

Modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales : le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle.

Audrey ROUZIES

Doctorante
Assistante de Recherche - EM Lyon
23 Avenue Guy de Collongue – 69134 Ecully
Tel : 04 78 33 70 25 – Fax : 04 78 33 79 27
rouzies@em-lyon.com

Résumé :

Les alliances stratégiques sont généralement imaginées et négociées par les dirigeants, et « imposées » aux cadres intermédiaires, chargés de leur mise en œuvre. Dans la gestion quotidienne de l'alliance, ces cadres peuvent subir des perturbations identitaires fortes qui remettent en cause leur adhésion à la stratégie formulée par la direction. Nous estimons que l'adhésion à la stratégie assure une meilleure implication et une mise en œuvre efficace. Il est donc naturel que les dirigeants cherchent à susciter l'adhésion des cadres intermédiaires engagés dans l'alliance.

Cette recherche explore les processus par lesquels les dirigeants peuvent favoriser l'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques. L'analyse du cas Renault-Nissan, emblématique dans le secteur de l'automobile, confirme l'importance des processus de communication et d'identification. Plus précisément, nous proposons un modèle circulaire dont le point de départ est la création d'une identité de l'alliance grâce à laquelle les dirigeants maintiennent le « sens du collectif » face au changement. La direction diffuse cette nouvelle identité auprès des cadres intermédiaires via une communication descendante. Ces derniers analysent ces informations et évaluent l'attrait de l'alliance en fonction de deux questions : « Que m'apporte l'alliance au plan individuel ? » et « Comment les autres me perçoivent en raison de ma participation à l'alliance ? ». Si les réponses à ces interrogations sont favorables, l'alliance est attractive, les cadres intermédiaires s'identifient plus facilement et adhèrent aux intentions stratégiques de la direction, renforçant ainsi l'identité de l'alliance initialement énoncée.

Cette recherche complète les travaux sur l'importance de la gestion des identités multiples dans les organisations, en analysant le cas précis d'une alliance. Elle expose également des mécanismes permettant aux dirigeants de réaliser une communication descendante efficace, favorable à l'implication des cadres intermédiaires.

Mots clés :

Alliance stratégique, Cadres Intermédiaires, Adhésion, Cas Renault-Nissan.

1. INTRODUCTION

Les alliances stratégiques naissent généralement de la volonté des dirigeants et rarement d'un projet initié au niveau des cadres intermédiaires. Pour autant, les cadres intermédiaires, chargés de la mise en œuvre sont les « grands oubliés » des alliances (Doz, 1996). Ils subissent une perte de repère lors des rapprochements interentreprises. Si les perturbations identitaires sont trop fortes, l'adhésion à l'alliance voulue et formulée par les dirigeants est compromise. Nous estimons que l'adhésion à la stratégie assure une meilleure implication et une mise en œuvre efficace.. Afin d'assurer une implémentation optimale de la stratégie choisie, la direction recherche donc l'adhésion des cadres intermédiaires. Le taux élevé d'échec des alliances (De Rond, 2003) renforce d'autant la volonté des dirigeants à s'assurer de l'adhésion des cadres intermédiaires impliqués. L'objectif de cet article est de présenter les processus par lesquels les dirigeants peuvent favoriser l'adhésion des cadres intermédiaires.

Cette recherche se focalise sur la mise en œuvre de l'alliance et complète ainsi les travaux existants (Ring et Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996). Elle rappelle l'importance des cadres intermédiaires : ces managers situés deux niveaux en dessous du directeur général et un niveau au dessus des travailleurs et opérationnels de terrain (Quy Nguyen, 2001), influencent de manière déterminante la mise en œuvre de la stratégie. Cette recherche souligne également l'intérêt de la gestion des identités multiples dans les alliances. L'analyse en profondeur de l'alliance entre Renault et Nissan depuis sa création en 1999 fournit une base empirique pour déployer le modèle théorique.

Dans une première partie nous présentons le cadre conceptuel de la recherche. Nous détaillons ensuite la méthodologie et les résultats obtenus. Notre présence sur le terrain, les rencontres avec les cadres intermédiaires et l'analyse de documents internes nous permettent de confirmer nos présupposées issus de l'analyse de la littérature : les processus de communication et les processus d'identification favorisent l'adhésion des cadres intermédiaires à la volonté stratégique des dirigeants.

Au delà de la confirmation du rôle de la communication et de l'identification dans l'adhésion, l'étude de cas illustre l'importance de la création d'une identité de l'alliance diffusée, via une communication descendante auprès des cadres intermédiaires. Les données recueillies font aussi émerger l'influence du processus d'évaluation par lequel les cadres intermédiaires perçoivent ou non un intérêt à l'alliance, s'identifient et adhèrent. Enfin, nous concluons sur

l'effet positif de la compatibilité entre l'identité de l'alliance et les identités individuelles et organisationnelles antérieures et l'intérêt de la gestion des identités multiples dans les alliances.

2. COMMUNICATION, IDENTIFICATION ET ADHESION DES CADRES INTERMEDIAIRES

Nous positionnons cette recherche dans la veine des travaux de Floyd et Wooldridge sur le rôle stratégique des cadres intermédiaires (1990, 1992 et 1994) et mobilisons deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de la communication organisationnelle (Mc Phee et Tompkins, 1985 ; Giroux, 1996 ; Taylor, 1993) et la théorie de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985 ; Tajfel et Turner, 1986 ; Ashforth et Mael, 1989 ; Strategor, 1997). Communication et identification sont en effet à la source de l'adhésion des cadres intermédiaires à un projet stratégique. Une communication efficace émanant de la direction favorise la compréhension du projet stratégique (Floyd et Wooldridge, 1992). L'identification des cadres intermédiaires à l'organisation renforce leur implication (coopération, [organizational citizenship behaviour]) dans la mise en œuvre de la stratégie choisie par la direction (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994).

2.1. COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET ADHESION

Le besoin de communiquer ne surgit pas sans projet. Il naît à l'occasion d'une attente exprimée par un groupe, d'une modification de politique ou d'une modification de structure. Les alliances représentent un changement organisationnel qui modifie la vie de l'entreprise et ses relations avec ses différents partenaires. Lors de leur annonce et de leur mise en œuvre, les alliances constituent une perturbation pour les cadres intermédiaires impliqués : les représentations qu'ils s'étaient forgés et leur culture initiale sont remises en cause. Il en résulte un décalage entre l'identité organisationnelle antérieure et la nouvelle identité de l'alliance. La communication a alors pour fonction de préparer les parties prenantes à un changement afin de conserver « le sens du collectif » en période de perturbation (Demers, 1993 ; Demers, Giroux et Chreim 1997). Cette communication comprend l'ensemble des processus par lesquels l'équipe dirigeante crée, négocie et gère les représentations. Ces processus de communication ont pour but de transmettre de l'information et de façonner les croyances, les attitudes ou les actions des diverses parties prenantes (interne et externe). La

communication est alors l'instrument privilégié des dirigeants pour piloter l'organisation (Mintzberg, 1973). Cependant, si la communication sur un projet stratégique est nécessaire, elle n'est pas suffisante pour gagner l'adhésion des cadres au projet. L'information doit être prise en compte et « intégrée » par les cadres intermédiaires ; cela suppose qu'ils perçoivent un accord entre la vision stratégique proposée par la direction et leur propres intentions. En s'identifiant à leur organisation, les cadres intermédiaires auront davantage tendance à accepter la stratégie énoncée et à la mettre en œuvre en respectant les attentes des dirigeants. Les concepts d'identité organisationnelle et d'identification permettent de mieux comprendre les réactions des cadres intermédiaires face au changement que constitue l'alliance.

