

**Design juridique versus discours : le cas de « l'Alliance » Renault – Nissan.**

Pascal PHILIPPART

GREMCO – CLAREE  
Institut d'Administration des Entreprises - U.S.T.L.  
104, avenue du Peuple Belge  
59043 LILLE Cedex

tél. : 03.20.12.34.22

email : [pascal.philippart@iae.univ-lille1.fr](mailto:pascal.philippart@iae.univ-lille1.fr)

## **Design juridique versus discours : le cas de « l’alliance » Renault – Nissan.**

### Résumé :

Le rapprochement des deux constructeurs automobiles Renault et Nissan est présenté comme une alliance aussi bien par les firmes concernées que par la presse économique. A partir d’une définition de la notion d’alliance et de l’explicitation de son design juridique, nous démontrerons que ce rapprochement ne peut être considéré comme une alliance, mais qu’il correspond plutôt à une prise de contrôle. Ce constat amènera à nous interroger sur les raisons de l’utilisation du vocable d’ « alliance » dans le discours des acteurs.

Mots-clés : alliance, design, droit, contrôle, acquisition, discours.

### Abstract :

The relation between Renault and Nissan is shown as an alliance by the partners and the economic press. From a definition of “alliance“ and an understanding of the legal design of this relation, we will demonstrate it is not an alliance but Renault’s control over Nissan. So we are going to try and explain the reasons for this alliance rhetoric.

Key words : alliance, legal design, control, acquisition, rhetoric.

Le secteur de la construction automobile connaît de nombreux rapprochements, car « aucun constructeur n'a les moyens d'être présent seul sur tous les segments de marché et sur tous les théâtres d'opération (Europe, Etats-Unis, Japon, reste du monde) » (Henault, 1996, p38). A ce titre, une étude du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles a dénombré en 1994 plus de deux cents accords liant les principales firmes automobiles entre elles, soit au travers de participations financières, soit par des sociétés conjointes de production, soit par l'intermédiaire de production sous licence, soit dans des accords de commercialisation. Nohria et Garcia-Pont (1991) ont d'ailleurs mis en évidence l'existence de blocs stratégiques au sein desquels les firmes avaient des liaisons stratégiques privilégiées. Mais contrairement à ce qu'ils affirment récemment (Garcia-Pont et Nohria, 2002, p312<sup>1</sup>), ces rapprochements ont continué au delà des années quatre-vingts. Ainsi, il est possible de citer, en se contentant des opérations les plus marquantes : la fusion en mai 1998 entre l'américain Chrysler et l'allemand Daimler-Benz, suivie d'une prise de participation dans Mitsubishi en mars 2000 et d'un accord avec le coréen Hyundai en juin de cette année ; le rachat en février 1999 de la branche automobile du suédois Volvo par Ford ; la prise de contrôle de General Motors dans le japonais Fuji Heavy (fabriquant les voitures de marque Subaru) en décembre 1999 ; les participations croisées entre Fiat et General Motors en mars 2000 ; l'association entre Peugeot et Toyota pour développer des petites voitures (2001) ; etc...

Le constructeur français Renault n'a pas échappé à ce mouvement de fond. Il a conclu plusieurs accords : avec Daf (en 1990), Peugeot (en 1990 et 1992) pour la production en commun de moteurs V6 et de boîtes de vitesses automatiques, Iveco (en 1993), Matra (en 1992 et 1997, après celle de 1983), General Motors (en 1996). Il a tenté de fusionner avec Volvo (de 1990 à 1994). Il a collaboré avec Toyota de 1990 à 1994 pour partager des investissements en Colombie. Il a repris Samsung Motor, apporté R.V.I., sa filiale poids lourds, à Volvo, fondé un joint venture avec Iveco sur les cars et autobus. Mais l'opération qui paraît la plus complexe est son rapprochement avec Nissan en mars 1999, parce qu'elle comporte des liens capitalistiques, des collaborations multiples et des investissements conséquents.

On le constate facilement à la lecture de ces quelques exemples, les constructeurs automobiles adoptent des comportements stratégiques de différente nature. Parmi ceux-ci, la littérature distingue très souvent les fusions-acquisitions, d'une part, des partenariats (sous diverses formes), d'autre part (e.g., Koenig, 1990 ; Reuer, 2000), en raison des enjeux de gestion particuliers qu'ils impliquent en termes de coûts d'intégration (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988), de rapidité d'apprentissage (Hoffman et Schaper-Rinkel, 2001), de flexibilité (Folta, 1998), d'asymétrie informationnelle et d'indigestibilité (Reuer et Koza, 2000). Aussi, face à un comportement stratégique "ambigu", afin d'en comprendre les enjeux afférents, convient-il de savoir en quoi il consiste réellement : une fusion, une acquisition ou une alliance, ...

