
Analyse du processus de l'alliance Renault Nissan : la continuité comme facteur clé de succès

Résumé : L'article examine les facteurs clés de succès du processus d'alliance stratégique dans le secteur automobile à travers une étude qualitative et longitudinale portant sur le cas Renault-Nissan. L'étude se base sur une analyse approfondie de données secondaires entre 1999 et 2017, complétée par une série d'entretiens semi-directifs auprès de différents dirigeants impliqués dans la création et la gestion de l'alliance. Les résultats mettent en lumière le caractère dynamique et contextuel d'un processus évolutif ponctué de ruptures internes et environnementales et marqué pourtant par une grande continuité et stabilité du pilotage stratégique et managérial de la direction.

Mots clés : Alliances stratégiques, facteurs clés de succès, continuité.

Les alliances stratégiques sont devenues des modes de croissance privilégiés par les grands groupes internationaux en particulier dans le secteur automobile. Alternative à la croissance organique, elles présentent de multiples avantages tels que le partage des coûts et des risques notamment en matière de recherche et développement, le partage des ressources et des compétences, les complémentarités commerciales et industrielles. Si la tendance est au développement de ce type de partenariats, les alliances de coopération¹ (Garette, 1989 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996) deviennent de plus complexes et instables à gérer et les taux de réussite sont finalement relativement faibles (Harrigan, 1988 ; Kaplan et al, 2010 ; Mayrhofer et al, 2016) en particulier dans le secteur automobile avec de nombreux cas emblématiques d'échecs de rapprochements comme General Motor-Fiat, DaimlerChrysler-Mitsubishi, Volkswagen-Suzuki.

La question de la durée de vie du partenariat, comme indicateurs de performance, apparaît dans la littérature sous différents vocables (Mayrhofer et al, 2016). Les auteurs parlent de longévité (Parkhe, 1991), de durabilité (Malik et Zhao, 2013), de taux de survie (Dhanaraj et Beamish, 2004 ; Meschi et Riccio, 2008) et, plus occasionnellement, de continuité (Olk, P., & Young, C., 1997). Dans le cadre de notre travail, le terme « continuité » ne doit pas être entendu comme une notion liée à ces concepts de durabilité ou de longévité. Il s'agira plutôt d'analyser la continuité comme un phénomène de constance et de stabilité des pratiques de pilotage lors des différentes phases de construction mais aussi de rupture (c'est-à-dire d'instabilités et de turbulences) du processus d'alliance. A notre connaissance, la continuité des pratiques n'a pas été abordée par la littérature en tant que facteur clé de succès des alliances. Elle émerge pourtant comme déterminante dans le cadre de notre recherche de nature abductive.

L'analyse des facteurs clés de succès a en effet fait l'objet de nombreux travaux empiriques. Comme observé dans différentes revues de la littérature (Blanchot et Mayrhofer, 1998 ; Blanchot et

¹ La coopération étant une situation d'alliance plus complexe à manager du fait que les partenaires et concurrents entretiennent des relations simultanées de coopération et de compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

Guillouzo, 2011 ; Mayrhofer et al. 2016) ces recherches fondatrices focalisent le plus souvent sur certains facteurs clés de succès ou proposent une approche plus intégrée mais rarement de nature longitudinale (Daz et Teng, 2002 ; Doz, 1996).

L'objectif de notre recherche est ainsi de mettre en œuvre une approche intégrative et longitudinale d'une relation partenariale réussie et inscrite dans la durée. Il s'agira d'analyser les facteurs clés de succès des alliances stratégiques à travers la prise en compte de la dynamique du processus d'alliance.

Dans ce cadre le cas emblématique de l'alliance Renault-Nissan nous semble être pertinent pour illustrer ce processus. En effet, le projet de coopération a pu apparaître, lors de son annonce, comme un pari comportant des risques qualifiés parfois d'insurmontables au regard du risque de choc des cultures, d'une part et de la situation financière dramatique de Nissan d'autre part. Pourtant, que l'on observe la longévité de la coopération, les synergies générées, l'atteinte des objectifs, les transferts de compétences ou encore l'intégration culturelle, cette alliance est aujourd'hui saluée par la presse et les investisseurs comme un succès indéniable.

Après un état de l'art ciblé sur les alliances stratégiques, nous présenterons la méthode et le terrain de recherche. Nous analyserons ensuite le processus d'alliance entre Renault et Nissan à travers une étude longitudinale sur la période de 1999 à 2017 afin d'appréhender les facteurs clés du succès du projet dans une perspective dynamique. Les résultats mettront en relief les étapes clés du processus, la question du management et de la gouvernance assez singulière de la relation ainsi que le lent modèle d'intégration, en rupture avec les cas similaires du secteur. Nous conclurons notre travail autour des perspectives de recherche sur l'émergence du développement des réseaux d'alliances multilatérales dans la filière automobile.

CADRE THEORIQUE

La littérature sur les alliances stratégiques foisonne depuis la fin des années 1980. Elle s'intéresse d'abord aux motivations qui poussent des concurrents à coopérer, qui peuvent être analysées par la

recherche de la minimisation des coûts de transaction (Hennart, 1988), sous l'angle de la théorie des jeux (Brandenburger et Nalebuff, 1996), de la théorie « Ressource-

Based » (Das et Teng, 2000, Eisenhardt, K., & Schoonhoven, 1996) ou enfin à travers la perspective du comportement stratégique et du pouvoir de marché (Berg et Friedman, 1981). Les recherches se sont également orientées vers la question du pilotage des relations d'alliances à travers le choix des mécanismes de gouvernance, de contrôle et de coordination comme facteurs de performance (Dhanaraj et Beamish, 2004 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Lu et Hébert, 2005 ; Luo, Shenkar et Nyaw, 2001, etc.). Enfin, la problématique des issues des alliances a suscité l'intérêt du corps scientifique sans qu'un consensus clair n'ait émergé, en particulier concernant les critères de définition du succès de l'alliance. La question de la performance a été ainsi examinée sous l'angle de l'existence d'un alignement stratégique des objectifs des partenaires (Parkhe, 1991).

Parallèlement, la théorie de l'apprentissage organisationnel explique le succès et la performance de l'alliance par la capacité d'apprentissage et de transfert des compétences des partenaires (Doz Y.L., 1996). Ces points soulignent le caractère multidimensionnel du construit de performance qui peut être évalué par des éléments financiers tels que le montant des synergies générées, par l'atteinte des objectifs, par les transferts de compétences, l'innovation, l'amélioration de la compétitivité, ou encore comme évoqué précédemment par la durabilité de l'alliance (Ohmae, 1990 ; Malik et Zhao, 2013).

En outre, les travaux empiriques ciblés sur le processus dynamique d'alliances stratégiques s'appuient le plus souvent sur des données secondaires, sans doute du fait d'un accès au terrain difficile sur ces questions stratégiques et sujettes à de nombreuses tensions entre les partenaires. Certaines recherches se sont intéressées aux différents stades du développement des alliances analysant le processus depuis la sélection de la cible partenariale jusqu'à l'issue de l'alliance (Das et Teng, 2002 ; Doz, 1996) ou la dimension cyclique et incrémentale du processus (Ring et Van de Ven, 1994). Le présent article propose d'élaborer empiriquement une analyse des facteurs clés de succès à chaque phase d'instabilité du processus d'alliance.

Les travaux s'intéressant aux facteurs clés de succès identifient différentes catégories liées aux caractéristiques des partenaires, aux attributs et à la qualité du pilotage de l'alliance.

LES FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AUX CARACTERISTIQUES DES PARTENAIRES

Les caractéristiques des partenaires prennent en considération divers déterminants liés à l'expérience mutuelle, notamment au niveau des coopérations passées (Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997 ; Anand, et Khanna, 2000 ; Zollo M, Reuer J.J, Singh. H., 2002), aux compatibilités des partenaires sur le plan relationnel (Arino, De La Torre et Ring, 2001) et à la compatibilité des objectifs stratégiques (Park et Ungson 2001 ; Medcof, 1997).

TABLEAU 1
Facteurs clés de succès ou d'échec liés aux caractéristiques des partenaires

Thèmes	Facteurs	Auteurs
Expérience mutuelle	Expérience de la coopération	Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997 ; Park et Ungson , 1997; Anand, et Khanna, 2000 ; Zollo M, Reuer J.J, Singh. H., 2002
	Encastrement dans un réseau d'affaires commun	Gulati, 1995 ; Meschi et Wassmer, 2013
	Réputation des partenaires	Barney et Hansen, 1994; Zaheer et al, 1998, Das et teng, 2002
Compatibilité relationnelles	Modes de management et de décision	Collins et Doorley, 1992, Parkhe, 1991, López-Navarro et Camisón-Zornoza, 2003
	Proximité ou distance culturelle	Parkhe, 1991; Salk et Shenkar, 2001; Sirmon et Lane, 2004 ; Meschi et Riccio, 2008 ; Malik et Zhao, 2013
	Confiance mutuelle	Ring et Van de Ven, 1994; Arino, De La Torre et Ring, 2001
Compatibilité des objectifs	Complexité managériale et alignement stratégique	Park et Ungson 2001, Medcof, 1997
	Degré de concurrence (marchés et zones géographiques communs)	Chen, 1996; Das et Teng, 2002; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996
	Asymétrie, vulnérabilité financière ou stratégique	Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Das et Teng, 2002, Bleeke et Ernst, 1991

LES FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AUX ATTRIBUTS DE L'ALLIANCE

Concernant les caractéristiques et attributs de l'alliance, divers facteurs sont identifiés par la littérature en relation avec la nature de l'alliance et notamment la complémentarité des ressources, l'interdépendance des partenaires et leur potentielles rivalités (Bleeke et Ernst, 1991 ; Doz et

Hamel, 2000 ; Das et Teng, 2000, 2002, 2003 ; Mitchell et al., 2002). La structure de gouvernance et du capital (Killing, 1983 ; Mitchell et al. 2002 ; Nguyen, 2009 ; Dyer et Singh, 1998) ou encore le nombre de partenaires (Valdès-Llaneza et Garcia-Canal, 2006 ; Gong et al 2007 ; Meschi et Riccio, 2008 ; Prévot et Guallino, 2012) sont également identifiés comme déterminants.

