

# L'ALTRUISME DANS LA CONSTRUCTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES : LE CAS RENAULT-NISSAN<sup>1</sup>

1248

## Résumé:

L'objectif de l'article est d'étudier la présence et l'influence de l'altruisme dans la construction de l'alliance Renault-Nissan entre janvier 1998 (premier contact) et mars 1999 (signature de l'accord). L'altruisme qualifie une attitude concrète qui privilégie autrui. Il manifeste un dépassement du soi et de l'égoïsme calculateur et explique pourquoi une personne entreprend des actions au bénéfice d'autres sans attente de retour ou de récompense de la part des bénéficiaires de ces actions. Nous présenterons une revue de la littérature sur l'altruisme, les pratiques managériales dites "altruistes" et le don (notamment le don sans attente de retour ou de récompense - contrairement au don "maussien") en économie et en gestion et nous proposerons le don et les "pratiques managériales altruistes" (Kanungo & Conger, 1993) comme les manifestations concrètes et scientifiquement observables de l'altruisme : la présence de ces pratiques signale la présence d'un altruisme à l'œuvre. L'article présentera ensuite la chronologie résumée du cas Renault-Nissan entre janvier 1998 et mars 1999 et la méthodologie employée : méthodologie narrative basée sur le traitement de onze interviews de top-dirigeants menées chez Renault et Nissan, le traitement se faisant par codage de type "Miles & Huberman". Notre recherche montrera la présence très forte des dons et de diverses pratiques managériales altruistes de la part de Renault et montrera que ces pratiques se font sans réciprocité de la part de Nissan ce qui confirme bien la nature altruiste des actions observées. Enfin, nous nous interrogerons sur l'origine de l'altruisme de Renault et nous relèverons quatre caractéristiques internes (1/ des valeurs "corporate", 2/ l'expérience passée, 3/ la compassion et 4/ la personnalité du dirigeant) qui peuvent expliquer le comportement des Français sous forme de traits ou d'attributs endogènes. L'article montrera enfin que l'altruisme de Renault a été déterminant dans la réussite des négociations et le dénouement final du 10 mars 1999, notamment face à la concurrence de Daimler.

**Mots Clés :** Alliance, approche sociologique, multinationale, étude de cas, altruisme.

---

<sup>1</sup> Cet article envisage de façon complètement inédite des éléments de contenu qui ont été en partie utilisés lors de communications et de publication sur un sujet différent. Pour des raisons d'anonymat, nous ne détaillons pas la nature de ces éléments qui sont, malgré tout, précis et limités. Nous signalons cette particularité à l'évaluateur au cas où le certificat URKUND signifierait des occurrences : l'AIMS à Québec en 2001, l'Academy of Management à Washington en 2001, et une publication CNRS Éditions en 2003.

# **L'ALTRUISME DANS LA CONSTRUCTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES: LE CAS RENAULT-NISSAN**

La négociation et la construction des alliances stratégiques posent le problème des conditions de création d'une qualité relationnelle suffisamment forte entre les partenaires pour que la collaboration et le travail soient possibles (Arino, de la Torre & Ring, 2001). Dans cette perspective, le thème de la confiance a pris une dimension dominante. Pour apporter un nouvel éclairage sur la question de la qualité relationnelle dans les alliances, nous proposons d'envisager la possibilité que l'altruisme, en tant que phénomène humain, puisse jouer un rôle. Nous proposons plus particulièrement d'étudier l'influence de l'altruisme durant l'étape de construction des alliances stratégiques et, pour se faire, nous étudierons le cas Renault-Nissan. Notre objectif sera d'essayer de répondre aux questions suivantes: l'altruisme peut-il être une posture et un comportement moteur lors de la construction d'une alliance? Peut-il contribuer à l'aboutissement de l'alliance et dans quelles conditions? Et si l'altruisme est la manifestation concrète de caractéristiques internes (des valeurs, des traits, des attributs, etc.), quelles en sont les racines? Après une revue de littérature sur l'altruisme où nous présenterons d'abord la définition du concept et son intérêt pour le management stratégique, ensuite son mode de repérage grâce aux gestes de don et à certaines pratiques managériales, nous étudierons l'étape de construction de l'alliance Renault-Nissan entre janvier 1998 et mars 1999. Nous montrerons l'importance de l'altruisme de Renault durant cette période, l'attitude passive de Nissan et l'influence possible de cet altruisme dans la réussite finale. Notre recherche nous conduira enfin sur des réflexions en termes de "best practices" et en termes d'épistémologie.

## **1. L'ALTRUISME : ARRIERE-PLAN THEORIQUE**

### **1.1. DEFINITION DE L'ALTRUISME**

L'altruisme qualifie une attitude concrète qui, au-delà des normes et des conventions en œuvre, privilégie autrui. L'altruisme manifeste un dépassement du soi et de l'égoïsme calculateur et explique pourquoi une personne entreprend des actions au bénéfice d'autres sans attente de retour ou de récompense (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002).

En économie, les chercheurs ont posé le problème de l'altruisme dans sa relation avec l'intérêt personnel (*self-interest*). Dès l'origine, les pères de l'économie (Smith, Hume, Edgeworth, Mill, Bentham et Butler notamment) reconnaissent l'existence de l'altruisme mais en font un phénomène non économique. Ils l'évacuent des hypothèses de leurs modèles pour en assurer leur prédictibilité : les êtres humains doivent être égoïstes et doivent motiver leurs choix uniquement avec leur intérêt personnel économique immédiat pour pouvoir créer des modèles (Kolm, 1981). Par la suite, par réalisme et tout en respectant l'hypothèse in fine du *self-interest* et la nature égoïste de l'individu, les chercheurs ont intégré l'altruisme en liant le bien-être des autres à son propre bien-être (Bergstrom, 1995). Certains ont ainsi théorisé l'altruisme en réduisant le bien-être à l'enrichissement personnel: si je contribue à enrichir l'autre, celui-ci a de forte chance de devenir par la suite un client, un partenaire, un prescripteur, etc. Dans la même veine, l'altruisme a aussi été rationalisé par:

- la mise en dette morale (Eisenberger, Cotterell & Marel, 1987; 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, ce qui me permettra éventuellement d'être aidé par une personne D envers qui je n'ai jamais été altruiste mais qui connaît ma réputation et qui m'aidera par sentiment de justice et/ou pour accroître elle-même sa réputation.

Dans toutes ces situations, l'altruisme est strictement associé à un retour et/ou une récompense. Ces conceptions strictement utilitaristes créent une situation paradoxale. Elles dégagent, en fait, une apparence d'altruisme. Ce sont des actions fondamentalement égoïstes dans leur finalité qui révèlent une vraie stratégie calculatoire en termes de retour, une sorte de stratégie d'investissement. En d'autres termes l'individu ne privilégie pas autrui mais son intérêt personnel économique, et sa générosité présuppose un retour ou une récompense.

Depuis les années 80, des chercheurs ont dépassé cette conception de l'altruisme et ont permis de résoudre le paradoxe précédent. Sous l'influence de la psychologie et de l'éthologie notamment, il est possible d'aborder l'altruisme de façon positive (c'est-à-dire en respectant la définition du concept) et rationnelle. En intégrant la dimension psychologique dans l'économie (Zamagni, 2004), des chercheurs ont élargi les notions de bien-être et d'intérêt personnel et présentent l'altruisme comme un besoin individuel en-soi à combler, un besoin

plus ou moins important en fonction des individus au même titre que la nourriture, la reconnaissance, l'enrichissement, etc. Ces approches ont surtout été développées par les théories behavioristes qui expliquent l'altruisme par un trait de caractère, ou un besoin de se comporter de façon altruiste, ou un objectif personnel d'accomplissement, etc. (Kanungo & Conger, 1993)

D'autres recherches, revisitant la question économique du bonheur (*happiness*), présentent l'altruisme, la générosité et la gratuité comme des moyens (parmi d'autres) pour produire du bonheur individuel (Zamagni, 2000) : j'éprouve du bonheur dans le simple fait de soulager l'autre et/ou de lui apporter du bonheur gratuitement. D'autres chercheurs présentent encore cette attitude comme une valeur morale (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002), un sentiment ou un instinct naturel (Lunati, 1997).

