce qu'il est par définition altruiste, nous comprenons le don comme un mode d'expression méthodologiquement observable de l'altruisme d'une personne.

L'absence de contrepartie peut poser le problème de l'intérêt et de la rationalité économique du don gratuit et de l'altruisme. Il est essentiel en effet de comprendre que le don gratuit, et l'altruisme en général, trouvent leur rationalité sur un plan plus grand, ou plus transcendant, que celui des seules choses données : un projet stratégique, une alliance, le bien-être, une valeur, etc. Ce plan est bien souvent un objectif, un projet souvent incertain, qui dépasse les comportements altruistes mis en œuvre et qui leur donne un sens. Par conséquent, l'absence de contrepartie se comprend grâce à l'existence d'un projet perçu comme plus grand et qui la justifie. Dit autrement, l'intérêt de l'altruisme et du don gratuit se trouve à un autre niveau qu'une contrepartie de type donnant-donnant.

Mais, en management, l'altruisme peut encore se manifester au travers d'autres actions. En effet, Kanungo et Conger (1993) ont révélé que certaines pratiques managériales contiennent intrinsèquement de l'altruisme : la coopération, *l'empowerment*, le *team building*, le partage de compétences, le mentorat, etc. Ils notent que, bien que ces pratiques s'insèrent dans des rationalisations économiques, celles-ci impliquent obligatoirement des actions au bénéfice d'autrui sans retour ni récompense directs de sa part, voire même contre l'intérêt immédiat de celui qui effectue ces pratiques (perte de temps notamment). En d'autres termes, l'altruisme

est un élément indispensable au fonctionnement quotidien de ce type de pratiques managériales. L'existence de ces pratiques, notamment dans le cadre d'une alliance où les partenaires déploient des équipes mixtes en mode projet pour explorer des pistes de coopération, peuvent donc être considérées comme des signaux d'altruisme.

En conclusion, dans cette recherche, nous associerons l'altruisme à :

- des dons d'objets, d'informations et de signaux ;
- des dons de temps, de ressources et d'énergie ;
- des pratiques managériales altruistes suite à Kanungo et Conger (1993).

## OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE

Notre objectif est de montrer l'existence et l'influence favorable ou non de l'altruisme pendant la période de construction de l'alliance Renault-Nissan entre mai 1998 et mars 1999. Onze entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés en 2000 et 2001 avec les principaux acteurs de l'alliance. Ils ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien visant à reconstituer la chronologie des événements et des décisions prises par les parties prenantes pendant cette période.

**Tableau 1** – Principaux acteurs de l'alliance

Renault		Nissan	
Noms	Positions 2000	Noms	Positions 2001
Dassas	VP Finance	Anraku	Managing Director (MD) finance and accounting
De Andria	VP Corporate Planning	Hanawa	CEO
Douin	EVP Corporate Planning + Alliance Coordinator	Shiga	MD Corporate Planning
Husson	VP Law	Sugino	MD Corporate Planning - Legal
Levy	EVP Finance	Suzuki	MD Corporate Planning
Schweitzer	CEO		

Ces onze entretiens ont été triangulés par des notes internes, communiqués de presse et rapports de synthèse donnés par Renault. Ils ont été ensuite retranscrits et codés : nous avons ainsi pu extraire un ensemble de citations témoignant d'altruisme, de don donné, reçu, de pratiques managériales altruistes. Les citations collectées ont ensuite été regroupées dans des matrices afin de les croiser par code. Cela nous a permis d'additionner les témoignages pour les comparer. Ces matrices ont ensuite servi de matière première à notre travail.

## II – L'ALTRUISME DANS LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

### ———— RAPPEL CHRONOLOGIQUE DE L'EMERGENCE DE L'ALLIANCE ————

#### **Janvier-mai 1998 (Missions de prospection)**

Renault, afin de devenir un groupe majeur dans l'industrie automobile mondiale, prospecte Subaru, Mitsubishi, Suzuki et Nissan.

#### **Juin 1998**

Daimler-Chrysler approche Nissan pour l'acquisition de sa filiale poids-lourds (Nissan Diesel). Renault, qui a retenu Mitsubishi et Nissan, envoie une lettre d'intention à chacune de ces deux entreprises : Nissan répond immédiatement.

#### **Juillet 1998**

Renault poursuit les discussions avec Nissan seule et uniquement sur l'activité « voitures » de l'entreprise japonaise (Nissan Motors).

#### **Août 1998**

Vingt synergies sont formellement identifiées par les missions de prospection.

