



Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise

## **Le Don dans la Formation des Alliances Stratégiques**

**Olivier MASCLEF**

**ESC Dijon Bourgogne**

[olivier.masclef@escdijon.eu](mailto:olivier.masclef@escdijon.eu)

**SÉRIE DON, ÉCHANGE ET GRATUITÉ**

Avec le soutien de **CapitalDon**

**Cahier 3/2014**

## **Résumé (français):**

---

Cet article vise à montrer le rôle incontournable et bénéfique du don dans la formation des alliances stratégiques : non seulement le don est le processus déclencheur de la création de l'alliance, mais il est aussi une best practice. Cet article vise de plus à compléter les théories des coûts de transaction, des complémentarités, du pouvoir de marché, de l'apprentissage, de la confiance ou de la qualité relationnelle qui n'expliquent que très partiellement pourquoi une alliance stratégique internationale entre deux concurrents peut émerger à un moment donné. Ce travail s'appuie sur l'étude de l'alliance entre Renault et Nissan.

**Mots-clés :** Théories du don, Stratégie, Alliance, International, Secteur Automobile.

---

## **Abstract (english)**

---

This article aims to show the essential and beneficial role of the gift during the formation of strategic alliances : the gift is not only the trigger process of the alliance formation, but it is also a best practice. Furthermore this article intends to complement the theories of transaction costs, complementarities, market power, learning, trust or relational quality that only partially explain why an international strategic alliance between two competitors can emerge at a given moment. This work is based on the study of the alliance between Renault and Nissan.

**Key Words :** Gift Theory, Strategy, Alliance, International, Automotive Industry

---

## Le Don dans les Alliances Stratégiques

Olivier MASCLEF

Le don a sa place dès-lors que nous avons à faire avec l'humain. L'entreprise en tant que lieu où interagissent des personnes est par conséquent un lieu privilégié de manifestations et d'actes de dons. L'objectif de ce chapitre est de montrer que ce constat se poursuit aux limites de l'entreprise, à ses frontières. En effet, l'entreprise rentre en contact avec divers acteurs extérieurs comme ses fournisseurs, ses clients, ses financiers, etc. Mais l'entreprise peut encore nouer des alliances avec d'autres entreprises.

Cette contribution vise à répondre à la question : *comment apparaissent les alliances stratégiques?* Pour répondre à cette question, il faut prendre en compte non seulement les *causes* qui font qu'une alliance émerge, mais encore les *comportements à avoir* pour que cette alliance soit possible. Cette question ne se confond pas avec celle des conditions de réussite d'une alliance : certes une alliance réussie nécessite que les partenaires aient produit les bons comportements pour la faire émerger, mais elle suppose aussi que l'objectif à proprement parler de l'alliance soit atteint. Or cette dernière question soulève d'autres sujets qui ne concernent pas l'émergence : le produit co-développé est-il rentable? Est-il concurrentiel? Le projet produit-il la valeur escomptée? L'environnement ne rend-il pas l'alliance caduque? Etc. Nous nous concentrerons donc sur ce qui fait qu'une alliance émerge et, même si cette émergence est un préalable, nous ne nous intéresserons pas aux conditions de réussite de cette alliance qui dépassent largement la seule période de négociation/construction.

Pour le lecteur familiarisé avec la théorie du don, il est évident d'associer le don avec l'alliance sous toutes ses formes : dès que des personnes s'allient, créent du lien, alors le rôle du don devient indiscutable (Alter, 2002, 2009 ; Godbout, 2007). Cela a été la motivation de nos premières recherches sur le cas Renault-Nissan (Gomez, Korine & Masclef, 2003 ; Masclef, 2004) : montrer comment le don était un préalable et un passage obligé pour toute entreprise voulant s'allier. Nos premières

recherches ont montré comment le don créait le lien social sur lequel se bâtissait ensuite l'alliance dans sa version économique (objectifs, contrat spécifiant les droits et les devoirs, organisation, coordination du travail, des ressources, des capitaux et système de décision). Ces premiers travaux s'intéressaient donc au don dans sa version « maussienne », c'est-à-dire au don-échange comme nous l'avons expliqué avec Sandrine Frémeaux et Anouk Grevin dans le premier chapitre de ce livre.

Puis nos recherches se sont focalisées sur la part de gratuité inhérente à toute émergence d'alliance et s'intéressant à tout un ensemble de dons qui ne rentraient pas dans le prisme maussien du don-échange. En effet, dans nos premières études sur Renault-Nissan, nous avons observé une masse extraordinaire de dons qui étaient faits sans attente de retour ou de contrepartie. Ces dons ont posé d'importants problèmes méthodologiques et ne cadraient pas avec le modèle du don/contre-don que nous développions à l'époque. Cela a fourni la matière à un second programme de recherche inauguré en 2011 et à la découverte d'une théorie du don largement ignorée par les sciences sociales françaises et le M.A.U.S.S. qui, auprès des chercheurs francophones, fait largement autorité sur le don encore actuellement : la théorie du don-gratuit développée par d'immenses penseurs tels que Robert Titmuss ou Bronislaw Manilowski. Ces recherches ont abouti à une autre compréhension du cas Renault-Nissan (Masclef, 2011, 2012) : le don n'est pas qu'une affaire de lien social, il est aussi un langage pur et simple, un mode d'expression qui permet d'attirer l'attention, se montrer et convaincre en plus du langage verbal. Mais le don est aussi la manifestation d'un altruisme naturel, un réflexe humain, une pulsion. Dans ce cadre-là, dans ce contexte très précis, nous avons remarqué – et dû accepter – cette idée nouvelle pour nous à l'époque que le don n'était pas toujours motivé par le contre-don ou le retour, ou même le lien social.

Nous avons dû alors articuler nos travaux car chacune de ces deux formes de don (don-échange et don gratuit) expliquait des moments différents de l'alliance Renault-Nissan. Dit autrement, loin de s'opposer ou de se contredire, ces deux théories du don se complétaient parfaitement et cohabitaient. Nous avons alors dû formaliser théoriquement les limites et les différences de ces deux types de dons, clarifier leurs contextes spécifiques et conclure sur l'idée – très éloignée de celle défendue par le M.A.U.S.S. (voir par ex. Caillé, 1996, 2000; Godbout, 1992) – qu'il existait au moins deux paradigmes différents (Masclef, 2013).

Cet article constitue donc la clé de voute de toutes nos recherches sur le rôle du don dans l'émergence des alliances : nous y articulons pour la première fois les résultats de nos recherches sur le don-échange d'un côté et le don gratuit de l'autre. Mais au-delà, cet article nous a permis de comprendre l'articulation des dons gratuits et des dons échanges : non seulement chacune de ces formes de don possède ses propres règles autonomes, mais encore la valeur de leur jeu s'accroît quand on envisage que dons-échanges et dons gratuits s'assemblent de façon symphonique pour tracer un véritable chemin humain.

## 1. LA FORMATION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

### 1.1. Qu'est-ce qu'une alliance stratégique ?

Les entreprises ont développé avec le temps de multiples formes de coopération pour se développer. Les alliances stratégiques en font partie. Parmi toutes les formes de coopération, les alliances stratégiques peuvent être définies de deux façons non exclusives : un rapprochement mutuel entre entreprises concurrentes qui vont

coordonner leurs ressources pour atteindre un objectif précis et qui restent indépendantes en dehors de l'alliance ; ou un rapprochement entre entreprises (pas forcément concurrentes) qui vont coordonner leurs ressources afin de créer et/ou renforcer des avantages concurrentiels mutuels (Garrette & Dussauge, 1997). Dans les deux définitions, l'alliance a une portée stratégique : la première parce qu'en impliquant des concurrents, elle modifie l'équilibre stratégique du secteur ; la seconde parce qu'elle touche aux avantages concurrentiels des entreprises concernées<sup>1</sup>.