Toutes ces approches, sans jamais récuser l'existence des phénomènes utilitaristes de l'enrichissement personnel, la mise en dette morale et la réputation, déplacent en fait ceux-ci de la finalité consciente à la conséquence secondaire ou, pour dire la même chose, de l'objectif à l'accessoire. L'individu altruiste, contrairement à l'individu égoïste, trouve la justification finale de sa générosité chez l'autre. En d'autres termes, il n'insère jamais son comportement dans une stratégie où la "case d'arrivée" serait son intérêt personnel économique et/ou social. Si cela renforce sa réputation de personne généreuse, et si cela lui assure une sorte d'assurance sociale contre les difficultés, c'est tant mieux mais ce n'est jamais l'objectif visé en première intention. L'objectif premier est consciemment le bien être de l'autre, le soulagement de l'ami ou du collègue, la résolution du problème du voisin, etc. Au contraire, l'individu égoïste déploie sa "générosité" dans une stratégie orientée consciemment vers un retour ou une récompense, stratégie dans laquelle l'autre n'est qu'une étape intermédiaire et n'a qu'une importance relative. Dans ce cas, l'égoïste considère l'autre comme un instrument assujetti à son intérêt strict à l'intérieur d'un délai plus ou moins long.

Au-delà, les approches récentes citées plus haut ont surtout le grand avantage de faire cohabiter l'altruisme et l'intérêt personnel. En ne limitant pas l'intérêt personnel aux seules notions de retour, de récompense, de réciprocité, etc., mais au contraire en faisant de l'altruisme un besoin à combler, une valeur morale, un trait psychologique moteur ou un attribut en-soi, il est possible d'articuler l'altruisme et l'intérêt personnel, le premier allant dans

le sens du second. Cette perspective permet notamment de comprendre les gestes altruistes envers des personnes que l'on sait incapables de retour.

Ainsi, en posant l'altruisme comme un comportement en-soi, et autrui comme une rationalisation en-soi, une justification en-soi, toutes les recherches récentes en économie ou en management ont dépassé les théories utilitaristes et instrumentales du concept. Ces recherches ont apportés des fruits non négligeables en microéconomie où certains ont montré que l'altruisme était économiquement aussi efficace que l'égoïsme (Kolm, 1981) voire même plus (Sacco & Zamagni, 1996), qu'il contribuait à la compétitivité des entreprises familiales (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002), à la performance des organisations (Kanungo & Conger, 1993), des dirigeants et des conseils d'administration (Molyneaux, 2003).

## **1.2. ALTRUISME, DON ET PRATIQUES MANAGERIALES ALTRUISTES**

Les chercheurs qui se sont penchés sur l'altruisme désignent unanimement le don comme le phénomène par lequel se produit et se manifeste l'altruisme. De fait, les chercheurs (français notamment) ont été amenés à redécouvrir les travaux précurseurs de Marcel Mauss (Mauss, 1950, 1969). Celui-ci définit le don comme une relation d'échange interindividuelle, ou intergroupe, de triple obligation étalée dans le temps (donner – recevoir – rendre) respectant une règle de réciprocité instaurée par une norme, une convention, des usages, etc. et faisant l'objet d'une sanction elle-même normée par les usages. Cette conception a été reprise par le Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales (M.A.U.S.S.) dont l'objectif est de construire, en s'appuyant sur les travaux de Marcel Mauss, un paradigme et une anthropologie sociale dépassant l'individualisme méthodologique, le holisme et l'utilitarisme économique (Caillé, 1996, 2000; Godbout, 1992; Latouche, 1998; Tarot, 1999).

Cependant, les chercheurs qui étudient l'altruisme et les comportements altruistes se sont heurtés aux limites inhérentes au don "maussien". Paradoxalement, ces limites se sont révélées proches des théories économiques utilitaristes fondées sur l'égoïsme individuel. En effet, comme nous l'avons signalé plus haut, Marcel Mauss et le M.A.U.S.S. définissent le don d'abord comme un échange, ensuite comme une triple "obligation" (souligné par nous) de type "donner-recevoir-rendre", enfin comme une prestation économiquement et/ou socialement intéressée (Vandevelde, 1998). Mauss (1950), parlant du don, souligne "le caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations" (souligné par nous) : les dons maussiens sont contraints

socialement sous peine de sanction et clairement motivés par le contre-don attendu. En fait, comme l'explique Godbout (2002), la spécificité du don "maussien" par rapport à l'achat ou au troc, vient du fait que le retour de l'autre (le contre-don), tout en étant attendu, n'est jamais garanti.

Cette caractéristique fait du don maussien quelque chose de très différent de l'acception commune du don sur lequel repose l'altruisme qui est, d'abord un geste unilatéral et non un échange, ensuite libre et enfin gratuit (sans attente d'un retour ou d'une récompense). Godbout (2002) explique bien que le don maussien, sans être égoïste (car le contre-don n'est pas garanti), n'est absolument pas altruiste (le contre-don demeure toujours attendu et espéré). Cette posture est facile à comprendre : le don maussien explique le lien social, l'altruisme n'est pas son sujet.

Des recherches ont ainsi développé une théorie du don en cohérence avec l'acception commune (Kolm & Mercier Ythier, 2006), théorie que nous adopterons dans la suite de l'article : le transfert de propriété d'un bien, un service donné, le transfert d'une information, le temps accordé, etc., de façon unilatérale, libre et sans attente d'un retour ou d'une récompense (Sacco, Vanin & Zamagni, 2006). Cette différence se justifie par le fait que l'objet de ces recherches est l'altruisme et non l'anthropologie ou le lien social. Par conséquent, dans notre article, nous parlerons de "dons" par opposition aux dons "maussiens" qui renvoient aux trois caractéristiques de l'échange, de la triple obligation et de l'attente d'un retour.

Dans cette perspective, le don, par le fait même qu'il est altruiste par nature, est compris comme une manifestation (une expression) concrète de l'altruisme d'une personne. Le don commun offre cette particularité qu'il est un excellent mode d'expression de notre altruisme et qu'il est observable scientifiquement : il offre donc un bon outil méthodologique de repérage.

Mais l'altruisme en management se manifeste encore au travers d'autres actions. En effet, Kanungo et Conger (1993) révèlent que certaines pratiques managériales courantes sont, par nature, fondées sur des éléments d'altruisme : la coopération, l'empowerment, le team building, le partage de compétences, le mentoring, etc. Ces deux auteurs postulent que, bien que ces pratiques s'insèrent dans des rationalisations d'affaires, des techniques et des intérêts supérieurs économiques (la performance, le réseau, etc.), celles-ci impliquent systématiquement des actions au bénéfice d'autrui sans retour ni récompense directs de sa part,

voire même contre notre propre intérêt à court terme (perte de temps, d'énergie, allocation de ressources considérée comme improductive, etc.).

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

- Des dons d'objets, d'informations et de signaux
- Des dons de temps et d'énergie (notamment en allouant des ressources, des équipes, des moyens, etc. bien que ceux-ci soient ensuite repris par le donneur)
- Des pratiques managériales altruistes par nature (Kanungo & Conger, 1993)

## 2. L'ALTRUISME DANS LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE RENAULT NISSAN

### 2.1. OBJECTIF ET METHODOLOGIE

Notre objectif est triple. Il s'agit ici de:

1. montrer l'existence de l'altruisme et des comportements altruistes pendant la période de négociation/construction de l'alliance entre Renault et Nissan,
2. montrer que cet altruisme est nécessaire pour que l'alliance soit possible,
3. explorer les racines de cet altruisme.

Respectant les critères méthodologiques de Yin (2003), notre objet (l'altruisme) étant qualitatif, repérable mais non mesurable, et ne constatant aucune dissociation nette entre cet objet et son contexte (l'alliance), car l'alliance déclenche l'altruisme et vis-versa créant ainsi une relation de causalité "enchevêtrée", nous allons étudier le rôle de l'altruisme dans la construction de l'alliance Renault-Nissan selon la méthode de l'étude de cas. Onze entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés en 2000 et 2001 avec les principaux acteurs de l'alliance entre mai 1998 et mars 1999. Ces entretiens ont une durée moyenne de 1h45. Ils ont été réalisés à partir d'une grille d'entretien préalable visant principalement à reconstituer la chronologie détaillée des événements, des actions, des initiatives et des décisions entreprises par les diverses parties prenantes de la période observée.

