

**LE RÔLE DU DON DANS LES PROCESSUS D'ALLIANCES
STRATÉGIQUES
LE CAS RENAULT-NISSAN**

Pierre-Yves GOMEZ

EM Lyon and London Business School
EM Lyon
BP 174, Ecully Cedex 69132
France
gomez@em-lyon.com

Harry KORINE

London Business School
Sussex Place, Regent's Park
London NW1 4SA
United Kingdom
hkorine@lbs.ac.uk

Olivier MASCLEF

EDHEC
58, rue du port 59046 Lille Cedex
France
olivier.masclef@edhec.edu

MOTS-CLÉS : Alliances stratégiques, négociation, théorie du don, management international.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



CONTACT : Olivier MASCLEF, Département « Management & Stratégie », EDHEC, 58 rue du port 59046 Lille Cedex, France ; +33(0)3 20 15 45 72 ; olivier.masclef@edhec.edu.

RÉSUMÉ :

La confiance est un thème de recherche essentiel pour comprendre le fonctionnement des partenariats . Les conditions d'émergence et de construction de cette confiance sont devenues un thème central dans l'analyse des négociations entre partenaires potentiels. Or la question est particulièrement difficile à résoudre lorsque les entreprises ne se connaissent pas au moment où elles enclenchent un processus d'alliance. Tel fut le cas entre le Français Renault et le Japonais Nissan qui ont réussi à créer le 4^{ème} producteur mondial d'automobile bien que les sociétés n'avaient jamais été en contact avant le début des négociations. Comment un niveau de confiance suffisant s'est-il constitué entre ces entreprises pour aboutir à ce résultat spectaculaire ? Cette recherche utilise pour cela la théorie du don développée par Mauss puis Lévi-Strauss. En nous appuyant sur un cas réalisé à partir de l'interview extensive de tous les négociateurs de l'alliance entre juillet 1998 et mars 1999 (CEOs, chairman, responsables de la stratégie) nous montrons que l'accord a été consisté grâce à un flux ininterrompu de dons et contre-dons d'énergie, d'information et de capital réputationnel qui a construit la confiance et donc l'alliance. Nous montrons que la distinction que fait Mauss entre dons sollicitoires et dons de verrouillage est particulièrement appropriée pour décrire le déroulement des négociations et les différentes étapes du processus.

MOTS CLÉS :

Alliances stratégiques, négociation, théorie du don, management international.

LE RÔLE DU DON DANS LES PROCESSUS D'ALLIANCES STRATÉGIQUES LE CAS RENAULT-NISSAN

Version finale - mars 2001
Ne pas citer sans autorisation écrite des auteurs

INTRODUCTION

De juin 1998 à mars 1999, Renault et Nissan négocient et concluent une des plus spectaculaires alliances stratégiques de ces dernières années. Par un rapprochement capitalistique, les deux entreprises se sont engagées dans une association industrielle étroite et de longue durée, passant par une mise en commun de leurs technologies et de leurs savoir-faire et la construction de plate-formes de construction commune. Elles ont créé ainsi le 4^{ème} producteur automobile au monde.

L'objet de cet article n'est pas de présenter les analyses stratégiques qui établissent la cohérence du projet Renault-Nissan, mais de comprendre comment l'accord spécifique a pu émerger. En effet, la rationalité économique s'appliquant à tous les producteurs automobiles, elle n'est pas suffisante pour expliquer comment les négociations entre ces deux entreprises ont pu conduire à une alliance. D'autres partenaires auraient été possibles pour l'une et l'autre firme. Or Renault et Nissan se trouvaient dans des situations rendant un accord entre elles difficilement crédible.

1. Les cultures nationales des deux entreprises sont très différentes. Or les entreprises ne se connaissaient pas et n'avaient jamais travaillé ensemble. Comment ont-elles pu construire en neuf mois un niveau de confiance suffisant pour déboucher sur une alliance ?
2. Au début des négociations, Nissan se trouvait en grande difficulté financière et devait restructurer l'ensemble de son processus productif pour assurer sa pérennité. Comment Renault pouvait-il avoir confiance dans les informations qui lui étaient communiquées ?
3. Renault avait échoué en 1993 dans sa fusion avec le suédois Volvo, pourtant plus proche en termes culturels et organisationnels. L'entreprise ne peut donc pas

témoigner d'une expérience réussie en matière de rapprochement inter-entreprises. Comment le constructeur Japonais a-t-il pu considérer Renault comme crédible ?

4. Durant la dernière partie des négociations, le constructeur français est en compétition avec le géant Daimler-Chrysler qui peut se prévaloir d'une assise financière plus large et d'une réputation plus solide. Comment le choix a-t-il s'opérer finalement en faveur de Renault ?

Les conditions dans lesquelles l'alliance entre Renault et Nissan s'est nouée ne permettaient pas de supposer l'existence d'un cœur de confiance initial sur lequel pouvaient se structurer les discussions et émerger l'alliance. Il s'agit de deux *unfamiliar organizations* (Bigley & Pearce 1998). Or la confiance est une condition de réussite des alliances, surtout quand elles portent sur des projets impliquant des protagonistes globaux (Doz & Hamel, 1998 ; Parkhe, 1998). Dans le cas de l'alliance entre Renault et Nissan, on ne peut donc pas comprendre son émergence sans comprendre comment la confiance entre les partenaires s'est construite durant le processus de négociation. C'est ce que montre cet article.

Nos analyses s'appuient sur une étude de cas approfondie (Yin, 1994) portant sur la période de négociation de l'alliance Renault-Nissan entre juin 1998 et mars 1999. Notre travail se fonde sur les interviews extensifs effectuées auprès tous les négociateurs, membres du top management de Renault et de Nissan (annexe 1). Le traitement de ces interviews a été réalisé selon une méthodologie narrative (DiMaggio, 1995 ; Langley, 1999 ; Pentland, 1999) confrontant l'évocation de la même situation par différents protagonistes. Les explications, les souvenirs et aux histoires racontées par les protagonistes (Chatman, 1978 ; Rimmon-Kenan, 1983) font ainsi émerger les *deep structures* du process conduisant à réaliser à la fois l'alliance et la confiance (Dyer & Wilkins, 1991 ; Pentland, 1999). Dans le présent article, nous mettons en évidence un des résultats de notre recherche : la confiance et donc l'alliance entre les deux constructeurs automobiles a été possible parce que la période de négociation a généré un flux de dons et de contre-dons entre les protagonistes. Pour décoder les informations obtenues, nous utilisons la grille de lecture anthropologie proposée par Mauss (1925 :1990) et Lévi-Strauss (1969) qui montrent le rôle que jouent, en situation d'incertitude, les dons et contre-dons entre partenaires pour construire une relation sociale ou économique.