Le cas sur lequel nous allons appuyer notre réflexion (l'alliance Renault-Nissan) correspond à ces deux définitions : il concerne deux concurrents mondiaux directs et, dès le départ, l'intention des deux dirigeants est que cette alliance porte sur les avantages concurrentiels des deux entreprises. L'objectif pour Renault est de se hisser parmi les leaders mondiaux de l'industrie des constructeurs automobiles et, pour Nissan, de se sauver de la faillite pour retrouver son leadership global. Ainsi, les sujets de coopérations traiteront très vite et très directement d'avantages concurrentiels : les équipes jointes travailleront sur des questions de plateformes communes, de technologies, de sécurité, de savoir-faire managérial, etc.

Par conséquent, il est facile de comprendre qu'une alliance stratégique est un choix de développement qui est loin d'être évident : il n'est pas naturel de coopérer avec un ennemi et il est encore moins naturel d'apporter dans une alliance les éléments les plus précieux d'un *Business Model*. Au-delà, il est possible même de trouver des facteurs aggravants : la distance géographique, les écarts de culture nationales, les écarts de culture d'entreprise, les images mutuelles que peuvent avoir les entreprises les unes vis-à-vis des autres, etc.

<sup>1</sup> Pour rappel, un *avantage concurrentiel* est tout ce qui permet à une entreprise de faire la différence avec les autres entreprises de son secteur : des économies d'échelle, une technologie, un maillage géographique, une qualité, une réputation, un système logistique, etc. Les avantages concurrentiels sont donc l'objet central de la discipline appelée « Stratégie d'Entreprise ». En stratégie d'entreprise,

tout peut donc être résumé à ces questions : Comment créer un avantage concurrentiel quand l'entreprise n'en a pas (création d'entreprise, PME/PMI, etc.) ? Comment protéger un ou des avantages concurrentiels existants ? Comment les développer économiquement et industriellement ? Comment les valoriser financièrement ? Etc.

Par conséquent, la question de l'émergence d'une alliance stratégique est une question légitime : pourquoi et comment ces modes de développement apparaissent-ils ?

## 1.2. Les explications classiques et le problème de l'émergence

Traditionnellement, les alliances et les partenariats sont expliqués par trois raisons économiques : la réduction des coûts de transaction, l'existence de complémentarités et l'accroissement du pouvoir de marché.

Ainsi une alliance stratégique va émerger à partir du moment où celle-ci va permettre de minimiser les coûts de la transaction, sans toutefois que ces coûts ne justifient une internalisation de l'activité. Cette rationalisation dépend des structures de coûts des entreprises, donc du degré de spécificité des actifs impliqués par le projet stratégique (Williamson, 1985; Hesterly, Liebeskind & Zenger, 1990) : il faut par conséquent chercher le partenaire qui possède l'outil de production adéquat (l'actif spécifique) pour minimiser les coûts et qui sera intéressé économiquement par le partage de son outil de production (Hennart, 1988 ; Jarillo, 1988 ; Thorelli, 1986 ; Milgrom & Roberts, 1990 ; Pearce, 1997). Dickson & Weaver (1997) soulignent que les risques et l'incertitude sont aussi des formes de coût de transaction. Plus l'incertitude sur le projet est grande, plus son coût est élevé, et plus les entreprises ont intérêt à collaborer. De façon générale, c'est l'incertitude de l'environnement stratégique et concurrentiel des firmes, la volatilité de la demande, la vitesse d'obsolescence des technologies et leur imprévisibilité qui poussent les entreprises à partager les risques et donc à collaborer (Ulrich, 1983 ; Arlandis, 1987). Ainsi les coûts de transaction et la spécificité des actifs semblent être une causalité puissante aux mouvements de coopération. La formation des alliances serait la conséquence d'un calcul économique pour réduire les coûts.

Une seconde explication, non opposée à la précédente, est l'existence de complémentarités entre les entreprises potentiellement partenaires (Richardson, 1972) : de fortes complémentarités, renforcées par une coordination possible et faisable entre les entreprises concernées (management, culture,

volonté de faire ensemble, etc.) peuvent donc être à l'origine d'alliances et/ou de partenariats. Cette explication s'appelle la théorie de la *dépendance des ressources* (Richardson, 1972; Gulati, 1998). Dans cette perspective, Duncan (1982) souligne que les alliances inter-industries offrent des taux de rentabilité intéressants pour les entreprises qui les forment du fait des synergies dégagées. Shan & Hamilton (1991) utilisent aussi la perspective de l'interdépendance pour expliquer les alliances internationales : certaines entreprises peuvent posséder des avantages et des ressources spécifiques à leur implantation géographique et à leur pays. L'approche *Resource-Based*, qui explique la performance et la dynamique des firmes par l'articulation et la valorisation de leurs ressources stratégiques (Wernerfelt, 1984, 1989), opère le même raisonnement pour justifier la formation des alliances (Combs & Ketchen, 1999) : valoriser des complémentarités pour dégager des synergies.

La troisième explication est la théorie du *market power* ou théorie du pouvoir de marché qui découle directement des travaux de Michael Porter. Dans son industrie, l'entreprise cherche à améliorer sa position concurrentielle afin de maximiser ses profits, son chiffre d'affaires et de renforcer son impact sur ses marchés. Selon Kogut (1988), l'approche par le pouvoir de marché repose sur l'hypothèse que l'entreprise exécute ses transactions par le mode d'organisation qui maximise ses profits et/ou sa position concurrentielle : si la maximisation du profit passe par un accroissement de la position concurrentielle de l'entreprise, mais que les ressources requises dépassent les moyens de celle-ci, une approche coopérative peut alors être une voie intelligente de développement. Ainsi une alliance stratégique va émerger quand elle fournira l'opportunité de développer rapidement le pouvoir de marché des partenaires grâce au renforcement conjoint de leurs avantages concurrentiels.

D'autres explications viennent compléter ces trois arguments dominants :

- L'apprentissage (Hamel, 1991): certaines alliances et certains partenariats sont motivés par la volonté d'apprendre (méthode de management,

transfert de technologie, savoir-faire, etc.)

- L'approche par les réseaux : des alliances et des partenariats peuvent encore émerger, indépendamment des explications précédentes, parce que les entreprises concernées sont "incrustées" dans les mêmes réseaux (géographiques, industriels, professionnels, etc.).

### 1.3. L'importance de la confiance et de la qualité relationnelle

Les explications précédentes n'expliquent pas parfaitement l'émergence des alliances stratégiques. En effet, la seule existence des éléments cités dans le paragraphe précédent ne suffit pas pour expliquer de façon satisfaisante pourquoi deux entreprises décident de s'allier. Certains chercheurs ont cherché à résoudre ce problème en mobilisant le concept de confiance : une alliance apparaît non seulement parce que une – ou plusieurs – explication(s) classique(s) sont mobilisées, mais encore parce que les entreprises concernées se font confiance. La confiance viendrait en quelque sorte « précipiter » le mélange chimique composé des explications classiques (Das & Teng, 1998 ; Parkhe, 1998).

Les définitions possibles du concept sont extrêmement nombreuses et peuvent être divisées en deux courants : les approches subjectives d'un côté et les approches objectives – ou calculatoires – de l'autre. Pour un premier bloc de recherches, la confiance est une perception qui conduit à s'en remettre à quelqu'un ou à quelque chose. Elle revient à estimer que le protagoniste est sérieux et de bonne foi (Das & Teng, 1998 ; Wicks, Berman & Jones, 1999), à avoir un bon sentiment sur ses mobiles et ses motivations (Das & Teng, 1998), ou à avoir une complicité si forte qu'aucun des partenaires n'abuse l'autre (Parkhe, 1998). Parfois, la confiance prend une dimension complètement émotionnelle et se confond avec une forme d'attachement interpersonnel si bien qu'elle est souvent qualifiée de confiance affective (McAllister, 1995 ; Rousseau & alii, 1998).