A cet égard, le rapprochement Renault – Nissan est présenté par les partenaires (et la presse économique) comme une alliance. Mais s'agit-il vraiment d'une alliance ? Cette question trouve sa source dans une certaine confusion qui apparaît dès que l'on s'écarte du discours des partenaires et que l'on examine la structuration de leur association.

Nous nous interrogerons donc sur la nature de ce rapprochement, mais avec un angle d'approche singulier car nous nous intéresserons à son design juridique, i.e. à l'expression juridique de sa configuration. La spécificité de celui-ci dans l'organisation d'une alliance, notion que nous définirons afin de saisir aussi distinctement que possible l'objet de notre étude, sera explicitée (1). La comparaison du design juridique d'une alliance avec celui de la

---

<sup>1</sup> Si leur étude se limite aux alliances, les opérations qu'ils envisagent vont au delà de la définition étroite que nous suggérons (cf. infra), et parmi les quelques 180 « alliances » qu'ils analysent un certain nombre d'accords n'en sont pas strictement... Il est possible de relever en outre l'absence de définition du terme lui-même.

relation Renault – Nissan nous permettra d’infirmier la présentation qui en est faite habituellement et de proposer des explications à cette qualification erronée (2).

## **1. Le design juridique de l’alliance.**

Caractériser le design juridique de l’alliance (1.2) suppose que l’on sache ce qu’est une alliance. Face à des emplois indistincts du terme d’alliance pour désigner des comportements stratégiques différents, nous proposerons une définition de ce phénomène à partir de celles que nous avons trouvées dans la littérature (1.1).

### **1.1. L’alliance : une définition.**

De façon liminaire, un triple constat doit ici être énoncé. La littérature sur les alliances, si elle est abondante, comprend proportionnellement peu de travaux définissant ce phénomène<sup>2</sup>.

Par ailleurs, les écrits américains, nombreux dans ce champ d’études, recourent souvent à la notion de joint-venture pour désigner des coopérations entre firmes, y compris des alliances.

Enfin, le terme même d’alliance, « expression ombrelle » (Zajac, 1998, p320), peut servir de façon générique à désigner des relations aussi bien verticales qu’horizontales, et ce malgré parfois une définition stricte du vocable<sup>3</sup>.

Nonobstant ces difficultés, deux types de définitions sont identifiables.

Certaines définitions reposent sur une énumération, peu ou prou large, des comportements stratégiques que recouvre l’expression, à l’instar de celle donnée par Christelow (1987) pour qui l’alliance englobe aussi bien des entreprises conjointes que des contrats de long terme (approvisionnement, échanges technologiques, production, licence,...), ou de celles “fourre-tout” données par Borys et Jemison (1989) pour qui l’alliance consiste à la fois en fusion, acquisition, joint-venture, partenariat technologique, ou par Lorange et Roos (1992) qui placent l’alliance entre le marché et la hiérarchie, allant des coopérations informelles aux fusions-acquisitions en passant par les joint-ventures.

Ces énumérations sont parfois de simples recensements des objets possibles d’une alliance. Pour Pekar et Allio (1994), l’alliance peut porter sur une licence, un accord d’approvisionnement, de publicité, de distribution. Grelaud et Gasse (1995), Das et Teng (1996) comprennent dans l’alliance les cessions de licence, les accords de joint-venture, les contrats de transfert de technologie, d’assistance technique et de commercialisation, les investissements directs ...<sup>4</sup>

D’autres définitions s’attachent à décrire les caractéristiques de l’alliance (tableau 1).

---

<sup>2</sup> Il est assez remarquable de constater que des ouvrages traitant de l’alliance (e.g., *Alliance Advantage* de Doz et Hamel, 1998 ; ou *Bâtisseurs d’alliances* de Guth, 1998) ne définissent pas ce terme, supposant sans doute que son acception est évidente ...

<sup>3</sup> Dans l’ouvrage de Garrette et Dussauge (1995) par exemple, les auteurs désignent sous le terme d’alliance à la fois l’ensemble des coopérations entre firmes et seulement celles qui concernent des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes (cf. leur ch. 4).

<sup>4</sup> La définition donnée ultérieurement par Das et Teng (2000, p77) est significative de cette approche énumérative non exhaustive, puisqu’après avoir cité quelques unes « des formes courantes » des alliances stratégiques, elle se “termine” par l’expression suivante : « etc... ».