LIEN ENTRE CONFIANCE ET ALLIANCE : UTILITÉ DU MODÈLE DE MAUSS

Le Cas

Au printemps 1997, Renault se trouve à un carrefour de son existence : rester un constructeur européen avec 5% du marché mondial et subir les règles imposées par les majors, ou devenir un acteur prépondérant du secteur automobile ce qui implique d'atteindre 10% du marché mondial. Pour se faire, Renault doit trouver un partenaire pour se développer prioritairement par l'Asie.

Cependant, excepté Mitsubishi, Renault n'a de lien avec aucune entreprise japonaise et ne peut donc compter sur aucun fond de relations pour amorcer des négociations directes avec celles-ci. Malgré tout, au début du mois de juin 1998, Louis Schweitzer décide d'envoyer deux lettres cadres aux dirigeants de Mitsubishi et de Nissan. Alors que Mitsubishi tarde dans sa réponse, M. Hanawa, Président de Nissan, répond immédiatement à la lettre de Renault en disant qu'il est prêt à entrer en négociation exclusive avec la firme française.

« Nous n'envisagions pas de nous allier avec Nissan tout au début, on ne les a vus un peu par hasard [...] J'ai décrit ça un jour dans une interview en disant qu'on était parti à la chasse au lapin, et on a trouvé un cerf » (M. De Andria, Directeur du plan)

Une mission française est dépêchée pour définir l'organisation générale d'un partenariat avec l'entreprise nipponne. Sans se connaître préalablement, pendant les mois de juillet et août, les deux entreprises font connaissance et identifient une vingtaine de sources de synergie possibles. Les rencontres s'effectuent donc sur le mode de l'exploration réciproque.

« My task was to get to know more about Renault as a company. Renault was not very well known in Japan and we knew very little to start with. Before considering an alliance, we needed to gain an understanding of how it might be possible to integrate with Renault from a business cooperation perspective.» (M. Sugino, Corporate Planning of Nissan)

Le 10 septembre 1998, Hanawa et Schweitzer signent un mémorandum, assorti d'une clause d'exclusivité, portant sur l'évaluation financière et technique de ces synergies. Il décident de créer des joint studies : de septembre à novembre, 20 équipes franco-japonaises sont chargées de préciser les contours d'une alliance entre Renault et Nissan et d'évaluer la faisabilité technique des 20 projets communs. Les responsables des *Joint Studies* sont désignés chez

Renault ou Nissan selon le degré de spécialisation des entreprises, et sont ainsi composées de quatre membres issus des deux entreprises.

“We also needed to see the economic benefits of forming an alliance. I conducted a competitor intelligence gathering exercise, a SWOT analysis and further strategic studies to understand the synergies on a daily basis.” (M. Sugino, Corporate Planning Department of Nissan).

Comment pouvons nous mettre en relation les éléments de cette histoire, telle qu'elle est racontée par les acteurs, pour comprendre comment la confiance entre eux a pu émerger et se développer ?

Alliance et confiance : revue de la littérature

Les travaux portant sur le fonctionnement des alliances mobilisent la confiance à deux niveaux : soit ils s'intéressent aux facteurs qui font émerger la confiance au moment de la construction et de négociation de l'alliance entre les partenaires ; soit durant le partenariat, ils s'intéressent aux facteurs qui la maintiennent et la développent. Le premier niveau est clé parce qu'il conditionne le second. Il conduit à différencier les situations observées :

1. Soit la confiance n'existe pas au moment où les négociations commencent et les partenaires doivent la faire émerger. L'objet à analyser est sa condition d'émergence une fois que les partenaires acceptent de négocier. La confiance peut alors être favorisée par un relationnel ou une structure de gouvernance adéquate (Ring & Van de Ven, 1992). Néanmoins, les recherches n'expliquent pas comment émerge ce relationnel ou cette structure de gouvernance qui sont aussi des objets de négociation, donc eux-mêmes fondés sur une certaine confiance.
2. Soit un minimum de confiance pré-existe et c'est sur ce minimum que se construit l'alliance (Gulati, 1995 ; Das & Teng, 1998, McKnight, Cummings & Chervany, 1998). A partir d'un noyau élémentaire, comme la famille ou l'appartenance à un même milieu économique, la répétition des comportements adéquate agit comme un positive feed back et renforce la confiance. Ces travaux permettent de comprendre comment la confiance grandit, mais repoussent le problème de son origine.

Il est possible d'organiser suivant deux approches les nombreux travaux sur la confiance dans la littérature. Pour l'approche par les traits : la confiance dépend des caractéristiques

intrinsèques des partenaires de l'alliance, de leur culture, leur histoire et leurs expériences passées (Sabel, 1993 ; Das & Teng, 1998, Ring & Van de Ven, 1992 ; Sheppard & Sherman, 1998). Pour l'approche par les comportements : la confiance dépend des comportements et des processus engagés entre les partenaires abstraction faite de leurs caractéristiques propres (Deutsch, 1973 ; Mayer, Davis & Schoorman, 1995 ; Sitkin & Roth, 1993 ; Wicks, Berman & Jones, 1999). Certains auteurs ont souligné la nécessaire inséparabilité de ces deux approches comme fondement de la confiance (Rousseau & alii, 1998 ; Bigley & Pearce, 1998). Dans toutes les approches la difficulté porte sur l'émergence de la confiance. Car soit il s'agit de faire émerger la confiance par des moyens qui exigent déjà eux-mêmes un minimum de confiance préalable, soit cette confiance est posée dès le départ ce qui permet de contourner le problème de son origine.

Or dans le cas de la négociation entre deux *unfamiliar organizations* comme Renault et Nissan, la question de l'émergence de la confiance est cruciale puisqu'elle détermine tout le processus conduisant à l'alliance finale. Il faut supposer que la confiance est un processus auto-réalisateur comme l'ont montré les travaux pionniers de Mauss.