2.2 IDENTITE ORGANISATIONNELLE, IDENTIFICATION ET ADHESION

L'identité organisationnelle est l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation (Albert et Whetten, 1985). Il s'agit d'une construction subjective et intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité de leur entreprise. Cette construction répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Tout individu dérive son identité sociale en partie d'un processus d'identification à l'organisation. Dutton, Dukerich et Harquail (1994) définissent l'identification organisationnelle comme le degré avec lequel un individu se définit avec les mêmes attributs que ceux de son organisation. Nous suggérons qu'en s'identifiant à l'alliance, telle qu'elle a été définie par les dirigeants, les cadres intermédiaires accroissent leur adhésion à la vision stratégique formulée et mettent en œuvre l'alliance conformément aux indications émanant de la hiérarchie. Dans le cas contraire, les cadres intermédiaires sont en effet confrontés à une dissonance cognitive (Festinger, 1957) et rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre de l'alliance.

Le concept d'identité organisationnelle offre une perspective socio-psychologique peu mobilisée pour analyser les comportements des cadres intermédiaires dans les alliances. En effet, jusqu'à présent, les théoriciens de l'identification organisationnelle ont analysé les processus d'identification dans les organisations dont l'identité est établie. Dans le numéro spécial de *The Academy of Management Review* sur l'identité organisationnelle et l'identification, Albert, Ashforth et Dutton (2000) suggèrent qu'il serait intéressant d'analyser comment les changements organisationnels dans les structures, la culture, ou les frontières de l'organisation peuvent transformer les perceptions que les individus ont de leur identité et de l'identité de leur organisation. En étudiant le cas d'alliance entre Renault et Nissan, nous

examinons précisément les sentiments des cadres intermédiaires concernant le changement de leur identité et celle de leur entreprise. En bref, la communication et l'identité organisationnelle permettent de mieux comprendre l'émergence, le développement et le maintien d'un degré élevé d'adhésion des cadres intermédiaires à l'alliance. (voir figure 1).

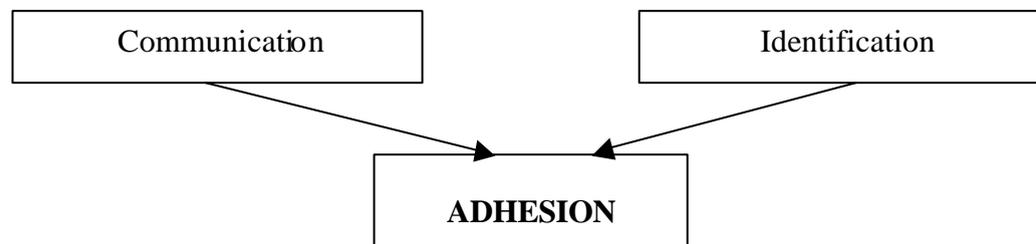


Figure 1 : Synthèse de la littérature

3. METHODOLOGIE ET SOURCES DE DONNEES

Le 27 mars 1999, après dix mois de négociations et d'études communes, Renault et Nissan signent un accord pour «la construction d'une alliance unique, exemplaire et rentable ». Le groupe binational devient le quatrième acteur mondial de l'industrie automobile. A cette période, les experts sont sceptiques quant au succès de la collaboration en raison des grandes difficultés financières de Nissan et des différences culturelles entre les deux constructeurs (Boyer et Freyssenet, *Le Monde*, 23 octobre 1999). En 2003, Nissan a rattrapé son retard : les dividendes versés aux employés de Renault grâce aux résultats de Nissan représentent environ deux mois de salaires (*Les Echos*, 7 novembre 2003) ! Renault-Nissan est aujourd'hui le symbole d'une alliance réussie dans le secteur automobile.

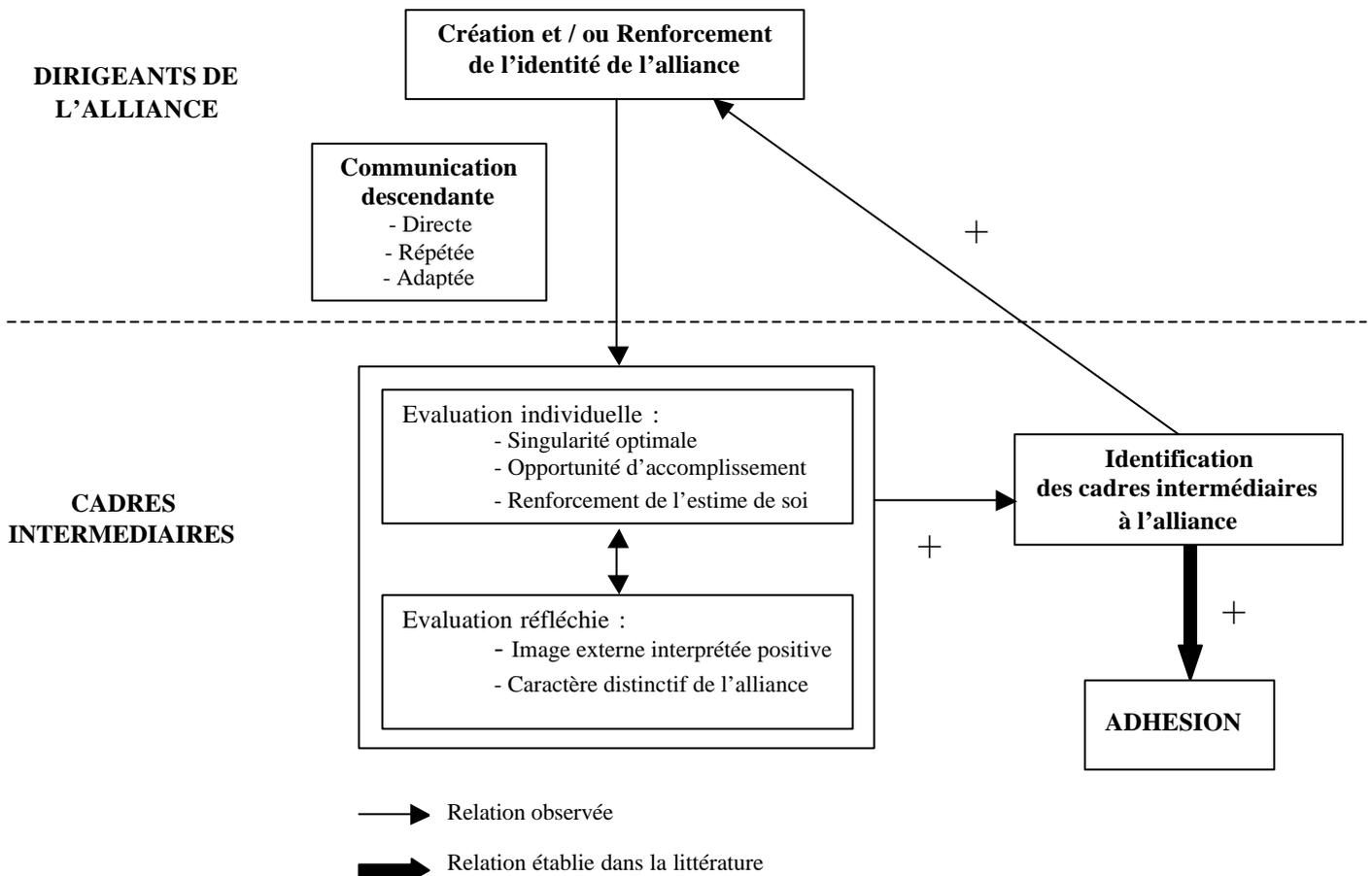
L'analyse de l'adhésion des cadres intermédiaires à l'alliance repose sur diverses sources de données. Nous nous sommes basés sur des études de cas publiées (Gomez, Korine et Masclef 2001 ; Blanchot et Kalika, 2002) et sur des travaux sur l'évaluation de l'industrie automobile mondiale (Boyer et Freyssenet, 2000). Nous avons également mené des entretiens semi-directifs auprès de dix cadres intermédiaires issus de Renault et impliqués dans l'alliance, afin de recueillir leurs sentiments et leurs représentations au sujet de la collaboration. Dans les trois premiers entretiens exploratoires les cadres intermédiaires rencontrés mettent en avant l'importance de «la communication descendante » et les effets de cette communication sur « leur sentiment d'identification à la nouvelle entité dont ils font partie ». Ces deux axes ont constitué la trame du guide d'entretien utilisé avec les autres cadres intermédiaires. Nous avons rencontré, lors d'entretien d'une heure à une heure trente, deux profils différents : des