AUTEURS	DÉFINITIONS
HARRIGAN (1988, p205)	« Les alliances stratégiques – joint-ventures, accords de coopération, etc – sont des partenariats entre entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif stratégique ».
INGHAM (1990, p97)	« Les alliances stratégiques sont des accords explicites, établis dans une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs (assurer la rentabilité à long terme, la croissance équilibrée, réduire les risques, gagner du temps) afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs ; obtention d'une position de leadership au plan des coûts ou différenciation. Certains accords prévoient une participation ou une rémunération financière ».
KOENIG (1990, p193)	« L'alliance se caractérise par la mise en place de relations contractuelles entre firmes concurrentes. Mais à l'inverse des ententes, les conduites d'alliance ne signifient nullement la fin de toute compétition ».
DUSSAUGE et GARRETTE (1991, p4)	Les alliances stratégiques sont « des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité, [et que] de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent ».
LYONS (1991, p133)	« Les joint-ventures sont des formes co-opératives d'organisation entre des partenaires indépendants qui pourraient sinon être en compétition, réellement ou potentiellement ».
PARKHE (1991, p581 ; 1993, p795)	« Les alliances stratégiques sont des arrangements de coopération entre firmes d'une durée relativement longue, impliquant des échanges de ressources et/ou des liens entre les structures de gouvernance de firmes autonomes, afin de réaliser conjointement les objectifs individuels en relation avec la mission de chacune des firmes engagées ».
LORANGE et alii (1992, p10)	« Deux firmes se réunissent pour donner vie à une idée, un produit, une autre firme ou à de la recherche qui incorpore les meilleures caractéristiques de chaque parent ».
ALIOUAT (1993, p98)	« Retenons qu'une alliance technologique constitue tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun, tout en conservant leur autonomie décisionnelle ».

AUTEURS (suite)	DÉFINITIONS (suite)
JOLLY (1993, p73)	Les caractéristiques de l'alliance sont les suivantes : « les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques d'un projet, programme ou activité s'inscrivant sur une période donnée, généralement longue ; les partenaires restent autonomes et juridiquement indépendants (...) ; ils mettent en commun, combinent ou échangent des ressources [actifs physiques, savoir-faire, moyens humains ...] ; le premier moteur de leur alliance est l'obtention de résultats mutuellement avantageux ; il existe une communauté d'intérêt entre les membres de l'alliance (...) ».
MOHR et SPEKMAN (1994, p135)	Les partenariats ou alliances (pour les auteurs, les deux termes sont équivalents, même si leurs hypothèses sont testées sur un échantillon de coopérations entre manufacturiers et distributeurs...) peuvent être « définis comme des relations stratégiques entre firmes indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, recherchent des bénéfices mutuels et reconnaissent un haut niveau d'interdépendance réciproque ».
GULATI (1995, p86)	« Je définis l'alliance comme tout lien entre firmes indépendantes qui implique des échanges, du partage ou du co-développement. Cette définition (...) exclut les opérations de promotion ponctuelle, les accords de distribution éphémères, les achats de technologie et les programmes publics de R&D ... ».
WILLCOCKS et CHOI (1995, p67-68)	« Les alliances stratégiques sont des relations inter-organisationnelles de collaboration impliquant des initiatives privées et des ressources significatives de deux ou plusieurs organisations afin de créer, d'ajouter ou de maximiser conjointement de la valeur ».
SRINIVASA RANGAN et YOSHINO (1996, p7)	Une alliance est caractérisée par une association entre « deux ou plusieurs entreprises (...) qui poursuivent un objectif commun tout en restant indépendantes », dans laquelle existent un « partage du contrôle des performances, des tâches communes et des bénéfices qui en découlent », ainsi qu'une « contribution continue des partenaires » (et non ponctuelle).
CHAN et alii (1997, p199)	« Les alliances stratégiques réunissent des entreprises indépendantes afin de partager des ressources dans la conception, la production, le marketing ou la distribution ».
DICKSON et WEAVER (1997, p404)	« Les alliances (...) sont des accords structurés qui établissent des relations d'échange entre des firmes coopérantes, mais qui n'impliquent pas une entité organisationnelle en pleine propriété ».
ANAND et KHANNA (2000, p295)	« Les alliances sont des formes organisationnelles qui permettent à des firmes, par ailleurs indépendantes, de partager des ressources de toutes sortes ».

**Tableau 1 : Recensement de définitions de l'alliance.**

Une synthèse de ces définitions peut s'effectuer de deux manières : soit en ne retenant que les caractéristiques partagées par l'ensemble des définitions, ce qui revient, à la vue du tableau 2, à ne pas caractériser l'alliance, soit en prenant en compte l'ensemble des facteurs identifiés.

AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES						
	Indépendance	Partage			Concurrence	Durée	Formalisation
		D'objectif(s)	D'apports	De résultats			
Harrigan		♦					
Ingham		♦	♦			♦	♦
Koenig					♦		
Dussauge et Garrette	♦	♦	♦		♦		
Lyons	♦				♦		
Parkhe	♦	♦	♦			♦	
Lorange et alii			♦				
Aliouat	♦	♦		♦	♦	♦	♦
Jolly	♦	♦	♦			♦	
Mohr et Spekman	♦	♦		♦			
Gulati	♦	♦	♦			♦	
Willcocks et Choi			♦	♦			
Srinivasa Rangan et Yoshino	♦	♦		♦			
Chan et alii	♦		♦				
Dickson et Weaver			♦				♦
Anand et Khanna	♦		♦				

**Tableau 2 : Définitions et caractéristiques de l'alliance.**

Les traits émergeant du tableau sont donc :

- l'indépendance des entreprises concernées,
- leur appartenance au même secteur d'activité,
- le partage d'objectif(s) commun(s), des ressources apportées, des résultats de la coopération (risques et/ou bénéfiques),
- l'inscription dans un intervalle de temps plutôt long et
- une certaine formalisation (accord « explicite » ou « structuré »).

L'alliance rapproche donc des firmes sans que l'une d'entre elles ne soit absorbée ou scindée. Cette indépendance juridique exprime aussi le maintien d'une autonomie décisionnelle (Parkhe, 1991 ; Aliouat, 1993). Il n'y a pas de prise de contrôle de l'une des firmes sur l'autre, qu'il s'agisse d'un contrôle direct par une participation capitalistique majoritaire ou indirect au travers d'une participation capitalistique minoritaire mais suffisante pour orienter la politique générale de l'une des entreprises par l'autre.

Les firmes appartiennent au même secteur d'activité et peuvent être concurrentes.

Ce type d'accord implique, par ailleurs, que les entreprises développent un projet commun (Dussauge et Garrette, 1991 ; Aliouat, 1993), en coordonnant leurs compétences, en combinant des ressources, afin d'en partager les bénéfices (Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996), de créer conjointement de la valeur (Willcocks et Choi, 1995). Cette interdépendance élevée (Mohr et Spekman, 1994) crée une communauté d'intérêt (Jolly, 1993).

La durée de tels accords est significative aussi : les entreprises s'allient pour un temps plutôt long. Les accords ponctuels sont exclus (Gulati, 1995).

Enfin, une alliance peut impliquer une certaine formalisation. La mise en commun de ressources, le partage de résultats, le contrôle de la relation doivent être configurés, et cette organisation revêt une certaine forme, explicitée en principe (Ingham, 1990). Une nouvelle entité juridique peut être créée et/ou un contrat rédigé.

Ce recensement nous permet d'adopter une définition construite sur les caractères principaux repérés par ces auteurs : l'alliance est un accord de coopération entre entreprises indépendantes appartenant au même secteur d'activité qui mettent en commun des ressources

en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation.

Cette définition posée, nous pouvons essayer d'identifier les caractéristiques du design juridique d'une alliance.

## **1.2. Les caractéristiques du design juridique d'une alliance.**

La définition fait ressortir un double trait fondamental : les firmes restent indépendantes tout en étant interdépendantes relativement à l'objet de leur conjonction. Puisque l'alliance est plus ou moins formalisée, cela implique un design juridique particulier exprimant au mieux l'intérêt des firmes en présence et celui de leur alliance au travers du paradoxe intrinsèque de cette indépendance essentielle s'accommodant d'une certaine interdépendance. Comment la configuration juridique traduit-elle alors cette singularité ?

La réponse à cette question a émergé de l'étude de plusieurs alliances conclues par l'une des firmes concernées par la relation que nous analysons : la société Renault. Cette approche présente un inconvénient que nous avons essayé de dépasser mais aussi un avantage appréciable. En effet, notre travail souffre *a priori* d'une limite forte : il repose sur un cas unique, ce qui rendrait ses résultats difficilement extrapolables. Cette limite que nous ne prétendons pas nier est cependant à minimiser. Les alliances analysées (quatorze<sup>5</sup>) présentent une grande variété : elles ont été conclues avec différentes firmes (neuf au total) ; leur objet porte sur des véhicules de tourisme, sur des véhicules utilitaires légers, sur des composants ou sur le partage de certains investissements, voire sur des opérations d'ensemble ; elles couvrent une période de temps assez longue de 1971 à 2000. En outre, nous nous sommes efforcés de dépasser les aspects particuliers de chacune des coopérations pour proposer les éléments fondamentaux du design juridique d'une alliance en général.

Par contre, l'avantage d'une telle démarche est de confronter le design de la relation de Renault - Nissan avec les caractéristiques du design juridique de l'alliance identifiées à partir des accords conclus par Renault : aucun risque de distorsion dans la comparaison puisqu'il s'agit de la même firme.

La présentation du design juridique de l'alliance sera déclinée selon sa double dimension d'indépendance et d'interdépendance.