Mais pour un autre courant, la confiance est aussi un phénomène objectif car issu d'un

calcul. La confiance calculatoire (*calculative trust* ou *calculus-based trust*) est une relation associant des partenaires qui émerge d'un processus de choix rationnel (Barber, 1983 ; Rousseau & alii, 1998). Les approches mobilisant la confiance calculatoire utilisent d'ailleurs deux termes difficiles à traduire en français : le *trustor* (celui qui fait confiance) et le *trustee* (celui en qui le trustor fait confiance). Ainsi la confiance émerge quand le *trustor* perçoit que le *trustee* va accomplir une action bénéfique à son profit. La confiance se base alors sur des signaux explicites et des observations empiriques (Barber, 1983). La confiance calculatoire est ainsi largement utilisée pour expliquer la formation des alliances stratégiques (voir à ce sujet Noteboom, Berger & Noorderhaven, 1997).

Cependant, l'explication par la confiance comporte deux problèmes. Non seulement la confiance reste un concept difficilement définissable, donc difficilement opérationnalisable de façon méthodologique, donc difficilement prouvable scientifiquement quand nous voulons dépasser le simple déclaratif (Rousseau & alii, 1998) ; mais encore certains chercheurs ont montré à juste titre que certaines entreprises acceptaient de collaborer sur des projets stratégiques sans même se faire particulièrement confiance : une simple "bonne entente" entre les partenaires est suffisante, en tout cas une entente suffisamment bonne pour pouvoir travailler ensemble. Ces réflexions ont abouti sur ce qu'on appelle la « qualité relationnelle » (Arino, de la Torre & Ring, 2001) : des entreprises vont s'allier quand elles ont au moins de bonnes relations, même si ces bonnes relations restent insuffisantes pour créer une vraie confiance.

### 1.4. Un problème

Malgré tout, toutes ces explications ne peuvent expliquer l'émergence des alliances de façon satisfaisante. Les explications classiques sont insuffisantes pour comprendre l'émergence des alliances pour de raisons déjà vues : la seule existence d'économies possibles, de complémentarités, de synergies potentielles, d'un apprentissage, de réseaux communs, etc. ne suffit pas pour expliquer pourquoi deux entreprises se rapprochent. Si ces approches suffisaient à elles seules, les alliances et les

partenariats apparaîtraient de façon automatique, ce qui ne correspond pas à la réalité. Dit autrement, si nous prenions en compte toutes les entreprises qui fonctionnent dans le monde, nous constaterions un tissu d'alliances et de partenariats sous toutes leurs formes beaucoup plus riche et dense que ce que nous observons à l'heure actuelle tellement le potentiel de complémentarités, de synergies, de puissance concurrentielle, d'apprentissage est infini sur un plan mondial.

Il en va de même concernant la qualité relationnelle et la confiance. Ces concepts n'expliquent pas non plus l'apparition des alliances et des partenariats pour lesquels n'existent pas de lien de connaissance ex-ante. En effet, si l'alliance ou le partenariat émerge grâce à une qualité relationnelle suffisante ou une confiance favorable, alors la question se trouve repoussée dans le temps (Ring & Van de Ven, 1992 ; McKnight & alii, 1998) : comment émergent la bonne qualité relationnelle et la confiance ? Que font les managers pour produire cette bonne qualité relationnelle et cette confiance nécessaire et préalable à tout travail collaboratif et toute coordination efficace ?

Ces questions portent sur ce que l'on appelle, dans l'étude des alliances stratégiques, les préliminaires. Arino & Ring (2010) ont montré que l'étude de ces préliminaires, si importantes dans les alliances, était largement ignorée donc très peu expliquée. Les recherches sur l'émergence des alliances présupposent à chaque fois l'existence d'une relation préalable justifiant leur apparition (Mitsubishi & Greve, 2009). Comment expliquer les préliminaires entre des partenaires qui n'ont pas de liens préalables et qui se découvrent chemin faisant ?

### 1.5. L'engagement

La théorie des engagements de Zajac et Olsen (1993) a longtemps demeuré 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'émergence *ex-nihilo* des alliances, et comprendre pourquoi un partenaire s'engage délibérément vers un autre dans un vide relationnel, nous proposons d'utiliser les deux théories du don que sont le don-échange et le don gratuit (voir chapitre 1 de ce livre). Ces théories, nous semblent adaptées pour fonder conceptuellement l'apparition des préliminaires entre des partenaires qui ne se connaissent pas.

## 2. LE DON COMME MOTEUR D'EMERGENCE DES ALLIANCES

### 2.1. Don-échange et don gratuit

Nous ne nous étendons pas sur les définitions des dons gratuits et des dons échanges. Nous avons rédigé un article précisément sur cette question et nous invitons le lecteur à s'y reporter (Masclef, 2013). L'enjeu ici est de voir comment ces deux types de dons prennent forme dans un contexte d'alliance entre deux entreprises multinationales.

### 2.2. Les dons gratuits dans les alliances : « pulsion de don », attirer l'attention, se faire connaître et convaincre

Le don gratuit se définit comme « l'acte par lequel une personne donne un objet ou rend un service sans rien attendre ni recevoir en retour » (Malinowski, 1922). C'est un acte qui se caractérise par le fait « de ne demander aucune compensation en retour, ni même d'en attendre (...) sans contrainte de coutume, sans obligation légale, sans déterminisme social ; aucun pouvoir contraignant n'est exercé sur les parties prenantes, aucun besoin d'un impératif de gratitude » (Titmuss, 1970).

Loin d'être irrationnel comme nous pourrions instinctivement le croire à la première lecture, le don gratuit possède des explications parfaitement logiques et fort nombreuses suivant les contextes (Masclef, 2013). Nous aborderons la question dans le contexte spécifique des alliances.

Pourquoi, dans l'émergence d'une alliance, une entreprise ferait-elle des dons gratuits à son

potentiel partenaire ? Dans le cadre d'une alliance, les dons gratuits peuvent s'expliquer de trois façons différentes.

D'abord les dons gratuits, comme nous le verrons, ont comme principale vertu d'attirer l'attention de l'autre et, au-delà, de « se faire connaître ». En donnant quelque chose à quelqu'un, sans que celui-ci nous ne nous demande rien, et sans que nous ne demandions quoi que ce soit en échange, non seulement nous attirons l'attention de la personne qui accepte de recevoir mais encore nous nous faisons connaître : les choses données et la façon dont ces choses sont données nous « représentent », et ces choses et cette façon de donner sont d'autant plus puissantes qu'elles ne sont ni choisies ni faites de façon superficielle et conventionnelle.

Ensuite, en quelque sorte à un niveau supérieur, un donneur donne gratuitement pour « convaincre » l'autre, le persuader de sa crédibilité. En donnant gratuitement des « choses » de grande valeur comme des informations confidentielles, des secrets industriels ou des méthodes de gestion efficaces, le donneur non seulement se montre de l'intérieur mais encore espère convaincre l'autre de l'intérêt qu'il pourrait avoir à s'allier avec lui.

Enfin, un manager donne gratuitement au quotidien par « pulsion de don », par automatisme, parce que « c'est normal », « c'est comme ça » (Dhiman, 2011 ; Masclef, 2013). Beaucoup de dons gratuits sont effectués par nous-mêmes, tous les jours, toutes les semaines, sans que nous ne nous en rendions compte, en quelque sorte par réflexe. Ce sont les temps d'écoute, les « coups de main », les services rendus, les conseils donnés, etc. Tous les actes faits au bénéfice de quelqu'un sans rien demander en échange, voire même alors que nous avons d'autres choses à faire ou alors que nous ne sommes pas rémunérés pour ça, parce que *c'est normal*, parce *ça tombe sous le sens*, parce que *c'est évident*... voire même, parce qu'il n'y a pas de « parce que » ou de « pourquoi ». Chacun peut, avec un léger effort d'attention, repérer de tels actes souvent inaperçus dans sa semaine. Les alliances stratégiques n'échappent pas à cette réalité humaine. Tout comme ces dons gratuits font la

réalité d'une entreprise et du travail, ils font aussi la réalité d'une alliance *a fortiori* stratégique.