TABLEAU 2
Facteurs clés de succès ou d'échec liés aux caractéristiques et attributs de l'alliance

Thèmes	Facteurs	Auteurs
Nature de l'alliance	Complémentarité des ressources	Das et Teng, 2000, 2002 ; Doz et Hamel, 2000 ; Bleeke et Ernst, 1991 ; Mitchell et al. 2002
	Interdépendance des partenaires	Das et Teng, 2002, 2003
	Champ de recouvrement des activités	Park et Ungson, 1997
	Rivalité inter-firmes	Park et Ungson, 2001; Das et Teng, 2003
Gouvernance	Contrôle managérial, gouvernance informelle	Killing, 1983 ; Mitchell et al. 2002; Nguyen, 2009; Dyer et Singh, 1998
	Structure du capital	Killing, 1983 ; Geringer et Hébert, 1989 ; Bleeke et Ernst, 1991 ; Lu et Hebert, 2005, Barden, et al. 2005
	Nombre de partenaires	Park et Russo, 1996; Valdès-Llaneza et Garcia-Canal, 2006, Gong et al 2007; Meschi et Riccio, 2008; Prévot et Guallino, 2012

LES FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AU PILOTAGE

Concernant les modalités du pilotage de l'alliance, la capacité des décideurs à mettre en place et coordonner un système d'information et de communication adapté apparaît dans la littérature comme un facteur clé la performance d'une alliance (Thomas et Trevino, 1993 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2009). En outre, les conditions et méthodes mises en œuvre lors de la prise de décision, ou plus exactement, la perception que se font les acteurs de la justice procédurale est un facteur important du pilotage car elle affecte directement la confiance et l'adhésion des acteurs (Ring et Van de Ven, 1994, Barden, et al. 2005 ; Luo, 2007).

La mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines intégrant des transferts croisés de personnels et la constitution d'équipes communes et la résolution conjointe des conflits revêt ainsi un caractère déterminant par l'émergence d'une culture collective (Edström et Galbraith,

1977 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Salk et Shenkar, 2001). Le développement de formations interculturelles permettant aux acteurs d'être sensibilisés à la culture des différents partenaires de l'alliance est un facteur facilitant l'interaction au sein des équipes communes et l'émergence d'une culture fédérative (Selmer et De Leon 2002 ; Zeng et Chen, 2003 ; Selmer, 2005 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2009).

Enfin, l'importance des dirigeants à toutes les étapes de la construction et du pilotage de l'alliance a été soulignée par la littérature (Spekman et al, 1996) en particulier celle de leurs compétences multiculturelles (Buckley et al. 2002 ; Williams et al. 2002 ; Huang et al., 2003 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2009). Leur capacité à négocier (Blanchot, 2006 ; Petrovic et al. 2006), à gérer les conflits (Buckley et al. 2002, Williams et al. 2002) et l'ambiguïté de rôle (Shenkar et Zeira, 1992) ou encore à piloter le projet par la valeur (Aliouat et Taghzouti, 2009) sont autant d'éléments identifiés comme favorisant le succès de l'alliance.

TABLEAU 3
Facteurs clés de succès ou d'échec liés aux caractéristiques du pilotage

Thèmes	Facteurs	Auteurs
Communication et Information	Qualité des dispositifs de communication	Thomas et Trevino, 1993; Barmeyer et Mayrhofer, 2009
Système décisionnel	Equité, Justice distributive et procédurale	Ring et Van de Ven, 1994, Barden, et al. 2005; Luo, 2007
GRH	Transferts croisés de personnel	Edström et Galbraith, 1977; Ring et Van de Ven, 1994
	Constitution d'équipes communes	Ring et Van de Ven, 1994; Salk et Shenkar, 2001
	Formations interculturelles	Selmer, 2005; Barmeyer et Mayrhofer, 2009
	Création d'une identité culturelle conjointe	Selmer et De Leon 2002; Zeng et Chen, 2003; Barmeyer et Mayrhofer, 2009
	Gestion conjointe des conflits	Lin et Germain, 1998
Managers de l'alliance	Capacité à négocier et rôle d'interface	Blanchot, 2006; Petrovic et al. 2006
	Capacité à gérer les conflits	Buckley et al. 2002, Williams et al. 2002
	Compétences interculturelles	Buckley et al. 2002, Williams et al. 2002 ,Huang et al., 2003; Barmeyer et Mayrhofer, 2009
	Capacité à piloter par la valeur	Aliouat et Taghzouti , 2009
	Capacité à gérer l'ambiguïté de rôle	Shenkar et Zeira, 1992

PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE

METHODOLOGIE

L'étude s'appuie sur l'analyse d'une monographie au sein du groupe Renault-Nissan. La méthode des cas a permis de trianguler les sources informatives en confrontant les données issues des discours individuels et organisationnels à des éléments plus quantifiables.

Une analyse longitudinale approfondie de données secondaires (rapports annuels de 1999 à 2017, journaux et documents internes, presse professionnelle, conférences professionnelles, synthèse des assemblées générales, comptes rendus de réunions avec les syndicats, articles de recherche sur l'alliance Renault-Nissan, interviews dans la presse de dirigeants de l'alliance) a été complétée par une série 13 entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs impliqués dans la création et la gestion de l'alliance. Ces entretiens ont été enrichis d'échanges informels visant à obtenir des informations complémentaires sur le pilotage et le processus d'évolution de l'alliance.

Ces données qui ont fait l'objet d'un double codage fermé, ont été traitées grâce au logiciel Nvivo. L'objectif de ce travail étant d'étudier les facteurs clés de succès du processus d'intégration et de coordination de l'alliance Renault-Nissan, la grille de codage sémantique thématique s'est focalisée sur les thèmes liés au processus d'intégration découpé par grandes fonctions et de manière chronologique. La grille s'est également construite sur les facteurs clés de succès identifiés dans la littérature à travers des thèmes liés au contexte de l'alliance et aux profils des partenaires (environnement, synergies et complémentarités, motivations des partenaires, compatibilités relationnelles). Enfin, d'autres facteurs clés liés aux attributs de l'alliance et à son pilotage ont permis de structurer le codage (structure des équipes, échanges de personnel, dispositifs de contrôle, gouvernance, information et communication).

Afin de distinguer dans nos résultats les données secondaires des données primaires nous identifions les verbatims comme suit : *Issu de nos entretiens. **Issu de ressources secondaires.

TABLEAU 4
Synthèse des choix méthodologiques de la recherche

Modalités	Choix réalisés	Objectifs
Démarche de la recherche	Recherche de nature descriptive Abduction : « Exploration hybride » Charreire & Durieux (1999) Monographie, Yin (1994)	Recherche cumulative qui permet d'ajuster le construit théorique à la réalité
Echantillonnage	Echantillonnage théorique Glaser et Strauss (1967)	Analyse compréhensive et saturation théorique
Collecte des données	Triangulation, Yin (1994)	Validité interne et fiabilité des données
	13 entretiens semi-directifs : Pilote du CCT Achats de l'alliance ; PDG Renault-Samsung Motors ; General Manager & HR RNBV Alliance ; DRH Alliance ; Directeur Général RNGM ; Alliance Strategic Workforce Planning Global Director Alliance ; Directeur Rémunérations & Avantages Sociaux Alliance ; Directeur Adjoint RNGM ; Directeur Financier RNGM	Analyse du processus d'alliance du point de vue des acteurs individuels et contrôle de la validité des données publiques
	Collecte de données secondaires de nature qualitative (rapports annuels, documents internes, presse professionnelle, ouvrages, conférences, synthèse des assemblées générales, comptes rendus de réunions avec les syndicats, entretiens de presse avec les acteurs impliqués dans l'alliance, articles de recherche sur l'alliance).	Analyse du processus d'alliance du point de vue de l'organisation et confrontation au discours individuels.
	Collecte de données secondaires de nature quantitative (données financières, indicateurs internes).	Confrontation des discours individuels et organisationnels à des données chiffrées sur le degré d'intégration et sur les synergies.
Traitement des données	Analyse de contenu sémantique thématique. Codage sur Nvivo.	Fiabilité et condensation des données
Restitution des données	Tableaux de synthèse et matrices	Transférabilité des données

PRESENTATION DU CAS : L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Juillet 1997, marque les prémices de la crise asiatique. Partant de la décision des autorités thaïlandaises de laisser flotter le baht, l'explosion de la bulle spéculative s'étendra rapidement par un effet de dominos aux pays du Sud-est asiatiques, à la Corée replongeant le Japon dans une récession économique dont il peinait déjà à se relever. Les constructeurs et équipementiers asiatiques se trouvent en grande difficulté. Le Japon compte alors onze constructeurs. Si Toyota et Honda réalisent encore des bénéfices, la situation de leurs concurrents devient peu à peu intenable à long terme. Les actifs japonais devenant très attractifs, leurs prises de contrôle par des sociétés étrangères ne tardent pas à se multiplier. A cette époque, Louis Schweitzer et Georges Douin sont

convaincus que le groupe Renault ne pourra devenir un acteur international de premier plan sans collaboration.

Le marché de l'automobile est alors très concurrentiel, les marges sont en baisse constante. La course à la l'innovation implique des budgets R&D de plus en plus lourds et les tensions sur les prix poussent la direction de Renault à envisager une croissance externe. Plusieurs scenarii de rapprochements sont alors étudiés avec Subaru, Mitsubishi, Suzuki et Nissan. Début 1998, des discussions sont entamées avec chacun des partenaires. Les négociations vont s'accélérer suite à l'annonce de la fusion entre Daimler-Benz et Chrysler qui cherchent désormais à se rapprocher de Nissan mais qui finiront finalement par se rétracter (Masclef, 2012). Louis Schweitzer adresse alors une proposition de rapprochement aux présidents respectifs de Mitsubishi et de Nissan. Le dirigeant de Renault envisage au départ une collaboration limitée (fabrication au Mexique) mais suite au retrait de Daimler, Yoshikazu Hanawa, le CEO de Nissan, répond favorablement pour débiter des négociations pour une collaboration plus large et assez inattendue (Ghosn, Riès, 2003).