### ***1.2.1. L'indépendance au travers du design juridique.***

Juridiquement, l'indépendance se traduit par des éléments superstructurels (relatifs au montage juridique) et infrastructurels.

La configuration superstructurelle d'une alliance privilégie l'outil contractuel à l'instrument capitalistique. En principe, aucun montage capitalistique à titre principal n'est utilisé pour sceller la coopération. Seules des participations périphériques sont mises en œuvre avec la création d'une filiale commune ou d'un groupement conjoint, et dans cette occurrence, les droits des "associés" sont identiques. Les opérations portant sur le capital respectif des partenaires interviennent dans le cas de figure où l'alliance est une étape vers un rapprochement plus intense des partenaires (e.g., une fusion). Dans cette hypothèse, les participations sont croisées et équilibrées. Quand l'une des firmes entre dans le capital de l'autre, c'est à la condition que l'autre fasse la même opération dans les mêmes proportions.

Il faut souligner par ailleurs que la création d'entité juridique commune présente l'inconvénient d'inscrire les partenaires dans une réversibilité plus difficile : leur relation

---

<sup>5</sup> Sélectionnées en regard de la définition précisée dans le paragraphe précédent.



formalisée ainsi présente une inertie certaine qui entravera la sortie de la firme qui en ressentira le besoin, sauf à prévoir des clauses du type « buy or sell » (permettant de racheter les parts de l'autre ou à défaut de lui vendre les siennes) et les conditions de leur utilisation (afin d'éviter tout comportement opportuniste en la matière : e.g., une firme qui sortirait de l'alliance contrairement à l'intérêt conjoint...). A titre principal donc, le montage contractuel est favorisé, même s'il implique une construction plus complexe parce que nécessitant une précision rédactionnelle plus importante dès l'origine de la coopération. Le rapprochement capitalistique renvoie par nature à des modalités de fonctionnement prévues par le droit, tandis que la configuration contractuelle ne peut s'appuyer à titre supplétif sur aucun dispositif réglementaire d'organisation.

Les aspects infrastructurels traduisent de façon opérationnelle l'indépendance des firmes au travers de trois dimensions : l'objet conjoint, les droits et obligations respectifs pour réaliser cet objet conjoint et la durée du projet<sup>6</sup>.

L'objet conjoint est circonscrit clairement. Il est limité et détaillé. Son évolution est ou envisagée et les modalités de celle-ci sont arrêtées ou remise à une négociation ultérieure entre les partenaires.

Les droits et obligations respectifs arrêtent la répartition des contributions et responsabilités tant financières que matérielles, humaines et technologiques. Les droits de propriété et donc d'utilisation sur ce qui est amené (avec le versement d'un ticket d'entrée pour celui qui met à disposition sa technologie) et sur ce qui sera développé ensemble sont énoncés afin d'éviter tout conflit ultérieur à ce sujet. Les responsabilités qui en découlent sont clarifiées. L'absence de tout *affectio societatis* (ou de tout *partnership*) qui traduirait la volonté des partenaires de se considérer comme des associés mutuellement engagés est affirmée. A cet égard, l'instauration d'un mécanisme de prix de cession du produit conjoint de l'une des firmes vers l'autre ou de l'entité de production vers les partenaires exprime juridiquement un transfert de propriété (et non une copropriété), et de ce fait cette indépendance. Toute solidarité, notamment financière, est rejetée (autant que faire se peut). En outre, sur l'ensemble de la coopération, il est annoncé et explicité qu'aucune des firmes n'agit au nom et pour le compte de l'autre (refus de tout *agency*, de tout mandat général).

La durée du projet est limitée dans le temps, avec éventuellement une prorogation si les firmes le veulent. Elle peut être réduite d'un commun accord ou par la seule volonté de l'un des partenaires dans des circonstances fixées (e.g., à une certaine échéance, en cas de mauvaise exécution des obligations du partenaire – occurrences indiquées exhaustivement -, ...) selon des modalités convenues (e.g., délai de prévenance, indemnité à verser à l'autre, ...) avec des effets définis (e.g., possibilité ou non de continuer seul le projet, droit de racheter la technologie de l'autre, ...), tout ceci afin de limiter tout opportunisme de l'un au détriment de l'autre.

L'articulation de ces niveaux superstructurels et infrastructurels garantit l'indépendance des firmes en présence. Aucun des partenaires ne s'inscrit dans une relation de dépendance vis-à-vis de l'autre. Il ne peut lui être imposé une décision ou un choix que s'il y consent, sauf à ce qu'il soit "dédommagé" par l'obligation qu'a l'autre de lui octroyer une contrepartie qui viendra rééquilibrer leur rapport. Qu'il s'agisse du montage juridique, des droits et obligations de chacun quant à la réalisation de l'objet prédéfini, de la durée arrêtée ou de la sortie avant terme de l'accord, un principe équilibré empêche de transformer l'indépendance des partenaires en dépendance de l'un au profit de l'autre et au préjudice de l'alliance.