cadres impliqués dans la gestion quotidienne de l'alliance en France et des cadres expatriés au Japon pour une durée moyenne d'un an et demi. La moyenne d'âge des interlocuteurs est de 37 ans dont 10 ans en moyenne passés chez Renault. Ces cadres intermédiaires se situent, en moyenne, à 2,7 niveaux sous la direction de l'Alliance. Notre familiarité avec l'alliance Renault-Nissan résulte aussi de plusieurs participations au séminaire de formation RM1 (Renault Management niveau 1) assuré par notre institution auprès des jeunes managers de Renault au Technocentre de Guyancourt. Les informations collectées ont été triangulées avec des données secondaires internes et externes. Nous avons eu accès à la Charte d'Alliance, aux retranscriptions de discours internes des dirigeants, à de nombreux articles de presse (Le Monde, Les Echos, La Tribune) et à autant de documents internes dont les comptes-rendus de deux Conventions d'Alliance ayant eu lieu à Paris et Tokyo en 1999 et 2001.

4. MODELE D'ADHESION DES CADRES INTERMEDIAIRES AUX ALLIANCES STRATEGIQUES

L'analyse des données empiriques confirme la littérature, spécifiquement, le rôle des processus de communication et d'identification dans l'adhésion à l'alliance. Cependant, l'étude du cas Renault-Nissan fait aussi émerger de nouveaux constats, notamment l'importance de la compatibilité entre l'identité de l'alliance telle que définie par la direction, et les identités organisationnelles et individuelles antérieures. La figure 2 présente le modèle d'adhésion des cadres intermédiaires à l'alliance tel que conceptualisé suite à l'analyse du cas Renault-Nissan. La direction crée une identité d'alliance qu'elle diffuse auprès des cadres intermédiaires via une communication descendante revêtant trois caractéristiques : le caractère direct, répété et adapté. Les cadres intermédiaires interprètent cet esprit d'alliance. Un double processus d'évaluation détermine leur identification à l'alliance : une évaluation individuelle et une évaluation réfléchie. L'identification renforce l'adhésion et facilite la mise en œuvre de l'alliance en accord avec les attentes de la direction ; par un effet circulaire et vertueux, l'identification renforce l'identité de l'alliance. Dans les paragraphes suivants, nous détaillons ce modèle.

**Figure 2 : Modèle d'Adhésion des Cadres Intermédiaires aux Alliances Stratégiques
Le cas Renault-Nissan**



4.1 CREATION D'UNE IDENTITE DE L'ALLIANCE

Les dirigeants ont basé l'alliance Renault-Nissan sur le respect des identités et des cultures, sur l'équilibre des relations et le partage. Leur objectif affiché était de construire un «*modèle nouveau*» de groupe binational «*basé sur la confiance*». Une phrase de l'un des acteurs rencontrés illustre l'état d'esprit des dirigeants :

« Ça ne sert à rien d'aller trop loin, car en définitive, les français restent des français et les japonais restent des japonais (...) l'alliance telle qu'elle a été décidée permet de conserver l'autonomie de chaque entreprise ». (Responsable RH Alliance).

Dès la phase de négociation et d'études communes, les dirigeants de Renault, échaudés par l'échec de leur rapprochement avec Volvo, savent qu'une fusion entre Renault et Nissan est vouée à l'échec :

« Nous n'avions pas les mêmes cultures, ni les mêmes méthodes de production, il aurait été extrêmement risqué de tenter une fusion des deux entreprises (...) mais nos complémentarités étaient et sont toujours des atouts pour conduire l'alliance vers toujours plus de réussite ». (Responsable RH Alliance).

L'équipe dirigeante opte pour la conservation des identités de chaque organisation et tente de « *construire des ponts entre ces identités* ». Cette volonté correspond aux propositions de Pratt et Foreman (2000) qui précisent que : lorsque deux organisations décident de travailler ensemble comme dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, le nombre d'identités « disponibles » augmente. Il y a donc plusieurs conceptions de ce qui est central, distinctif et stable dans l'organisation. La catégorisation réalisée par les individus pour se définir et se positionner au sein de leur entreprise est remise en cause, créant des perturbations chez les acteurs. Pour éviter ces perturbations, Pratt et Foreman (2000) rappellent que les dirigeants doivent « gérer » ces identités multiples. Ces auteurs insistent sur le fait que « manager » les identités multiples est le rôle principal des dirigeants dans les organisations modernes.

Pratt et Foreman (2000) proposent une classification des réponses que les managers peuvent apporter pour gérer les identités multiples. Ils présentent une matrice 2 x 2 croisant la pluralité des identités (quel est le nombre d'identités qui doivent coexister au sein de l'organisation ?) et la synergie entre les identités (quel niveau d'interaction et de coordination est possible ou souhaitable entre ces identités ?). Parmi les quatre possibilités qui s'offrent aux dirigeants, « l'agrégation » correspond au choix fait par Renault et Nissan. On peut parler d'agrégation lorsque l'organisation conserve toutes les identités existantes et forge des liens entre elles. L'agrégation est particulièrement adaptée lorsque les dirigeants considèrent que la coopération entre individus d'identités différentes est porteuse d'avantages pour l'organisation. Depuis la signature de l'alliance, les directions des deux firmes ont opté pour la conservation et l'agrégation des identités : « *tant Renault que Nissan ont des identités fortes qu'il faut conserver* ».