### 2.3. Les dons-échanges dans les alliances: lier et « passer un cap »

Au contraire du don gratuit, le don-échange appelle un retour, un contre-don. Ici le donneur attend quelque chose. Au-delà, parce que le don-échange n'est pas un échange commercial stricto sensu comme le troc, le don-échange tombe dans la double ambivalence « liberté/contrainte » et « gratuité/intérêt » : le donneur est libre de donner mais quelque chose l'y oblige ; et le donneur donne en faisant semblant de ne rien attendre en retour, mais cette fois le contre-don est attendu et espéré.

Les motivations du don-échange ont été les plus explorées, notamment en France, et c'est le type de don le plus facilement compréhensible dans le cadre des alliances stratégiques car c'est le don du lien social et de la réciprocité. C'est le don de l'alliance au sens large : alliance économique, mais aussi alliance matrimoniale, politique, militaire, tribale, etc.

Pourquoi, dans l'émergence d'une alliance, une entreprise ferait-elle des dons-échanges à son potentiel partenaire ? Dans le cadre d'une alliance, les dons-échanges peuvent s'expliquer de deux façons différentes.

La première, l'explication traditionnelle en sciences sociales, est la volonté de lier, de s'attacher l'autre. D'une certaine manière recevoir le don et – surtout – rendre quelque chose en retour est un signal pour le donneur que le lien, l'alliance, est possible ou existe toujours. C'est en quelque sorte un pari et un test que fait le donneur sur une possible relation qui dépasserait la simple connaissance mutuelle (Masclef, 2004). Si le donataire refuse le don, ou s'il ne rend rien en retour, alors le donneur est en droit de considérer le lien social comme impossible ou – pire – rompu. Partant de là, une première explication apparaît dans le cadre des alliances stratégiques : le don-échange s'explique par la volonté de créer un lien social ou de l'actualiser (le confirmer) dans le temps.

Mais il existe une seconde explication plus subtile. Avec un don-échange, le donneur peut



aussi chercher à donner plus d'ampleur à une alliance en construction (Masclef, 2004). C'est ce que nous verrons plus loin avec l'alliance Renault-Nissan. En faisant un don « extraordinaire » ou « hors norme », le donneur ne cherche plus à créer ou confirmer un lien, mais à lui faire passer un cap de façon intentionnelle : approfondir l'alliance, la réorienter, la modifier, etc. Dans ce cadre-là, si le donataire accepte le don-échange et rend quelque chose (il lui suffit même de faire un simple don gratuit – sans aucune équivalence avec le don-échange concerné), cela signifie qu'il accepte le message et qu'il poursuit l'alliance dans les conditions fixées par le donneur. Dans ce cas précis, l'alliance ne sera plus comme avant.

Ainsi, dans les alliances, le don-échange est irréversible. Il marque un « avant/après ». C'est le don du « ça passe ou ça casse » (Masclef, 2004) : en proposant au partenaire de faire passer un cap à l'alliance, celui-ci court le risque non seulement d'un refus, mais encore d'une rupture<sup>2</sup>.

#### **2.4. La coexistence et l'articulation des dons-échanges et dons gratuits**

Partant de là, il est facile de comprendre que différents types de don coexistent parce qu'ils ne s'opposent pas théoriquement. Contrairement à certains courants qui défendent tant bien que mal une vision unique, donc une définition unique, du don, les auteurs de ce livre montrent l'existence de dons différents, de formes multiples, donc de définitions distinctes. Le premier chapitre de cet ouvrage montre que quatre formes de don sont possibles : don pur,

don gratuit, don relationnel et don-échange. Ce chapitre, qui présente un cas réel, s'attache au fonctionnement et à l'articulation de deux d'entre eux.

Les dons gratuits et les dons-échanges, parce que leurs finalités sont différentes, ont leur vie propre, leur grammaire et leurs règles. Mais combinés ensemble, comme nous le verrons, il est alors possible d'envisager tout une dynamique anthropologique qu'aucun courant ni aucune étude n'a envisagée jusqu'à maintenant.

Comme nous venons de le voir, dans les alliances, les dons gratuits apparaissent pour attirer l'attention, se faire connaître et convaincre. Ils apparaissent aussi par automatisme, c'est-à-dire par empathie et altruisme de la part du donneur : c'est ce que nous avons appelé la « pulsion de don ». D'une certaine manière, les dons gratuits témoignent d'une socialisation quotidienne en marche. Ce sont des dons qui émergent normalement, dans une situation donnée, dans un cadre et des conditions donnés. Ce sont des dons qui peuvent évoluer vers des « dons relationnels » (voir chapitre 1) dans la mesure où l'autre peut aussi faire à son tour des dons gratuits, mais cette évolution – comme nous le verrons – ne semble pas être nécessaire. Dit encore autrement, ce sont des dons quotidiens et naturels qui s'étalent sur des périodes relativement longues et, surtout, qui témoignent d'un état de fait, d'un existant relationnel.

Dans ce contexte le don-échange peut venir modifier la donne. En cherchant à faire passer un cap à la relation, lui donner une nouvelle

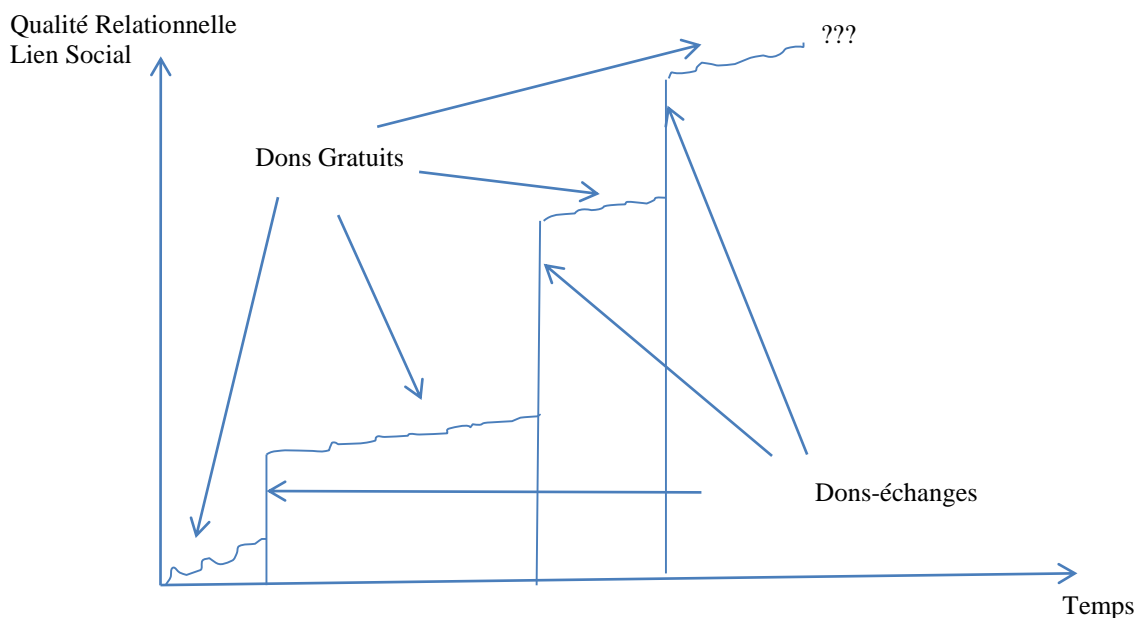
<sup>2</sup> Nous pouvons ici nous appuyer sur un exemple tiré d'un tout autre registre pour mieux faire comprendre cette dimension du don-échange. La bague de fiançailles peut être une excellente illustration de cette idée de « faire passer un cap ». Pour résumer de façon extrêmement abrupte les choses, un couple d'amoureux commence leur relation avec des dons explicitement gratuits puis, le jeune garçon (ou la jeune fille avec la chevalière – suivant la culture, le milieu, où les valeurs personnelles), parce qu'il (ou elle) pense avoir interprété les signaux représentés par les dons gratuits de façon favorable, se lance dans un don-échange avec le cadeau d'une bague de fiançailles ou d'une chevalière : au cour de cet instant, même très court, le temps s'arrête. Ici, le

jeune homme, ou la jeune fille, attend explicitement un retour marqué au minimum par la reprise et la continuation des dons gratuits. En théorie, et parfois en pratique, le donneur court un risque car le donataire, en principe, sait ce que ce don signifie, connaît les conséquences de son acceptation et même la suite logique des événements qui en découleront. La bague de fiançailles ou la chevalière symbolise explicitement le désir de faire évoluer les choses, d'aller plus loin dans une relation... de faire passer un cap. Il y a un avant et un après. Une fois le don accepté, la relation ne sera plus jamais la même. Mais si le don est refusé, ou si un discours complexe et maladroit vient suppléer à la situation, la relation cessera à plus ou moins long terme.