---

<sup>6</sup> Il faut noter qu'il n'existe pas de contenu contractuel type : l'écriture contractuelle ne relève pas d'une formule simple qui serait l'addition (ni même la mise en synergie) d'un certain nombre de clauses et reproductible d'une alliance à une autre.

Leur interdépendance exprime un autre aspect de cet enjeu d'équilibration : si elle traduit en elle-même une moindre indépendance, la nature de cette relative dépendance est marquée par la réciprocité des partenaires dans la perte d'une partie de leur autonomie décisionnelle. Et le risque est ici non pas celui d'une trop forte dépendance de l'une des firmes puisque la configuration de l'alliance affirme de façon essentielle l'indépendance maintenue et à maintenir entre partenaires, mais celui d'une indépendance trop appuyée qui nuirait directement à l'alliance.

### ***1.2.2. L'interdépendance au travers du design juridique.***

L'explicitation d'un langage commun non susceptible (ou peu) d'interprétations divergentes va de pair avec une coordination conjointe.

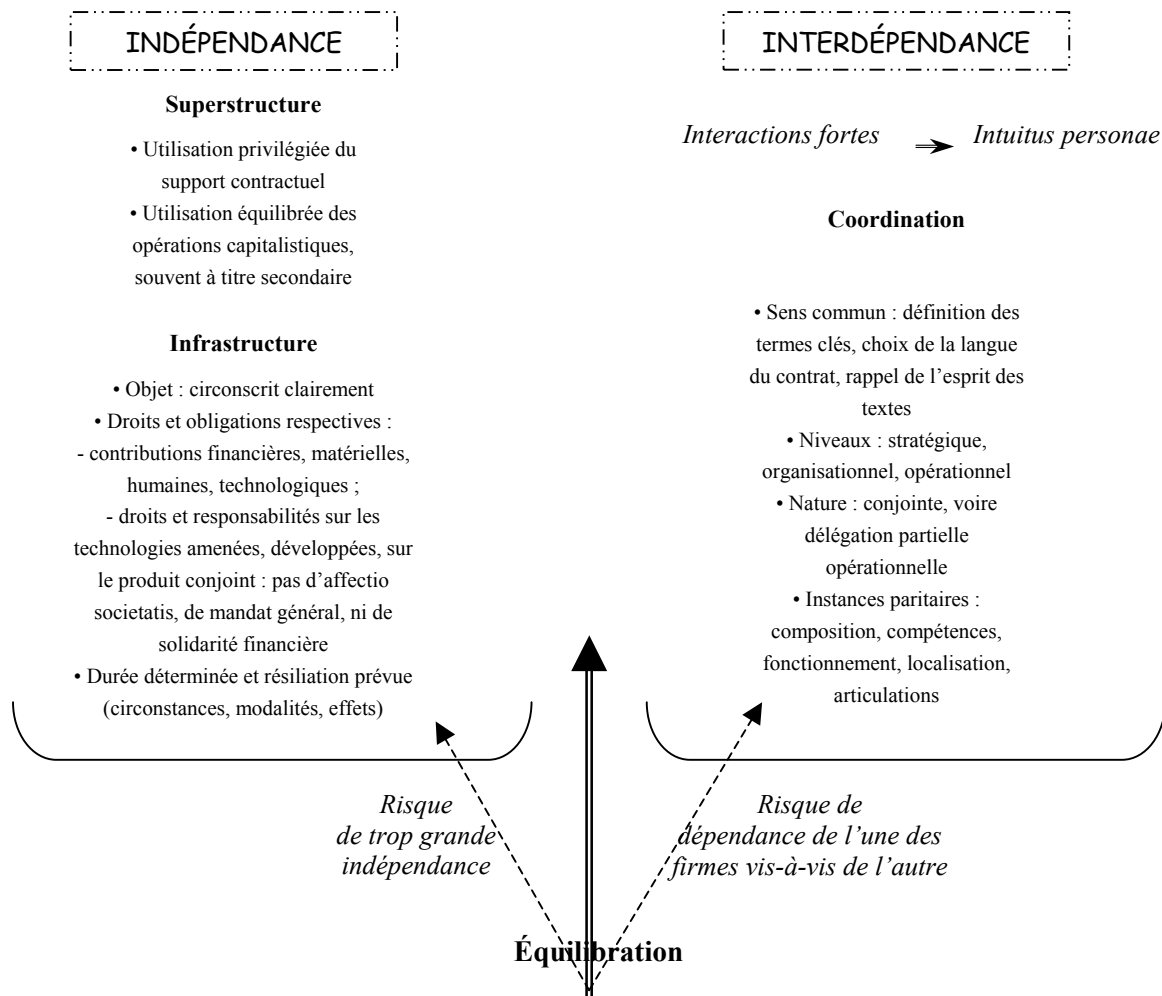
La communauté de sens facilite la coordination. Elle n'est pas essentielle, mais substantielle dans la mesure où en elle-même elle est loin de suffire : la précision de la langue du contrat (dans les accords internationaux), la définition commune des termes clés, l'énoncé de l'esprit dans lequel les partenaires s'engagent à coopérer constituent des supports ou des vecteurs de l'interdépendance. Celle-ci repose avant tout sur la coordination des firmes. Brousseau (1993), dans son modèle d'écriture des contrats, distingue trois niveaux de coordination : un niveau stratégique, portant sur le choix des objectifs, un niveau organisationnel portant sur le choix de la nature de l'utilité apportée par chacun et un niveau opérationnelle portant sur la définition temporelle et spatiale de l'usage des actifs.