Au-delà de l'agrégation des identités, les dirigeants créent une identité de l'alliance qui repose sur une *méta-identité* : l'identité Renault-Nissan dont se revendiquent la majeure partie des cadres intermédiaires impliqués dans la gestion et la mise en œuvre de l'alliance (Pratt et Foreman, 2000 ; Stryker, 1987). Au lieu de forcer la fusion des diverses identités résultant du rapprochement entre Renault et Nissan, la nouvelle entité crée une méta-identité en se définissant à un niveau d'abstraction supérieur par rapport à la définition qu'elle donnait d'elle avant le processus d'agrégation. La création de cette méta-identité peut passer par l'invention de nouveaux mythes médiateurs qui fédèrent les croyances des cadres

intermédiaires. Ces mythes médiateurs doivent être communiqués aux acteurs organisationnels. Cheney (1983) expose les diverses « techniques » disponibles pour permettre aux dirigeants de communiquer lors d'un processus d'agrégation des identités. Le recours au « nous » et la présentation explicite de « valeurs communes » favorisent l'adhésion des individus à la méta-identité. Ces techniques de rhétorique sont adaptées à la gestion des identités multiples dans le cadre d'une alliance. Pour Renault et Nissan, la rédaction commune d'une Charte d'Alliance est l'un des symboles de la volonté des dirigeants d'agrégier les identités. Cette Charte, même si elle demeure peu diffusée auprès des cadres intermédiaires de l'alliance, est un document « fédérateur » qui pose les principes de base et les règles d'un modèle « sans précédent ». Un cadre intermédiaire précise que :

« L'idée est très bonne (...) il faut des travaux comme ça, des travaux communs qui officiellement donnent un cadre en disant qu'il faut respecter l'autre (...) politiquement c'est essentiel, même si c'est vrai qu'au jour le jour on ne lit pas la charte pour l'appliquer. Ce qui est important c'est de savoir que Renault et Nissan et par conséquent les employés se sont engagés ». (Ingénieur/Window person).

Cette charte constitue une ligne de conduite (*line of behavior*) au sens de Ring et Van de Ven (1994 p.99). Dans leur article les auteurs mettent en lumière les processus qui expliquent pourquoi et comment les relations de coopération entre les firmes émergent, évoluent et se dissolvent. Ils précisent que les parties doivent négocier et s'engager à suivre une ligne de conduite concernant le futur (qu'il est impossible de prévoir lors de la phase d'émergence de la coopération). Les dirigeants de Renault-Nissan ont ainsi explicité les règles de gestion de l'alliance dans la Charte pour anticiper tout problème qui pourrait apparaître au fil du temps (confidentialité, innovation, transparence, circulation d'informations...).

Les cadres intermédiaires de l'alliance Renault-Nissan estiment que les principes et les valeurs (respect, partage, logique gagnant-gagnant) énoncés dans la Charte d'alliance peuvent être considérés comme la clé du succès de cette dernière :

« Je pense que si l'alliance marche c'est parce que nous ne considérons pas Nissan comme un vassal mais comme quelqu'un qui est sur le même pied d'égalité (...) ça dans les mentalités c'est tout à fait clair et c'est une des raisons de la bonne marche de l'alliance ». (Responsable de la coordination de la communication).

Les dirigeants sont aussi convaincus de l'importance de la Charte : dans les divers discours et supports de communication interne analysés, nous constatons une volonté de communiquer non pas sur les « détails techniques de l'alliance » (structure, participations croisées), mais plutôt sur l'état d'esprit qui sous-tend cette coopération et ce afin que tous les employés

partagent cet état d'esprit. Ainsi, lors de la seconde Convention de l'Alliance en 2001 qui portait notamment sur la présentation du remplacement du GAC (*Global Alliance Committee*) par RNBV (*Renault-Nissan BV*), les dirigeants ont rappelé en permanence que si l'alliance évolue, elle garde cependant le même esprit et la même « ligne de conduite ». Cette volonté de conserver la même *méta-identité* lors de changements structurels favorise la continuité des identités individuelles et organisationnelles qui se sont construites depuis 1999.

L'un des atouts des dirigeants de Renault-Nissan est d'avoir su agréger les identités et créer une identité de l'alliance qui repose sur une méta-identité dans laquelle les cadres intermédiaires se reconnaissent.

4.2. UNE COMMUNICATION DESCENDANTE

Dans les paragraphes précédents, nous avons souligné l'importance de la création d'une identité de l'alliance et l'enjeu du processus de symbolisation par lequel les dirigeants agrègent les identités et fédèrent les cadres intermédiaires. Si l'agrégation des identités et la création d'une méta-identité favorisent l'identification des cadres à l'alliance ; l'engagement des acteurs doit être maintenu dans la durée grâce à une communication descendante efficace. Dans l'alliance Renault-Nissan, la communication présente trois caractéristiques majeures : elle privilégie les contacts directs, elle se base sur une répétition régulière de la vision stratégique et des objectifs de l'alliance, enfin, elle est adaptée aux cadres intermédiaires.

4.2.1. Une communication interpersonnelle directe

Floyd et Wooldridge (1992) insistent sur les effets limités d'une communication solennelle réalisée à grande échelle (discours du dirigeant lors des vœux de nouvelle année, réunion annuelle de présentation des objectifs commerciaux...).

Dans leur article de 1992, ils préconisent plutôt une communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Cette communication directe est d'autant plus importante dans les périodes de changement. Il faut alors chercher à établir au sein des organisations une « conversation sur la stratégie » (Westley, 1990) entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes fonctions. Cette « conversation » passe par des contacts directs entre les acteurs organisationnels et non pas par des notes de service ou autres communiqués du journal interne. Le journal interne ou les divers supports de communication disponibles au

sein de l'organisation (intranet par exemple) sont des outils utiles mais ne peuvent en aucun cas se substituer aux relations interpersonnelles directes.

Les cadres intermédiaires de l'alliance Renault-Nissan insistent sur le fait que la communication directe est favorisée :

« Au niveau de la ligne hiérarchique, ça a toujours été assez court puisqu'il y a que deux niveaux (...) il y a aussi une volonté réelle de communiquer de la part de mes supérieurs (...) je suis donc toujours au courant de tout (...) le contact avec la hiérarchie est très direct, il n'y qu'une personne entre moi et le directeur de notre service, on est une grande famille, alors les informations sur l'alliance circulent très vite et sans problème ». (Designer).

Concernant les acteurs expatriés, plusieurs d'entre eux soulignent le contact direct que Carlos Ghosn développe avec les expatriés :

« Au niveau de la communication, Carlos Ghosn est plus axé contact direct avec le terrain et les employés, il n'aime pas les relais ». (Responsable De la coordination de la communication).

Les expatriés font remarquer qu'ils sont très sensibles au style des dirigeants en matière de communication :

« Au Japon, il y avait des réunions qu'on faisait entre expatriés avec Carlos Ghosn. C'était à peu près tous les six mois, il y avait une soirée, ça commençait par un groupe de travail ou une intervention de Carlos Ghosn et ça se terminait toujours par un repas (...) c'était génial car ça permettait de voir tout le monde en même temps (...) c'était tous les niveaux et tous les postes et on partageait les mêmes préoccupations (...) et puis les interventions de Carlos Ghosn étaient comme d'habitude assez remarquables » ; « Louis Schweitzer nous prenait en petit groupe, pas plus de quinze, pendant une ou deux heures pour avoir nos réflexions sur l'alliance et ça c'était pas mal aussi » (Ingénieur/ Window person).

Grâce à ces interventions et contacts directs entre les divers niveaux hiérarchiques, les cadres de l'alliance, qu'ils soient expatriés ou basés en France se sentent écoutés et considérés.

Les dirigeants de Renault-Nissan communiquent sur la stratégie et l'évolution de l'alliance lors des Conventions d'Alliance (il y a eu trois conventions de ce type depuis 1999) qui se tiennent alternativement à Paris et à Tokyo. Ces conventions ont lieu lorsque les dirigeants souhaitent annoncer un succès (la fin anticipée du [*Nissan Revival Plan*]) ou un changement dans l'alliance (le remplacement du [*Global Alliance Committee*] par *Renault-Nissan BV*). Une partie de la matinée est consacrée à la présentation «magistrale» des grands axes de l'évolution de l'alliance. Les cadres présents sont ensuite répartis en ateliers dont l'objectif est de mettre en commun et de formuler des réactions positives ou des préoccupations à partir du discours des dirigeants. Les résultats de ces ateliers sont ensuite soumis aux dirigeants qui y répondent au cours de l'après-midi. Lors de ces rencontres, on constate une réelle prise en

compte de l'avis des cadres intermédiaires impliqués dans l'alliance et une volonté de contact direct étant donné qu'à chaque atelier est présent un membre de l'équipe dirigeante. Ce contact direct avec les membres du directoire de l'alliance est très positif pour les cadres qui se sentent reconnus en tant qu'acteur de l'alliance.