RENAULT		NISSAN	
Noms	Positions 2000	Noms	Positions 2001
Alain DASSAS	Directeur des opérations financières	ANRAKU	Managing Director in charge of finance and accounting
Jean-François DE ANDRIA	VP Corporate Planning	HANAWA	CEO
Georges DOUIN	EVP, Alliance Coordinator	SHIGA	MD Corporate planning
Christian HUSSON	Directeur Juridique	SUGINO	MD Corporate Planning - Legal

Shemaya LEVY	EVP Finance	SUZUKI	MD Corporate Planning
Louis SCHWEITZER	CEO		

Pour réaliser une reconstitution historique la plus juste possible, ces entretiens ont été complétés par un ensemble de documents divers et hétérogènes donnés par Renault : notes internes, communiqués de presse, rapports de synthèse et présentations powerpoint. Cependant, pour la réalisation de notre recherche, notre démarche a été narrative (DiMaggio, 1995 ; Langley, 1999 ; Pentland, 1999) dans la mesure où nous avons cherché à collecter les perceptions et les expériences des personnes interrogées. Notre matière première, dans le cadre de notre traitement méthodologique, a donc été les seuls entretiens.

Ces onze entretiens ont été intégralement retranscrits et ont été traités selon la méthode de codage proposée par Miles & Huberman (1994) : nous avons créé des codes qui nous ont permis d'extraire des citations témoignant, par exemple, de manifestations d'altruisme (ALT), de don donné (DON), reçu ou rendu (RDON), de pratiques managériales altruistes telles que présentées par Kanungo & Conger (1993) (PMALT), de socialisation, de lien social interindividuel ou collectif, de liens de sympathie, etc. (SOCIAL). Ensuite, toutes ces citations ont été regroupées dans des matrices de condensation afin de croiser les citations par niveaux de signification et par code (Miles & Huberman, 1994). Ces matrices nous ont permis de regrouper et de croiser les citations témoignant des expériences et des perceptions des personnes interviewées sur un certain nombre de situations et d'événements mis en exergue par les codes. Cela nous a permis de recouper ces témoignages et de les additionner pour les comparer afin de voir s'ils se confirment, se contredisent ou marquent des différences. Ces matrices ont ensuite servi de matière première à notre article.

## **2.2. LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN**

### **L'alternative stratégique de Renault**

Au printemps 1997, à la demande du Président Louis Schweitzer, Georges Douin, Directeur Général Adjoint chargé de la stratégie, rédige un plan de développement international où sont présentées les perspectives de développement du groupe Renault. L'entreprise a le choix entre rester un acteur européen important avec une part de marché mondial de 5% ou devenir un groupe majeur de l'industrie automobile ce qui implique de conquérir 10% du marché mondial. Cette seconde hypothèse suppose une stratégie d'alliance avec des partenaires dans

les autres régions du monde. Le plan présenté par Georges Douin souligne la nécessité de se positionner prioritairement en Asie. Un scénario présente ainsi un certain nombre de partenaires potentiels comprenant Subaru, Mitsubishi, Suzuki et Nissan.

De janvier à mai 1998, Renault entre en discussion avec ces quatre entreprises. Mais en mai 1998, l'annonce de la fusion entre Daimler-Benz et Chrysler crée un choc gigantesque dans l'industrie automobile et, en juin, le nouveau groupe fusionné Daimler-Chrysler entame des négociations avec Nissan pour la reprise de la branche "poids lourds" du groupe, Nissan "Diesel". Louis Schweitzer adresse alors aux Présidents de Mitsubishi et de Nissan, les deux entreprises retenues suite aux échanges, une lettre qui cadre les grandes lignes d'un possible partenariat. Alors que Mitsubishi tarde à se manifester, Yoshikazu Hanawa, le CEO de Nissan, répond très favorablement et donne son accord pour débiter les séances de travail.

Une mission française est immédiatement dépêchée afin de rédiger une liste de sujets de coopération. A la fin du mois de juillet, Schweitzer rencontre à Tokyo pour la première fois Hanawa et, en juillet et août, les deux entreprises identifient une vingtaine de sources de synergie communes : répartition géographique de leurs marchés, complémentarité de leur gamme ou possibilité de construire des plates-formes communes. Les choses vont suffisamment vite pour que le 10 septembre les deux Présidents signent un mémorandum, portant sur l'évaluation financière des synergies en vue d'une éventuelle alliance stratégique. En même temps, Louis Schweitzer interrompt toutes approches avec le groupe Mitsubishi. L'alliance envisagée ne porte que sur Nissan "Motors", la branche automobile de Nissan, et une clause de négociation exclusive est prévue jusqu'à fin décembre 1998. Dans le plus grand secret, les deux entreprises lancent la campagne de chiffrage des opportunités de coopération. Chez Renault, cette campagne prend le nom d'*Opération Pacifique*.

### **Septembre-Novembre 1998 : Opération Pacifique et Joint Studies**

Vingt équipes franco-japonaises sont chargées d'évaluer les principales questions permettant de définir les contours d'une alliance entre les deux entreprises. Cette évaluation, qui durera jusqu'en novembre 1998, se concrétise par le lancement de chantiers d'études : les Joint Studies. Les responsables sont sélectionnés dans l'entreprise qui maîtrise le mieux le projet étudié. Rapidement, il est possible de distinguer deux types de questions.

Premièrement les questions qui concernent les synergies. Il y a d'abord une forte complémentarité de gammes: Renault se distingue dans les voitures moyenne-gamme "-" et les utilitaires. Nissan Motors est spécialisée dans les véhicules de moyenne-gamme "+", les Vans, les 4x4 et les Pick-up caractéristiques du marché américain. Au niveau géographique, Renault est fortement implanté en Europe occidentale et en Amérique du sud, tandis que Nissan a des positions plus fortes en Amérique du Nord et en Amérique centrale, en Asie, au Japon et en Afrique. Sur le plan des savoir-faire, Renault est parvenu à une excellente maîtrise des coûts, à formaliser une stratégie globale de plates-formes et d'achats et à créer des produits au style et à l'esthétique innovants. Nissan se distingue plutôt par la maîtrise de la qualité, par ses programmes d'études et de R&D et par sa technologie. En décembre 1998, selon les Joint Studies, les synergies dégageraient sur le papier 51.5 millions d'euros d'économies en 2000, 1 milliard d'euros en 2001 et 1.5 milliards d'euros en 2002 grâce à la rationalisation des plates-formes, et à une politique commune d'achats et de distribution.

Mais si les perspectives industrielles sont favorables, en 1998 Nissan Motors est une entreprise en grande difficulté financière. La succession d'exercices déficitaires a contribué à accumuler un endettement de 23 milliards d'euros et a généré des échéances annuelles de plus en plus délicates à honorer. L'entreprise n'a jamais su rationaliser ses achats et ses relations avec ses fournisseurs, et ses coûts de production sont très élevés. Entre 1990 et 1998, sa part de marché mondiale est passée de 6,4% à 4,9%. Le 30 mars 1999, fin de l'exercice fiscal au Japon, a lieu la renégociation des lignes à court terme de Nissan. Une dégradation du rating traduirait une reconnaissance officielle de l'état financier dramatique de l'entreprise. Nissan doit donc s'allier avec un partenaire qui lui assure aussi un sauvetage financier à court terme.

Surpris par la qualité de la relation qui s'établit avec leurs homologues de Nissan et par la rapidité avec laquelle les dossiers industriels avancent, les Français sont aussi lucides quant à leurs handicaps. Ils en repèrent trois principaux. Un déficit d'image au Japon, une taille financière faible comparativement à Nissan et un passé d'entreprise publique aux lourds déficits financiers. De fait, une alliance stratégique du n°2 japonais avec une inconnue française n'apportera pas aux partenaires de Nissan le sentiment d'un partenariat crédible. Ensuite, la surface financière de Renault n'est pas suffisante pour éponger les dettes de Nissan Motors. Sa participation ne pourra être que partielle et devra s'accompagner de garanties fortes quant à la capacité de Nissan à redresser ses comptes. Or l'entreprise française a connu un spectaculaire redressement économique et financier depuis 10 ans. Rompant avec son

passé d'entreprise publique, elle a modernisé sa production, rationalisé son réseau d'achat et elle est devenue un des constructeurs les plus performants du monde. Un homme symbolise cette politique de rationalisation économique, Carlos Ghosn, Directeur Général Adjoint lors des négociations. Sa réputation de *cost killer* traduit à la fois la modernisation économique radicale de Renault mais aussi l'attention que l'entreprise porte aux équilibres économiques.