ANALYSE DYNAMIQUE DU SUCCES DE L'ALLIANCE

CONDITIONS INITIALES DE L'ALLIANCE & NEGOCIATION

A cette époque, Nissan est le deuxième constructeur japonais mais se trouve dans une situation financière alarmante avec un endettement record, des résultats négatifs depuis de nombreuses années et une perte notoire de parts de marché. Cependant, Ghosn repère rapidement les énormes économies qui pourraient être réalisées sur la fonction achat qui nécessitera par la suite une forme de démantèlement partiel du Keiretsu de fournisseurs auquel appartenait Nissan (Keiretsu Fuji).

Des motivations et des objectifs compatibles

Malgré la prise de risque pour Renault, l'alliance permettait au groupe de gagner une dimension internationale rapide, d'atteindre une taille critique, d'accroître ses parts de marché mondiales et de bénéficier des compétences technologiques de Nissan.

La situation financière de Nissan, le contraignait dans tous les cas à trouver un partenaire capable de redresser la situation. En outre, pour rivaliser avec le géant Toyota qui dégagait des économies d'échelle bien plus importantes et atteindre ainsi une taille critique Nissan n'avait plus d'autres solutions que la croissance externe ou la coopération.

Le déficit de réputation de Renault

Du point de vue relationnel, l'alliance consistait cependant, en un pari extrêmement risqué. En effet, Renault n'était pas le premier choix de Nissan pour une collaboration et souffrait selon Georges Douin, d'un déficit de réputation « *Pour faire aboutir cette alliance, nous souffrions malgré tout d'un déficit d'image : la France est connue pour ses produits de luxe, sa gastronomie, son art de vivre, mais en termes de puissance industrielle, elle disparaît derrière sa voisine l'Allemagne ; de plus, les Français passent pour arrogants, peu sérieux, volatiles.*** »

Les incompatibilités relationnelles

La distance culturelle entre les deux pays étant très importante, beaucoup d'acteurs s'étaient interrogés sur la viabilité d'un tel mariage. Dans divers entretiens accordés à la presse, Ghosn souligne en effet les différences culturelles « *colossales* » qu'il a rencontrées dans le pilotage de l'alliance, tant sur le plan des systèmes d'organisation, de gouvernance et de management que sur les processus cognitifs et les orientations stratégiques du partenaire nippon (voir Tableau 7).

La complémentarité des partenaires

Dans le courant de l'été 1998, Schweitzer et une équipe restreinte de collaborateurs dont Carlos Ghosn, se rend à Tokyo pour identifier les complémentarités des partenaires et synergies

potentielles d'une alliance et débute rapidement de manière confidentielle le chiffrage des ces synergies.

L'équipe, constate en effet de nombreuses synergies et complémentarités. L'équipe analyse rapidement les forces et les faiblesses de Nissan. Le partenaire japonais souffre essentiellement de difficultés de gestion en amont de la chaîne de valeur et en matière financière. Cependant, Nissan avait par ailleurs des atouts fondamentaux qui complétaient bien les faiblesses de Renault.

TABLEAU 5
Complémentarités des partenaires à la naissance de l'alliance

Domaines	Renault	Nissan	Commentaires
Créativité / Design	+	-	<i>Design vieillissant des modèles Nissan. Design Renault innovant et moderne.</i>
Gestion financière	+	-	<i>Pas de direction financière, pas de contrôle de gestion chez Nissan.</i>
Gestion des achats	+	-	<i>Pratiques d'achat non-rationalisées au sein du Keiretsu Fuji.</i>
Maîtrise des coûts	+	-	<i>Nombreux modèles avec peu de pièces communes chez Nissan.</i>
Maîtrise de la gamme	+	-	<i>Incohérences de gammes et de stratégie produit chez Nissan. Cannibalisation de certains modèles.</i>
Conception Bureau d'études	-	+	<i>Conception des véhicules et bureau d'étude Nissan plus performant que ceux de Renault.</i>
Délais de développement	-	+	<i>Longs délais de développement et de livraison des nouveaux modèles chez Renault.</i>
Exploitation des usines	+	-	<i>Surcapacité des usines Nissan de l'ordre de 50%.</i>
Productivité des usines	-	+	<i>Nissan production Way très performant. Usines Renault moins productives.</i>
Qualité de fabrication	-	+	<i>Produits Nissan à un standard qualité supérieur à Renault.</i>
Motorisations et boîtes	+/-	+/-	<i>Complémentarités technologiques : Renault est performant en moteur Diesel, Nissan en moteur essence haut de gamme et en boîtes automatiques.</i>
Management/Organisation	+	-	<i>Baronnies, rigidités de management, manque de transversalité et cloisonnement organisationnel chez Nissan.</i>
Distribution	+	-	<i>Système de distribution Nissan très peu efficace, reposant sur des réseaux concurrents.</i>
Marchés	+/-	+/-	<i>Complémentarités géographiques : Nissan (Asie, Europe, États-Unis, Amérique Centrale et Mexique) Renault (Europe, Afrique, Amérique Latine).</i>

Prémisses du management par les projets communs dès les négociations

L'État japonais ne voit pas d'un bon œil cette coopération et se méfie d'une éventuelle fusion. De leur côté les juristes de Renault souhaitent la création d'une filiale commune que Nissan refuse.

Ghosn propose alors de travailler autrement afin de décristalliser les tensions « *Je suis intervenu en proposant de mettre de côté les montages juridiques, de faire quelque chose de beaucoup plus informel en allant vers les " cross company teams " c'est-à-dire les équipes transverses.* » **

Mise en place d'une gouvernance qui scelle l'interdépendance

Parallèlement, l'échec de la fusion avec Volvo avait marqué la direction de Renault qui ne souhaitait plus reproduire les mêmes erreurs. Les deux concurrents trouvent ainsi un accord sous la forme première d'une prise de participation. Renault prend une participation de 36,8 % dans le capital de Nissan Motor, une participation de 15,2 % dans le capital de Nissan diesel et fait l'acquisition des cinq filiales financières de Nissan en Europe. Renault réussit le tour de force de négocier également une option pour augmenter sa participation dans Nissan Motors à hauteur de 39,9 % au cours des quatre années suivant l'accord et jusqu'à 44,4 % la cinquième année, au prix fixe de 400 yens l'action. Nous verrons que cette option, qui fera par la suite l'objet de conflits entre les partenaires, va pourtant sceller l'interdépendance des deux concurrents et explique en partie la stabilité de la coopération dans les moments de turbulence. Nissan avait également la possibilité d'entrer ultérieurement dans le capital de Renault. En outre le périmètre de coopération sera plus large que ne l'aurait imaginé Louis Schweitzer.

En 1999, Louis Schweitzer et Yoshikazu Hanawa signent ainsi l'accord fondateur de l'Alliance entre Renault et Nissan à Tokyo. Au moment de la signature de l'Alliance, trois dirigeants issus de Renault ont rejoint le Conseil d'Administration de Nissan. De son côté, Yoshikazu Hanawa, Président de Nissan, entrait dans celui de Renault. L'annonce du concubinage dans la presse laisse les analystes du secteur dubitatifs. La situation financière dramatique de Nissan, ses difficultés internes, les probables chocs culturels sont autant d'éléments qui font présumer un nouvel échec de rapprochement dans le secteur. Les acteurs boursiers ne valoriseront d'ailleurs pas le projet. La

taille de Nissan a sans nul doute joué dans la balance sur les modalités de l'accord, des systèmes de gouvernance mais également sur le pilotage de l'alliance :

*Ghosn a quand même la grande intelligence de se dire Renault achète, de fait, plus gros que lui et il ne faut pas que le déséquilibre capitalistique se traduise par une réaction négative de la part des japonais. Son premier souci a été de garder une balance de pouvoir de façon à ce que cette alliance paraisse une alliance d'égaux quoi qu'il arrive. Et donc il a été d'une prudence de loup dans les rapprochements forcés. **

TABLEAU 6
Synthèse des conditions initiales de l'alliance

Freins	Facteurs clés de succès
Incompatibilités relationnelles et culturelles <ul style="list-style-type: none"> - Processus cognitifs - Systèmes de gouvernance - Systèmes organisationnels & hiérarchiques - Système RH et management - Orientation stratégique - Rapport au temps 	Compatibilité des objectifs <ul style="list-style-type: none"> - Vulnérabilité de Nissan : situation financière et commerciale alarmante /taille critique / économie d'échelles - Opportunité pour Renault : dimension internationale rapide/taille critique/compétences technologiques de Nissan
Réputation <ul style="list-style-type: none"> - Renault souffrait d'une mauvaise image - Renault un second choix pour Nissan après Daimler-Chrysler - Méfiance du gouvernement Japonais 	Complémentarités et interdépendance des ressources <ul style="list-style-type: none"> - Synergies de coûts : mutualisation des achats / économies d'échelles / investissement R&D partagé - Synergies technologiques : conception fabrication/ moteurs et boîtes de vitesses - Synergies géographiques : complémentarités des marchés
Rivalité inter-firme <ul style="list-style-type: none"> - Proximité de taille - Alliance coopérative - Pas d'expérience mutuelle de coopération 	Structure de gouvernance et capital <ul style="list-style-type: none"> - Renault achète 37 % du capital de Nissan - Autonomie stratégique et opérationnelle - Renault négocie une option pour augmenter sa participation dans Nissan jusqu'à 44,4 % la cinquième année à prix fixe.