La coordination dans la cadre des alliances est surtout conjointe, partagée. Aucun partenaire ne décide seul, mais en accord avec l'autre. Aux niveaux stratégique et organisationnel, ce principe conjonctif est le seul prévalant. Par contre, au niveau opérationnel, il est possible de noter parfois un pilotage centré en partie sur l'un seulement des partenaires, notamment quand celui-ci possède une avance technologique : sa maîtrise lui confère la direction (et la responsabilité) d'une phase déterminée du projet, mais sous le contrôle de l'autre. Il s'agit d'une délégation et non d'un abandon. D'ailleurs, cette délégation est le résultat d'une négociation et non la manifestation d'une soumission. Elle nécessite la collaboration du partenaire. La relation est tellement interactive que lorsque l'un change (i.e., modification du contrôle), l'autre est en droit de la rompre. L'interdépendance est concédée dans un contexte relationnel donné : toute modification de celui-ci doit permettre de sortir de cette dépendance dont la réciprocité n'est plus souhaitée. En outre, la nature surtout conjonctive de cette coordination implique la constitution d'instances communes (comité de direction et comités fonctionnels), dont les compositions, les compétences, les modes de fonctionnement, les localisations et leur articulation respective sont définies. Ces instances sont par principe paritaires. Leur direction est partagée si leur compétence renvoie à des enjeux de coordination stratégique ou organisationnelle. Si ces enjeux sont de nature opérationnelle, le pilotage peut être confié à l'une des firmes, mais toujours avec la participation de l'autre. Les attributions respectives de ces instances sont définies de façon pragmatique et leur pluralité impose de préciser leurs rapports entre elles (e.g., en cas de divergence : gradation des requêtes ou "clause de recours à l'échelon supérieur").

Le design juridique de l'alliance est le produit de la dialectique entre ces dimensions d'indépendance et d'interdépendance.

### ***1.2.3. Le design juridique de l'alliance.***

Le design juridique de l'alliance résulte d'une équilibration nécessaire entre indépendance et interdépendance des firmes en coopération. Ce design peut être schématisé comme suit (figure 1) :



**Figure 1 : Le design juridique de l'alliance : équilibrage entre indépendance et interdépendance.**

Au vu de ces caractéristiques, le rapprochement Renault – Nissan peut-il être considéré comme une alliance ?

## **2. La relation RENAULT – NISSAN est-elle une alliance ?**

La relation qui unit le constructeur français au constructeur nippon sera donc analysée au travers de son design juridique. L'étude de cette configuration essentielle qui est la traduction juridique de la relation va nous permettre de débaptiser ce que les partenaires nomment « l'Alliance » (2.1) et nous amener à nous interroger sur les raisons de l'utilisation erronée de cette appellation (2.2).

### **2.1. Le design juridique de « l'Alliance » Renault – Nissan.**

L'analyse du design juridique du rapprochement Renault – Nissan en regard des caractéristiques identifiées dans la section précédente (2.1.2) nécessite d'abord une présentation du processus et des modalités du rapprochement entre les deux firmes (2.1.1).

#### ***2.1.1. Le rapprochement entre les deux firmes.***

Dans le courant de l'année 1995, Renault et Nissan étaient déjà en pourparlers pour la réalisation d'un véhicule commun 4x4. Mais les difficultés financières du deuxième constructeur japonais (une dette de 19,2 milliards d'¥ en 1999) incitent ses dirigeants à conclure une opération de plus grande envergure et à rechercher un partenaire capable de l'aider à résoudre ses problèmes. Trois firmes sont sur les rangs : Ford, DaimlerChrysler et Renault. Ford est écartée par le management japonais car la firme de Detroit désire prendre la majorité du capital de Nissan. Le constructeur germano-américain se retire des négociations prétextant un manque de "lisibilité" des comptes (i.e. de l'endettement) de l'entreprise japonaise. La firme au losange reste donc seule en lice.