#### **10 septembre 1998**

Signature d'un Memorandum of Understanding portant sur l'évaluation des 20 synergies. Création de 20 équipes franco-japonaises : les *Joint Studies*.

#### **Septembre-novembre 1998 (Opération Pacifique)**

Confirmation et évaluation des 20 synergies :

- complémentarités de gammes et d'implantations géographiques,
- création de plateformes industrielles et d'une politique d'achats et de *supply chain* commune,
- complémentarité des savoir-faire : Renault pour la maîtrise des coûts et la gestion ; Nissan pour la technologie et la qualité.

Mise en évidence de la situation financière catastrophique de Nissan (23 milliards d'euros d'endettement, pertes chroniques, baisse continue des parts de marché...).

#### **11 novembre 1998 (Opération Big Picture)**

Schweitzer, Douin et Ghosn – qui, jusque-là avaient comme interlocuteurs les membres du *Corporate Planning* de Nissan – présentent le projet d'alliance à l'ensemble du comité de direction (présentation de 3 heures). Les Français proposent à leurs homologues japonais de les aider grâce à leur savoir-faire en matière de redressement d'entreprise et de rationalisation. En effet, Renault a connu la même situation de faillite une dizaine d'années auparavant. Ghosn présente en détail la stratégie de redressement menée à cette époque.

#### **23 décembre 1998**

Daimler-Chrysler étend son offre à tout le groupe Nissan (voitures et poids-lourds). Renault doit donc faire de même et intégrer Nissan Diesel malgré sa situation catastrophique. Par conséquent, la clause d'exclusivité de Renault n'est pas renouvelée.

#### **Janvier-mars 1999 (Due Diligences)**

Évaluations financières et juridiques des vingt *Joint Studies*. Renault ne change rien à son comportement et à son offre malgré la mise en concurrence avec Daimler-Chrysler. Les discussions s'éternisent. Le moral des Français se dégrade.

#### **10 mars 1999**

Daimler-Chrysler rejette les conditions imposées par Nissan et arrête les discussions.

#### **27 mars 1999**

Signature de l'accord d'alliance entre Renault et Nissan

### ***L'altruisme dans l'émergence de l'alliance***

Les seules logiques stratégiques, même très importantes, constatées entre les deux partenaires restent insuffisantes pour expliquer totalement la signature de l'accord. Dans la même logique, expliquer l'alliance par la confiance pose le problème de l'absence de relation initiale entre Renault et Nissan. Au-delà, des obstacles importants auraient même pu justifier un échec : l'écart culturel entre les deux entreprises, le déficit d'image et de réputation de Renault, la très mauvaise situation de Nissan Diesel et la concurrence de Daimler-Chrysler.

Cependant, nous pensons que l'altruisme qui s'est manifesté pendant la construction de l'alliance, permet de compléter les logiques stratégiques pour expliquer pourquoi cette alliance a pu devenir réalité. Le traitement des interviews a permis de révéler un altruisme très net de la part de l'entreprise française pendant toute la période de construction.

« Cela fait partie des valeurs que nous avons développées fortement. L'humain, le respect, bannir toute arrogance... Vous savez, le fait de prendre en compte l'intérêt du partenaire, de le faire passer en premier... »

– Une forme d'empathie ?

– Oui, voilà... Avec Nissan, on était systématiquement dans ce jeu-là: "De quoi ont-ils besoin ? C'est quoi leurs problèmes ? Qu'est-ce qu'on peut leur apporter ? Etc". Même si en apparence, il n'y avait pas de rapport direct avec ce qu'on faisait dans les groupes de travail. » (De Andria, Renault).

### ***Les dons d'objets, d'informations et de signaux***

Pendant la période d'ouverture de janvier à mai 1998, Douin rend visite à des part-

naires potentiels dont Nissan pour envisager des possibilités de coopération. Ce sont les premiers dons. Le manager français fait un déplacement coûteux en temps, mais surtout donne aux Japonais une information stratégique: Renault cherche un allié au Japon.

Pendant cette période, les Japonais semblent recevoir les dons d'une façon suffisamment encourageante pour que Renault sente le besoin d'officialiser les choses. Ainsi, fin juin 1998, Schweitzer envoie une lettre à Hanawa pour proposer l'approfondissement des discussions. Celui-ci accepte non seulement la proposition, mais va même jusqu'à proposer une clause d'exclusivité que Schweitzer n'attendait pas si rapidement. « Dans mon souvenir, c'est quand Nissan nous dit "je suis prêt à négocier de façon exclusive avec vous". Cela veut quand même dire aussi un engagement ferme. Donc alors là, il n'y a pas de doute. » (Schweitzer, Renault).