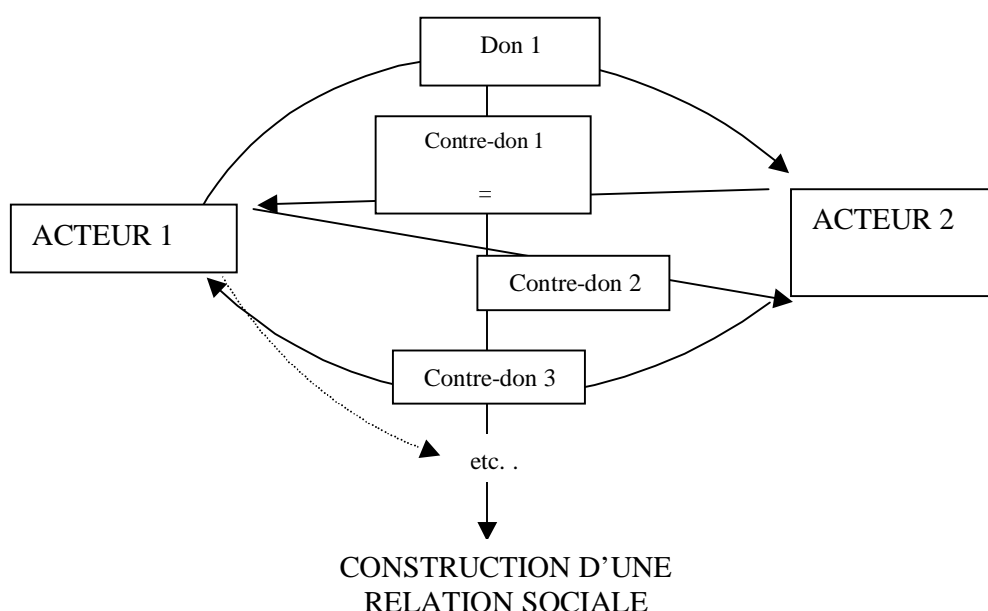
La théorie du don

Selon Mauss (1990), toute société est construite est un phénomène social majeur le don. Celui-ci se décompose de trois séquences: donner, recevoir puis rendre. Dans un premier temps un des acteurs donne (*gift*). Cela constitue le point de départ du processus. Ce don est gratuit, il ne suppose pas un retour certain. C'est ce qui différencie le don de l'échange.

Un autre acteur reçoit le don qui lui était destiné. Il est libre de l'accepter ou de le refuser. S'il l'accepte, il peut donner à son tour pour équilibrer la relation qui a commencé à s'établir : c'est le contre-don (*contra-gift*). Rendre ne signifie pas que l'on retourne la chose donnée, mais que l'on rende *autre chose* qui a au moins la même valeur que ce qu'on a reçu. Ainsi ce nouveau don oblige l'autre à recevoir et à rendre à son tour et enclenche une nouvelle série : donner-recevoir-rendre. Au fur et à mesure que se développent ces cycles entre les partenaires, la confiance augmente et cimente la relation.

Le don est un test. Il permet de savoir si le contact est possible. Si le don est refusé, s'il n'est pas « rendu », ou si le contre-don n'équivaut pas en valeur le don initial, la relation est

impossible. Mais si le don est accepté et que le donataire respecte le principe de réciprocité il enclenche un processus, qui au fur et à mesure qu'il se développe, établit la confiance. Après une série réussie de cycles de dons et de contre-dons, les partenaires sont liés par une relation complexe et inextricable : la confiance est auto-réalisée. La satisfaction générale instituée par la réciprocité des dons instaure un lien profond et le ancre la relation entre les partenaires (figure 1).



Mauss puis Lévi Strauss (Lévi-Strauss, 1969) ont montré que cette la logique du don est universelle. Si la nature des dons et la façon d'assurer le don et le contre-don sont différentes selon les cultures, la structure donner-recevoir-rendre est repérable dans toutes les sociétés. En effet, le rôle social du don est reconnu dans toutes les cultures sans exception. Ainsi, elle est à l'œuvre dans l'échange de cadeaux de fins d'année dans nos sociétés, dans les services gratuits donnés et rendus entre collègues d'une entreprise, dans la socialisation permise par les invitations et contre-invitations entre amis aussi bien que que dans les sociétés des îles Trobriand observées par Malinowski (1922) ou les tribus algonkines du nord du Canada.

Le don a un « so to speak voluntary character of these total services, apparently free and disinterested but nevertheless constrained and self-interested » (Mauss, 1990: 3). Cette liberté de rendre ou de ne pas rendre est essentielle parce qu'elle fonde la confiance. A tout moment,

l'un ou l'autre des acteurs peut arrêter le processus en ne pratiquant pas les contre-dons. Mauss souligne qu'une forme particulière d'intérêt apparaît de manière explicite dans le don. L'intérêt ne porte pas sur les biens ou les informations donnés et rendus. C'est l'intérêt de l'alliance en général, l'intérêt « d'être avec ». C'est le but final et donc l'acte de donner qui importe dans ce processus.

Réinterpréter l'émergence de la confiance entre Renault et Nissan

La première lettre de Schweitzer à Hanawa en juin 1998 doit être appréhendée comme un don : le président de Renault donne son analyse de la situation et surtout découvre très franchement et directement ses intentions. De plus, en faisant une demande formelle sans passer par des intermédiaires, il se met délibérément en situation de demandeur. Mais surtout, en refusant la pratique courante des intermédiaires, Schweitzer donne, bien que les banquiers d'affaires lui affirment qu'il n'obtiendra rien.

« Des banquiers sont venus nous voir en nous disant: " On connaît quelqu'un, qui peut parler à quelqu'un, qui peut parler à quelqu'un, qui peut parler à Nissan et donc on peut peut-être établir une relation entre vous et Nissan au bout de quelques mois. Mais si vous leur écrivez, bien sûr, c'est la plus sûre façon d'échouer parce que c'est insupportable, c'est contraire à tous les usages". » (M. Schweitzer, Président)

Or Schweitzer choisit d'écrire directement et explicitement : comme nous le verrons sa lettre stipule les conditions selon lesquelles il entend conclure une alliance. Le don de Renault prend tout de suite: la réponse de Hanawa est non seulement rapide, mais aussi affirmative.

« Or, j'ai écrit à Hanawa en juin et il m'a répondu tout de suite en juillet. » (M. Schweitzer, Président). « C'est Renault qui a eu l'initiative de les contacter, ce qui a amené à avoir cette réaction très positive qui nous a surpris d'une certaine façon au début (...). La surprise a été de voir que Nissan était tout à fait disposée à démarrer les discussions. » (M. De Andria, VP Strategic Planning).

Cette réponse de Nissan est un contre-don au don premier de Renault. Schweitzer, en se positionnant délibérément en demandeur, s'était mis en situation de dépendance à l'égard de Nissan. Hanawa réagit en réciprocité en promettant une clause d'exclusivité dans les négociations. Cette promesse est d'autant plus importante que Nissan est à la recherche urgente d'un partenaire pour sa survie.

« Dans mon souvenir, c'est quand Nissan nous dit : « je suis prêt à négocier de façon exclusive avec vous. » (...) Cela veut quand même dire un engagement ferme. » (M. Schweitzer, Président)

La mission française de juillet-août et les joint studies de septembre à décembre 1998 s'effectuent sur le même registre du don/contre-don. En effet, « donner » sera le leitmotiv pour faire émerger la confiance chez les managers de Nissan.

« On n'avait pas d'autre choix que le respect et susciter la confiance. Et tout notre jeu c'était « comment susciter la confiance de l'autre ? », « Comment va-t-il m'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. » (M. Husson, Directeur Juridique)

Les dons et contre-dons s'effectuent notamment en temps et en énergie dépensée pour construire l'accord, ce qui se traduit par une allocation importante en termes de ressources humaines.