OPERATIONNALISATION DE L'ALLIANCE

Première rupture : Le redressement de Nissan

Selon Georges Douin, les mesures prises par Ghosn, « *pour redresser la situation ont été brutales, mais efficaces* »**. Le redressement s'est d'abord appuyé sur une équipe d'une trentaine de cadres

volontaires envoyés au Japon et fortement impliqués puisque « *Carlos Ghosn avait annoncé qu'en cas d'échec, ils démissionneraient tous ensemble, ce qui rendait crédible leur implication et leur confiance dans l'opération* »**.

Pilotage par les projets communs et les objectifs de rationalisation

Le premier plan triennal dit de « renaissance » est mis en place par l'équipe de Ghosn. L'objectif est de redresser le plus rapidement possible Nissan afin de crédibiliser le projet auprès des différentes parties prenantes et d'emporter l'adhésion du personnel. Pour ce faire les mesures prises par Ghosn sont assez radicales : vente des participations de Nissan dans les sociétés membres du Keiretsu Fuji dont faisait partie Nissan, recentrage sur le cœur de métier par la vente des actifs des divisions périphériques, démantèlement du Keiretsu qui pesait lourdement sur la politique d'achat en divisant par deux le nombre de fournisseurs et en négociant une baisse des prix en partie grâce à la mutualisation des achats. L'objectif est de réduire les coûts de 20% en trois ans. La politique d'achat est également rationalisée et formalisée sur des critères de sélection communs. Les deux acteurs créent leur première filiale commune pour les achats (RNPO) détenue paritairement jusqu'à ce que ses actions soient transférées à RNBV en 2003.

Sur le plan des ressources humaines, la direction supprime plus de 21.000 emplois dans le monde² et ferme trois usines japonaises début des années 2000. Leur taux d'utilisation sera ainsi nettement amélioré passant de 53% à 77% entre 1999 et 2002. Sur le plan industriel, Ghosn décide également de passer de 24 plateformes à 15 en trois ans. Les gammes de véhicules sont également retravaillées pour ne préserver que les modèles les plus rentables et éviter les incohérences générant un phénomène de cannibalisation. Enfin, l'organisation des réseaux de distribution est également revue et optimisée (réduction de 20% du nombre de vendeurs et de 10% du nombre de concessions Nissan).

² 4.000 en production, 6.500 dans le réseau commercial japonais, 6.000 dans l'administration et la finance, 5.000 mutations externes.

Sur le plan financier, Ghosn propose une centralisation mondiale des opérations financières qui étaient régionalisées chez le partenaire nippon : « *Parmi les points faibles de Nissan, il n'avait pas de direction financière, pas de contrôle de gestion, pas de planification, tout cela a été apportées par Renault, qui était plus fort sur ces points, tous les directeurs financiers de Nissan étaient des Renault.* » *. La gestion financière sera ainsi, également rationalisée avec l'application des principes de gestion et de contrôle de gestion du groupe Renault.

Sur le plan des systèmes d'information, les partenaires maintiennent d'abord leurs propres outils et créent en 2002 une deuxième coentreprise (RNIS) détenue à 100% par RNBV pour la mise en œuvre de synergies entre les fonctions informatiques. Nous verrons que les deux partenaires ont finalement connu des difficultés importantes dans le travail de refonte et d'harmonisation de leurs systèmes d'information.

Nissan permet de son côté à Renault de renforcer ses bureaux d'études et son management de la qualité dans les processus d'achats à partir d'une méthode commune d'assurance-qualité pour les nouveaux projets et par la mise en place de normes communes dès 2003. La conception du système de production Renault s'est appuyée sur l'expertise de Nissan dans les processus de production.

En matière de logistique, Renault et Nissan créent dès 2002 un comité conjoint pour mettre en place des stratégies logistiques communes au niveau mondial qui leur permettront de générer d'énormes économies.

GRH et Management de l'alliance

Dès le départ, onze équipes transverses (Cross-Company Teams) sont chargées d'identifier les synergies entre Renault et Nissan, de proposer des projets communs et de piloter leur mise en œuvre. Ces CCT, aujourd'hui au nombre de treize, sont assistées dans leur travail quotidien par neuf équipes d'experts (Functional Task Teams) dans les fonctions de support comme le juridique, la qualité, le contrôle de gestion, le marketing. Ces équipes transverses rapportent directement au Directoire de l'alliance qui coordonne les activités communes à l'échelle mondiale.

En complément de ces équipes, la direction débute de nombreux échanges croisés de personnels et met en œuvre une politique de formation pour sensibiliser respectivement les salariés aux cultures japonaise et française.

En outre, la langue de travail choisie sera l'anglais. Ce choix est important car il démontre un souci de neutralité et impose les mêmes difficultés aux deux équipes.

Evolution de la gouvernance et renforcement des liens capitalistiques

Pour déployer l'Alliance, des structures de management conjointes et de mise en œuvre des coopérations ont donc été rapidement instaurées. Les directions créent le GAC (Global Alliance Committee) qui aura en charge le pilotage stratégique de l'alliance jusqu'à la création en 2002 de la filiale conjointe Renault Nissan BV. Cette entité, détenue de manière paritaire, deviendra l'instance décisionnelle de l'alliance présidée par le PDG de Renault et co-présidée par le PDG de Nissan. Louis Schweitzer précise : « *Renault-Nissan BV ne détiendra pas d'actifs financiers ou industriels. Il ne s'agira pas d'un holding mais d'un vrai centre de commandement stratégique de l'alliance [...]* » **

Progressivement les liens capitalistiques et de gouvernance se renforcent ainsi entre les partenaires et développent leur interdépendance. En 2002, Renault augmente sa participation dans le capital de Nissan en la portant à 44,4 %, par l'exercice des bons de souscription tandis que Nissan entre au capital de Renault via sa filiale financière détenue en propre. Nissan Finance Co. Ltd achète 15 % du capital de Renault (mais ne peut toutefois, selon la réglementation française, exercer les droits de vote attachés à ces actions). En matière de gouvernance, la présence de chacune des sociétés au Conseil d'Administration de l'autre s'affirme puisque Nissan dispose d'un second siège au Conseil d'Administration de Renault (soit deux administrateurs sur seize).

Les freins culturels de l'opérationnalisation

Si les projets communs avancent rapidement, comme indiqué précédemment, le choc culturel entre les partenaires et leurs méthodes de management et de prise de décision s'avère conséquent.

TABLEAU 7
Illustrations de freins culturels observés

Domaines	Verbatims
Processus cognitifs	<i>Les Français sont en général à l'aise dans les concepts. Ils adorent la stratégie, ils aiment discuter. Ils manient avec dextérité la contradiction. [...] Ils se méfient des théories. Ils aiment les faits. [...] Au Japon, quand une décision est prise, on ne discute plus. C'est un plaisir d'être un patron au Japon, qu'on soit japonais ou pas. [...] En France, quand une décision est prise, la discussion commence.**</i>
Systèmes de gouvernance	<i>Nissan était une superbe mécanique sans tête, les asiatiques ont un défaut c'est que le confucianisme fait qu'il y a un grand respect de la hiérarchie, qui fait qu'il n'y a pas de révolutionnaires qui vont partir tout seuls pour dire qu'il faut changer de direction. Le problème des sociétés asiatiques c'est que quand la tête se perd ou prend la mauvaise direction tout le bateau suit comme un seul homme et donc cela peut conduire à de grandes catastrophes.*</i>
Systèmes organisationnels	<i>Un autre exemple c'est qu'on aime beaucoup le matriciel en France on a des chefs de projet dans tous les sens, les asiatiques n'aiment pas trop cela. On a eu un mal fou à essayer de limiter le nombre de fonctions transversales. [...] On essayait de mettre en place des processus et ils venaient me voir au bout d'un certain temps. Alors ils avaient fait des tableaux extrêmement détaillés avec toutes les tâches envisagées et à qui était telle ou telle tâche. *</i> <i>Comme c'est souvent le cas au Japon, il y avait un très bon sens du travail d'équipe. Mais ce travail en équipe avait lieu seulement à l'intérieur d'une même fonction et d'une même section. On ne parvenait pas à faire travailler ensemble ingénieurs, industriels, commerçants, communicants et financiers. **</i>
Système RH et management	<i>On a eu pas mal de difficultés parce que les asiatiques n'aiment pas trop ça [les systèmes d'évaluation et de gestion des carrières individualisés], [...] les asiatiques sont des gens qui cultivent la modestie, cela fait partie du confucianisme et le travail collectif, c'est-à-dire que l'on n'aime pas les individualités trop voyantes. *</i> <i>Pour Renault c'est le même langage quel que soit le pays, on a défini une politique mondiale de détection des talents. En revanche, chez Nissan, ils s'étaient organisés par région et chaque région avait son propre processus et sa définition du potentiel. *</i> <i>Quand j'étais [Ghosn] en train d'élaborer le plan avec une partie de l'équipe de Nissan, tous les conseils que j'ai reçus étaient des conseils de modération : au Japon, il faut prendre son temps ; on ne peut pas fermer une usine, on ne peut pas réduire les effectifs ; On ne peut pas changer le keiretsu. Il y a le syndicat. Si j'écoutais tous les conseils, je n'avais plus qu'à fermer ma valise et repartir pour Paris.**</i>
Orientation stratégique	<i>La notion de profitabilité, très importante dans les entreprises, avait à peu près disparu, il n'y avait plus de moteur [ainsi que] la disparition de la culture client. Seule restait la culture de la concurrence. **</i> <i>La structure hiérarchique et organisationnelle était devenue lourde et conservatrice et il paraissait impossible d'aller à l'encontre de ce qui semblait une fatalité. **</i>

Malgré cela, nous verrons que le pilotage efficace et fédérateur de l'alliance basé sur les projets et objectifs communs, a permis de participer à une certaine forme d'acculturation respectueuse et progressive.

Rupture 2 : Le repli face à la crise

En 2005, Carlos Ghosn est nommé président et directeur général de Renault, tout en restant CEO de Nissan. Les ambitions de l'alliance sont affichées dès février 2006 dans le troisième plan triennal avec un objectif de ventes de 3,3 millions de véhicules en 2009, une marge opérationnelle de 6% et l'amélioration de la qualité des modèles.