Commence alors la période des *Joint Studies*. Les dons d'objets divers (documents) et d'informations prennent une ampleur généralisée : « Et tout notre jeu c'était "Comment susciter la confiance de l'autre ?". Moi j'étais à livre ouvert. J'ai pris le parti d'être à livre ouvert. En ce qui concerne le contrat, les statuts, toutes les choses juridiques qui pouvaient impacter directement ou indirectement le deal qu'on recherchait, nous avons été à livre ouvert tout de suite. » (Husson, Renault). Les dons de Renault vont même concerner des informations industrielles confidentielles. « Mais c'est un investissement majeur, et en plus quand on a commencé à expliquer en quoi une Clio est bonne en sécurité à un Japonais qui n'est pas bon en sécurité, on lui transmet notre savoir-faire. Donc on est dans des choses extrêmement

*touchy*, extrêmement stratégiques... » (Douin, Renault).

Le *Big Picture* du 11 novembre 1998 est encore du don. En effet, de leur propre initiative, Schweitzer, Douin et Ghosn préparent une présentation PowerPoint de trois heures qui nécessite un travail approfondi et vont livrer gratuitement une analyse stratégique à leurs homologues japonais : ils montrent que Nissan est une entreprise qui traverse une crise à l'image de celle que Renault a traversée en 1985, présentent la solution qu'a choisie Renault et proposent d'aider leurs homologues dans leur redressement. En quelques heures les dons sont nombreux : informations, analyse de haut niveau, compétences et signaux.

« Douin, Schweitzer et Ghosn venaient d'une part pour se présenter collectivement, et puis d'autre part pour expliquer comment on s'y était pris pour redresser Renault au cours des années récentes, de façon à leur expliquer qu'on pouvait les aider dans ce domaine-là. » (De Andria, Renault).

Pendant la période des *Due Diligences*, les négociateurs français insistent de plus en plus sur les compétences managériales que peut apporter Renault en matière de redressement d'entreprise. « Nous avons la chance quelque part de pouvoir exposer un processus que Renault avait suivi pour sortir d'une situation comparable... il y avait pas mal de points communs entre la situation de Nissan-Motors et ce que nous avons vécu. Et les Japonais sont très pragmatiques, on leur a dit comme ça : "nous on était dans cette situation là, on a fait comme ceci, cela nous a permis d'obtenir tel et tel résultat, en telle période de temps...". Et ça je crois par rapport à la culture japonaise, ça a eu une grande force. » (Lévy, Renault).

Enfin, le 27 mars 1999, après l'abandon de Daimler-Chrysler, alors que les Français peuvent profiter de la situation de faiblesse des Japonais, ceux-ci donnent un signal très fort : ils ne changeront pas leurs comportements.

« Le matin on se retrouve donc devant cette formation, ils étaient 15 nous étions 3 [rires]... Et là, j'ai eu le réflexe de prendre la parole et de dire la chose suivante : "Messieurs, nous avons appris l'événement qui change les conditions de la négociation, nous prenons acte du retrait de Daimler-Chrysler, à partir de maintenant sachez que le style et la culture de Renault c'est de ne pas profiter d'un désavantage de son partenaire". Croyez moi ou pas, Shiga qui était juste en face de moi, il s'est levé, il a fait comme ça [Husson mime le salut japonais] et il s'est rassis. Là on a senti qu'il y avait eu un petit truc là... » (Husson, Renault).

### ***Des dons de temps, de ressource et d'énergie***

De façon générale, toute la période analysée a été l'objet de dons de temps et d'énergie. « Je veux dire qu'il y a des gens qui ont passé trois semaines d'affilée à Tokyo et sans savoir si ça allait marcher! Des gens de mon équipe par exemple... Tout le monde a contribué. Il y avait une motivation... il y avait un engagement du côté Renault qui était fabuleux. » (Dassas, Renault).

Au-delà, les dons d'objets, d'informations et de signaux vus précédemment, impliquent toujours du don de temps : déplacements, préparation du *Big Picture*, travaux en équipe, etc. Le temps alloué apparaît donc comme une ressource fondamentale dans les manifestations d'altruisme.