Très tôt, en octobre 1998, le Président Schweitzer a une vision claire de la faisabilité de l'alliance entre Renault et Nissan. Pour lui, elle doit reposer sur deux principes : une alliance égalitaire et une participation à la gestion. Dans ces conditions, il est essentiel pour le président français que Carlos Ghosn devienne membre du Conseil d'Administration de Nissan en tant que Chief Operating Officer. Louis Schweitzer attend le moment favorable pour en parler au Président Hanawa.

Fin octobre, les deux hommes discutent un projet de ce qui pourra être la lettre d'intention de Renault à l'issue de la période de négociation. Or jusqu'à présent, les négociations stratégiques n'ont concerné que quelques personnes chez Nissan – le Président Hanawa, et les trois membres du corporate planning, MM. Shiga, Suzuki et Sugino – et la gouvernance à la japonaise de Nissan a tendance à diluer la responsabilité individuelle des dirigeants dans un système de responsabilité collective.

### **11 novembre : le Big Picture**

Il est alors convenu que les Français présentent au comité de direction de Nissan les grandes lignes d'une future alliance capitalistique. C'est l'opération *Big Picture*. Le 11 novembre 1999 à Tokyo Louis Schweitzer, Georges Douin et Carlos Ghosn présentent pendant trois heures leur vision stratégique de l'alliance, les conditions de sa réussite et racontent longuement les étapes du redressement de Renault dans les années précédentes. Ils ont le sentiment que le moment est décisif, parce qu'ils dévoilent sans fard une situation qui n'est pas favorable à leurs interlocuteurs Japonais. Comme cela avait été convenu, aucune discussion ne suit cet exposé et les partenaires se quittent en silence. Les Japonais ont jusqu'à fin décembre pour prendre une position.

### **23 décembre : le Mémorandum**

La lettre d'intention officielle de Renault est discutée le 23 décembre 1998 à Tokyo. Elle définit les conditions générales de l'alliance finale. Mais, en coulisse, le président Hanawa

avertit Louis Schweitzer : la proposition de Renault doit désormais concerner l'ensemble du groupe Nissan, c'est-à-dire non seulement Nissan "Motors" mais aussi Nissan "Diesel", la branche poids lourds. Or il n'avait été question jusqu'alors que de la branche véhicules et Renault ne sait rien de l'état de Nissan Diesel. D'autre part, pour la dernière étape des négociations, en mars 1999, Renault n'obtiendra pas le renouvellement de la clause d'exclusivité car un nouvel acteur est entré dans le jeu : Daimler-Chrysler. Louis Schweitzer accepte immédiatement ces nouvelles conditions.

### **Janvier à Mars 1999 : les Due Diligence**

En effet, depuis juin, Daimler-Chrysler négocie la reprise de Nissan Diesel. Or la filiale poids lourds fortement déficitaire est dans un état critique. C'est pourquoi, après des mois d'analyse, le groupe Germano-américain propose une reprise de la totalité du groupe Nissan avec une participation majoritaire au capital. L'assise financière et le prestige de la firme pourrait résoudre les problèmes du constructeur japonais et faire accepter une absorption dans un groupe mondial contrôlé par l'allemand Daimler-Benz.

Les Français, eux, ne changent rien à leur position. Ils maintiennent leur proposition d'alliance égalitaire garantissant à Nissan son autonomie et à Renault une minorité de blocage à 36% du capital. Ils mettent en avant leur participation à la restructuration du management de Nissan et leur expérience dans le domaine du redressement d'entreprise industrielle.

La période des Due Diligence commence en janvier 1999. Les équipes de Renault continuent d'appliquer les règles établies par la Direction Générale depuis le début des négociations : traiter à égalité avec Nissan, éviter toute arrogance, donner le plus d'éléments possibles pour faire avancer les discussions et rester à l'écoute tout en maintenant les deux principes définis par le Président Schweitzer comme conditions de réussite gagnant-gagnant de cette alliance. Néanmoins, si les équipes techniques continuent d'avancer sur les évaluations des collaborations futures, les équipes stratégiques ont le sentiment de travailler dans le vide. Car Nissan doit choisir entre une acquisition et une alliance et ce choix dépend des clauses de sauvegarde de leur identité que les japonais négocient au siège de Daimler-Chrysler. Or les japonais ne laissent rien filtrer du contenu de leurs discussions avec les Allemands. De plus, les experts internationaux donnent un avantage décisif à Daimler-Chrysler. Par conséquent, le moral des Français commence à se dégrader rapidement. La deuxième semaine de mars est la

plus pénible : certains négociateurs français n'y croient plus, les réunions sont infructueuses et l'ambiance est nettement morose.

### **Dénouement**

Enfin, le 10 mars 1999 à Genève, Jürgen Schrempp, CEO de Daimler-Chrysler annonce l'arrêt des discussions avec Nissan. Le patron allemand rejette les conditions demandées par les japonais. Louis Schweitzer insiste auprès de ses équipes pour que rien ne soit changé dans les propositions et les comportements. Le 27 mars 1999, l'alliance entre Renault et Nissan est conclue. Les deux entreprises restent indépendantes. Trois Français deviennent membres du board de Nissan: Carlos Ghosn, COO, Patrick Pélata chargé de la stratégie et Thierry Moulonguet chargé des finances. Ils quittent donc le groupe Renault. Un comité de l'alliance globale est créé pour gérer celle-ci et se réunit mensuellement. Onze *global teams* sont mises en place pour démarrer sur le terrain les différents aspects de l'alliance. L'ensemble formé par les deux alliés constitue désormais le 4<sup>ème</sup> constructeur mondial avec 9,4% du marché et des perspectives fortes de croissance.

### **2.3. RESULTATS : L'ALTRUISME DANS LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE**

La seule logique stratégique, les seules synergies et complémentarités, même très importantes, constatées entre les deux partenaires sont des conditions certes nécessaires, mais non suffisantes 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 : le niveau de confiance initial étant nul, la référence à la confiance pose trop de problèmes théoriques pour expliquer la construction de l'alliance stratégique. Au-delà, des obstacles importants auraient même pu justifier l'échec de l'aventure Renault-Nissan : 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.

Nous n'avons ici ni l'ambition, ni la vocation, de rationaliser complètement le fait que l'alliance se soit réalisée. Cependant, nous pensons que le comportement dynamique des partenaires, le fait de se porter vers l'autre, en un mot l'altruisme qu'ils ont manifesté tout au long de la construction de l'accord, a permis en quelque sorte de transformer, de concrétiser, le schéma stratégique d'ensemble de l'alliance.

#### **2.3.1. Les témoignages d'altruisme dans la chronologie des faits**

Le traitement des interviews effectuées auprès de négociateurs de Renault et de Nissan a permis de révéler un altruisme très net de la part de l'entreprise française. Peu de citations mentionnent l'altruisme de façon directe et explicite. Elles méritent cependant d'être signalées même si elles ne nomment pas explicitement le terme.

"Depuis la fusion manquée avec Volvo, 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)

"Renault has not only provided fund, but also hope. Renault always treated us as an equal partner. While Nissan's financial condition is weak at this moment, Schweitzer told me: "*Renault happens to be stronger now, therefore Renault invested in Nissan. In the future, the situation may change and Renault might need Nissan's help.*" What a generous comment! We really appreciate his long-term view." (Hanawa, Nissan)

De façon générale, les diverses manifestations d'altruisme, et notamment les gestes de don et autres pratiques managériales altruistes, se sont étalés tout au long du processus et semblent avoir été essentiellement de l'initiative de Renault. Cette dernière remarque est importante car elle montre bien l'existence de dons "communs", donc de l'altruisme, dans la mesure où ces dons se font sans la nécessité d'une réciprocité de la part de Nissan. Nous insisterons plus loin sur l'aspect "déséquilibré" de ces gestes.

« 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 ait remis un papier je sais plus quand, c'est nous qui sommes allés faire le Big Picture à notre initiative... » (Schweitzer, Renault)

"The initiative may have come from Renault. The whole agenda originally came from Renault." (Hanawa, Nissan)

Ainsi, pendant la période d'ouverture de janvier à juin 1998, Georges Douin rend visite à des partenaires potentiels dont Nissan. Ce sont les premiers gestes de don : le manager français fait le déplacement de Paris à Tokyo pour discuter avec ses homologues japonais et voir les possibilités de coopération. Il fait un déplacement coûteux en temps, mais surtout donne aux japonais une information stratégique: Renault cherche un allié au Japon.