« Les joint studies, ça a mobilisé plus d'une centaine de personnes chez Renault et un peu moins chez Nissan. » (M. De Andria, Directeur du plan)

Ces prestations sont d'autant plus importantes qu'aucun des deux partenaires n'est sûr de l'aboutissement des négociations. En effet, ces *joint studies* ont comme objectif de découvrir le partenaire et de tracer les contours d'une possible alliance. Mais les contre-dons d'informations de la part des japonais se font d'une façon telle que les négociateurs français sont vite convaincus par le projet. Nissan donne à voir ses plates-formes, ses cabinets d'études.

« C'était extraordinaire en termes de synergies. On y croyait à fond, enfin ceux qui participaient aux négociations... Franchement il y a tellement de complémentarités en termes géographiques, en termes de produits, en termes de caractères (...). Donc on y croyait énormément. Nous avions des cartes d'implantation géographiques différentes (...) Ils ont des produits d'une qualité extraordinaire. Parmi les meilleures usines du monde, il y a 2 Nissan, une en Angleterre et une aux Etats-Unis (...) Nos ingénieurs étaient plein d'admiration pour les process industriels de Nissan » (M. Dassas, Directeur des opérations financières)

Ce processus de dons/contre-dons instauré par le Président de Renault a favorisé très vite l'instauration de la confiance auprès du dirigeant de Nissan. Cette relation servira de fil conducteur tout au long des négociations.

“The relationship I had with Mr. Schweitzer was one of honesty. In fact, the first thing I said to Mr. Schweitzer when I met him in July was, ‘I am going to be frank with you, whatever the negotiation results may be. So let's be frank with each other.’” (M. Hanawa, Chairman of Nissan). « Monsieur Schweitzer et Monsieur Hanawa se sont mis en confiance entre eux très rapidement. Je crois que cette confiance entre les deux Présidents a perduré d'un bout à l'autre sans aucun écueil, écart ou trahison » (M. Douin, Directeur général adjoint).

Mais le fait que cela soit Schweitzer qui ait enclenché personnellement ce processus de façon délibérée, a contribué à déclencher un sentiment de sympathie de la part des managers nippons vis-à-vis du dirigeant français.

« Je pense qu'ils [les japonais] ont énormément apprécié le style de M. Schweitzer. D'ailleurs il y avait un article dans la presse japonaise qui disait: *"mais c'est incroyable, on a trouvé un patron du secteur automobile qui n'est pas une brute!"* (...)» (M. Dassas, Directeur des opérations financières)

Ainsi, la période de négociation peut être réinterprétée comme un flux de dons et de contre-dons entre Renault et Nissan. Plus l'un répondait au don de temps d'énergie, d'informations plus l'autre était enclin à continuer et ainsi la confiance pouvait grandir. Or ce flux n'a pas été interrompu. Comment expliquer cela bien que certains événements durant la négociation pouvaient être interprétés comme des ruptures réciprocity ?

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA CRÉATION DE LA CONFIANCE

Le cas

La relation entre Renault et Nissan prend une direction nouvelle le 11 novembre 1998. En effet, durant les semaines précédentes, la direction de Renault se rend compte que la lettre de Louis Schweitzer avait cadré la relation et donc que les négociations stratégiques n'ont concerné que quelques personnes de la direction de Nissan : le président Hanawa et trois membres du corporate planning, MM. Shiga, Suzuki et Sugino. Renault a donc peur que le conseil d'administration de Nissan ne suive pas son Président. Pour remédier à cette situation, il est alors convenu que la direction de Renault présente les grandes lignes d'une future alliance au comité de direction de Nissan, le 11 novembre à Tokyo. Ce jour là, Schweitzer, Douin et Ghosn exposent pendant trois heures leur vision stratégique du partenariat : ils présentent ainsi les étapes du redressement de Renault dans les années précédentes, puis les difficultés que connaîtrait Nissan si elle ne trouvait pas rapidement de partenaire, enfin les conditions de réussite d'une alliance Renault/Nissan. Le moment est décisif parce que les français dévoilent un diagnostic sans concession sur la situation stratégique et financière défavorable de leurs interlocuteurs Japonais. Nous ne sommes plus dans une négociation qui « ménage » les partenaires, mais dans une relation frontale où l'on énonce les vérités nécessaires. La prise de risque est importante de la part de Renault.

« 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'activités dans un peu trop de domaines différents (...). Cela les a choqué que quelqu'un d'extérieur leur parle aussi directement. Sur l'instant on a craint que cette manœuvre aboutisse à la rupture tellement ça les a touché » (M. De Andria, Directeur du plan). « A ce moment là, j'avais vraiment conscience qu'on donnait au niveau de l'arrogance » (M. Schweitzer, Président). « On n'en menait pas large. Parce qu'on avait vraiment l'impression d'être de plus en plus sur un terrain glissant pour ne pas dire un terrain adverse (...). On n'était pas du tout sûr d'aboutir. » (M. Douin, Directeur général adjoint)

Aucune discussion ne suit cet exposé, ni aucune réaction officielle. Les Japonais ont jusqu'à fin décembre 1998, fin de la période d'exclusivité, pour prendre une décision suite aux vues stratégiques exposées par Renault. Pendant cette période, aucune réaction n'émane de Nissan. Le 23 décembre 1998, les partenaires se rencontrent à Tokyo et définissent les conditions générales de la poursuite des négociations. Or les Japonais annoncent une modification des termes de la négociations en cours sur deux points : d'abord la proposition de Renault doit concerner l'ensemble du groupe Nissan, y compris Nissan Diesel, alors que les négociations ne portaient alors que sur les activités véhicules du groupe nippon. Or n'intéressait pas le constructeur français ; En second lieu, la direction de Nissan ne renouvelle pas la clause d'exclusivité de Renault et met les Français en concurrence avec un nouveau partenaire potentiel, Daimler-Chrysler. La date de fin des négociations reste inchangée et fixée au 30 Mars 1998.

Pour les Français le choc est rude. D'une certaine façon, ils pourraient considérer les nouveaux termes de discussion comme une trahison après les mois de travail en commun.

« Et là c'est un autre petit choc quand même. Et on ne percevait pas de synergies évidentes. Mais bon, ça c'était la part du feu à payer pour faire un deal stratégique. C'est la vie. » (M. Husson, Directeur Juridique)

Pourtant ils acceptent aussitôt d'inclure Nissan Diesel dans leur offre quand bien même la branche camions du groupe est dans une situation financière et stratégique difficile.

Les due diligence commencent en janvier 1999. Elles sont difficiles car les Français ne savent pas ce que les Japonais négocient avec Daimler-Chrysler. Les équipes de Renault continuent cependant d'appliquer les règles établies par la Direction Générale depuis le début des négociations : traiter à égalité avec Nissan, éviter toute arrogance et rester à l'écoute.