L'analyse du cas Renault-Nissan permet de dire qu'une communication directe entre les différents niveaux hiérarchiques favorise la compréhension des cadres intermédiaires et l'évaluation positive de la vision de l'alliance formulée par les dirigeants.

4.2.2. Une communication répétée

Les recherches de Floyd et Wooldridge (1990, 1994) indiquent que les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans la performance de l'organisation. Leur position sur la ligne hiérarchique en fait de véritables « maillons de la circulation d'informations » (Nonaka, 1988). C'est pourquoi, ils doivent être informés régulièrement des intentions stratégiques de leurs supérieurs. Floyd et Wooldridge précisent qu'il ne suffit pas aux dirigeants d'accomplir leur « devoir de communication » lors des réunions annuelles de présentation du plan stratégique, mais plutôt de construire une « habitude de communication » et de répéter de manière régulière leurs objectifs et leurs attentes.

Les propos d'un des cadres rencontrés illustrent les choix de communication faits par Renault-Nissan :

« Il y a eu des campagnes d'affichage, des posters (...) toute une communication qui est redescendue de la hiérarchie (...) avec beaucoup, beaucoup de messages sur le fait que c'était une alliance et pas une fusion (...) ça, ça a été répété régulièrement pendant plusieurs mois ». (Ingénieur Pièces et accessoires).

Il s'agit, pour les dirigeants, de faire en sorte que leur stratégie soit présente le plus souvent possible dans l'esprit des acteurs organisationnels afin qu'ils orientent leurs actions dans un sens favorable :

« Il faut sans arrêt rappeler les règles de l'alliance pour que ça fonctionne (...) il faut être constamment vigilant et communiquer régulièrement parce qu'il peut y avoir des retours en arrière si les collaborateurs ne sont pas correctement informés de la stratégie ». (Responsable de la coordination de la communication).

Lorsqu'on analyse les discours ou les articles de presse interne réalisés à partir d'une interview de Louis Schweitzer ou de Carlos Ghosn, ces derniers semblent convaincus de

l'importance d'une répétition régulière des objectifs stratégiques de l'alliance associée à un rappel de la ligne de conduite.

4.2.3. Une communication adaptée

Au delà de l'importance de la communication interpersonnelle, Kets de Vries dans un article sur le leadership (2003) insiste sur le fait que l'exécution de la vision stratégique repose en grande partie sur la délégation du pouvoir en matière de communication.

Nous avons vu que les cadres intermédiaires, lorsqu'ils sont en contact direct avec leurs supérieurs chargés de leur présenter la stratégie, se sentent valorisés surtout s'ils ont le sentiment de pouvoir donner leurs impressions sur cette vision stratégique. Kets de Vries se positionne dans la même logique lorsqu'il préconise la délégation des actions de communication. Imaginons un cadre intermédiaire auquel la direction donne « carte blanche » pour construire des actions de communication. Ce dernier, se sentant « investit d'une mission » aura plus tendance à s'impliquer et à adhérer à la vision stratégique qu'il doit faire circuler que si cette vision avait été imposée de manière « descendante ».

La délégation des actions de communication autorise une meilleure circulation de la vision de l'alliance et renforce l'adhésion à celle-ci. Au sein de l'alliance la communication descendante est organisée de la manière suivante : le Directoire donne les grandes lignes au Bureau de Coordination, la personne en charge de la communication au sein du Bureau de Coordination indique au responsable de la communication présent dans chaque direction (service) les informations sur lesquelles il doit focaliser ses actions. Une des phrases d'un cadre de l'alliance illustre cette organisation de la communication :

« Notre rôle à la coordination de la communication est de donner les grandes lignes décidées par le Directoire et de les laisser se décliner suivant les directions (les services) concernés ». (Responsable de la coordination de la communication).

Beau et Daudel (1992) recommandent une adaptation des actions de communication aux divers acteurs de l'organisation. Ce point de vue rejoint celui de Kets de Vries présenté ci-dessus : à partir du moment où les actions de communication sont déléguées à chaque direction, ces dernières peuvent les adapter à leur public :

« Chez Renault, et maintenant chez Nissan, on est soucieux de respecter les contacts hiérarchiques et surtout les différences entre les services (...) les diverses directions n'ont pas les mêmes besoins, attentes en matière de communication, alors il faut s'adapter ». (Responsable RH Alliance).

« Dans chaque direction, il y a un responsable de la communication et chaque responsable adapte le discours en fonction des attentes du personnel concerné ». (Responsable de la coordination de la communication).

En résumé, si l'on considère l'alliance Renault-Nissan comme un exemple, nous suggérons qu'un processus efficace de diffusion de la vision stratégique se base sur la création d'une identité de l'alliance et la diffusion de cette identité d'alliance via des contacts interpersonnels directs, une communication répétée dans la durée et adaptée.

4.3. PROCESSUS D'INTERPRETATION DES CADRES INTERMEDIAIRES

Lors de l'alliance, la direction propose et les cadres intermédiaires disposent. En d'autres termes, les dirigeants ne peuvent pas s'assurer *a priori* des réactions des cadres intermédiaires face à l'alliance. Ces derniers procèdent à une évaluation individuelle et réfléchie de l'attrait de leur implication dans l'alliance. L'identification et l'adhésion sont d'autant plus fortes que l'attrait perçu est important. Dans les paragraphes suivants nous détaillerons les composantes du processus d'interprétation

4.3.1. Evaluation individuelle

Dans le processus d'évaluation individuelle, les cadres intermédiaires analysent trois points : la possibilité d'exprimer leur singularité de manière optimale, l'opportunité d'accomplissement et l'amélioration de leur estime de soi.

Les cadres intermédiaires rencontrés ont le sentiment que l'alliance leur permet d'exprimer leur identité et leurs capacités professionnelles et personnelles. Cette possibilité d'expression améliore leur motivation et leur implication mais également leur compréhension du fonctionnement de l'alliance et donc leur efficacité dans la mise en oeuvre.

« Il y avait des briques à apporter dans une expérience franco-japonaise, j'amène ma brique, grâce à ma connaissance de la culture et j'essaie de faire en sorte que ça marche (...) et ça c'est intéressant ». (Ingénieur/Logistique).

« On est au carrefour entre les deux entreprises (...) j'ai parfois l'impression d'être une mutante (...) mais grâce à cette double vision, je crois qu'on est en avance par rapport aux autres employés ». (Responsable de la coordination de la communication).

« Je me sens à l'aise dans la coordination (...) on n'est pas nombreux dans cette mission (...) ce sont quelques personnes qui doivent aider au rapprochement des deux entreprises ». (Responsable de la coordination de la communication).