Suite à cela, Renault lance ses missions de prospection. L'engagement de l'équipe de direction de Renault s'accroît dans la mesure où la Direction Financière entre en jeu. Les gestes de don prennent de l'ampleur.

« Et puis tous les éléments qui ont permis 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, et aussi agir à travers les banques d'affaires au Japon qui, elles, connaissaient Renault. » (Schweitzer, Renault)

Quoi qu'il en soit l'accueil de Nissan semble être encore meilleur que celui de la période d'ouverture où seul Douin était engagé. Cet accueil est très positif et surprenant.

« Il y a eu des rapports, on les a faits. Et c'était envoyé au président disant que les 3 [*Nissan, Mitsubishi, Subaru*] présentaient des opportunités, mais que Nissan nous avait réservé un accueil tout à fait favorable (...) Car on était un peu étonnés quand même du bon accueil de Nissan! » (Dassas, Renault)

« On trouve un Nissan qui renvoie l'ascenseur tout de suite » (M. Douin, Renault)

Les japonais continuent de recevoir les dons et semblent même les recevoir d'une façon suffisamment encourageante pour que Renault sente le besoin d'officialiser les choses. En effet, fin juin 1998, Schweitzer envoie – contre toutes les recommandations de sa banque d'affaires – directement à Hanawa une lettre pour proposer un approfondissement des discussions en vue d'une coopération dans un cadre défini : un partenariat global, avec prises de participation croisées, mais n'aboutissant ni sur une fusion ni sur une acquisition. Le retour de Nissan a lieu quelques semaines plus tard: Hanawa accepte non seulement la proposition, mais va même jusqu'à proposer une clause d'exclusivité que Schweitzer n'attendait pas si vite.

« Et bien, dans mon souvenir, c'est quand Nissan nous dit *«je suis prêt à négocier de façon exclusive avec vous»*. Et donc, Nissan qui était à mes yeux le 1<sup>er</sup> choix mais pas le plus probable, nous dit *«je suis prêt à entrer en négociation exclusive avec vous»*. Cela veut quand même dire aussi un engagement ferme. Donc alors là, il n'y a pas de doute... » (Schweitzer, Renault)

Ce retour idéal encourage Renault à lancer la fameuse Opération Pacifique et à mettre en place les Joint Studies. Toute cette période est encore marquée par les manifestations d'altruisme de Renault en termes de temps, d'énergie, de déplacements et de pratiques managériales altruistes.

"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 joint studies se sont mises en place avec beaucoup d'enthousiasme de part et d'autre." (Dassas, Renault)

"Je veux dire qu'il y a des gens qui ont passé 3 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)

Husson a d'ailleurs une conception allant tout à fait dans le sens de la logique de l'altruisme et du don car, pour expliquer son comportement pendant cette période, il affirme :

« Et tout notre jeu c'était *"Comment susciter la confiance de l'autre?"*. C'est clair. Comment va-t-il ouvrir ses livres et puis me montrer ce qu'il cherche. En ce qui me concerne, la seule façon de penser qu'on va recevoir c'est de beaucoup donner. 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 informations données par Renault pendant cette période vont même concerner des informations industrielles confidentielles, alors même qu'il n'y a encore ni contrat, ni alliance.

« 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)

“It was consistent with my style to talk with Schweitzer on one-to-one basis. I recall both of us were always frank to each other, and we exchanged quite a few confidential, insider information as well.” (Hanawa, Nissan)

Des manifestations d'altruisme peuvent se cristalliser sur des dossiers précis comme, par exemple, la part de marché de Nissan aux États-Unis.

"Ils étaient conscients d'avoir plus qu'un pied aux États-Unis, de s'être installés aux États-Unis, d'y être vulnérables et dans le fond se disant « *Notre sort ne peut passer que par un partenariat avec quelqu'un qui existe aux États-Unis, pour nous renforcer aux États-Unis* ». Et c'est un sujet dont on a discuté clairement avec eux. Nous on connaît un tout petit peu le marché américain pour y avoir souffert, nous on respecte... d'avoir 5-6% du marché américain c'est fantastique. En fait "*Nous, on vous aidera indirectement, c'est-à-dire qu'on vous soulagera ailleurs, vous pourrez vous concentrer directement sur les États-Unis...*" (Douin, Renault)

Mais surtout, dans les relations, les japonais se révèlent très vite passifs et effectuent des retours strictement minimums, en tout cas suffisamment pour maintenir le lien social qui se construit.

« Donc l'évaluation de Nissan avec nos méthodes, oui mais sur une matière première qui n'était pas suffisante pour qu'on ait vraiment un feeling. Et c'est vrai que c'est vraiment dans les due diligence qu'on a commencé à avoir un peu plus d'informations.

Q : Oui, donc ça veut dire qu'avant... avant novembre vous avez des échanges, mais pas des échanges très rationnels au sens financier...

R : Pas des échanges ultra-rationnels...

Q : Donc c'est bien ça. Jusque l'accord...

R : Jusque l'accord on recevait le rapport annuel, les informations officielles, les documents publics... et c'est tout. » (Dassas, Renault)

« Q : Et vous receviez en contrepartie ?

R : Non... enfin... des choses contradictoires... des documents quasi-publiques et puis des argumentaires quoi... » (Husson, Renault)

Comme nous l'avons déjà souligné, le 11 novembre est une date charnière. Schweitzer se rend compte que l'alliance se construit essentiellement avec le Corporate Planning de Nissan. Il désire l'étendre à toute la direction de l'entreprise japonaise comme c'est le cas depuis le début pour Renault. Il initie alors le fameux Big Picture.

« Je le répète il y avait une passivité en face donc... La prise de risque a été de dire « *On y va, on fournit des papiers, on avance des choses un petit peu... et on ne sait pas bien comment ça va être perçu, si c'est un pas dans la bonne direction, ou le contraire quoi...* ». Notre souhait a été de dire « *Il y a un timing qu'il faut tenir, et il y a des orientations qu'il faut prendre...* ». Et il faut clairement occuper cet espace et faire comprendre comment, nous, on voyait les choses. » (Levy, Renault)

Ce Big Picture est aussi un geste de don en soi car, à leur initiative, les français préparent une présentation PowerPoint de trois heures qui nécessite un travail certain, font le déplacement Paris-Tokyo à trois, et vont livrer "gratuitement" une analyse stratégique à leurs homologues japonais. En effet, les français montrent que Nissan est une entreprise qui traverse une crise à l'image de celle que Renault a traversée en 1985, par là même, les français présentent la solution qu'a choisie Renault pour s'en sortir et proposent de les aider dans leur redressement. Puis Ghosn présente ce que pourrait être une alliance idéale entre Renault et Nissan compte tenu des problèmes présentés.

« Enfin Douin, Schweitzer et Ghosn venaient pour d'une part 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)

« Donc Ghosn présente pendant 3 heures très brillamment l'exercice que Renault a fait en 87 et entre 97 et 99, *« comment on redresse une entreprise »*. Réduction des coûts, création d'équipes transverses, management de projets... » (Douin, Renault)

"C'était pas un argument de négociation, mais on leur disait *« on était dans la merde en 85, on a su s'en sortir avec des moyens et une martingale qui marche »*... pour ce qui est contrôle de gestion... les synergies internes, c'est vrai. Il faut le reconnaître objectivement, il y a une petite martingale Renault quand même. Et ça cela les a un peu épaté." (Husson, Renault)

Il ne se passe plus rien jusqu'au 23 décembre, date à laquelle doivent être négociées la poursuite des due diligence, les clauses de confidentialité et d'exclusivité. À Tokyo, le 23 décembre, Nissan impose un virage dans les négociations : les japonais acceptent de lancer les due diligences avec naturellement une clause de confidentialité, mais ne reconduisent pas la clause d'exclusivité du fait que Daimler-Chrysler s'intéresse désormais au groupe Nissan dans son intégralité. Le virage va même plus loin : les japonais acceptent de poursuivre les négociations avec Renault à la condition que les français acceptent d'inclure Nissan Diesel dans leur projet d'alliance, afin de faire le symétrique de l'offre de Daimler. Pour les français, ce moment est très dur. En effet les japonais exigent un effort important de la part de Renault. Car, pour Schweitzer et Husson, Nissan Diesel est une concession très forte : la filiale poids-lourds est dans une situation financière catastrophique.