Mais Renault, jusqu'alors seul à négocier avec Nissan, se trouve dans une position d'outsider. Les Français ont le sentiment, face à Daimler-Chrysler, de proposer la solution la plus adaptée à la situation de Nissan. Néanmoins, si les équipes techniques continuent d'avancer sur les évaluations des collaborations futures, les équipes stratégiques ont le sentiment de travailler plus sur la forme que sur le fond et certains négociateurs commencent à douter : Nissan semble avoir trop bien compris le message du Big Picture et cherche à s'associer avec un partenaire financier plus puissant comme Daimler-Chrysler.

« C'était très tendu... On les sentait tentés par l'offre allemande (...). Le sentiment qu'on avait dans les négociations, quand visiblement ils ne semblaient plus intéressés par ce qu'on racontait, on les sentait préoccupés ailleurs, on se disait: « ça y est, c'est les Allemands ». C'est surtout par rapport aux Allemands que les hauts et les bas se passaient» (M. Dassas, Directeur des opérations financières). « Le 9 [mars] au soir, je monte dans l'avion avec Alain Dassas et Mouna Seperi. Voilà... On n'était pas nombreux, on y allait pour la forme... On allait présenter le draft de notre offre pour la forme... Et on monte dans l'avion à reculons... » (M. Husson, Directeur Juridique)

La période de Janvier à Février 1999 est donc difficile et le capital de confiance entre Renault et Nissan semble s'effriter. Tous les témoignages concordent : si l'équipe de négociation « y croit » fermement jusqu'à la fin de l'année 1998, elle se partage alors entre optimistes et pessimistes et le partage est de plus en plus favorable à ces derniers au fur et à mesure que le temps passe.

Coup de théâtre, le 10 mars 1999, lorsque Jürgen Schremp –CEO de DaimlerChrysler– annonce l'arrêt des négociations avec Nissan. La situation s'inverse alors en faveur de Renault, dans la mesure où Nissan est en situation de dépendance vis-à-vis de l'entreprise française. La direction de Renault peut exploiter la situation pour dicter ses conditions et en quelque sorte faire payer les Japonais de leur apparente infidélité du 23 décembre 1998. Elle ne le fera pas.

Malgré ces événements, la confiance demeure. Pour comprendre cela, il faut approfondir la théorie du don en montrant 1) que tous les dons n'ont pas le même poids dans la construction de la relation entre les partenaires. 2) Que le *rythme* des dons joue un rôle majeur dans ce processus.

Dons sollicitoires vs dons de verrouillage

Mauss distingue deux formes de dons selon la finalité recherchée par le celui qui donne : les dons « sollicitoires » et les dons de reconnaissance. Les dons sollicitoires ont comme objectif d'inciter le partenaire à effectuer des contre-dons, donc de créer progressivement la confiance comme nous l'avons montré précédemment. Ainsi, « for this first gift the future partner, still a free agent, can be wooed, and he is rewarded, so to speak, by a preliminary series of gifts » (Mauss, 1990 : p.27). L'objectif est donc de solliciter le partenaire potentiel, de le faire réagir afin de le faire rentrer dans le processus de don, donc dans la création du lien social et de la confiance. “But if one accepts one of these presents it shows that one is disposed to enter into

the game, if not to remain in it for long” (1990: p.27). Accepter ces dons sollicitoires et y répondre par des contre-dons signifie pour le donateur que le lien est possible et que la relation est acceptée. En apportant un contre-don, on auto-réalise la confiance.

Les dons de verrouillage ou de reconnaissance sont différents des précédents. Ils ont comme finalité non pas d’entamer et de maintenir la relation, mais de mettre le partenaire face à une évidence, un moment fort, dans le but d’orienter la relation dans une direction explicite pour le donateur. Alors que la relation est déjà entamée par les dons sollicitoires, un des protagonistes peut souhaiter orienter la relation et le flux de confiance. Par exemple, un couple d’amoureux s’échange de petits cadeaux. Ce sont des dons sollicitoires qui construisent leur relation, leur confiance mutuelle, en prouvant qu’ils sont attentifs l’un à l’autre. Lorsque le garçon offre une bague, il s’agit d’un don de verrouillage. En effet, accepter ce don, c’est orienter la relation vers un engagement plus grand et plus définitif. Il est clair que la bague ne peut être reçue de la même manière qu’un cadeau quelconque.

Les dons de verrouillage sont des moments délicats car ils imposent une prise de risque pour le donateur, dans la mesure où la direction proposée par lui peut être refusée par le donataire. Les dons de verrouillage peuvent donc déboucher sur la rupture de la relation si le donataire le prend mal ou est en désaccord. Mais s’ils sont acceptés, la construction du lien s’en trouve accélérée et passe un cap d’irréversibilité.

Différenciation des dons dans la cas Renault-Nissan

La différence entre dons sollicitoires et dons de verrouillage permet de réinterpréter certains moments clés de la négociation entre Renault et Nissan. Les dons sollicitoires ont été constitués par les dons entre les négociateurs de Renault et Nissan. On peut distinguer différentes sortes de dons :

- L’énergie dépensée par les négociateurs pour susciter la confiance auprès de leurs partenaires :

« Chez Renault, il y avait vraiment une énorme motivation pour faire ce deal » (M. Dassas, Directeur des opérations financières).

- Le temps passé : pour effectuer les dons de recherches, d'analyses et d'informations, les managers de Renault et de Nissan ont du donner de leur temps de travail en amont pour que ces dons soient possibles. Ce processus prend toute sa mesure lors des déplacements et négociations à Tokyo et à Paris, des visites de sites et de filiales, car dans ces situations, les dons de temps sont visibles et explicites. Et ceci d'autant plus que ces déplacements s'effectuent pendant la première semaine de mars, au plus fort de la concurrence avec Daimler-Chrysler.

“Determining an alliance partner actually involves a lot of work, joint studies, cross company teams, bottom-up reporting, etc...” (Shiga, Corporate Planning)

On peut estimer que le temps de travail des personnes impliquées dans les joint-studies est équivalent à 25 personnes à temps plein pendant 6 mois.

- Les informations communiquées pour intéresser les partenaires :

« En ce qui concerne le contrat, les statuts, toutes les choses juridiques qui pouvaient impacter directement ou indirectement le deal qu'on cherchait, nous avons été à livre ouvert tout de suite. » (M. Husson, Directeur Juridique)

Ces dons sollicitaires servent à solliciter les partenaires, à voir jusqu'où les managers des deux entreprises étaient capables d'offrir des contre-dons, à montrer que Renault est digne de confiance et inversement à voir si Nissan est elle-même digne de confiance. Les dons sollicitaires ont donc enclenché la relation entre les deux firmes et ont servi à nourrir continuellement cette relation.

Les dons de verrouillage ont été plus rares mais déterminants. Ils marquent des moments clés au cours desquels « ça passe ou ça casse ». On peut repérer deux dons de verrouillage durant la négociation: la lettre d'intention de Schweitzer en juin 1998 et le *Big Picture* du 11 novembre 1998.