ampleur, le don-échange vient marquer une rupture dans les dons gratuits. Le don-échange est donc en quelque sorte un arrêt dans le temps : contrairement aux dons gratuits qui peuvent s'étaler sur un temps plus ou moins long suivant les cas, le don-échange est

ponctuel. Il est ramassé sur un cycle donner-recevoir-rendre mesuré dans le temps.

Il serait alors possible, de décrire l'articulation entre dons-échanges et dons gratuits avec la représentation suivante.



Les dons gratuits témoigneraient d'un état existant, d'un palier, d'un niveau de qualité relationnelle ou de lien social qui serait suffisant pour que les personnes puissent s'exprimer grâce à des dons gratuits. Les dons-échanges se justifieraient par la volonté d'un des partenaires de donner plus d'ampleur et de solidité à ce même lien social ou cette même qualité relationnelle. Le don-échange ouvre la

possibilité d'un « plus », ou même d'un « moins » ou d'une rupture si l'autre refuse de suivre ou prend peur. Ainsi, le temps passant, une combinaison réussie de dons gratuits et de dons échanges peut donner lieu à un lien social de plus en plus fort et à une alliance stratégique réussie.

### 3. L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

#### 3.1. Résumé synthétique du cas

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	20 synergies sont formellement identifiées par les missions de prospection.
10 septembre 1998	Signature d'un <i>Memorandum of Understanding</i> portant sur l'évaluation des 20 synergies. Création de 20 équipes franco-japonaises: les <i>Joint Studies</i> .
Septembre-Novembre 1998 (Opération Pacifique)	Confirmation et évaluation des 20 synergies: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complémentarités de gammes et d'implantations géographiques</li> <li>• Création de plateformes industrielles et d'une politique d'achats et de <i>supply chain</i> commune</li> <li>• Complémentarité des savoir-faire : Renault pour la maîtrise des coûts et la gestion; Nissan pour la technologie et la qualité.</li> </ul> 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 de Nissan (présentation PowerPoint de trois 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 de façon très détaillée 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 la situation catastrophique de cette filiale. Par conséquent, la clause d'exclusivité de Renault n'est pas renouvelée.
Janvier-Mars 1999 (Due Diligences)	Évaluations financières et juridiques des 20 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.

### 3.2. Le rôle des dons dans la formation de l'alliance Renault-Nissan

#### 3.2.1. Première période de dons gratuits

De façon générale, les dons gratuits se sont étalés tout au long du processus et semblent avoir été essentiellement de l'initiative de Renault. Cette dernière remarque est importante 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)

« 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. Prenons un exemple idiot. Si j'avais dit à M. 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 à propos, c'était lui qui avait besoin d'argent et pas moi [rires]. » (Schweitzer, Renault)

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 dons : 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 (voyage, séjour... mais aussi préparation avant la visite et rapports et comptes rendus ensuite) mais aussi – par le fait même qu'il recherche un partenariat – il donne à ses interlocuteurs une information stratégique : Renault cherche un allié au Japon. Les managers de Nissan, quant à eux, accueillent Douin et le reçoivent dans de bonnes conditions et écoutent ses propositions avec un certain intérêt. En d'autres termes ils acceptent et reçoivent le don, d'autant plus que

celui-ci n'est pas engageant : Mitsubishi et Subaru, pendant ce temps, acceptent aussi ces mêmes dons de la part de Renault.

Suite à cela, Renault lance ses missions de prospection au Japon. L'engagement de l'équipe de direction de Renault s'accroît dans la mesure où Dassas et la direction financière entrent en jeu. Les mêmes dons reprennent, mais, par le fait même que Douin ne soit plus seul et qu'il soit accompagné par un autre membre de la direction de Renault, les dons 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, et aussi agir à travers les banques d'affaire 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 », « surprenant » et les managers de Nissan doivent très bien réagir car :

« 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. » (Dassas, Renault)

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

#### 3.2.2. Premier don-échange : la lettre d'intention

Les japonais continuent d'accepter 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 indications et tous les conseils de la banque d'affaire – une lettre directement à Hanawa, le CEO de Nissan. Cette lettre est un nouvel engagement de Renault vers Nissan, par conséquent un nouveau don. Plutôt que de

passer par l'intermédiaire de la banque d'affaire, Schweitzer envoie 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. Renault donne en quelque sorte un signal à Nissan, et donne une confirmation à Nissan que Renault – un concurrent – cherche un partenaire au Japon. Cette fois, Renault attend un retour.

Le contre-don est effectué quelques semaines plus tard, courant juillet : non seulement Hanawa accepte la proposition de son homologue français, mais encore il va même jusqu'à proposer une clause d'exclusivité que Schweitzer ne semblait pas attendre aussi rapidement. Pratiquement, on peut dire que ce retour de courrier est le premier vrai contre-don de Nissan dans la mesure où l'entreprise japonaise s'engage fortement à son tour dans le processus. On peut même envisager une sorte d'escalade : la proposition unilatérale de la part de Nissan d'une clause d'exclusivité peut être interprétée comme un engagement non seulement soudain, mais encore supérieur à l'engagement effectué par Renault dans sa lettre d'intention.

« 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)

### 3.2.3. Seconde période de dons gratuits : l'Opération Pacific et les *Due Diligence*

Ce contre-don « idéal » encourage Renault à lancer la fameuse *Opération Pacific* et à mettre en place les équipes conjointes (*joint studies*) pour analyser et évaluer les potentialités de coopération qui ont émergé pendant la période de prospection. Toute cette période est encore marquée par l'initiative de Renault en termes de dons gratuits. En effet, comme nous avons pu le

résumer dans le tableau ci-dessus, de septembre à novembre 1998, c'est surtout Renault qui donne.

"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'affilé 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 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 aller jusque 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)

La période de l'Opération Pacific est bien une période de dons gratuits dans la mesure où les japonais demeurent extrêmement passifs dans la relation. Ils reçoivent et non seulement ils rendent peu mais encore, quand ils rendent, le retour n'est pas à la hauteur des dons effectués par les français. Nous reviendrons plus loin sur cette passivité qui montre bien non seulement l'existence mais encore l'importance des dons gratuits.

« 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, quand on a commencé à regarder mais là je ne vais pas anticiper, 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... Les premiers c'est après. Quand on a commencé en janvier-février à faire les due diligence, là aussi j'aurais dû réviser avant de vous rencontrer... les dates je ne m'en souviens plus bien... quand avons-nous commencé les due diligence réellement... Ben c'est début janvier.

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

R : Jusque l'accord c'était 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)

### 3.2.4. Second don-échange : le Big Picture et Nissan Diesel

Comment nous l'avons déjà souligné précédemment, le 11 novembre est une date charnière. Schweitzer se rend compte que le lien social 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 dans lequel Schweitzer, Douin et Ghosn font une présentation au comité de direction de Nissan de ce que pourrait être l'alliance Renault-Nissan, et notamment le diagnostic que eux-mêmes faisaient de l'entreprise japonaise.