« C'est à dire que là, on a entendu le message qui venait directement de Hanawa, lors d'un dîner à Tokyo que j'ai du mal à situer... Là, on a entendu clairement que *« Vous devenez définitivement des partenaires sympathiques si vous nous sortez de la merde dans le diesel... »*.

Q : Daimler faisant l'offre inverse...

R : Voilà c'est cela. C'était un peu le miroir de l'offre de Daimler-Chrysler. 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 percevait pas de synergies évidentes quoi... Mais bon... ça c'était la part du feu à payer pour faire un deal stratégique. C'est la vie. » (Husson, Renault)

Malgré cela, les français décident de commencer la période des Due Diligence, en concurrence avec Daimler-Chrysler, en intensifiant ses pratiques altruistes. Ainsi les dons effectués pendant la période

des Joint Studies reprennent dans le cadre des Due Diligence : temps, informations, documents, énergie dépensée, etc.

« Et bien ça veut dire qu'on va démultiplier notre énergie et notre conviction, et on va être encore plus... plus précis et déterminé dans notre propre offre et on a pris le parti tout de suite de ne pas spéculer sur ce que serait l'offre de Daimler-Chrysler pour faire du suivisme. » (Husson, Renault)

« Et puis on savait que c'était un projet stratégiquement important, et que il fallait continuer de foncer et de ne pas... Il n'y a aucun moment où on a levé de pied, ce qui n'est pas évident, même quand on sentait que les choses... ça aussi ça a été un des points clés, de maintenir l'effort jusqu'au bout. » (Lévy, Renault)

Les négociateurs français insistent alors de plus en plus sur les compétences managériales que peut apporter Renault en matière de redressement d'entreprise – argument allant tout à fait dans le sens d'une alliance entre égaux.

« Et donc nous avons la chance quelque part de pouvoir exposer un processus que Renault avait suivi pour sortir d'une situation pas identique... mais 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 résultats, en telle période de temps... »*. Et ça je crois par rapport à la culture japonaise, ça a eu une grande force. » (Lévy, Renault)

Lévy va notamment trois fois à Tokyo pour expliquer trois fois les mêmes choses à ses homologues japonais.

« R : Par exemple, j'évoquais cette première réunion avec Shiraï, et on était que trois. Shiraï 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... je ne sais plus quand... avec Dassas on est revenu ré-expliquer la même chose à Shiraï, mais là il voulait être avec deux collaborateurs. Et à la fin, Shiraï 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. Je ne sais pas si il y avait d'autres personnes que celles de la direction financière, mais il y avait un certain nombre de personnes. Et on a du refaire des explications... » (Lévy, Renault)

### **2.3.2. L'absence de retour ou de récompense : la passivité de Nissan**

Il est essentiel ici de souligner une caractéristique récurrente des faits observés précédemment. Les manifestations d'altruisme de Renault sont effectuées explicitement sans retour équivalent de la part de Nissan. Les gestes de don, les "choses" données, les engagements, viennent massivement de l'entreprise française et il n'y a qu'une réciprocité très faible du côté des 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, pendant la période des Joint Studies de septembre à novembre 1998, les relations sont déséquilibrées.

" (...) il y avait un engagement du côté Renault qui était fabuleux.

Q : Et vous avez trouvé la même motivation en face ?

R : Moins. Moins... J'ai trouvé la motivation de Suzuki, Sugino... Parce qu'ils étaient chargés de faire un deal, en face ils étaient quand même en crise ! Ils cherchaient une solution à leur crise donc c'était pas dans l'enthousiasme." (Dassas, Renault)

"Q: Vous vous engagiez beaucoup dans le processus... Mais, il y avait la même chose en face?

R : 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 toute à l'heure, c'était pas tactique.

Q : Pas tactique ? C'est-à-dire?

R : C'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 du tout... ils ne sont pas extravertis... ils ont du mal à prendre les devants...

Q : ça ne vous a jamais perturbé?

R : non, pas vraiment... Il faut le savoir, c'est tout... et puis en tenir compte. Ils sont comme ça. C'est la culture samouraï, très en retenue, toujours dans le *face saving*... Comme je vous le disais, nous, on a pris le parti du contraire et d'avancer et de leur donner un maximum de choses. Et puis, on voulait faire l'alliance..." (Husson, Renault)

Pendant les périodes de Due Diligence, de janvier à mars 1999, Nissan poursuit cette passivité, se contentant de recevoir et d'effectuer des retours minimes, notamment des signes et des confidences, pour maintenir l'attention des français.

"Je me rappelle j'allais à Tokyo pour voir le patron de Nissan Diesel, pour voir les problèmes, pour voir les synergies... Moi, dans les domaines que j'ai été amené à toucher il y avait effectivement une certaine passivité de leur part." (Levy, Renault)

« Q : Et vous quand vous preniez l'initiative comme ça, est-ce que vous attendiez quelque chose en retour, ou est-ce que vous aviez du régulièrement formuler des demandes... »

R : Et bien quand on leur demandait, quand ils pouvaient bien sûr, ils donnaient ce qu'ils pouvaient...

Q : Mais pas avec le même élan.

R : Moins... Mais c'était pas tactique... » (Husson, Renault)

Cependant, pendant cette période, les japonais ont toujours accordé à leurs homologues du temps pour les écouter et, en quelque sorte, recevoir les dons des français.

« L'autre point important c'est qu'il y avait toujours une écoute, alors j'avais du mal à l'époque à distinguer ce qui était vraiment intéressé et une écoute polie... mais je crois qu'il y avait constamment maintenue une ouverture qui faisait que Renault a toujours été une des solutions possibles. J'ai eu cette impression dès le départ, c'est-à-dire que ce n'était pas pour amuser la galerie, que c'était une solution qui était prise en compte sérieusement. Il nous accordait toujours du temps pour l'écoute. » (Lévy, Renault)

L'idée importante à noter est que cette situation ne semble pas gêner les français. Ce déséquilibre est présenté comme une chose normale par les managers de Renault qui ont été interviewés. Cette situation vient du fait que Nissan est en quelque sorte débordée par l'altruisme et les dons de Renault et que, par conséquent, les japonais ne peuvent pas suivre le rythme des français.

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

R : 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 – ça a été un de nos avantages – un métronome 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, quoi. » (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... Et puis Schweitzer a insisté pour que nous restions français, alors on a joué notre jeu." (De Andria, Renault)

"Non, là on s'est dit tout de suite que... on s'était renseigné sur les particularités du comportement japonais, qui craint d'être infiltré, quoi... qui craint l'infiltration étrangère. Ça on avait assumé très vite que on n'aurait pas des réponses claires, qu'on n'aurait pas des réponses immédiates... Voilà... Il y avait une part de risque, ça c'est vrai." (Husson, Renault)

Au-delà, les français ne sont pas 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 passager clandestin. Pour eux, les japonais sont "honnêtes" et transparents.

"Ils ont toujours été honnêtes. Moi j'ai toujours trouvé qu'ils étaient honnêtes. Les seules informations qu'ils ne nous donnaient pas, ce sont les informations qu'ils n'avaient pas ...

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

R : Ils paraissaient honnêtes. Après on s'est rendu compte qu'ils étaient vraiment honnêtes [rires]... Mais ... Moi je les trouvais honnêtes.

Q : Mais aussi parce qu'ils vous disaient des choses négatives sur eux-mêmes ?

R : Oui... Oui, oui... Ils nous ont toujours... Enfin vraiment ils nous ont jamais caché les problèmes. Quand on a parlé de Nissan-Diesel... enfin... qui est quand même une société difficile, ils ne nous ont pas caché les problèmes. 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 dit à 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]... Et il nous a expliqué pourquoi. Donc, franchement, j'ai jamais eu l'impression qu'ils nous aient raconté des histoires." (Dassas, Renault)

Toutes ces considérations nous incitent à défendre l'idée que l'attitude dynamique de Renault envers Nissan constitue bien de l'altruisme. Les français n'attendent pas de retour de la part des japonais; mieux, ils trouvent cela normal et l'expliquent sans que cela ne freine aucunement leurs gestes. Nous sommes bien en face d'un altruisme à l'œuvre dans un contexte de travail et de management stratégique.