Mais il est possible d'identifier certains moments particuliers où les dons de temps et d'énergie sont manifestes. Par exemple,



lors du *Memorandum* du 23 décembre, les Japonais obligent les Français à intégrer Nissan Diesel dans les discussions afin de faire le symétrique de l'offre de Daimler. « Et là, c'est un autre petit choc quand même, parce que là on s'est dit "Là, il va falloir se coltiner ce machin qui fait... qui est franchement difficile à gérer". Et on ne percevait pas de synergies évidentes quoi... Mais bon... ça c'était la part du feu à payer. » (Husson, Renault).

Ensuite, pendant la période des *Due Diligences*, les dons de temps et d'effort se révèlent coûteux, notamment pendant la période difficile de la deuxième semaine du mois de mars. Lévy va notamment trois fois à Tokyo pour répéter trois fois les mêmes choses à ses homologues japonais. « Par exemple, j'évoquais cette première réunion avec Shirai. Shirai était tout seul dans son bureau et il y avait Alain Dassas. Et on lui a exposé le redressement de Renault de façon détaillée : ce qu'on a fait, comment, en combien de temps... Et puis un peu après, avec Dassas, on est revenu réexpliquer la même chose à Shirai, mais là il voulait être avec deux collaborateurs. Et à la fin, Shirai nous dit "ce que vous avez présenté là, on aimerait que ce soit présenté aux principaux cadres de la direction financière de Nissan". Donc on y est retourné une troisième fois avec Dassas pour expliquer ça aux principaux collaborateurs de Nissan. Et on a dû refaire les mêmes explications... » (Lévy, Renault).

### ***Des pratiques managériales altruistes***

Pour rappel, les pratiques managériales altruistes au sens de Kanungo et Conger (1993) sont des pratiques qui impliquent intrinsèquement des comportements altruistes dans leur fonctionnement quotidien. Dans l'émergence de l'alliance

Renault-Nissan, ce sont tout d'abord les missions de prospection lancées par Renault et Nissan entre mai et juillet 1998 afin « de faire reconnaître l'existence de Renault. Alors, faire reconnaître l'existence de Renault c'était bien sûr donner les bilans, donner le plus de documents et d'informations possibles sur Renault, même confidentielles, déjà à ce moment-là. » (Schweitzer, Renault).

Les *Joint Studies* sont les secondes pratiques managériales altruistes. En effet, les *Joint Studies*, par le fait même qu'elles sont des équipes jointes et qu'elles sont des équipes projet, contiennent implicitement de l'altruisme. « Ces opérations ont rassemblé une centaine de personnes de part et d'autre, un peu plus d'une centaine chez nous et un peu moins chez eux, et ce sont des personnes qui ont travaillé pendant plusieurs mois de façon assez étroite avec une méthode commune, et ça a permis de développer une connaissance mutuelle... » (De Andria, Renault).

Les *Due Diligences* sont les troisièmes pratiques managériales altruistes. Cela s'explique notamment par le fait que les *Due Diligences* sont la suite logique des *Joint Studies* avec une dimension nettement plus financière et juridique. Durant cette période, du fait notamment de la nouvelle concurrence avec Daimler-Chrysler, les Français intensifient leur engagement : temps, informations, documents, énergie dépensée, etc. « On savait que c'était un projet stratégiquement important, et qu'il fallait continuer de foncer et de ne pas lever le pied... ça aussi ça a été un des points clés, de maintenir l'effort jusqu'au bout. » (Lévy, Renault).

Shiga souligne l'importance du rôle des pratiques managériales altruistes dans la réalis-

tion des alliances. Selon lui, il semblerait d'ailleurs que la relation altruiste instaurée entre Renault et Nissan ait créé un avantage sérieux par rapport à Daimler-Chrysler : « Determining an alliance partner actually involves a lot of work, joint studies, cross company teams, bottom-up reporting, etc. I really doubt, after all the work that was being put into during the negotiation process with Renault, that Mr. Hanawa was seriously considering talks with Daimler-Chrysler over Nissan Motors. » (Shiga, Nissan).

### ***L'absence de contrepartie : la passivité de Nissan***

De façon générale, les diverses manifestations d'altruisme énoncées précédemment ont été essentiellement à l'initiative de Renault avec une quasi-absence de réciprocité de la part de Nissan. Nous sommes bien confrontés à de l'altruisme. « C'est vrai ! On a beaucoup donné, c'est tout à fait vrai... C'est nous qui avons écrit en juin, c'est moi qui suis allé en juillet, c'est moi qui ai remis un papier je ne sais plus quand, c'est nous qui sommes allés faire le *Big Picture* à notre initiative... » (Schweitzer, Renault).