On peut donc dire qu'un cadre intermédiaire est plus impliqué et adhère à l'alliance s'il exerce une mission dans laquelle la singularité de son identité sera mise en avant. Ces résultats rejoignent les travaux menés dans le cadre de [l'optimal distinctiveness theory] (Brewer, 1991) : les individus cherchent à maintenir un équilibre entre une perception de singularité et une perception de similarité. Chez Renault-Nissan, les cadres intermédiaires estiment que l'implication dans l'alliance leur confère un caractère singulier. Le vocabulaire employé par ces derniers pour se définir est très explicite. Ils se qualifient de « pionniers », « d'aventuriers », de « mutants ». Cependant, le choix fait par la direction en matière de gestion des identités (méta-identité Renault-Nissan) leur permet de continuer à percevoir une similarité avec les autres cadres Renault non impliqués dans l'alliance.

« Je serai toujours Renault, car c'est mon origine, mais je sens que la part Nissan est de plus en plus importante chez moi, je veux dire que dans mon comportement professionnel je pense Renault-Nissan » (Ingénieur Logistique)

« Il y a des identités Renault-Nissan qui se créent et moi j'en fais partie » (Designer)

Il est difficile de dire, sans les avoir rencontrés, si les dirigeants de l'alliance sont conscients de cette réalité. Cependant, dans les discours prononcés lors des deux premières Conventions de l'Alliance (1999 et 2001) Carlos Ghosn qualifie les cadres intermédiaires en présence de « missionnaires » chargés de communiquer aux « autres collaborateurs » les avancées de l'alliance. L'emploi du terme « missionnaire » fait en quelque sorte « sortir de la masse » les 300 personnes impliquées dans l'alliance. Les cadres se sentent ainsi pris en considération, investis d'une mission et valorisés. Ils ont d'autant plus tendance à s'identifier à l'alliance et à adhérer à la vision des dirigeants qui leur manifestent de l'intérêt. Ce sentiment de singularité optimale est aussi renforcé par les perceptions des cadres intermédiaires de la communication externe faite sur l'alliance. Les communiqués de presse analysés mettent en avant la caractéristique « exemplaire », « novateur » ou « unique » du rapprochement entre les deux constructeurs automobiles. L'emploi de termes positifs pour qualifier le caractère distinctif de l'alliance renforce le sentiment des cadres intermédiaires d'appartenir à une entité unique tout en continuant de faire partie de leur entité initiale : Renault.

Un deuxième élément entre dans l'évaluation individuelle : l'analyse de l'opportunité d'accomplissement. Les cadres intermédiaires soulignent l'importance de la perspective d'accomplissement personnel et professionnel dans leur mission. L'alliance est, selon les cas, (1) une raison pour postuler chez Renault, (2) un moyen de faire évoluer sa carrière ou (3) une

source de motivation supplémentaire. Pour l'un des cadres, la signature de l'alliance a été un argument majeur pour entrer dans le groupe :

(1) « Je me voyais bien travailler chez Renault pour les métiers, mais pas sans la dimension internationale. D'ailleurs, j'y suis rentré juste après la signature de l'alliance ». (Ingénieur/Logistique)

Les expatriations permises par l'alliance favorisent une évolution de carrière plus rapide chez les jeunes cadres :

(2) « Une expérience comme ça, ça oriente énormément la carrière, ça « booste » l'évolution » ; « Sur le plan professionnel, c'est très bien de partir comme ça, c'est une super opportunité de carrière ». (Chef de projet ACI)

Enfin, pour des cadres intermédiaires présents chez Renault depuis plusieurs années, la signature de l'accord constitue la concrétisation de la volonté d'expansion internationale du constructeur français. L'alliance a permis d'apporter renouveau et motivation pour les cadres dont le poste a été modifié pour prendre en compte la dimension coopérative :

(3) « Je voyais l'alliance comme une bouffée d'oxygène après 14 ans au sein de Renault (...) il y allait avoir du renouvellement sans avoir à sortir de Renault ». (Responsable de la coordination de la communication)

D'autre part, qu'ils soient expatriés au Japon ou qu'ils travaillent en France pour l'alliance, tous soulignent l'expérience que l'implication au sein de l'alliance leur permet de vivre :

« Le poste n'avait pas beaucoup d'importance ; le plus important, c'était l'expérience que j'allais vivre là-bas » (Ingénieur / Window Person)
« J'allais vivre une expérience que peu de gens allaient connaître et je savais d'avance que ce serait très riche ». (Designer).

Enfin, l'épanouissement personnel dans le cadre d'une mission professionnelle favorise l'adhésion des cadres à l'alliance :

« Tout ce que j'ai appris, c'est inestimable, c'est un énorme plus même au niveau personnel, ça m'a vraiment ouvert l'esprit », « personnellement, mon départ, c'était un peu un challenge et ça m'a permis de me découvrir encore plus » (Chef de projet ACI).

« Pour moi, être en contact avec le Japon c'est un peu comme une passion, donc c'est idéal de pouvoir faire ça dans le milieu professionnel ». (Ingénieur/Logistique).

L'opportunité d'accomplissement personnel et professionnel apparaît donc comme un facteur favorable à l'identification et l'adhésion des acteurs à l'alliance. Nos résultats sont similaires

aux travaux de Lee (1971). Son étude quantitative sur l'identification de scientifiques à leur laboratoire, souligne le fait que l'opportunité d'accomplissement professionnel influence fortement l'identification des membres et leur motivation au travail. Il interroge 170 scientifiques auxquels il administre un questionnaire. Les variables indépendantes les plus déterminantes de l'identification organisationnelle sont « le sentiment d'accomplissement dans le travail » et « l'opportunité de combler ses aspirations professionnelles ». L'auteur regroupe ses deux variables sous le vocable : « opportunité d'accomplissement professionnel ».

Une troisième composante entre dans le processus d'évaluation : le renforcement de l'estime de soi. Brockner (1988) définit l'estime de soi comme « le degré auquel un individu s'aime ». Lorsqu'un individu pense que l'organisation dans laquelle il est employé peut être définie par des qualités comme : la compétence, l'efficacité ou la tolérance ; il aura logiquement tendance à percevoir l'identité organisationnelle comme attractive. L'association avec une organisation possédant de telles qualités renforce l'estime de soi des cadres intermédiaires de l'entreprise étant donné que ce lien entre eux et l'organisation leur offre l'opportunité de se définir avec les mêmes qualificatifs que ceux utilisés pour décrire l'identité de l'organisation. Cette possibilité de se définir positivement favorise l'amélioration de l'estime personnelle des employés. Le renforcement de l'estime de soi dans le cadre organisationnel, au même titre que l'accomplissement professionnel place le cadre intermédiaire dans une situation positive et renforce l'identification à l'alliance.

Lors de la création de l'alliance, les dirigeants ont communiqué, via la Charte d'Alliance, sur l'identité du groupe binational récemment créé. Cette dernière est basée sur le respect des cultures et des différences, sur le partage, l'équilibre et sur une logique gagnant-gagnant (Masclef, 2000). Cette identité, qui repose sur des valeurs valorisées par les cadres intermédiaires, est perçue comme positive. De même, certains cadres signalent que la manière choisie par le groupe pour mener les premières actions de redressement de Nissan avait été perçue comme juste et donc très positive :

« Ce qui est sympa dans le [Nissan Revival Plan] (Plan de Relance de Nissan) et dans la stratégie de Ghosn, c'est que Renault n'a pas fait « le gentil » pour ensuite faire « le méchant ». Je sais que dit comme ça c'est pas génial, mais je veux dire que dès le début, Renault, au travers des expatriés qui ont été envoyés, a su montrer que c'était nécessaire de fermer des usines pour être efficace ensuite (...) je trouve ça bien car ils auraient pu être sympas avec Nissan au début pour les mettre en confiance et ne commencer les mauvaises choses que plus tard (...), ce n'est pas le choix qui a été fait, Renault a, dès le début, annoncé la couleur. Je trouve ça bien ». (Designer).