### **2.3.3. Le rôle de l'altruisme dans la réalisation de l'alliance**

Savoir si l'altruisme de Renault a été déterminant dans la réussite finale est, par contre, 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. En d'autres termes, il est évident que l'altruisme de Renault, à lui seul, 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 actes (les dons) et des attitudes qui se sont déployés en même temps que la

technique managériale formelle de négociation (lettres d'intention, joint studies, due diligence, méthodes d'analyse et d'évaluation, etc.). L'altruisme, la gratuité, et parfois la générosité de Renault ont facilité les choses, renforcé des points forts, affirmé la conviction des japonais, créé et renforcé l'empathie entre les futurs partenaires.

« Je pense qu'il y a autre chose qui aurait pu faire qu'on se plante pour revenir à votre question, c'est si on n'avait pas été continuellement preneur d'initiatives. Heu... prenons un exemple idiot. Si j'avais dit à Moniseur Hanawa « *Venez à Paris!* » au lieu d'aller moi-même à Tokyo, le 1<sup>er</sup> jour dans ma lettre, je ne suis pas sûr qu'on se serait jamais vu. J'aurais pu lui dire ça parce que c'était lui qui avait besoin d'argent et pas moi [rires]. » (Schweitzer, Renault)

"Dés que je mets les pieds au Japon, je vais voir Shiga, c'est devenu quelqu'un de très proche quoi. On s'entend très bien" (Dassas, Renault)

Shiga souligne l'importance du rôle des pratiques managériales altruistes (Kanungo & Conger, 1993) dans la réalisation 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 Motor." (Shiga, Nissan)

#### **2.3.4. L'altruisme de Renault comme un attribut interne**

Concernant l'altruisme observé, deux caractéristiques semblent revenir dans les interviews : celui-ci doit être constant sur la durée et être en cohérence avec la nature propre de l'acteur, en d'autres termes l'altruisme doit renvoyer à une réalité et ne doit pas être artificiel ou forcé. Ainsi, plus que dans la rationalité stratégique et les contingences économiques (nécessité de faire des rapprochement en réaction à VAG et Daimler-Chrysler, l'opportunité Nissan), l'altruisme doit trouver sa source dans les caractéristiques internes (culture, identité, valeurs, traits, sentiments, etc.) des parties prenantes. Spécifiquement pour Renault, nous pensons avoir identifié quatre attributs qui peuvent avoir dynamisé l'altruisme des français :

- La compassion envers Nissan:

« Ils étaient au pied du mur. Et ça, on a... j'ose pas dire "sympathisé"... mais on les comprenait bien parce que Renault a été dans cette situation. Renault a été dans cette situation en 85, on a vécu ça... Ça crée des sortes de sympathie rétrospective, quoi. (...) C'est pas compassionnel, enfin étymologiquement "*se mettre à la place de l'autre*", mais c'est un peu compassionnel quand même. » (Husson, Renault)

- L'expérience de Volvo: d'après les français interviewés, Renault, pendant les négociations de fusion avec Volvo, aurait déployé vis-à-vis des suédois un comportement arrogant, dominant, calculateur et de trop rationnel. Selon les français, ces erreurs comportementales ont été la cause principale de l'échec du rapprochement. Cette

expérience semble avoir été suffisamment marquante pour qu'ils capitalisent un savoir commun.

"Volvo, on le voyait comme plus petit que nous. Donc notre sens de la propriété, de la supériorité, en a été exacerbé (...) C'était dans le cadre du petit groupe qui a organisé et piloté l'opération, on se le disait d'une façon tout à fait explicite... "*pas d'arrogance!*". Et par ailleurs, on a présenté les résultats des études du passé. On les a montré et dans les risques il y avait « arrogance »." (De Andria, Renault)

"Avec Volvo, on prenait le pouvoir, et on voulait le prendre un peu trop violemment ou un peu trop visiblement. Et ça, ça n'a pas plu à certains des suédois. Donc ça, c'est un discours qu'on s'est fait en interne. Alors le fait qu'on ait eu cette expérience avec Volvo en disant « *attention soyons plus diplomates que pour Volvo* », et en plus c'était des japonais. Donc on était doublement prudents.

Q : Et ça, ça a été communiqué en interne, le fait qu'il fallait être plus diplomate ?

R : Oui, ça a été communiqué en interne. Et en plus ils sont bons ces japonais, au point de vue technique ils sont très bons, ils forcent l'admiration de nos ingénieurs. Donc c'était pas trop compliqué de faire passer le message qu'il fallait les respecter, parce qu'ils sont très bons..." (Dassas, Renault)

- La personnalité de Louis Schweitzer: le dirigeant de Renault, par son image, son charisme et sa personnalité a joué un rôle moteur dans les négociations et dans l'opinion japonaise en général et du groupe Nissan en particulier. Ses valeurs personnelles semblent avoir irrigué les relations avec Hanawa notamment et être allées dans le sens de l'altruisme.

"Le principal moteur? Pour moi, en premier, ça a été incontestablement Louis Schweitzer. Il s'est très bien entendu tout de suite avec Hanawa... Ils se sont respectés tout de suite... Schweitzer est toujours très respectueux et ça, les japonais... ça les a marqué. Maintenant, on sait ces choses, on en a discuté avec eux." (Husson, Renault)

"Je pense que les japonais ont adoré Schweitzer. Alors d'abord, il est intelligent ça c'est clair, mais très courtois, il a fait ça avec beaucoup de tact. D'ailleurs il y avait un article dans la presse japonaise qui disait : « *mais c'est incroyable, on a trouvé un patron du secteur automobile qui n'est pas une brute !* ». Parce que pour eux les patrons des secteurs automobiles c'est des américains, ils arrivent, ils débarquent [rires]... Là il avait une image de quelqu'un, et c'est ce qui est, d'assez sophistiqué, très intelligent et très... très à l'écoute de l'autre." (Dassas, Renault)

- Les valeurs comportementales "corporate" de Renault : indépendamment de l'expérience "Volvo", certains interviewés ont mentionné des traits, ou valeurs, propres à Renault qui contiennent des éléments d'altruisme.

"C'est que très tôt on représentait un partenaire qui respectait leur liberté... Maintenir leur identité pour eux, c'est fondamental... Encore aujourd'hui." (De Andria, Renault)

Ces éléments ont été mis en valeur par les pratiques de négociation de Daimler-Chrysler qui renvoyaient à une autre conception de la vie des affaires : négociations dures, domination, concurrence, absence de concession, etc.

"Et on voit nos collègues, nos interlocuteurs, faire Tokyo-Paris-Stuttgart... Stuttgart-Paris-Tokyo assez régulièrement et ils nous informent... enfin ils nous parlent assez librement de ces contacts sans évidemment rentrer dans le fond. Et ils nous laissent quelques indications sur l'ambiance générale... Et on sent bien qu'on a, en général, vis-à-vis de nos interlocuteurs et pas seulement la petite équipe homologue de la notre mais... l'ensemble de la population... on a l'avantage du cœur." (De Andria, Renault)

"Il nous ont toujours dit *"nous on aimerait bien avoir un % léger pour marquer le coup, on aimerait avoir un poste d'administrateur"*. M. Hanawa est administrateur, mais donc on a toujours ouvert sur une coopération alors que les allemands – on l'a su après – ont toujours été... les qualités et les défauts des allemands... c'est à dire très organisés mais *"C'est nous, point. On prend le contrôle de tout, on vous demande des conditions très drastiques à respecter et..."* Et les allemands étaient beaucoup plus exigeants en termes de part de capital – ils voulaient la majorité tout de suite – et ils voulaient faire un certain nombre de changements radicaux immédiatement." (Dassas, Renault)

Lors du dénouement de mars 1999 et l'abandon de Daimler-Chrysler, ce phénomène se trouve encore plus exacerbé. Alors que les français peuvent profiter de la situation de faiblesse des japonais, ils ne changent pas leurs comportements. Cette décision est en cohérence avec les remarques que nous avons évoquées sur la personnalité de Louis Schweitzer.