« 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 voit les choses. » (Levy, Renault)

Ce Big Picture est un don en tant que tel car, à leur initiative, les français préparent une présentation Power Point de trois heures qui nécessite un certain travail effectué par l'équipe de De Andria, ils font le déplacement Paris-Tokyo à trois, et vont livrer gratuitement une analyse stratégique de très haut niveau 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 à traverser en 1985 et, par là même, les français présentent à leurs homologues 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.

« Si vous voulez on débarque, et on leur démontre qu'on est bons. L'idée c'était de le leur montrer en leur présentant à fond Renault, je dirais presque « *de fond en comble* »... » (Douin, Renault)

« 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)

« R : Messieurs Ghosn, Douin et Schweitzer ont présenté à nos amis le projet, d'une part leur expliquant comment nous on avait redressé la situation chez Renault et d'autre part leur expliquant comment nous on voyait ce qu'on appelait un *Big Picture*, c'est-à-dire un tableau de l'ensemble des deux entreprises regroupées... avec la position mondiale, les volumes de fabrication obtenus, etc. Cela les a pas mal remué parce que clairement on montrait qu'ils avaient un peu trop d'usines, ils avaient un peu trop de personnel, ils avaient un peu trop d'unités dans un peu trop de domaines différents... Et dans le *Big Picture*...

Q : Ils n'avaient pas fait avant cette analyse eux-mêmes ?

R : Probablement si, mais ça les a choqué que quelqu'un de l'extérieur, qui n'est pas intime, leur en parle aussi... aussi directement. Sur l'instant on a craint que cette manœuvre n'aboutisse à la rupture tellement ça les a touché... » (De Andria, 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. A Tokyo le 23 décembre, Nissan impose alors un virage dans les négociations : les japonais acceptent de poursuivre le processus et donc le lancement des *due diligences*, ils acceptent naturellement la clause de confidentialité, mais ne reconduisent pas la clause d'exclusivité à cause de la volonté de Daimler-Chrysler de s'intéresser 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 Dassas, Husson, Lévy et Schweitzer, ce moment est très dur : les japonais demandent un effort extrêmement important. Car pour Schweitzer et Husson, Nissan Diesel est une concession très forte pour poursuivre le projet d'alliance : la filiale poids-lourds est dans une situation financière catastrophique.

« C'est à dire que là... là on a entendu le message qui venait directement d'Hanawa que « *Vous devez 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 ne 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)

Les français acceptent sur le champ les nouvelles conditions et acceptent d'intégrer

Nissan Diesel dans leur projet. Le Groupe Nissan signifie alors très vite par courrier officiel à Renault leur acceptation de poursuivre les discussions et acceptent l'ouverture des due diligences avec l'entreprise française. Le contre-don, même s'il n'était pas celui qui était espéré par les français n'en demeure pas moins cette réponse officielle : un des rares moments où les japonais envoient un signal fort aux français.

### 3.2.5. Troisième période de dons gratuits : les Due Diligence

Malgré le choc et malgré la concurrence de Daimler-Chrysler, les français décident de poursuivre leur travail en intensifiant les dons. Ainsi, les mêmes dons gratuits effectués pendant la période des *Joint Studies* reprennent mais, cette fois, 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 de 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 de décrire un processus concret...

Q : C'était des discussions informelles, ou vous êtes arrivés avec un cas de présentation en disant « regardez... »

R : C'était à peu près pareil... Oui, c'est l'idée... On a fait à la fin une présentation sur les situations financières, ce qu'elles étaient, ce qu'on a fait... comment les coûts ont été diminués... » (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 Shirai, et on était que trois, 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... je ne sais plus quand... avec Dassas on est revenu ré-expliquer 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 à une assistance... 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... »

Q : Et là c'est eux qui étaient demandeurs. Vous n'arriviez pas en disant « *on sait faire* », mais ils voulaient que vous prouviez que vous saviez faire.

R : Non. C'est-à-dire que c'est après qu'on ait exposé tout ça au patron, il a dit clairement « *j'aimerais que ces choses soient expliquées à mes collaborateurs* ».



Q : Mais quel type de question ils posaient à ce moment-là ? Ils accrochaient sur quoi ?

R : Je dirais sur des sujets techniques par exemple la façon dont on avait mis en place notre structure de trésorerie centralisée pour accompagner notre politique de désendettement...

Q : Et concernant les fournisseurs, le keiretsu...

R : Alors là je n'ai pas participé directement. Ce sont des réunions où Ghosn y est allé avec Douin... et ils ont présenté un peu le plan de réduction de coûts. Il y a eu comme ça des réunions aussi d'explications sur le plan de réduction des coûts de Renault... Je n'ai pas participé à ces réunions. » (Lévy, Renault)

### 3.2.6. Les dons gratuits : la passivité de Nissan

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les dons gratuits sont faits pour attirer l'attention, se faire connaître, convaincre et, au-delà, sont la manifestation d'une pulsion naturelle. Ici le donataire reste libre de refuser ou d'accepter ces dons gratuits et le retour n'est pas un élément déterminant pour le donneur : dans ce cadre, si le donataire rend quelque chose, cela peut créer la satisfaction du donneur, mais celui-ci ne recherche pas en premier lieu

un contre-don. L'essentiel est que les dons gratuits soient reçus et acceptés.

Nous avons observés les dons gratuits sur trois périodes étirées dans le temps : la période de prospection de janvier à mai 1998, la période des *Joint Studies* de septembre à novembre 1998 et la période des *Due Diligences* de janvier au 27 mars 1999, date de la signature de l'accord d'alliance.

Les faits observés nous montrent que le don gratuit est un excellent mode d'ouverture des discussions et des négociations : c'est le don gratuit qui marque ce que nous avons appelé les préliminaires. Mu par diverses motivations (principalement les explications classiques vues en début de chapitre), Renault accepte de se lancer dans le vide en allant vers le partenaire potentiel en attirant son attention et en se faisant connaître par des dons gratuits (temps, informations, signaux, cadeaux, etc.). Ce premier don gratuit, qui ouvre ou non le monde des possibles, n'est pas réellement risqué : au pire, c'est le temps passé et l'information donnée par le simple fait de démarcher l'autre. Mais si ces premiers dons gratuits sont acceptés, alors cela signifie que Nissan ouvre ses portes et qu'elle est intéressée par le projet. S'ensuit toute une série d'autres dons gratuits grâce auquel le donneur continue de s'exprimer, de se faire connaître et de convaincre.

Avec l'alliance Renault-Nissan, il est possible de dresser une typologie de l'ensemble de ces dons gratuits.

### Typologie des dons gratuits dans l'alliance Renault-Nissan

#### Informations

« Renault a toujours eu en permanence le souci d'offrir un miroir, d'envoyer un maximum d'informations sur ce qu'on lance ou sur ce qu'on a fait. » (De Andria, Renault)

#### Savoir-faire industriels

« 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. » (Douin, Renault)

#### Savoir-faire managériaux (redressement d'entreprise)

« Et on lui [Shirai] 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 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. » (Lévy, Renault)

#### Initiatives diverses au profit du partenaire

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

#### Documents (Lettres, notes, contrats, statuts, etc.)

« 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)

#### Personnes engagées

« Je veux dire qu'il y a des gens qui ont passé 3 semaines d'affilé à Tokyo et sans savoir si ça allait marcher ! » (Dassas, Renault)

« 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 » (De Andria, Renault)

#### Travail, énergie, engagement

« Determining an alliance partner actually involves a lot of work, joint studies, cross company teams, bottom-up reporting, etc... » (Shiga, Nissan)

#### Signaux, confidences, sentiments, messages, etc.

« Enfin vous savez sans doute, qu'avec les japonais, il y a des périodes de confidences... en dehors des heures de travail. Et donc ils ne se cachaient pas pour nous dire un certain nombre de choses... ils transmettaient toujours le message qu'on était les préférés, qu'on était toujours côté cœur, mais qu'il y avait aussi le côté portefeuille... [rires]... On sentait bien ce double aspect. » (De Andria, Renault)

« Quand on allait boire un coup de thé vert ou un coup de saké le soir, il y avait des réflexions sur ce thème [lutte pour la survie de Nissan] bien sûr. Ça c'est humain ça. » (Husson, Renault)

Il est essentiel ici de souligner une caractéristique récurrente que nous avons observée dans le cas Renault-Nissan qui prouve bien la gratuité de l'ensemble de ces dons. Les dons effectués par Renault pendant les périodes de prospection, de *Joint Studies* et de *Due Diligence* sont effectués sans retour équivalent de la part de Nissan. Les

gestes de don, les "choses" données, les engagements, viennent massivement de l'entreprise française et la réciprocité est quasi inexistante de la part des japonais.