Le fait d'appartenir à une alliance pour laquelle les dirigeants ont fait des choix que les cadres perçoivent comme « bons », « honnêtes » ou « justes » renforce l'identification de ces derniers à Renault-Nissan.

La participation à « *cette aventure qu'est l'alliance* » renforce l'estime de soi des cadres impliqués. Ainsi un expatrié précise :

« Carlos Ghosn a pris les meilleurs pour partir et nous on est partis aussi, je ne dis pas qu'on est les meilleurs mais honnêtement, c'est quand même valorisant d'y être aussi », « il vaut mieux être dans les trente premiers à partir que dans les trente derniers ». (Ingénieur Window Person).

D'autres acteurs soulignent, lors des entretiens, la fierté que leur a procuré l'annonce de l'accord et les résultats positifs de l'alliance :

« Il est évident que les anciens de Renault, dont je fais partie, ont eu une fierté dans la mesure où, finalement, par ce biais, ça récompensait des efforts de plus de 15 ans, et ça venait effacer l'échec de Volvo ». (Responsable RH Alliance).

Nous estimons que l'identification est d'autant plus forte que l'identité organisationnelle perçue renforce l'estime de soi des membres de l'alliance. En d'autres termes, les cadres intermédiaires auront plus facilement tendance à s'identifier à l'alliance et à y adhérer si celle-ci véhicule, via son identité organisationnelle, des valeurs positives.

Les cadres intermédiaires de l'alliance Renault-Nissan mènent donc un premier type d'évaluation qui porte sur la possibilité d'expression de leur singularité (1), l'opportunité d'accomplissement professionnel et personnel (2) et le renforcement de l'estime de soi (3) ; cette évaluation est menée à un niveau individuel.

4.3.2. Evaluation réfléchie

Au-delà de l'évaluation individuelle, les cadres intermédiaires sont très sensibles à l'image de l'alliance en externe. Ils évaluent l'attrait de l'alliance en fonction de l'image externe interprétée et du caractère distinctif de Renault-Nissan. Il s'agit d'une évaluation réfléchie au sens où le cadre intermédiaire prend en compte l'image que lui renvoie autrui en raison de sa participation à l'alliance.

L'image externe interprétée correspond à l'idée que se font les acteurs internes de l'opinion de individus externes à l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991). Nous estimons que la

« qualité » de l'image externe interprétée est déterminante dans l'identification des cadres intermédiaires à l'alliance Renault-Nissan et dans leur adhésion à la vision construite par les dirigeants.

« Je suis sûr que Renault-Nissan a une image [fair] et innovante, c'est un exemple pour les autres entreprises du secteur et peut être même pour les autres secteurs (...) je crois que dans le milieu automobile, elle est un peu perçue comme une référence (...) les gens viennent ici pour travailler au sein de Renault-Nissan, avant, tout le monde voulait être chez Audi, maintenant c'est dans notre groupe qu'ils veulent venir (...) les gens associent Renault-Nissan au succès. C'est donc que la stratégie d'alliance avec Nissan est bonne ». (Designer).

Ashforth et Mael (1989) rappellent que le caractère distinctif des valeurs et des pratiques d'une organisation en comparaison avec les valeurs et pratiques d'autres organisations augmente la tendance des membres à s'identifier. La singularité de l'alliance Renault-Nissan est omniprésente dans les propos des acteurs interrogés.

« Je crois que c'est une nouvelle chose qui n'a jamais existait auparavant (...) on construit un modèle nouveau dans le secteur automobile (...) pour la première fois dans le monde automobile on a vraiment aujourd'hui une alliance qui a été pratiquement un mariage c'est-à-dire que ça a été gagnant-gagnant, les deux ont trouvé du bénéfice à faire cette alliance ». (Responsable RH Alliance).

Cette singularité est déclinée suivant trois niveaux. Les cadres intermédiaires rappellent que l'alliance est globalement plus performante que les autres constructeurs :

« Quand on compare avec les autres alliances comme Daimler-Chrysler, Ford-Mazda, Volkswagen-Seat et Skoda-Audi, qui ont mis beaucoup de temps à faire des pièces communes ; on voit bien que Renault-Nissan a été la plus performante et la plus rapide. Donc il y a vraiment une grosse efficacité par rapport aux autres (...) nous avons réussi en deux ans à faire ce qu'aucune organisation n'aurait été capable de faire lors d'un démarrage de coopération ». (Ingénieur Pièces et accessoires)

L'alliance est aussi perçue comme distincte en raison de sa philosophie et de son état d'esprit différent de celui qui domine dans le secteur automobile :

« Je pense que nous avons établi le partenariat le plus équitable comparativement aux autres constructeurs, ce n'est pas une fusion (...) l'alliance est différenciée, elle est basée sur des règles de respect claires et surtout différentes de ce qui se fait dans notre secteur ». (Responsable RH Alliance).

« Je pense que les choix techniques de coopération comme les plateformes communes ne sont pas forcément innovants, Volkswagen le faisait déjà par exemple ; mais c'est plutôt l'état d'esprit dans lequel ça s'est fait qui est différent ». (Chef de Projet)

Enfin, les cadres intermédiaires soulignent le fait que la forme de management développée au sein de cette alliance est unique :

« La façon de manager cette alliance est nouvelle car on a su conserver l'autonomie des deux entités (...) dans la gestion de la coopération, on a eu l'intelligence de ne pas aller trop loin ». (Designer).

« C'est un fonctionnement hiérarchique qui est différent du fonctionnement normal, on est obligés de casser des trucs, on ne peut pas se permettre d'avoir vingt intermédiaires dans nos relations, le management est plus direct et ça, je crois, c'est différent ». (Ingénieur/Logistique).

Le caractère distinctif de cette alliance favorise donc une évaluation positive de l'attrait de l'alliance et influence les processus d'identification et donc l'adhésion.

En résumé, l'adhésion des cadres intermédiaires n'est pas automatique ; les risques de rejet sont d'autant plus importants que, lors du processus d'interprétation, les acteurs ne perçoivent pas l'attrait de l'alliance.

5. DISCUSSION

Les dirigeants créent une identité de l'alliance qui repose sur des valeurs positives et sur une méta-identité compatible avec les identités individuelles et organisationnelles antérieures. Ils diffusent leur définition de l'alliance via une communication descendante directe, répétée et adaptée. Les cadres intermédiaires évaluent l'attrait de l'alliance en fonction de deux grands types d'interrogation : « Que m'apporte l'alliance au plan individuel ? » et « Comment les autres me perçoivent en raison de ma participation à l'alliance ? ». Les cadres intermédiaires ont d'autant plus tendance à s'identifier et à adhérer à la vision des dirigeants que l'attrait de l'alliance est élevé. A son tour, l'identification renforce l'identité de l'alliance initialement définie par la direction suivant un cercle vertueux (Van de Ven et Poole, 1995).