Les difficultés de performance

Cependant les résultats nets de Renault et Nissan baissent dès 2006 pour littéralement s'effondrer en 2008 avec la crise. Le groupe parvient à écouler à peine plus de 2,3 millions de véhicules en 2009 soit 1 million de moins qu'escompté trois ans auparavant et 200.000 véhicules de moins qu'en 2005. Renault achève l'exercice 2009 dans le rouge avec 3,1 milliards d'euros de pertes.

Cette période difficile pour les deux constructeurs a freiné le développement des projets communs et ralenti le processus d'intégration de l'alliance comme le souligne le responsable d'un projet commun :

*Il faut dire que l'Alliance n'avait pas suivi un processus continu sur cette période. Les différentes crises de l'automobile avaient induit un repli sur soi peu favorable aux remises en causes et habitudes diverses. Le tout renforcé par l'absence de projets communs pendant un bon nombre d'années. ***

Si certains chantiers communs avaient évolué conformément aux prévisions (synergies logistiques, gestion globale des achats, échange de personnel, équipes communes...), d'autres n'avaient pas progressé aussi vite que prévu. Renault avait 5 ans de retard sur Nissan sur le process de développement produit et on observait même une régression sur certains dossiers pourtant fondamentaux tels que le système d'information de l'ingénierie :

*Par exemple, de 1998 à 2000, je m'étais fortement investi dans la convergence des données techniques d'ingénierie, avec des résultats prometteurs. En 2011, j'ai eu l'impression que tout avait disparu. [...] contrairement à ce qui avait été défini, Nissan avait rénové ses outils nomenclatures, CAO, gestion de données technique, indépendamment de ceux de Renault. Malgré des investissements énormes, les données des deux partenaires étaient restées incompatibles, mais d'une façon différente de celle qui existait en 1998. Si bien que pour les projets communs il fallait tout reprendre à zéro. On a même dû convertir des fichiers CAO à la main, comme il y a 20 ans. ***

Dans le domaine des achats, l'alliance était parvenue, par la mise en place de RNPO, à engendrer d'énormes économies en centralisant la stratégie achats, en sélectionnant les fournisseurs et en négociant les prix au niveau global. Dès 2009, 100 % des achats de l'Alliance passent ainsi par RNPO. Cependant, les acteurs en charge du développement de projets industriels conjoints Renault/Nissan rencontrent des difficultés d'achat révélant les limites du système au niveau opérationnel :

*Les Achats Renault ont découvert qu'ils ne pouvaient pas passer de commandes sur des budgets Nissan et qu'ils n'avaient pas non plus le droit de le faire pour des raisons juridiques. Beaucoup ont découvert à cette occasion que les équipes Achats de Renault et Nissan restaient distinctes [et] continuaient à fonctionner comme avant avec leurs méthodes spécifiques et des équipes indépendantes [...] malgré l'existence de RNPO, qui n'était qu'une sorte de holding qui ne s'occupait pas de ces questions purement opérationnelles. ***

Un pilotage de la communication efficient

La communication du groupe autour de la mutualisation des achats et des synergies engendrées par RNPO avait, par son efficacité, permis l'adhésion et l'implication des partenaires et, indirectement, facilité l'initiation de projets communs. L'impact de la communication était tel que certains acteurs de terrain avaient même perdu de vue que les structures achats Renault et Nissan continuaient à

exister et à fonctionner de manière spécifique et relativement cloisonnée, avec des données techniques et des pièces propres à chaque constructeur.

Malgré les difficultés rencontrées sur le terrain, le manque d'outils communs, les différences culturelles et linguistiques, les acteurs témoignent de la solidarité entre les partenaires, de la volonté commune de dépasser les clivages, de résoudre ensemble les problèmes pourtant complexes et nécessitant, pour certains, de remettre en cause ses propres habitudes de travail :

*Il est sûr que les mondes de Renault et de Nissan ne sont pas à 100 % compatibles au point d'attaquer des projets communs sur un tapis rouge à base de standards et de processus communs. Mais il y a du vécu, une expérience, une connaissance et une reconnaissance commune, qui fait que les équipes trouvent les moyens de se tirer des pires difficultés. **

Continuité du pilotage par les projets communs

Si, jusqu'ici, l'alliance s'était surtout construite par la mise en place de grandes fonctions au niveau du groupe permettant des synergies mais en conservant les structures opérationnelles de chaque partenaire, le lancement de projets de fabrication impliquant les deux partenaires a permis de développer des pratiques et outils de terrain communs : en 2010 Renault et Nissan ouvrent par exemple leur première usine conçue et construite en commun en Inde. Nous le verrons, ces efforts aboutiront, en 2012, à la mise en place de plateformes et modules partagés au niveau du groupe.

Cette tendance à la collaboration active et à la résolution collective des difficultés est clairement reliée par les acteurs de terrain à un sentiment d'appartenance à un même ensemble, au partage de mêmes objectifs, d'une culture commune, si ce n'est une culture organisationnelle, au moins une culture de groupe : « [...] une culture d'entreprise commune avait émergé et fait son chemin, nourrie peut-être par les échanges de personnel [...] entre la France et le Japon pendant toutes ces années. Même si cela ne résolvait pas tout, c'était un atout à disposition du chef de projet qui savait l'utiliser. » **

Continuité dans les pratiques de management et de GRH

L'émergence de cette culture fédérant les équipes françaises et japonaises est le fruit des efforts engagés dès les débuts de l'alliance en matière de formations interculturelles, d'équipes de réflexion communes, d'échanges de personnel qui s'étaient poursuivis, même pendant les années de crise. Le flux de mobilités croisées et les projets de terrain co-développés permettent à chacun d'apprendre sur le mode de fonctionnement du partenaire, de créer de liens entre les acteurs qui se retrouvent au gré des échanges et ainsi d'élaborer et de véhiculer la culture du groupe.

Nous l'avons vu précédemment, les fortes différences culturelles entre la France et le Japon avaient été identifiées, au début de l'alliance, comme des barrières potentielles au succès du partenariat. Pourtant, après 10 ans de collaboration entre les deux cultures au sein des équipes communes et lors des échanges de personnel, les managers témoignent de la complémentarité des spécificités culturelles française et japonaises.

Un responsable de CCT explique : « *Les Français, plus conceptuels et entreprenants, et les Japonais, plus structurés, pragmatiques et très sensibles à la dimension technologique, se complètent parfaitement et l'on obtient des résultats excellents. Et ça, c'est passionnant.* »**

Par ailleurs, sur cette période, Carlos Ghosn et l'équipe dirigeante ont continué à valoriser les différences culturelles comme des opportunités de complémentarité plutôt que comme des barrières à la coopération au sein des équipes mixtes. Leur communication active via les rapports annuels ou lors des différentes interviews est focalisée sur les synergies réalisées grâce aux complémentarités culturelles. Cette politique aura notamment permis de mettre les acteurs dans de bonnes dispositions vis-à-vis du partenaire, dans une attitude d'ouverture interculturelle, de tolérance de la différence puisque perçue comme source de richesse potentielle.

Concernant les mobilités croisées entre les deux partenaires, elle se situe, au début de l'alliance, surtout au niveau groupe parmi les cadres dirigeants les postes clés et se limite principalement aux cadres japonais Nissan et Français Renault. Au sortir de la crise automobile et pour mettre l'accent

sur les coopérations techniques de terrain et préparer la convergence des modules conjoints du CMF, la politique de l'alliance en matière de mobilités croisées évolue :

*[...] les échanges au niveau du groupe, au niveau alliance, se faisaient essentiellement vers le Japon. [...] on était des fonctions plutôt siège en l'occurrence, et les fonctions siège ce n'est pas forcément là où sont nos besoins. [...] les plates formes de production ne sont pas suffisamment intégrées sur les véhicules donc on a beaucoup plus de besoin d'échanges en termes d'ingénieurs ou de fabricants éventuellement même de commerçants. **

Afin de dépasser les échanges bilatéraux France-Japon, les échanges interrégionaux de personnel sont développés entre Nissan Europe USA et les différentes filiales européennes et mondiales de Renault.

Encastrement dans des réseaux d'affaires communs

En parallèle, dans les années suivant la crise, l'alliance initie une logique de réseaux de partenariats. En avril 2010, Renault-Nissan et Daimler AG annoncent la création d'un partenariat stratégique principalement en Europe. Depuis, le partenariat s'est étendu à 13 projets sur trois continents.

L'année 2013 est marquée par le développement des réseaux de l'alliance qui deviennent tentaculaires. Renault-Nissan étend sa collaboration avec Mitsubishi et les 3 entreprises étudient une collaboration plus étroite au niveau global, incluant des projets en Amérique du Nord et dans les marchés émergents.

Lenteur des synergies

Néanmoins, Renault et Nissan demeurent encore indépendants en matière de R&D, de gestion commerciale et des ressources humaines ou de l'ingénierie. Les stratégies sont donc parfois différentes, comme sur les véhicules électriques, où les deux voitures des constructeurs, la LEAF de Nissan et la ZOE de Renault, ont des technologies distinctes (batterie, moteur, mode de recharge). Ces éléments limitent ainsi les synergies dans un domaine pourtant stratégique. Les liens sont

également faibles sur le plan de la gestion des ressources humaines et le jeu de pouvoir commence à se rééquilibrer. Tandis qu'au début des années 2000, Carlos Ghosn avait sollicité des équipes de dirigeants de chez Renault pour redresser le japonais, l'état-major de Nissan s'est depuis vidé des dirigeants issus de Renault.

Rupture 3 : La crise de gouvernance

La gouvernance pose de plus en plus question et les tensions s'exacerbent. Si Renault détient toujours 43,4 % de Nissan, il ne compte plus qu'un siège au conseil d'administration du japonais et pèse moins dans les choix stratégiques de son allié. Au fil du temps, le déséquilibre s'est accentué entre les deux groupes : Nissan vend en 2014 presque deux fois plus de voitures dans le monde que Renault. Sur le plan, juridique le montage est complexe puisque l'alliance superpose trois types de sources : le droit japonais de l'accord 1999, le droit français pour l'accord RAMA de 2002 et le droit néerlandais pour RNBV.