"Au bout du compte Daimler est parti et le choix que nous avons fait dans la négociation finale c'est de ne pas changer nos positions, ça c'était un choix important je pense, qui était de dire *"ce n'est pas parce que Daimler n'est plus là que nous changeons notre proposition"*. Autrement dit, ce n'est pas parce que il n'y a plus de surenchérisseur qu'on change les conditions du deal, puisqu'on sait qu'ils vont devoir faire le deal et il n'y a personne contre moi. C'est à dire de forcer les conditions pour avoir les conditions qui nous arrangent. J'ai décidé de ne pas le faire parce que j'ai considéré que cela casserait les relations de confiance qui me paraissaient indispensables pour la vie commune." (Schweitzer, Renault)

"Enfin bref, le matin on se retrouve donc dans cette formation, ils étaient 15 nous étions 3 [rires]... Et là on a eu un réflexe... on a eu un réflexe... pardonnez moi si c'est un peu immodeste mais 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. Mais on sentait là, que si on donnait une garantie ce serait bien..." (Husson, Renault)

### 3. DISCUSSION THEORIQUE

L'altruisme a joué un rôle déterminant dans le processus de construction de l'alliance Renault-Nissan. Il a facilité le déploiement des variables stratégiques classiques (compétences, infrastructures, gammes, etc.), et a irrigué le rapprochement entre les deux entreprises. Dans le cas Renault-Nissan, l'altruisme peut être compris comme une bonne pratique, ou une bonne posture, et comme une force. Certaines recherches que nous avons déjà signalées dans notre première section, présentent l'altruisme comme une vraie force pour le management stratégique (pour les citer à nouveau, voir notamment Schulze, Lubatkin & Dino, 2002; Kanungo & Conger, 1993; Molyneaux, 2003). Les rubriques "experience" et "business practice" de la Harvard Business Review font massivement référence à des pratiques managériales altruistes et à leurs contributions dans la performance. Il est facile à concevoir qu'un manager altruiste, à niveau de compétence technique équivalent, bénéficie de leviers d'efficacité plus importants qu'un manager non-altruiste (ou égoïste) en termes de collaboration interne avec ses autres collègues, ses collaborateurs, voire même ses supérieurs

hiérarchiques; qu'il soit plus efficace et à l'aise dans le travail en équipe, qu'il bénéficie sans doute plus facilement de "circonstances atténuantes" de la part de ses pairs, qu'on lui rende plus de services quotidiens, etc. Au-delà, en termes de stratégie pure, ces mêmes considérations peuvent se retrouver à d'autres niveaux. Le cas Renault-Nissan a montré le rôle important de l'altruisme, comme variable facilitatrice, dans la construction de l'alliance. On peut penser que ce phénomène se retrouve dans la régulation de l'alliance une fois mise en place : une organisation en général, et une alliance en particulier, se renouvèle constamment.

Mais, une réflexion sur l'altruisme et la stratégie d'entreprise nous renvoie à des problématiques plus profondes en termes d'épistémologie. Historiquement, la stratégie d'entreprise s'appuie sur les catégories de la concurrence, de la compétition et de la domination. Dans les années 80 et 90, notamment en France, un paradigme alternatif semblait avoir émergé en lien avec la (re)découverte des alliances et les recherches sur les stratégies d'alliance (Aliouat, 1996). La création de valeur semblait supplanter la part de marché, et l'avantage concurrentiel était complété par des termes nouveaux : l'avantage collaboratif ou coopératif (Kanter, 1994) et la "coopétition". Nous pensons même que le management stratégique possède une certaine avance sur la sociologie ou l'économie qui semblent n'explorer objectivement l'altruisme que depuis la fin des années 90. En posant l'acteur (la personne ou, à l'extrême, l'entreprise dans une perspective holiste) comme un acteur altruiste et non pas égoïste, il semble possible de fonder épistémologiquement des pans entiers de la "corporate strategy", aussi bien en termes de mise-en-œuvre (management qu'il soit stratégique ou opérationnel) que de décision stratégique.

Enfin, nous aimerions finir cette contribution avec une question qui nous hante depuis l'origine : faut-il être altruiste sans condition? Y a-t-il une éthique de l'altruisme? Doit-on suivre un altruisme maximal et généralisé, ou non? La notion de discernement semble être une perspective inévitable dans notre réflexion. Explorer le discernement comme une sorte de "rationalité de l'altruisme" pourrait renforcer la crédibilité de ce sujet de recherche et même expliquer pourquoi un individu égoïste et opportuniste, isolé dans une communauté d'altruistes, ne peut profiter de la situation que sur une période de temps limitée. Comme l'a très bien montré Axelrod (1984) dans le cadre simplifié de la théorie des jeux, les comportements égoïstes sont repérés par les individus altruistes qui adoptent une attitude en réaction conduisant à l'isolement.



## REFERENCES

- Aliouat, B. (1996), Les Stratégies de Coopération Industrielle, *Economica*.
- Arino, A., J. de la Torre et P.S. Ring (2001), Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances, *California Management Review*, vol.44, n°1, 109-130.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books.
- Bergstrom, T.C. (1995), On the Evolution of Altruistic Rules for Siblings, *American Economic Review*, vol.85, n°5.
- Caillé, A. (1996), Ni Holisme, ni Individualisme Méthodologique : Marcel Mauss et le Paradigme du Don, *Revue du M.A.U.S.S*, n°8.
- Caillé, A. (2000), *Anthropologie du Don – Le Tiers Paradigme*, Desclée de Brouwer.
- DiMaggio, P. (1995), Comments on « What theory is not », *Administrative Science Quarterly*, vol.40, n°3, 391-397.
- Eisenberger R., N. Cotterell & J. Marel (1987), Reciprocation Ideology, *Journal of Personality & Social Psychology*, n°53, 743-750.
- Godbout J.T. (1992), *L'Esprit du Don*, La Découverte.
- Godbout, J.T. (2002), Ni Égoïsme ni Altruisme – Don et Théorie des Jeux, *Revue du M.A.U.S.S.*, 2002/2, n°20.
- Goldner, A. (1960), Norm of Reciprocity, *American Sociological Review*, vol.25, n°2, 161-178.
- Kanter. R.M. (1994), Collaborative Advantage: the Art of Alliance, *Harvard Business Review*, vol.72, n°4, 96-108.
- Kanungo, R.N., J.A. Conger (1993), Promoting Altruism as a Corporate Goal, *Academy of Management Executive*, vol.7, n°3, 37-48.
- Kolm, S.-C. (1981), Efficacité et altruisme : les sophismes de Mandeville, Smith et Pareto, *Revue Économique*, vol.32, n°1.
- Kolm, S.C. et J. Mercier Ythier (2006), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Elsevier/North-Holland.
- Langley, A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, 691-710.
- Latouche, S. (1998), Le Don est-il l'autre Paradigme?, *Revue du MAUSS*, n°12, 312-322.

- Lunati, M.T. (1997), *Ethical Issues in Economics: From Altruism to Cooperation to Equity*, MacMillan Press: London.
- Mauss, M. (1950), Essai sur le Don – Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés Archaïques, in M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Coll. Quadrige.
- Mauss, M. (1969), Une Forme Ancienne de Contrat chez les Thraces, in M. Mauss, *Œuvres – T.3 : Cohésion Sociale et Divisions de la Sociologie*, Les Éditions de Minuit.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis – An Expanded Source Book*, Sage.
- Molyneux, D. (2003), Saints and CEOs: an Historical Experience of Altruism, Self-Interest and Compromise, *Business Ethics: a European Review*, vol.12, n°2, 133-143.
- Pentland, B. (1999), Building Process Theory with Narrative : from Description to Explanation, *Academy of Management Review*, Vol.24, n°4, 711-724.
- Sacco, P.L., S. Zamagni (1996), An Evolutionary Approach to Altruism, in F. Farina, F. Hahn et S. Vanucci (eds), *Ethics, Rationality & Economic Behavior*, Oxford University Press.
- Sacco, P.L., P. Vanin et S. Zamagni (2006), The Economics of Human Relationships, in S.C. Kolm et J. Mercier Ythier (eds), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Elsevier/North-Holland.
- Schenk R.E. (1987), Altruism as a Source of Self-Interested Behavior, *Public Choice*, vol.53, n°2.
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin et R.N. Dino (2002), Altruism, Agency and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial & Decision Economics*, vol. 23.
- Tarot, C. (1999), De Durkheim à Mauss : L'Invention du Symbolique – Sociologie et Science des Religions, *La Découverte / M.A.U.S.S.*
- Vandevelde T. (1998), Dons et Intérêts, *Revue du M.A.U.S.S.*, n°12.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods – 3<sup>rd</sup> Edition*, Sage.
- Zamagni, S. (2000), Economic Reductionism as a hindrance to the Analysis of Structural Change: Scattered Notes, *Structural Change & Economic Dynamics*, vol.11, 197-208.
- Zamagni S. (2004), Towards an Economics of Human Relations: on the Role of Psychology in Economics, *Group Analysis*, vol.37, n°1, 17-32.