Il est essentiel ici de souligner la passivité récurrente des partenaires japonais. Certes, quand Nissan opère un retour (la première lettre d'Hanawa, des signaux divers, etc.), celui-ci crée automatiquement une grande satisfaction chez les Français. Mais, selon les témoignages recueillis, il est évident que les relations sont déséquilibrées. Ainsi, pendant la période des *Joint Studies* :

« Vous vous engagez beaucoup dans le processus... Mais, il y avait la même chose en face ?

– Non... Ce n'était pas équivalent. En fait, c'était des infos quasi publiques, des visites

de site... Mais, c'était comme je vous disais tout à l'heure, ce n'était pas tactique.

– Pas tactique ? C'est-à-dire ?

– Ce n'était pas calculé... On en a beaucoup parlé entre nous. Les Japonais, et plus encore chez Nissan, ils sont comme ça. Ils ne sont pas extravertis... Ils ont du mal à prendre les devants. » (Husson, Renault).

Pendant la période des *Due Diligences*, de janvier à mars 1999, Nissan poursuit cette passivité se contentant de recevoir et, parfois, d'effectuer des retours minimes pour maintenir l'attention des Français. Cependant cette situation ne semble pas gêner les Français. Selon certains, Nissan est en quelque sorte débordée : les Japonais ne peuvent pas suivre le rythme des dons.

« Et vous pensez avoir reçu autant ? Des informations de même nature ?

– Pas autant parce que manifestement ils n'ont pas eu le temps de digérer tout ce qu'on leur donnait, quoi... de réfléchir à la suite autant que nous. On a toujours eu un métro d'avance... un ou plusieurs. On était tout le temps dans le proactif. Donc en fait c'était un peu normal qu'ils ne nous donnent pas autant d'informations en échange. » (De Andria, Renault).

Ils mettent aussi cette passivité sur le compte de la culture japonaise : « Oui, c'est vrai, dans le relationnel, ils ont pris beaucoup moins d'initiatives que nous. Nous, on allait toujours vers eux. Mais ils sont comme ça, vous savez. C'est la culture japonaise, ils sont très réglés. » (De Andria, Renault).

Les Français n'ont donc pas été perturbés par cette situation qui pouvait les conduire à envisager une attitude opportuniste de la part de Nissan qui reçoit sans donner, ou qui se laisse porter par le travail accompli par les Français dans une logique de « pas-

sager clandestin ». Pour eux, les Japonais sont honnêtes et transparents.

« Ils ont toujours été honnêtes. Les seules informations qu'ils ne nous donnaient pas, ce sont les informations qu'ils n'avaient pas.

– Vous évaluez ça parce que, lorsque vous avez eu l'information, vous vous êtes rendus compte qu'ils disaient vrai ? Ou ils vous paraissaient honnêtes...

– Oui. Enfin, vraiment, ils ne nous ont jamais caché les problèmes. Quand on a parlé de Nissan Diesel... M. Hanawa en tête. Et il n'a pas caché une seconde les difficultés de Nissan Diesel. Il aurait pu nous dire ce qui était écrit dans la presse, ce qu'on savait... Il nous a dit la réalité de Nissan Diesel... Il ne nous a pas dit "ça va mal", il nous a dit "ça va très mal" [rires]... » (Dassas, Renault).

Toutes ces considérations nous incitent à défendre l'idée que l'attitude dynamique de Renault envers Nissan constitue bien de l'altruisme à l'œuvre dans un contexte de travail et de management stratégique. Les Français n'attendent pas de retour de la part des Japonais : ils trouvent cela normal et cela ne freine pas leur dynamique.

### III – DISCUSSION

Savoir si l'altruisme de Renault a été déterminant dans la réussite finale est une question délicate. C'est le problème inhérent à toute réflexion sur un phénomène qualitatif

dit « facilitateur », c'est-à-dire indispensable mais non suffisant.

Il est évident que le seul altruisme de Renault n'explique pas l'heureux dénouement du 27 mars 1999. Cependant, une chose est certaine : dans le processus de négociation/construction de l'alliance Renault-Nissan, l'altruisme est un phénomène trop important pour être écarté. Il s'est manifesté par des dons gratuits qui se sont déployés en même temps que la technique formelle de négociation. L'altruisme, la gratuité, et parfois la générosité de Renault ont facilité les choses, renforcé des points forts, créé et renforcé l'empathie entre les futurs partenaires.