La période est très tendue au sein de l'alliance, le numéro 2 du constructeur japonais et représentant de Nissan chez Renault, Hiroto Saikawa, menace de dénoncer l'accord RAMA qui scelle l'alliance depuis 2002 mais à l'avantage de Renault. Nissan voudrait à ce stade renverser l'accord pour rééquilibrer les pouvoirs décisionnels dans l'alliance, en débloquent des droits de vote chez Renault ou en baissant la participation de ce dernier dans le capital de Nissan. Dans le même temps un bras de fer entre l'État français et Carlos Ghosn se joue concernant la question des droits de vote double de l'État qui, en montant à près de 20% du capital de Renault en 2015, obtient une minorité de blocage (cf. loi Florange). Par ce comportement, l'État français exacerbe les tensions et rompt la confiance avec Nissan et qui ne détient que 15% des parts alors que ses contributions dans l'alliance sont nettement supérieures en chiffre d'affaires comme en volume de ventes.

Résolution des conflits et de l'ambiguïté de rôle

Après huit mois de crise et grâce aux aspirations et aux capacités de négociation et de gestion des conflits de Carlos Ghosn, Nissan et l'État français parviennent à signer un accord de stabilisation de

l'alliance. Ce dernier maintient les droits de vote double de l'État qui cristallisait pourtant la discorde, mais établit en contrepartie un contrat qui limite son influence à certaines décisions telles que la distribution du dividende, la nomination et la révocation des administrateurs représentant l'État, ou encore la cession portant sur plus de 50 % des actifs de Renault. L'accord prévoit en outre la non-activation des droits de vote de Nissan dans Renault et un contrat entre Renault et Nissan ayant pour objet la non-interférence de Renault dans la gouvernance de Nissan, conservant ainsi une pratique de gouvernance en vigueur depuis la création de l'alliance. Afin de pérenniser la relation et de réinstaurer la confiance, Hiroto Saikawa, (encore directeur de la compétitivité de Nissan), précise que l'accord mentionne également qu'en cas d'ingérence de l'État français, « *Nissan aurait le droit d'augmenter sa part* » dans Renault et que « *si Nissan détient plus de 25 %, Renault n'aura plus de droits de vote (chez Nissan), donc il y aura un effet dissuasif* ». **

L'État français a depuis donné un signe d'apaisement en réduisant sa participation au précédent seuil de 15%. La prise de participation stratégique de Nissan dans Mitsubishi a en outre nettement réduit l'influence de Renault dans l'alliance.

Continuité dans les logiques d'encastrement de réseaux communs

En 2016, le projet avec Mitsubishi se développe, Nissan acquiert 34% du capital de Mitsubishi Motors. Parallèlement, Renault signe un accord avec Dongfeng, déjà partenaire de Nissan en Chine depuis 10 ans, pour démarrer la production locale de la marque Renault en Chine. En août 2017 Renault et Nissan nouent une seconde joint-venture avec leur partenaire chinois pour développer et commercialiser des voitures électriques (25% Renault, 25% Nissan, 50% Dongfeng). En 2015, Renault, Nissan et AvtoVAZ avaient également fusionné leurs activités d'achats en Russie à travers la création d'une nouvelle entité ARNPO.

Continuité dans les pratiques de communication et la stratégie

Carlos Ghosn dont les positions en faveur du rééquilibrage et de la stabilisation de la gouvernance ont été clairement explicitées poursuit sa logique stratégique de réduction des coûts, de projets

communs et de communication autour d'une collaboration respectueuse et équitable. Il multiplie ainsi les annonces dans la presse et estime que « *C'est un jalon très important pour Nissan, dont le principe d'autonomie est désormais explicitement gravé, avec des conséquences en cas de violation* ». Ainsi « *l'alliance sort renforcée de ce débat, et assainie [...] Le différend est derrière nous. Nous allons nous reconcentrer sur les synergies entre les deux groupes.* »**

L'intégration des ressources humaines et des SI toujours en peine

Sur plan des ressources humaines, l'intégration demeure beaucoup plus complexe pour des raisons à la fois culturelles et organisationnelles puisque Nissan a toujours eu une logique qui laissait beaucoup plus d'autonomie régionale.

Sur le plan des SIRH deux systèmes cohabitent encore : « *Il faut que les processus et les méthodologies soient d'abord similaires. Avant de mettre en place un système d'information, il faut travailler sur ces politiques et ses façons de travailler sinon on ne peut pas mettre en place un système d'information unique.* »*

Continuité dans le pilotage par les projets communs

Pour répondre aux manques de synergies, l'Alliance avait franchi en 2014 une étape importante en matière d'intégration, avec la création de quatre fonctions clés communes : achats, ingénierie, fabrications et logistique, et ressources humaines. En 2015, l'Alliance génère 4,3 milliards d'euros de synergies annuelles avec un an d'avance sur l'échéance fixée.

Sur le plan de la production et de l'ingénierie, l'intégration et la standardisation progressent. L'alliance co-développe désormais des moteurs et des boîtes de vitesses ainsi que des technologies en commun. L'alliance avait mis en place un système de production croisée grâce à la fabrication de modules communs « CMF » (Common Module Family) dès 2012. Ce système modulaire standardisé permet la fabrication de véhicules d'une marque dans une usine de l'autre marque. Cette étape va permettre de finaliser les synergies qui demeuraient en suspens du fait de la coexistence de

systèmes d'achats, de production et d'information propres à chaque partenaire. Néanmoins, pour optimiser les synergies dans ces domaines il sera nécessaire de réussir l'intégration et la coordination avec les nouveaux partenaires chinois (Dongfeng) et japonais (Mitsubishi Motors).

Depuis avril 2014, une division commune supervise toutes les équipes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de logistique mondiale qui a permis de standardiser le conditionnement et d'augmenter ainsi le taux de remplissage des camions de plus de 70 % mais également de coordonner les processus d'expédition à l'échelle mondiale pour raccourcir les itinéraires maritimes et optimiser le taux de remplissage des cargos. Cette convergence des processus logistiques accélère à mesure que les sociétés augmentent la production croisée dans leurs usines mutuelles.

TABLEAU 8
Freins et facteurs clés de succès aux différentes étapes du processus d'alliance

	Rupture 1 : Redressement de Nissan	Rupture 2 : Crise automobile	Rupture 3 : Crise de gouvernance
Freins	Incompatibilité relationnelle et culturelle	Lenteur des synergies opérationnelles et repli des acteurs opérationnels	Instabilité de la gouvernance, tensions entre les partenaires
	Instabilité financière de Nissan	Difficultés commerciales et financières	Crise avec l'État français, déséquilibre des pouvoirs et des contributions des
	Choc de rationalisation RH, finance, production, achats	Accumulation du retard de Renault en matière de développement produit	Difficulté d'intégration des SI et des RH
FCS	Continuité pilotage par la valeur, les objectifs et les projets communs : intégration finance, achats communs, ingénierie et production (CMF), logistique, distribution, R&D		
	Stabilité du dirigeant, compétences interculturelles du dirigeant, capacité à négocier, constance dans son comportement et ses décisions		
	Continuité dans la gestion des conflits internes et externes et le soutien du partenaire		
	Continuité pratiques de GIRH, échanges de personnels et équipes transverses		
	Continuité dans les pratiques de gouvernance : recherche de stabilisation par le renforcement de RNBV, maintien des accords de RAMA, pacte de stabilisation		
	Continuité dans les pratiques de communication et d'information		
		Continuité de l'encastrement dans des réseaux communs : Mitsubishi, Dongfeng, Aftovaz	

L'opération « sauvetage » du groupe Mitsubishi, en difficulté depuis le début des années 2000, place désormais le groupe sur la première marche du podium mondial. En 2016, le bilan après 17 ans de coopération apparaît positif au niveau de l'alliance qui vend un volume record de 9 961 347 véhicules dans le monde et représente plus de 10 % du marché mondial. L'alliance Renault-Nissan prévoit 5,5 milliards d'euros de synergies en 2018.

DISCUSSION

Les résultats de nos investigations sur le cas Renault Nissan mettent à jour un processus spécifique caractérisé par une continuité dans le pilotage et les acteurs de l'alliance jouant favorablement aux différentes phases d'instabilité du développement de la coopération. Si l'alliance est aujourd'hui reconnue comme un succès indéniable, un pilotage efficace a été nécessaire pour surmonter les freins et facteurs d'échec lors de la formation de l'alliance puis, lors de son développement, pour neutraliser les forces centrifuges menaçant l'unité des partenaires (Blanchot, 2008).

L'alliance entre Renault et Nissan, deux constructeurs automobiles grand public, est de fait caractérisée par un degré de concurrence élevé et de fortes incompatibilités relationnelles et culturelles augmentant de fait le risque de conflits potentiels entre partenaires. Notre travail révèle à ce titre trois grandes phases de ruptures dans le processus d'alliance génératrices de conflits et d'instabilités. La première concerne une rupture stratégique interne et imposée par la direction de Renault lors du redressement nécessaire de Nissan. L'alliance était en effet, une question de survie pour le constructeur japonais en situation de grande vulnérabilité au sortir de la crise asiatique de 1997 et représentait une opportunité de croissance internationale à ne pas rater pour le constructeur français (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Malgré une certaine asymétrie entre les acteurs, la compatibilité de leurs objectifs et intérêts est intervenue comme un facteur favorisant le rapprochement des acteurs (Parkhe, 1991). Les motivations respectives, associées à l'importance

des enjeux du partenariat pour chaque entreprise et le pilotage autour de projets communs ont permis d'obtenir un haut niveau d'implication des équipes dirigeantes qui a largement contribué au succès des négociations (Parkhe, 1991). Cependant, nous noterons que la grande vulnérabilité de Nissan a aussi permis l'acceptation de la rupture brutale liée au plan de redressement et les modalités de gouvernance relativement déséquilibrées imposées par l'entreprise « sauveteuse ». Par la suite, et lors des deux autres phases de rupture observées, la légitimité « construite » de Ghosn a permis de maintenir une forme de stabilité dans les périodes de crises puis de conflits de gouvernance sur la répartition de la valeur et l'autonomie stratégique. Cette légitimité qui fait de lui une icône au Japon s'est bâtie à travers ses capacités à manager de manière constante l'alliance par les projets et par les valeurs communes et à travers la reconnaissance par les salariés de la performance engendrée par cette coopération.