Ainsi, selon les témoignages recueillis, il est évident que, pendant la période des *Joint Studies*

de septembre à novembre 1998, les dons sont très loin d'être équilibrés.

" (...) 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, ce n'était pas tactique.

Q : Pas tactique ? C'est-à-dire?

R : 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 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 samourai, 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)

De même 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 ce n'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 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 rendus 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 tous les dons effectués par Renault envers Nissan sur ces périodes sont bien des dons gratuits. 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 de dons gratuits à l'œuvre dans un contexte de travail et de management stratégique.

### 3.2.7. Les dons-échanges

Nous avons identifié au moins deux dons-échanges dans l'émergence de l'alliance Renault-Nissan : la lettre d'intention de juin 1998 et le Big Picture du 11 novembre 1998. Ces deux dons échanges ont été du fait de Renault ce qui ne doit pas étonner le lecteur : Renault est l'initiateur du projet d'alliance et Nissan, comme nous l'avons vu précédemment, reste plutôt passive.

La lettre d'intention qui sort en juin 1998 est une offre faite à Hanawa d'approfondir et d'officialiser les premiers contacts entrepris depuis le mois d'avril par les négociateurs des deux firmes. Schweitzer y dévoile sa volonté de chercher un partenaire pour se développer : par cela même, le dirigeant français donne une information stratégique à une entreprise qui, malgré tout, reste un concurrent direct. Avec cette offre, la relation entamée depuis peu entre les deux constructeurs change d'ampleur et de nature : elle implique non seulement un élargissement de part et d'autre du nombre des négociateurs ; mais encore une officialisation et une institutionnalisation (la lettre d'intention implique un contrat) de la relation qui est en train de se faire.

En faisant ceci, Renault oblige Nissan à répondre à partir de cette offre et donc à s'inscrire, non dans un processus de partenariat quelconque, mais dans celui qu'il propose. En juillet, Hanawa « contre-donne » dans une sorte de surenchère : non seulement il accepte la proposition de Schweitzer mais, en plus, il propose l'exclusivité. Cette contre-offre est un signal très clair qui est

« donné » : il laisse signifier à Schweitzer que la relation bâtie depuis avril avec Nissan peut – et doit – être réengagée dans une ampleur et une ambition nettement plus grande.

Le second don-échange est le *Big Picture* : le 11 novembre 1998, au cours de cette présentation de trois heures, les dirigeants de Renault donnent « leur » vision stratégique de l’alliance : ils décrivent une alliance telle qu’ils la souhaitent et donnent des conseils de gestion à Nissan. Nous sommes bien dans une logique du type « ça passe ou ça casse ». Soit Nissan accepte la présentation de Renault comme un don : l’entreprise française, avec ses propres faiblesses, se dévoile devant son partenaire et dévoile aussi sa perception de Nissan. Soit Nissan considère qu’il s’agit d’une incroyable arrogance de la part des Français, et les discussions s’arrêtent. Ce moment tendu produit un saut dans la relation. En acceptant la représentation proposée par Renault, Nissan reconnaît explicitement ses propres faiblesses et entre ainsi dans une discussion irréversible sur une alliance globale.

Dans ces deux cas, Renault veut faire prendre à la relation une nouvelle ampleur et attend explicitement un retour. Le contre-don de la lettre d’intention est la lettre d’Hanawa de juillet 1998 avec la proposition d’exclusivité. Le contre-don du *Big Picture* est la reprise pure est simple du cycle des dons gratuits. Comme on le voit avec le *Big Picture*, le contre-don attendu dans le cas Renault-Nissan n’est pas forcément un contre-don de même valeur ou de même intensité que le don-échange concerné. Pour le donataire, poursuivre une logique de simples dons gratuits après avoir reçu un don-échange signifie une forme de retour et l’acceptation de la nouvelle relation.

## 4. CONCLUSION

Intégrer le don dans la compréhension des phénomènes stratégiques, managériaux et organisationnels est une démarche qui relève du réalisme le plus évident (Grevin, 2013 ; Masclef ; 2013). Cette idée se défend pour deux raisons : d’une part le don est non seulement un impératif et une saine posture de gestion, mais encore il est une composante inhérente de la « vraie vie » des affaires.

### 4.1. Le don : un impératif et une *Best Practice*

Le don est d’abord un impératif. Dans le cas Renault-Nissan, il semble évident de dire que le don a été au moins un élément facilitateur essentiel. En effet, le don seul ne suffit pas pour expliquer le succès final qui est la signature définitive du lancement de l’alliance entre les entreprises française et japonaise. Cependant, l’altruisme de Renault, la gratuité et parfois la générosité ont indéniablement facilité les choses, ont renforcé des points forts, créé de l’empathie, etc. Les dons gratuits et les dons-échanges, dans leur tempo particulier, semblent donc avoir joué un rôle important dans l’émergence de l’alliance. Il a facilité le déploiement d’un potentiel stratégique (complémentarités, synergies, etc.), d’un monde des possibles entre les deux partenaires, et a irrigué la dynamique de rapprochement entre les deux entreprises.

Pour défendre cette idée que le don gratuit et le don échange sont des passages obligés dans les alliances, il suffit d’envisager l’argument diamétralement opposé : l’argument de la posture égoïste. En effet, une alliance est soumise à des contraintes très fortes telles que le partage de compétences, d’informations, le fait de dévoiler certaines manœuvres stratégiques, etc. : les efforts consentis, les concessions effectuées, le temps accordé, les carnets d’adresses ouverts, etc. sont le quotidien évident de toute alliance. Des managers en charge de négocier une alliance, s’ils se mettaient à tout calculer, à donner « sous condition », à adopter une démarche critique, les négociations auraient de fortes chances de finir très vite.

Mais nous n’hésitons pas à affirmer que, dans le cadre de la construction d’une alliance en général, l’altruisme et la générosité sont aussi une *bonne posture* de management. Les dons sont un vecteur puissant de création de confiance et de bonne qualité relationnelle (Gomez, Korine & Masclef, 2003). En choisissant des négociateurs à la fois techniquement compétents et à l’aise sur ces registres du don et de l’altruisme, l’entreprise maximise très nettement ses chances non seulement de réaliser son projet stratégique, mais encore de le réaliser dans les meilleures conditions c’est-à-dire de produire les conditions d’un surcroît d’efficacité, de résilience et donc de pérennité (Masclef, 2012). Dit autrement, et pour résumer, un négociateur compétent, altruiste et

allant vers l'autre est plus convaincant qu'un négociateur égoïste et refermé sur lui-même même s'il est encore plus compétent que le premier.