La lettre d'intention. La lettre d'intention est une offre pour Hanawa dans laquelle Schweitzer dévoile sa volonté de chercher un partenaire pour se développer.

« En juin j'écris une lettre en disant: " Je pense qu'il faut réfléchir stratégiquement, est-ce qu'on peut réfléchir ensemble? " Il est clair qu'avant d'écrire cette lettre, j'étais décidé à agir si l'éventualité se présentait. J'étais prêt à déboucher sur un système qui avait nécessairement une forme de la nature de celle qu'on a eu, c'est à dire une prise de participation, éventuellement réciproque, n'aboutissant pas à une fusion intégrale » (M. Schweitzer, Président). “This was the difference between Renault and Nissan. Renault knew exactly what they wanted from the beginning. » (M. Hanawa, Chairman of Nissan)

Cette lettre comportait deux éléments de verrouillage : Renault ne prenait qu'une participation à 33% chez son partenaire et écartait donc toute idée de fusion ou d'acquisition ; et d'autre part un certain nombre de postes à la direction de Nissan. Ainsi avant même de connaître son partenaire et de savoir s'il est intéressé par une telle alliance, Renault oblige Nissan à s'inscrire, non dans un processus d'alliance quelconque, mais dans celui qu'il a choisi. Inversement, une des explications de la réussite finale de Renault, c'est qu'il n'a pas varié sa proposition. Il l'a conçue et présentée comme un don dès le départ, pour la faire accepter comme telle par Nissan.

« Je considère que vous avez deux types de transaction. Vous avez le type de transaction où vous achetez un objet à quelqu'un que vous ne reverrez jamais. C'est un apport de force pur. (...) L'équilibre de la transaction est parfait à l'instant de la transaction. Quand vous rentrez dans une relation durable avec quelqu'un, un élément est de réussir cette relation, et si la construction de l'accord a été marquée par de la mauvaise foi... Le fait que votre parole ne vous engage pas... Cela veut dire que toute la vie ensemble sera épouvantable. C'est comme épouser quelqu'un en cachant qu'on a une grave maladie, un défaut, un vice ou au contraire lors d'un consentement forcé. L'expérience prouve que cela ne fait pas les mariages heureux. » (M. Schweitzer, Chairman)

Ainsi en mars 1999, il n'est pas étonnant que lorsque Daimler se retire des négociations et que Renault se retrouve seul en lice, cette dernière n'en profite pas pour proposer un nouveau deal qui lui soit plus favorable. Les Français restent bien dans la logique du don initial, tel qu'il avait été accepté :

« Le choix que nous avons fait dans la négociation finale, c'est de ne pas changer notre position. C'était un choix important qui était de dire: " Ce n'est pas parce que Daimler n'est plus là que nous changeons notre proposition". Autrement dit, ce n'est pas parce qu'il n'y a plus d'enchérisseur que l'on doit changer les conditions du deal, parce qu'on sait qu'ils vont devoir faire le deal et il n'y a personne contre moi. J'ai décidé de ne pas le faire parce que j'ai considéré que cela casserait les relations de confiance qui me paraissaient indispensables pour la vie commune (...). Il me paraissait plus important de montrer que nous étions des partenaires loyaux, stables et fidèles plutôt que de grappiller X, Y ou Z en profitant du fait que vous n'avez plus le choix : Ce n'est pas 100 que nous voulons mais 150... Ce n'est pas 10 que nous sommes prêts à payer c'est 8... Là le choix que j'ai fait, ça a été de ne pas changer la position à la suite de l'abandon de Daimler-Chrysler. » (M. Schweitzer, Président)

Le moment a été crucial. La théorie du don nous permet en effet de comprendre que tout le processus qui a permis d'établir la confiance, durant les mois précédents aurait pu être remis en cause si Renault était sorti de cette logique. En la maintenant malgré leur avantage potentiel, l'entreprise renforçait alors la relation telle qu'elle avait été construite et renouvelait définitivement le processus qui avait permis d'auto-réaliser la confiance.

Le Big Picture. Le Big Picture offre un second don de verrouillage. Le 11 novembre 1998, au cours de cette présentation de trois heures, Renault donne sa « vision » stratégique. Il présente ses propres faiblesses et les faiblesses qu'il perçoit chez Nissan. Il décrit l'alliance telle que la souhaite l'entreprise française. Il termine en donnant des conseils de gestion à Nissan. Nous

sommes bien dans un *pass or fail*. Car soit Nissan accepte la présentation de Renault comme un don, l'entreprise Française, avec ses propres faiblesses, se dévoilant devant son partenaire et aussi sa vision de Nissan. Soit Nissan considère qu'il s'agit d'une incroyable arrogance de la part du Français. Or c'est la première solution qui l'emporte.

« But to be frank, I myself was amazed at the details of the plan. I was surprised at the level of research as well as the level of involvement with which Renault had progressed with the alliance plans. » (M. Hanawa, Chairman of Nissan)

Ce moment tendu de la relation produit un saut dans la négociation. En acceptant la représentation proposée par Renault, Nissan reconnaît explicitement ses propres faiblesses et entre donc dans une discussion irréversible sur une alliance globale. Pourtant, c'est alors qu'il fait entrer dans le jeu Daimler-Benz, comme un nouveau partenaire possible. Comment comprendre que Nissan, au lieu d'approfondir sa relation avec Renault, ouvre les discussions avec le constructeur allemand ? Cet épisode étant sensible, il est difficile de repérer dans l'histoire telle que les protagonistes de l'alliance la raconte, une interprétation définitive. On peut trouver néanmoins quelques indices :

« Il n'y avait aucun décideur extérieur à Nissan. L'identification du décideur était quelque chose de difficile. Parce qu'on a tous lu la littérature suivant laquelle une société japonaise est gérée de façon très collective, qu'il y a un Conseil d'Administration de 37 personnes. » (M. Schweitzer, Président). The only point of contact on the Nissan side, who really knew the entire picture, was Mr. Hanawa, and hence I think that it must have been difficult for Renault to understand Nissan." (M. Anraku, Managing Director in charge of Finance and accounting).