L'altruisme s'est aussi déployé dans la dynamique temporelle des événements : généralisé tout au long de la période, il semble avoir effectué des pics à des moments clés comme le 11 novembre (opération *Big Picture*), le mémorandum du 23 décembre (Nissan « Diesel ») et le 27 mars 1999 ; et subi des périodes creuses comme la deuxième semaine de mars.

L'altruisme semble donc avoir joué un rôle important dans l'émergence de l'alliance Renault-Nissan. Il a facilité le déploiement d'un potentiel stratégique (complémentarités, synergies, etc.), et a irrigué la dynamique de rapprochement entre les deux entreprises. Dans le cas Renault-Nissan, l'altruisme peut être compris comme une bonne pratique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alter N. (2009). *Donner et Prendre*, La Découverte.
- Ariño A., J. de la Torre (1998). "Learning from Failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 306-325.
- Ariño A., de la Torre J., Ring P.S. (2001). "Relational quality: managing trust in corporate alliances", *California Management Review*, vol. 44, n° 1, p. 109-131.
- Ariño A., Ring P.S. (2010). "The role of fairness in alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 10, p. 1054-1087.
- Bergstrom T.C. (1995). "On the Evolution of Altruistic Rules for Siblings", *American Economic Review*, vol. 85, n° 5, p. 58-81.
- Caillé A. (2000). *Anthropologie du Don – Le Tiers Paradigme*, Desclée de Brouwer.
- Frémeaux S., Michelson G. (2011). "No strings attached: welcoming the existential gift in business", *Journal of Business Ethics*, n° 99, p. 63-75.
- Godbout J.T. (2002). « Ni Égoïsme ni Altruisme – Don et Théorie des Jeux », *Revue du MAUSS*, n° 20, p. 286-299.
- Goldner A. (1960). "Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, vol. 25, n° 2, p. 161-178.
- Gomez P.-Y., Korine H., Masclef O. (2003). « Le Rôle du Don dans les processus d'Alliances Stratégiques: le Cas Renault-Nissan », *Les Mondes de Confiance – un Concept à l'Épreuve de la Réalité Sociale*, Mangematin V., Thuderoz C. (eds), CNRS Éditions.
- Kanungo R.N., Conger J.A. (1993). "Promoting Altruism as a Corporate Goal", *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 3, p. 37-48.
- Kolm S. C. (1981). « Efficacité et altruisme : les sophismes de Mandeville, Smith et Pareto », *Revue Économique*, vol. 32, n° 1, p. 5-31.
- Kolm S.C., Mercier Ythier J. (2006). *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Elsevier/North-Holland.
- Lunati M.T. (1997). *Ethical Issues in Economics: From Altruism to Cooperation to Equity*, MacMillan Press.
- Masclef O. (2004). *Le Rôle du Don/Contre-don dans l'Émergence des Organisations*, Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Mauss M. (1950). « Essai sur le Don – Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés Archaiques », *Sociologie et Anthropologie*, M. Mauss, PUF.
- Miles M.B., Snow C.C. (1992). "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 53-72.
- Mitsuhashi H., Greve H.R. (2009). "A matching theory of alliance formation and organizational success: complementarity and compatibility", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 5, p. 975-995.
- Molyneaux D. (2003). "Saints and CEOs: an Historical Experience of Altruism, Self-Interest and Compromise", *Business Ethics: a European Review*, vol. 12, n° 2, p. 133-143.
- Sacco P.L., Zamagni S. (1996). "An Evolutionary Approach to Altruism", *Ethics, Rationality & Economic Behavior*, F. Farina, F. Hahn et S. Vanucci (eds), Oxford University Press.

- Sacco P.L., Vanin P., Zamagni S. (2006). "The Economics of Human Relationships", *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Kolm S.C. et Mercier Ythier J. (Eds), Elsevier/North-Holland.
- Schenk R.E. (1987). "Altruism as a Source of Self-Interested Behavior", *Public Choice*, vol. 53, n° 2, p. 187-192.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2002). "Altruism, Agency and the Competitiveness of Family Firms", *Managerial & Decision Economics*, vol. 23, n° 4-5, p. 247-259.
- Vandevelde T. (1998). « Dons et Intérêts », *Revue du MAUSS*, n° 12, p. 283-293.
- Zajac E.J., Olsen C.P. (1993). "From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 1, p. 131-145.
- Zamagni S. (2000). "Economic reductionism as a hindrance to the analysis of structural change: scattered notes", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 11, n° 1-2, p. 197-208.