Ainsi, si la complémentarité des ressources et les attributs de l'alliance ont permis de modérer ces freins c'est avant tout la continuité du management interculturel entreprise par l'équipe dirigeante et du pilotage par la performance et les objectifs communs qui a largement participé au succès de la coopération.

La complémentarité des ressources mises en commun est présentée, par la plupart des auteurs, comme un facteur d'interdépendance des partenaires (Das et Teng, 2002) et de force collective augmentée pour l'alliance (Medcof, 1997, Doz et Hamel, 2000). A l'instar des approches par les ressources, les nombreuses complémentarités entre les partenaires apparaissent également dans nos résultats comme des facteurs clés de succès déterminants lors de la négociation et du déploiement de l'alliance mais c'est avant tout la capacité des dirigeants à piloter et à focaliser les équipes sur ces dernières par le biais de projets communs qui a permis la longévité et l'efficience de l'alliance. En somme la complémentarité des ressources ne suffit pas à elle seule à expliquer la longévité et le succès d'un partenariat.

Concernant la répartition du capital Bleeke et Ernst (1991) soulignent que les alliances dans lesquelles le capital est également réparti ont plus de chances de réussir que celles dans lesquelles

un partenaire détient une participation majoritaire. Ce dernier risque en effet de placer ses propres intérêts au-dessus de ceux de son partenaire voire de l'entité commune elle-même. Nos résultats montrent que le poids prépondérant de Renault dans le capital de Nissan, les difficultés liées à la présence de l'État français au capital de Renault et à l'impossibilité des administrateurs Nissan de voter au CA de Renault ont suscité de vives tensions au sein de l'alliance. Nous montrons cependant qu'un pilotage précautionneux, veillant à toujours respecter le partenaire japonais et à l'impliquer équitablement dans les instances de gouvernance de l'alliance, a permis de limiter les tensions entre partenaires (Mitchell et al. 2002). De plus, la répartition du capital de Nissan en faveur de Renault a permis de préserver jusqu'à aujourd'hui l'unité de l'alliance en canalisant les tentations d'indépendance du partenaire nippon (Das et Teng, 2002) d'abord lorsque la situation de Nissan s'est améliorée à l'issue du plan de renaissance, ensuite, après la crise, lorsque le partenaire japonais a vu ses résultats nets dépasser ceux de Renault et enfin, en 2015, lors des tensions entre Nissan et l'État français. Le rôle clés du dirigeant à travers sa capacité à gérer les conflits, l'ambiguïté de rôle et son rôle stabilisateur a été indéniablement une clé du succès jusqu'à ce jour. Cependant, la question de sa succession se pose désormais car nombreux sont les analystes qui s'interrogent sur la pérennité de la coopération après son départ.

Concernant les facteurs liés au pilotage, nos résultats soulignent la continuité caractérisant l'action des dirigeants tout au long du processus.

Le rôle de l'équipe dirigeante semble en effet avoir été déterminant à toutes les étapes de la construction puis du pilotage de l'alliance (Buckley et al, 2002 ; Blanchot 2006 ; Petrovic et al, 2006). L'équipe a d'abord su, lors de la sélection du partenaire, identifier les économies énormes à réaliser en corrigeant les incohérences organisationnelles chez Nissan et à entrevoir les complémentarités et synergies potentielles au sein de la future alliance. Au cours de la formation de l'alliance, ils ont su établir un climat de confiance avec le partenaire et négocier une entrée au capital de Nissan progressive mais avantageuse pour Renault et scellant les bases d'une collaboration durable. Enfin, le rôle de l'équipe dirigeante a été clé lors de la phase

d'opérationnalisation par leur capacité à piloter l'alliance en prenant des décisions difficiles et en lançant très tôt des chantiers stratégiques communs (gouvernance, achats, SI).

La direction de l'alliance a déployé une stratégie de communication interne et externe valorisant systématiquement les forces et atouts des partenaires, les avantages escomptés du rapprochement, la performance et les synergies obtenues par l'alliance (Bucley et al, 2002 ; Williams, 2002 ; Blanchot, 2006 ; Petrovic et al, 2006). Cet effort de communication à l'œuvre depuis les premières négociations a permis de dépasser les blocages, notamment culturels, de réduire l'incertitude et rassurer les partenaires (Thomas et Trevino, 1993), de crédibiliser l'action des dirigeants et de permettre l'engagement des acteurs français et japonais.

La personnalité de Carlos Ghosn, sa capacité à diriger, à prendre des décisions compliquées, ses compétences relationnelles, de négociateur, son sens politique et stratégique ont permis d'optimiser les chances de réussite de l'alliance (Williams, 2002). Par ailleurs, comme l'avaient souligné les travaux de Barmeyer et Mayrhofer (2009), ses compétences interculturelles et son appréhension de la culture asiatique, l'image très positive dont il a bénéficié rapidement au Japon ont facilité les négociations puis la collaboration avec les japonais.

Le mode management et les valeurs véhiculées par Ghosn et l'équipe dirigeante s'inscrivent également dans la continuité. Outre leur volonté permanente de valoriser les points positifs des partenaires et de leur alliance, ils diffusent, depuis les débuts de l'alliance et avec constance, un message de respect de l'identité de chaque partenaire, de fonctionnement égalitaire et collégial à la tête de l'alliance, de co-décision, de nécessité de ne pas forcer les choses, de laisser du temps à l'apprentissage, à la co-construction. Ces éléments sont cohérents avec le rapport au temps dans la culture japonaise. Ce fonctionnement a également pour mérite d'entretenir un sentiment de justice procédurale et interactionnelle (Luo, 2007), de ne pas braquer les partenaires, de leur laisser le temps d'apprendre à se connaître et de permettre la construction d'une culture commune, mais a pour inconvénient d'impliquer des processus de convergence et d'intégration des outils et pratiques industriels et managériaux très lents.

Nos résultats ont en effet souligné que l'alliance en est longtemps restée au stade des complémentarités et du pilotage stratégique global mais avec un manque de convergence des fonctions opérationnelles dans des domaines pourtant clés tels que les achats, les données et process techniques, les SI techniques et RH. Ces dysfonctionnements ont atteint leur paroxysme lors de la crise de l'automobile avec le repli de chaque partenaire sur lui-même et le ralentissement des projets conjoints.

Paradoxalement, la lenteur des processus à l'œuvre caractérisant cette alliance apparaît dans nos résultats comme un facteur déterminant de la réussite et de la durabilité du partenariat. En effet, compte tenu du delta culturel important entre les cultures japonaise et française et des risques potentiels de tensions et conflits interculturels, un temps d'acculturation réciproque long était nécessaire. Le lancement précoce des projets et des équipes communes a été accompagné de transferts croisés de personnels importants et de formations interculturelles ce qui conformément aux travaux de Barmeyer et Mayrhofer (2009) a largement contribué au succès. Ces échanges ont perduré, y compris lors des périodes de crise, et ont permis l'émergence d'une culture collective (Edström et Galbraith, 1977 ; Mendenhall et al., 2003). Nous retrouvons, encore ici, une constance dans le pilotage par le GIRH qui a ainsi permis de transformer l'incompatibilité culturelle des débuts en force interculturelle permettant d'accélérer l'intégration et la construction conjointe au sein de l'alliance.

CONCLUSION, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Le présent article, apporte ainsi plusieurs éléments contributifs. D'un point de vue théorique, malgré la densité des travaux sur les alliances stratégiques, il existe peu de recherches empiriques croisant des données secondaires et primaires dans une perspective longitudinale aussi longue. Ce travail, qui croise de nombreuses sources informatives, permet de mettre en lumière le caractère dynamique et contextuel d'un processus évolutif ponctué de ruptures internes et environnementales et marqué

pourtant par une grande continuité et stabilité stratégique et managériale de la direction durant ces phases de turbulences.

D'un point de vue managérial il met en exergue les facteurs clés de succès du pilotage d'une alliance de coopétition dont la longévité et les synergies générées confirment le succès.

D'un point de vue méthodologique, l'utilisation des sources secondaires issues des travaux antérieurs sur le cas Renault Nissan a permis de capitaliser les expériences empiriques des différents chercheurs et de poursuivre l'analyse de l'alliance dans le temps.

La restitution et le traitement des données qui s'échelonnent sur 18 années est cependant relativement lourde et difficile à synthétiser. Le travail de recueil de données demeure cependant déséquilibré du fait des contraintes que nous avons rencontrées.

Notre démarche propose par ailleurs une vision encore subjective car plus ancrée sur la perception de l'histoire de l'alliance par les membres du groupe Renault. Le caractère stratégique de la thématique rend en effet plus difficile l'accès aux entretiens du côté du partenaire nippon.

A l'avenir, il serait néanmoins intéressant de creuser la question de l'influence du caractère multilatéral de l'alliance sur son évolution et en particulier sur ses systèmes de gouvernance. Il conviendrait ainsi, de réaliser de nouvelles investigations auprès des différents partenaires asiatiques (Nissan, Mitsubishi, Dong Feng).