Pour que l'alliance puisse avoir lieu, le principal problème, pour le Président Hanawa était de convaincre son conseil de l'urgence de cette alliance. L'établissement de la confiance avec Renault s'était fondé sur un processus continu de don sollicitaire, durant lequel les deux protagonistes semblaient réellement égaux. Or avec le don de verrouillage que représente la Big Picture, cette égalité est moins évidente. En effet, nous avons vu qu'un contre-don n'a de valeur que parce que le donateur est libre de le faire. Or, la clause de discussion exclusive avec Renault avait un inconvénient majeur pour Nissan : elle ne lui laissait aucun choix. Aussi, dans la logique du processus don/contre-don il était nécessaire que Nissan ouvre les négociations à un autre partenaire et rende ainsi convaincante que l'entreprise se trouvait réellement devant un choix : continuer la relation établie avec Renault ou recommencer une relation avec Daimler. C'est pourquoi un des protagonistes de l'alliance peut déclarer :

" I really doubt, after all the work that was being put into during the negotiation process with Renault, that Mr. Hanawa was seriously considering talks with DaimlerChrysler over Nissan Motor." (Shiga, Corporate Planning)

Mais la calcul était risqué. Car le refus de la part de Nissan de conserver la clause d'exclusivité à Renault lors de la rencontre du 27 décembre 1998 aurait pu être perçu comme un contre-don négatif de la part des Japonais : clairement, ils mettent l'entreprise française en concurrence avec Daimler-Chrysler. Comment expliquer que alors que ce contre-don qui est négatif pour Renault, il n'ait pas remis en cause le processus qui a conduit à l'alliance finale?

Le cas

L'histoire telle que la rapporte les principaux protagonistes met en évidence des éléments qui permettent de comprendre pourquoi Renault n'a pas jeté l'éponge face à Daimler entre le 23 décembre 1998 et le 10 mars 1999. En effet, du fait de l'entrée en jeu de Daimler-Chrysler, et du fait que Renault est déjà très fortement impliqué dans le processus de don avec Nissan, les managers français poursuivent naturellement leur production de dons sollicitoires. Ce comportement est d'autant plus favorisé que les contre-dons japonais continuent de respecter toujours la règle de réciprocité qui s'est construite de façon implicite entre les managers de Renault et de Nissan. Les managers nippons, mis à part le fait qu'ils négocient en même temps avec Daimler, ne changent pas de comportement et continuent les négociations selon la même logique. Ils transmettent du temps, de l'énergie et de l'information. Ainsi, pour les négociateurs de Renault, les japonais effectuent des dons sollicitoires suffisants pour justifier la poursuite des négociations. La logique établie par la théorie du don se poursuit donc. Or, bien que des doutes apparaissent chez les Français, un élément fondamental intervient en leur faveur : le temps.

Rôle crucial du rythme dans la théorie du don

Le *rythme* des dons et contre-dons est un élément essentiel pour que le processus de don aboutisse à l'émergence du lien social et donc de la confiance. First « time is needed to perform any counter-service » (Mauss, 1990 : p.36). En effet, rendre trop rapidement empêche la confiance de s'installer, parce que cela ne met pas en évidence que le contre don est un choix réfléchi et libre. Par exemple, un cadeau rendu trop vite donne l'impression que l'on veut se débarrasser d'un devoir ou d'une corvée plutôt que de faire réellement plaisir. Mais inversement, des délais trop longs entre les dons et les contre-dons peuvent laisser des espaces pour des doutes et des incertitudes quant à la nature des « choses » reçues. Ils peuvent même conduire les protagonistes à « oublier » leurs engagements. C'est le cas lorsqu'un ami tarde à

rendre une invitation au point qu'on s'interroge sur son désir de le faire, puis sur l'intensité de son amitié. Des délais trop longs diluent la relation..

Le processus de don/ contre-dons que nous avons décrit dans la première partie obéit donc à un rythme favorable. Il ne doit être ni trop soutenu pour que la confiance ait le temps d'émerger, ni trop espacé pour ne pas que les protagonistes aient l'occasion de s'interroger sur les intentions réelles ou cachées du protagoniste. Ces résultats sont compatibles avec ceux que la littérature sur la confiance a établis (Bigley & Pearce, 1998 ; Sheppard & Sherman, 1998 ; Wicks, Berman & Jones, 1999) et sur les alliances (voir notamment Collins & Porac, 1992 ; Ring & Van de Ven, 1994 ; Yoshino & Rangan, 1995).

Evidences dans le cas Renault-Nissan

En ouvrant les négociations à Daimler, le Président Hanawa n'a pas changé la date butoir fixée pour la signature de l'alliance : le 30 mars 1999. Bien que cette date corresponde à la fin de l'exercice fiscal japonais, elle reste arbitraire.

« Cela me paraissait à la fois très artificiel et très utile. Très artificiel parce que c'était lié à la fin de l'année fiscale, et la fin de l'année fiscale n'existe que le jour où on publie les comptes. Donc cela me paraissait une *dead line* totalement artificielle (...). Elle m'est utile parce que, dans toute négociation, l'absence de terme fixé est quelque chose qui a beaucoup d'inconvénients car cela peut s'éterniser (...). Le rating de Nissan revenait beaucoup dans le discours de M. Hanawa, » (M. Schweitzer, Président).

Cela signifie qu'entre Janvier et Mars 1999, tout devait être joué. De fait, les diligences sont établies en 5 semaines, les échanges d'informations se poursuivent alors que les rencontres s'accroissent pour verrouiller les éléments financiers et juridiques de la proposition.

'He would normally respond within the day. His decision making was very quick. That's when I sensed that Mr. Hanawa and Mr. Schweitzer were talking to each other very frequently, otherwise Mr. Hanawa could not have responded to me so quickly.' (Sugino, manager at the Corporate Planning). « Cela veut dire qu'on va démultiplier notre énergie et notre conviction, et on va être encore plus précis et déterminés dans notre offre. Et on a pris le parti de ne pas spéculer sur ce que serait l'offre de Daimler-Chrysler pour faire du suivisme. On a décidé de ne pas faire de suivisme parce que ce serait psychologiquement dévastateur... On va défendre notre deal et notre offre » (M. Husson, Directeur Juridique)

Il est remarquable de constater que lorsque les négociations sont si avancées qu'il n'y a plus grand chose à discuter, le doute envahit le plus les Français.

« Il y a une semaine où on n'y a plus cru du tout (...). C'était début mars je crois (...) On n'y croyait plus c'était fini. Les négociations étaient affreuses. Il ne se passait rien, rien... c'était pénible » (M. Husson, Directeur juridique)

Ainsi le temps a joué, paradoxalement, en faveur de l'alliance Renault-Nissan. Les délais de négociation très courts, ont empêché les Français de s'échapper de la logique don/ contre-don développée depuis des mois.

CONCLUSION

Le cas Renault ne peut être généralisé. Il s'agit de restituer une situation de gestion unique à partir des perceptions des principaux protagonistes. Mais il permet de rendre compte d'un processus général. L'utilisation de la théorie du don permet de dépasser la question de la confiance dans les processus d'alliance notamment entre *unfamiliar organizations*. En effet, elle met en évidence que l'alliance et la confiance se construisent en même temps sans qu'il soit nécessaire de supposer que les partenaires aient confiance *avant* de commencer les négociations. Bien entendu cette théorie n'explique pas à elle seule le processus de négociation.