Cette recherche complète les travaux existants suivant trois axes. Premièrement, l'analyse du cas Renault-Nissan souligne l'importance de la gestion des identités individuelles et organisationnelles en période de changement (Pratt et Foreman, 2000 ; Foreman et Whetten, 2002). En se focalisant sur l'analyse de la construction d'une identité lors d'une alliance et l'identification des cadres intermédiaires suite à un changement dans les organisations, notre recherche complète les travaux existants sur l'identification à une identité organisationnelle stable (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Albert, Ashforth et Dutton 2000). A travers cette recherche, les problématiques d'identification organisationnelle sont envisagées suivant un axe plus dynamique. Deuxièmement, ces résultats complètent les travaux entrepris sur

l'importance de la relation entre choix stratégiques et communication organisationnelle. Elle répond aux interrogations de Demers (1991, 1993) : « Comment doit-on transmettre l'énoncé stratégique pour qu'il suscite l'adhésion ? » et « Comment articuler les représentations de la direction et celles des autres acteurs impliqués dans le processus stratégique ? ». L'analyse du cas Renault-Nissan met en avant l'importance d'une transmission directe, répétée et adaptée de l'énoncé stratégique.

Cette recherche présente plusieurs types de limites. La méthodologie développée ne nous permet pas de décrire précisément l'influence de chaque composante du processus d'évaluation des cadres intermédiaires. Nous ne savons pas dans quelle mesure une évaluation réfléchie négative pourrait remettre en cause l'identification des cadres à l'alliance lorsque celle-ci est attractive au niveau individuel. Une opérationnalisation plus fine des variables et un échantillon plus large permettront de mieux mesurer la part relative chaque composante du processus d'évaluation des cadres intermédiaires. Il faudrait également mener une analyse sur les sentiments des cadres intermédiaires japonais qui n'ont probablement pas la même perception de l'alliance que leurs collègues français. En effet, si Renault, dans sa communication insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un rachat et qu'il ne faut pas considérer Nissan comme un vassal, les employés de Nissan, auxquels on avait caché les difficultés financières du groupe ont peut être eu plus de difficultés que les français à accepter la collaboration. Enfin, il sera intéressant de confronter le cas Renault-Nissan à d'autres alliances pour comparer les choix faits par les dirigeants en matière de gestion des identités. Pour la direction de Renault-Nissan, le succès de la coopération repose sur l'énonciation et le respect de principes forts comme la conservation des identités. L'adhésion à l'alliance est élevée car, étant donné que les deux organisations conservent leur identité de marque et leur identité organisationnelle, l'adaptation des cadres intermédiaires à l'alliance est progressive : elle se fait au fur et à mesure de la construction des identités Renault-Nissan. Une recherche future pourrait analyser les résultats en matière d'adhésion à un accord de coopération dans lequel la nouvelle identité créée ne permet pas aux cadres intermédiaires de conserver leur ancienne identité. Cette recherche s'apparenterait à un travail sur le management des identités multiples dans les rapprochements entre organisations, domaine dans lequel le nombre de travaux demeure réduit (Pratt et Foreman, 2000).

In fine, cette recherche s'inscrit dans un courant déjà ancien qui souligne l'importance des dimensions socio-psychologiques, affectives et relationnelles dans la vie des organisations notamment lors de changements affectant les frontières de l'organisation : alliances, fusions... Les dirigeants ont tout intérêt à gérer le couple « communication » et « management des identités organisationnelles et individuelles », afin de susciter l'adhésion des cadres intermédiaires aux objectifs de leur alliances car ces derniers restent les « oubliés de l'histoire » alors qu'ils sont les dynamos de l'organisation (Floyd et Wooldridge, 1994).

6. BIBLIOGRAPHIE :

The *Academy of Management Review*, Special Forum on Organizational Identity and Identification, Vol. 25, n°1, 2000.

Albert S. et Whetten D.A. (1985), Organizational identity. In Straw and Cumming (Eds), *Research on organizational behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich.

Albert S., Ashforth B.E. et Dutton J.E (2000), Organizational Identity and identification : charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, Vol.25, N°1, p.13-17.

Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, p. 20-39.

Beau D. et Daudel S. (1992), *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, Paris, p.166.

Blanchot F. et Kalika M. (2002), *L'Alliance Renault-Nissan*, Cas Multimédia, CCMP.

Brewer M.D. (1991), The social self : on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.17, p.475-482.

Boyer R. et Freyssenet M. (2000), Fusions-acquisitions et « stratégies de profit », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 20-28.

Brockner J.(1988), *Self esteem at work : research, theory and practice*, Lexington, MA.DC.

Calori R., Lubtakin M. et Very P. (1996), Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition, *Management International*, Vol. 1, N°1, p. 41-53.

Cheney, G. (1983) The rhetoric of identification and the study of organizational communication, *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 69, p.143-158

Demers C. (1991), Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes, *Gestion*, Vol. 16, N° 2, p. 22-31.

Demers C. (1993), La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation, *Communication & Organisation*, Vol. 3, p. 51-93.

Demers C., Giroux N. et Chreim S. (1997), Les stratégies discursives dans les annonces de mariages corporatifs, *6^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 21 pages.

De Rond M. (2003), *Strategic alliances as social facts : Biotechnology, Business and Intellectual history*, Cambridge Editions, Cambridge, p.216.

Doz, Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditioned or learning processes?, *Strategic Management Journal*, Vol 17, p. 55-83.

Dutton J. E. et Dukerich J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror : The role of image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, N° 34, p. 517-554.

Dutton J. E., Dukerich J. M. et Harquail C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, N° 39, p. 239-263.

Festinger, L. (1957), *A theory of Cognitive Dissonance*, Haper and Row, New York.

Floyd S. W. et Wooldridge B. (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, N° 4, p. 27-39.

Floyd S. W. et Wooldridge B. (1994), Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, N° 4, p. 47-57.

Foreman P. et Whetten D. A. (2002), Members' Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, Vol. 13, N° 6, p. 618-635.

Giroux N. (1996) La mise en œuvre discursive du changement, *5^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 22 pages.

Gomez P.Y, Korine H. et Masclef O. (2001), Le rôle du don dans les processus d'alliances stratégiques. Cas Renault-Nissan, *10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 23 pages.

Kets de Vries M. (2003), Etre un bon chef : essai de définition, *Les cahier du Management, L'expansion*, N°672, p.118-119.

Lee S. M. (1971), An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, p. 213-226.

Masclef O.(2000), *Renault-Nissan Case : The making of a Global Alliance*, Case EM Lyon, London Business School and Keio University.

McPhee R. et Tompkins P. K. (1985) *Organizational Communication : Traditional Themes and New Directions*, Sage, California.

Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Haper and Row, New York.

Nonaka I. (1988), Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29, N°3, p. 9 – 18.

Pratt M. G. et Foreman P. O. (2000), Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, p. 18-42.

Quy Nguyen H., In praise of middle manager, *Harvard Business Review*, vol.79, 8, p.72-80.

Ring P. S. et Van De Ven A. H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 1, p. 90-118.

Strategor (1997), *Politique générale de l'entreprise . Stratégie, structure, décision, identité*, 3^{ème} édition, Dunod, p.551.

Stryker S. (1987), Identity theory: Developments and extensions. In Yardley and Honess (Eds), *Self and Identity : Psychological perspectives*, New York, p.89-103.

Tajfel H. et Turner J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup 2*, Worchel and Austin, Chicago, p.7-24.

Taylor J. K. (1993), *Rethinking the Theory of Organizational Communication : How to Read and Organization*, Ablex, Norwood, New Jersey.

Turner, J.C. (1987), *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*, Blackwell, New-York.

Van de Ven A. and M. Poole (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review* Vol. 20, N°3, p. 510-541.

Westley F.R. (1990), Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N°5, p.337-351.

Wooldridge, B. and Floyd, S. (1990), The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11, p.231-241