Enfin, il existe encore des tensions importantes sur les questions de gouvernance et les synergies demeurent plus lentes que dans le cadre d'une fusion réussie. Plusieurs questions récentes peuvent cependant remettre en question la pérennité de l'alliance. La procédure lancée par certains actionnaires de Renault devant l'AMF soulève des problèmes de transparence dans la gouvernance de RNBV. La passation de pouvoir du leader emblématique et fédérateur qui a conduit le succès de l'alliance s'annonce comme une transition délicate qu'il sera intéressant d'analyser ainsi que les questions de gouvernance future de l'alliance notamment celles relatives à une éventuelle fusion. La question successorale semble ainsi loin d'être réglée et de ce fait ce qui a pu faire le succès de cette

coopération pourrait devenir une menace car il est clair que les tensions stratégiques et culturelles perdurent. Enfin, l'impact du déplacement du centre stratégique vers le Japon avec le récent partenariat avec Mitsubishi est une nouvelle rupture qui s'annonce comme un nouveau défi en termes de pilotage stratégique, identitaire et de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat, A.; Taghzouti, A. (2009). « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la 'performance perçue' sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », *XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 3-5 juin, Grenoble, France.
- Anand, B. N.; Khanna T., (2000). Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 295-316.
- Arino, A.; De la Torre, J.; Ring P.S. (2001). « Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances. » *California Management Review*, vol. 44, n° 1, p. 109-131.
- Barden, J.; Steensma, H. K.; Lyles, M. (2005). « The influence of parent control structure on parent conflict in Vietnamese international joint ventures: an organizational justice-based contingency approach » *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 2, p. 156-174.
- Barkema H. G.; Shenkar O.; Vermeulen F.; Bell J. H. (1997). « Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 426-442.
- Barmeyer, C.; Mayrhofer, U. (2009). « Management interculturel et processus d'intégration: une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Revue Management & Avenir*, n° 22, p. 109-131.
- Barney, J.; & Hansen, M. (1994). « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° S1, p. 175-190.
- Beamish, P. W. (1987). « Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance. » *Management International Review*, vol. 27, n° 1, p. 23-37.
- Berg, S. V.; Friedman, P. S. (1981). « Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross section analysis », *Review of economics and statistics*, vol. 63, n° 2, p. 293-298.

- Blanchot, F. (2006). « Qu'est-ce qu'un manager d'alliance ? », *Cahier de recherche*, CREPA-DRM, n°3.
- Blanchot, F. (2008). « Gestion des alliances internationales » dans E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, p. 421-472.
- Blanchot, F.; Guillouzo, R. (2011). « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse ». *Management international*, HEC Montréal, vol. 15, n° 2, p. 95-107.
- Blanchot, F.; Kalika, M. (2002). *L'alliance Renault-Nissan*, Cas Multimédia, CCMP.
- Blanchot, F.; T Mayrhofer, U. (1998), « Empirical Literature on Joint Ventures Success: a Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity », *Cahier de recherche*, CREPA, n°38, 27 p.
- Bleek, J.; Ernst, D., (1991), « The Way to Win in Cross-Border Alliances », *Harvard Business Review*, November-December, vol. 69, n° 6, p. 127-135.
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.
- Buckley, P. J.; Glaister, K. W. ; Husan R. (2002). « International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues » *Long Range Planning*, vol. 35, n° 2, p. 113-134.
- Charrere, S.; Durieux, F. (1999). « Explorer et tester », dans R.-A. Thiétart, (sous la direction de), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 57-80
- Chen, M.-J. (1996). « Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- Collins, T.M.; Doorley, T.L (1992). *Les alliances stratégiques*, Paris, Interéditions, 387 p.
- Das, T. K.; Teng, B.-S. (1997). « Sustaining strategic alliances: Options and guidelines », *Journal of General Management*, vol. 22, n° 4, p. 49-64.
- Das, T. K.; Teng, B.-S. (2000). « A resource-based theory of strategic alliances », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 31-61
- Das, T. K. ; Teng, B.-S. (2002). « The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, p. 725-746.
- Das, T. K.; Teng, B.-S. (2003). « Partner Analysis and Alliance Performance », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, n° 3, p. 279-308.
- Dhanaraj, C.; Beamish, P.W. (2004). « Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 3, p. 295-305.
- Doz, Y. L. (1996). « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° S1, p. 55-83.
- Doz, Y. L.; Hamel, G. (2000), *L'avantage des alliances, logiques de création de valeur*, Dunod, Paris, 325 p.

- Dyer, J.; Singh, H. (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 666-679.
- Edström, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, June, p. 248-263.
- Eisenhardt, K.; & Schoonhoven, C. (1996). « Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms », *Organization Science*, vol. 7, n° 2, p. 136-150.
- Garrette, B. (1989). « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance », *Revue d'économie industrielle*, vol. 50, 4e trimestre. p. 15-31.
- Geringer, J. M.; Hebert L. (1989). « Control and Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, p. 235-254.
- Ghosn C. ; Riès, P. (2003). *Citoyen du monde*, Grasset, Paris.
- Gomes-Casseres, B. (1994). « Group versus group: How alliance networks compete », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, p. 62-71.
- Gong, Y.; Shenkar, O.; Luo, Y.; Nyaw, M.K. (2007). « Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 10, p. 1021-1034.
- Gulati, R., (1995). « Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 619-652.
- Harrigan, k. R. (1988). « Strategic Alliances and Partner Asymmetries », *Management International Review*, vol. 28, Special Issue, p. 53-72.
- Hennart, J.F. (1988). « A transaction costs theory of equity joint ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 9., n° 4, p. 361-374.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; Rugelsjoen B. (2010). « Managing Alliances with the Balanced Scorecard », *Harvard Business Review*, January-February, p. 114-120.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- Lin, X.; Germain R. (1998). « Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: the Role of Conflict Resolution Strategy », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, p. 179-196.
- López-Navarro, M. Á.; Camisón-Zornoza, C. (2003). « The effect of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs); an analysis based on Spanish export JVs », *International Business Review*, vol. 12, n° 1, p. 17-39.
- Lu, J. W.; Hebert, L. (2005). « Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach », *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 6, p. 736-745.
- Luo, Y. (2007). « The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 3, p. 644-664.

- Luo, Y.; Shenkar, O.; Nyaw, M. K. (2001). « A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 1, p. 41-58.
- Malik, T.H.; Zhao, Y. (2013). « Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector », *International Business Review*, vol. 22, n° 4, p. 699-712.
- Mayrhofer, U.; Prévot, F.; Triki, D. (2016). « La durée d'existence des coentreprises internationales : une revue de la littérature », *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n° 257, p. 53-69.
- Medcof, J. W. (1997). « Why too many alliances end in divorce », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 5, p. 718-32.
- Meschi, P.-X.; Riccio, E. (2008). « Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil », *International Business Review*, vol.17, n° 3, p.250-266.
- Meschi, P.-X.; Wassmer, U. (2013). « The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies », *International Business Review*, vol. 22, n° 4, p. 713-724.
- Masclef, O. (2012). « Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan », *Revue française de gestion*, vol. 223, n° 4, p. 123-135.
- Mitchell, W.; Dussauge, P.; Garrette, B. (2002). « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », *XIème conférence de l'AIMS*, Paris ESCP-EAP, juin.
- Nguyen, H.L. (2009). « Parent Control Dynamics and International Joint-Venture Performance », *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, n° 4, p. 29-41.
- Ohmae, K. (1990). « Pourquoi les alliances échouent-elles ? », *Harvard l'Expansion*, Printemps, vol. 2, n° 56, p. 25-44.
- Olk, P.; Young, C. (1997). « Why members stay in or leave an R&D consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 11, p. 855-877.
- Park, S.H. ; Russo, M.V. (1996). « When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure », *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Park, S.H.; Ungson, G.R. (2001). « Interfere Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure », *Organization Science*, vol.12, n° 1, p. 37-53.
- Park, S. H.; Ungson, G. R. (1997). « The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 2, p. 279-307.
- Parkhe, A. (1991). « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4, p. 579-601.

- Petrovic, J.; Kakabadse, A.; Kakabadse, N. K. (2006). « International joint venture (IJV) directors' contribution to board effectiveness: Learning from the literature », *Management Decision*, vol. 44, n° 3, p. 346–366.
- Prevot, F.; Guallino, G. (2012). « La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie », *Management International*, vol. 17, n° 1, p. 71-87.
- Ring, P. S.; Van De Ven, A. H. (1994). « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships » *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Salk, J. E.; Shenkar, O. (2001). « Social Identities in an International Joint Venture: An Exploratory Case Study », *Organization Science*, Vol. 12, n° 2, p. 161-178.
- Selmer, J. (2005). « Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers », *Personnel Review*, vol. 34, n° 1, p. 68-84.
- Selmer, J.; De Leon, C.T. (2002). « Parent cultural control of foreign subsidiaries through organizational acculturation: a longitudinal study », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 8, p. 1147-1165.
- Shenkar, O.; zeira, Y. (1992). « Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n°1, p. 55-75.
- Sirmon, D.-G.; Lane, P.-J. (2004). « A Model of Cultural Differences and international Alliance Performance », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, n°4, p. 306-319.
- Spekman, R. E. ; Isabella L. A.; MacAvoy, T.C.; Forbes, T. (1996). « Create Strategic Alliances Which Endure », *Long Range Planning* vol. 29, n° 3, p. 346 -357.
- Thomas, J. B.; Trevino, L. K. (1993). « Information Processing in Strategic Alliance Building : a Multiple-Case Approach », *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 5, p. 779-814.
- Valdès-Llaneza, A.; Garcia-Canal, E. (2006). « Direct competition, number of partners and the longevity of stakes in joint ventures », *Management International Review*, vol. 46, n° 3, p. 307-326.
- Williams, P. (2002). « The Competent Boundary Spanner », *Public Administration*, vol. 80, n°1, p.103-124.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, 53 p.
- Zaheer, A.; Mcevely, B.; Perrone, V. (1998), « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, vol. 9, n° 2, p. 141-159.
- Zeng, M.; Chen, X.P. (2003). « Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management”, *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 4, p. 587-605.
- Zollo, M.; Reuer, J.J.; Singh, H. (2002). « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 13, n° 6, p. 701-713.