Elle permet une interprétation simple fondée sur une dynamique d'auto-réalisation de la confiance. D'autres approches permettraient de montrer le rôle qu'ont pu jouer les autres acteurs de la négociation. La théorie du don rend cohérentes les observations recueillies. Elle permet d'observer la construction de la confiance par un flux de dons sollicitoires et les moments clés que représentent les dons de verrouillage.

Les entreprises qui s'engagent dans la construction d'une alliance sont amenées à donner trois types de bien :

1. Les types de ressources : temps consacré à l'alliance, énergie déployée, nombre de personnes impliquées, invitations, déplacements coûteux, coût d'opportunité si l'alliance échoue. L'approche par les ressources pourrait ici être mobilisée pour montrer comment les dons d'informations s'insèrent dans le portefeuille de ressources de chacun des partenaires.
2. Du capital réputationnel : crédibilité, engagement de l'entreprise. Une approche plus sociologique permettrait d'évaluer le rôle qu'a joué la réputation ou l'absence de réputation des acteurs dans l'émergence de l'alliance.
3. Une analyse stratégique classique des appareils de production permettrait de compléter la théorie des dons/contre-dons qui ne s'intéresse qu'à la construction du cadre de référence permettant l'émergence de l'alliance. Elle montre en particulier comment la confiance s'auto-réalise.

Pendant la négociation de l'alliance, les entreprises sont libres de donner des éléments à plus ou moins forte valeur et de rendre des éléments de valeur au moins égale. Chacune évalue les dons reçus et rendent en conséquence. Mais elles ne sont ni sûres du retour, ni même certaines que le processus va déboucher sur une alliance. L'enactment de ces dons et contre-dons produit des cycles donner-recevoir-rendre, qui se renforcent et génèrent de la confiance dans laquelle l'alliance s'enracine. Inversement, le cycle peut échouer pour différentes raisons :

1. Une entreprise donne, l'autre refuse ou cesse de donner. Les dons sollicitaires ne fonctionnent pas.
2. Une des entreprises a l'impression d'être placée au pied du mur, de ne pas avoir le choix de réciprocité. Les dons de verrouillage ne fonctionnent pas.
3. Le temps entre dons et contre-dons est trop long et les négociateurs ont le sentiment que le calcul d'intérêt prend le pas sur l'engagement.

En cherchant à généraliser les résultats précédents, des recherches permettraient systématiser l'analyse de l'émergence de la confiance nécessaire dans le processus de construction de l'alliance entre unfamiliar organizations, en observant (1) les dons et contre-dons échangés sous forme de dons sollicitaires, (2) les temps forts de la relation représentés par les dons de verrouillage et les enjeux d'irréversibilité et (3) le *rythme* de la négociation.

Dans un second temps, d'autres perspectives de recherche pourraient s'ouvrir à partir de ces propositions. Ils s'agirait d'établir un lien entre la façon dont l'alliance a été négociée et sa mise en œuvre. En effet, on peut faire l'hypothèse que la nature des dons et contre-dons qui ont permis d'établir la confiance avant l'accord entre les partenaires, détermine aussi la poursuite de leur relation après. Ainsi, la théorie du don pourrait être mobilisée pour comprendre comment la réussite d'une alliance s'inscrit dès l'origine du processus, dans la manière dont les partenaires construisent la confiance entre eux.

ANNEXES

Personnes interrogées

RENAULT : langue de travail : Français.

Durée des entretiens 2 heures.

INTERLOCUTEURS	FONCTION
Husson	VP, legal
De Andria	VP, corporate planning
Dassas	VP, finance
Levy	EVP, finance
Douin	EVP, Alliance coordinator
Schweitzer	CEO

NISSAN : langue de travail : Japonais retranscrit en anglais.

Durée des entretiens 2 heures.

INTERLOCUTEURS	FONCTION
Sugino,	manager at the Corporate Planning
Shiga,	manager at the Corporate Planning
Anraku	managing director in charge of finance and accounting
Suzuki	manager at the Corporate Planning
Hanawa	CEO

RÉFÉRENCES

Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G., (coordinateurs), (1995), *Confiance, Entreprise et Société*, ESKA, Paris. Cet ouvrage est paru en version anglaise en 1997: *Trust: Firm and Society*, Macmillan, London.

Bigley G.A., Pearce J.L. (1998), "Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, pp.405-421. Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, p. 97-118.

Chatman S. (1978), *Story and discourses in fiction and film*, Cornell University Press.

Collins T.M., Doorley T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, InterEditions.

- 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.
- Deutsch M. (1973), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive processes*, Yale University Press.
- DiMaggio P.J. (1995), “Comments on “What theory is not”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, n°3, pp.391-397.
- Doz Y.L., Hamel G. (1998), *Alliance Advantage – The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Dyer W.G., Wilkins A. (1991), “Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.613-620.
- Gulati R. (1995), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances », *Academy of Management Journal*, vol.38, pp.85-112.
- Harrigan K.R. (1985), *Strategies for Joint Venture*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Kanter R.M. (1994), « Collaborative Advantage: The Art of Alliances », *Harvard Business Review*, Vol. 72, n°4, pp. 96-108.
- Killing J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*, Praeger.
- Langley A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°4, pp.691-710.
- Lévi-Strauss C. (1969), *The Elementary Structures of Kinship*, Beacon Press (first edition: 1947).
- Malinowski B. (1922), *Argonauts of the Western Pacific. An account of native enterprise and adventure in the archipelagos of melanesian New Guinea*, Routledge.
- Mauss M. (1990), *The Gift: Form and Functions of Exchange in Archaic Societies*, NY: Norton (first edition: 1925).
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.709-734.
- 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.
- Miles R.E., Snow C.C. (1992), « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol.34, n°4, pp.53-72.
- Parkhe A. (1998), « Understanding Trust in International Alliances », *Journal of World Business*, vol.33, n°3, pp.219-240.

- Pentland B.T. (1999), "Building process theory with narrative: from description to explanation", *Academy of Management Review*, Vol.24, n°4, pp.711-724.
- Rimmon-Kenan S. (1983), *Narrative fiction: contemporary poetics*, Routledge.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), "Structuring Cooperative Relationship between Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not so different after all: a cross-disciplined view of trust », *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, pp.393-404.
- Sabel C.F. (1993), "Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy", *Human Relations*, Vol.46, pp.1133-1170.
- Sheppard B.H., Sherman D.M. (1998), "The Grammars of Trust: a Model and General Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, pp.422-437.
- Sitkin S.B., Roth N.L. (1993), « Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust », *Organization Science*, Vol.4, pp.367-392.
- Sonnenberg F. (1992), « Partnering: Entering the Age of Cooperation », *Journal of Business Strategy*, mai-juin, pp.49-52.
- 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.
- Yin R.K. (1994), *Case study Research*, Sage.
- Yoshino M.Y., Rangan S.U. (1995), *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.
- Zaheer A., Venkatraman N. (1995), « Relationnal Governance aa an interorganizational strategy: an Empirical Test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.373-392.