#### 4.2. La "vraie vie des affaires"

Mais le don représente aussi une réponse à un problème inhérent à la vie des affaires en général : l'incertitude. Le dirigeant, le manager, le décideur, et même le plus simple travailleur est souvent pris en tenaille entre deux forces opposées : l'incertitude plus ou moins forte qui le frappe et son désir de tout contrôler, donc de tout calculer et mesurer. La décision qu'il doit prendre, son travail, ses choix, sont toujours insérés dans cette tension. Le don est la manifestation de cette situation. Parfois il est impossible d'anticiper ou de modéliser une situation<sup>1</sup> : le pari du don est donc la seule réponse qu'un manager puisse adopter pour justifier un projet quel qu'il soit.

Mais au-delà, Pierre-Yves Gomez, dans un ouvrage lumineux intitulé *Le Travail Invisible* publié en 2013, a montré toute l'importance des espaces de gratuité qui conditionnent tout travail : le fonctionnement d'une entreprise n'est pas possible sans d'énormes espaces de gratuité entre les personnes. Ce sont tous les espaces où se multiplient un ensemble de comportements quotidiens, évidents pour tous et chacun, dont nous avons déjà parlé plus haut. Mais reprenons les propos de Gomez : « Une part du travail échappe effectivement à toutes règles de l'organisation. C'est la gratuité. Ainsi, dans une entreprise : l'agent qui reste plus longtemps que prévu pour aider un client ; le dépassement des heures pour terminer un dossier ; des collaborateurs qui s'entraident ; qui transmettent des informations ou qui « prennent sur eux » de donner un coup de main à un collègue ; des menus services qui s'échangent (...) ; d'innombrables petits engagements individuels, en dehors des normes et des comptabilisations, participent à la bonne marche des organisations » (p. 209).

Gomez reprend ici une vieille idée déjà développée par Fernand Braudel : le travail, les échanges, l'organisation, les investissements, etc. s'appuient sur une masse difficilement évaluable

d'interactions fondées sur cette dimension de gratuité entre les personnes. Or cette gratuité ne peut se manifester concrètement que d'une seule manière : le don. Dit autrement, il est maintenant évident d'affirmer cette idée : les dons constituent les fondations invisibles d'une partie visible que constitue l'organisation (une entreprise ou une alliance).

## BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (2002), « Théorie du Don et Sociologie du Monde du Travail », *Revue du MAUSS*, vol. 53, n°2.

Alter N. (2009), *Donner et prendre – La Coopération en Entreprise*, La Découverte, Paris.

Alter N. (2011), « Don, Ingratitude et Management », *Revue Française de Gestion*, n°211, pp. 47-61.

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.

Arino A. & Ring P.S. (2010), "The Role of Fairness in Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N°10, pp. 1054-1087.

Arlandis J. (1987), « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », *Revue d'Economie Industrielle*, n°39, pp.228-243.

Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, 189p.

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.

Combs J.G., Ketchen D.J. (1999), « Explaining Interfirm Cooperation and Performance: toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics », *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.867-888.

<sup>1</sup> Suite aux travaux de Frank Knight, c'est la définition la plus couramment retenue de l'incertitude : l'impossibilité de poser des probabilités sur les conséquences d'un choix, donc l'impossibilité de

modéliser ou de calculer sans admettre une marge d'erreur tellement importante qu'elle fait perdre à cette modélisation tout intérêt (Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company)

- Das T.K., Teng B.-S. (1998), « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol.23, N°3, pp.491-512.
- Dhiman S. (2011), « Gift of Pure Motivation: Serving from the Heart », *Business Renaissance Quarterly*, vol. 6, n°1, pp. 39-48.
- Dickson P.H., Weaver K.M. (1997), « Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use », *Academy of Management Journal*, vol.40, n°2, pp.404-425.
- Duncan L. (1982), "Impacts of new entry and horizontal joint-ventures on industrial rates return", *Review of Economics and Statistics*, vol.64, pp.339-342.
- Frémeaux S., Michelson G. (2011), "No Strings Attached: Welcoming the Existential Gift in Business", *Journal of Business Ethics*, N°99, pp. 63-75.
- Garrette B., Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation.
- 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.
- Godbout J. (2007), *Ce qui circule entre nous – Donner, Recevoir, Rendre*, Seuil.
- Gomez P.-Y., Korine H., Masclef O. (2003), « Le Rôle du Don dans les processus d'Alliances Stratégiques: le Cas Renault-Nissan », in V. Mangematin et C. Thuderoz (eds), *Les Mondes de Confiance – un Concept à l'Épreuve de la Réalité Sociale*, CNRS Éditions.
- Gomez P.Y. (2013), *Le Travail Invisible : Enquête sur une Disparition*, François Bourin Editeur.
- Grevin A. (2013), « Pour un Réalisme de la recherche en Management: Reconnaître le Don au Cœur du Travail », *Économies & Sociétés*, Série K, N°22.
- Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp.293-317.
- Hamel G. (1991), « Competition for Competence and inter-partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103.
- Hennart J.F. (1988), "A transaction costs theory of equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.9.
- Hesterly W.S., Liebeskind J., Zenger T.R. (1990), « Organizational Economics: An Impending Revolution in Organizational Theory? », *Academy of Management Review*, vol.15, pp.402-420.
- Jarillo J.C. (1988), « On strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.31-41.
- Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty & Profit*, Houghton Mifflin Company.
- Kogut B. (1988), « Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.319-332.
- Malinowski B. (1922), *Argonauts of the Western Pacific : an Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes in Melanesian New Guinea*, Routledge [Traduction française: [1989], *Les Argonautes du Pacifique Occidental*, Gallimard]
- Masclef O. (2002), « The Entrepreneur on a Path of Gifts: Outline for a Theory of Venture Creation », *The Academy of Management Conference*, Denver, 9-14 août.
- Masclef O. (2004), *Le Rôle du Don/Contre-don dans l'Émergence des Organisations : Modèle Théorique et Études de Cas Comparées*, Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, Septembre.
- Masclef O. (2011), « L'Altruisme dans la Construction des Alliances Stratégiques : le cas Renault-Nissan », *20<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Nantes, 7-9 juin.
- Masclef O. (2012), « L'Altruisme et les Dons Gratuits dans une Dynamique d'Émergence d'Alliance », *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n°223.
- Masclef O. (2013), « Le Rôle du Don et du Gratuit dans l'Entreprise: Théories et Évidences », *Économies & Sociétés*, Série K, N°22.
- 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.
- McAllister D.J. (1995), "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization", *Academy of Management Journal*, Vol.98, N°1.

- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L. (1998), « Initial Trust Formation in New Organizational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol.23, N°3, pp.473-490.
- Milgrom P., Roberts J. (1990), “Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity”, in Alt J. & Shepsle K. (Eds.), *Perspectives on positive political economy*, Cambridge Press, pp.57-89.
- Mitsuhashi H. & Greve H.R. (2009), “A Matching Theory of Alliance Formation and organizational Success: Complementary and Compatibility”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, N°5, pp.975-995.
- Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), « Effects of Trust and Governance on Relational Risk », *Academy of Management Journal*, vol.40, n°2, pp.308-338.
- Parkhe A. (1998), « Understanding Trust in International Alliances », *Journal of World Business*, vol.33, n°3, pp.219-240.
- Pearce R.J. (1997), « Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: a Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol.22, n°1, pp.203-225.
- Richardson G. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, n°82, pp.882-896.
- Ring P.S., Van De Ven A.H. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°7, pp. 483-498.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, Vol.23, N°3, pp.393-404.
- Shan W., Hamilton W. (1991), “Country-specific advantage and international cooperation”, *Strategic Management Journal*, vol.15, n°5, pp.387-394.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.37-51.
- Titmuss R. (1970), *The Gift Relationship*, Allen & Unwin, London.
- Ulrich D. (1983), “Governing Transaction: a Framework of Cooperation Strategy”, *Human Resource Management*, vol.22.
- Wernerfelt B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180.
- Wernerfelt B. (1989), “From critical resources to corporate strategy”, *Journal of General Management*, vol.14, n°3, pp.4-12.
- Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999), « The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, Vol.24, N°1, pp.99-116.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, NY: The Free Press.
- 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, No. 1, 1993.