La préparation de l'accord a mobilisé chez les deux constructeurs pendant huit mois une centaine de personnes (source *Avec*<sup>7</sup>). Les grandes dates de sa préparation sont présentées dans le tableau ci-dessous (tableau 3) :

---

<sup>7</sup> *Avec* est le mensuel de l'entreprise Renault.

<b>Prospection</b>	11 juin 1998	Discussion sur la possibilité d'une alliance.
	11 juillet	Premiers contacts entre les équipes d'évaluation de Renault et de Nissan.
	22 juillet	Première rencontre entre les présidents de Renault et de Nissan.
<b>Identification des premières synergies</b>	28 juillet	Rencontre des équipes de travail et confirmation des points de coopération possibles.
	1 <sup>er</sup> août	Premiers contacts entre les équipes d'évaluation de démarrage d'études internes préliminaires dans les domaines des achats, des produits, de l'international, des plates-formes, de la distribution, des moteurs et des boîtes de vitesses.
	31 août – 1 <sup>er</sup> septembre	Première instance décisionnelle avec examen de l'étude préliminaire et la confirmation des synergies.
	10 septembre	Rencontre entre les présidents de Renault et de Nissan, et signature d'un mémorandum avec clause d'exclusivité jusqu'au 23 décembre 1998. Nomination des responsables de chantier, définition d'une méthodologie économique commune et mise en place d'un comité restreint destiné à valider l'avancement des travaux.
<b>Chiffrages communs des synergies</b>	Mesure de l'intérêt économique de l'alliance et vérification de sa faisabilité technique.	
	1 <sup>er</sup> novembre et 11 novembre	Rencontre entre les deux présidents.
<b>Conclusion</b>	21-22 décembre	Rencontre entre les deux présidents.
	23 décembre	Signature d'une lettre d'intention valable jusqu'au 31 mars 1999.
	12 février 1999	Rencontre entre les deux présidents.
	3-4 mars	Accord sur les synergies possibles à court, moyen et long terme.
	13 mars	Rencontre entre les deux présidents.
	16 mars	Approbation du projet d'alliance par le Conseil d'administration de Renault et présentation au Comité central d'entreprise.
	27 mars	Signature de l'accord entre Renault et Nissan.

**Tableau 3 : Les grandes dates de la préparation de l'accord, source *Avec* (mai 1999).**

Le développement de l'accord que les partenaires appellent « l'Alliance » comprend deux phases (tableau 4).

La première est l'installation progressive du Directeur Général Adjoint de Renault (son « numéro 2 ») aux commandes de l'entreprise japonaise, afin de mettre en œuvre le plan de redressement nécessaire (*Nissan Revival Plan*).

La seconde consiste en une modification de la structuration de la relation entre les deux partenaires avec la création d'une filiale commune (Renault –Nissan BV), de droit hollandais, détenue à égalité, en charge de la coordination stratégique au niveau mondial de « l'Alliance ». Ce montage s'accompagne de la constitution d'une société par actions simplifiée détenue à 100% par Renault afin d'y regrouper ses actifs opérationnels et de permettre (grâce à la liberté de fonctionnement d'une telle forme de société) de déléguer ses prérogatives stratégiques à Renault – Nissan BV. Enfin, une fondation est instituée pour faire barrage à toute prise de contrôle rampante (dont le seuil est fixé à 15%) du capital de Renault ou de Nissan. Dans cette configuration, Renault et Nissan gardent leur autonomie opérationnelle.

<b>1<sup>ère</sup> phase de l'accord</b>	10 juin 1999	Le président et CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ) de Nissan entre au Conseil d'administration de Renault.
	25 juin	Le Directeur Général Adjoint de Renault, C.G., est nommé COO ( <i>Chief Operating Officer</i> ) et membre du Conseil d'administration de Nissan.
	18 octobre	Annnonce du plan de redressement de Nissan ( <i>Nissan Revival Plan</i> ).
	20 juin 2000	C.G. est nommé Président et COO de Nissan.
	Mars 2001	Nissan annonce un résultat net record de 331,1 milliards de Yens.
	2 avril 2001	Mise en place d'une organisation commune des achats (RNPO : <i>Renault – Nissan Purchasing Organization</i> ).
	21 juin 2001	C.G. est nommé Président et CEO de Nissan.
<b>2<sup>nde</sup> phase de l'accord</b>	Octobre 2001	Annnonce du changement de l'organisation de l'Alliance avec : - l'augmentation de la participation de Renault dans Nissan - l'entrée de Nissan dans le capital de Renault - la création d'un joint-venture de droit hollandais pour coordonner l'Alliance - la création d'une SAS, filiale à 100% de Renault pour regrouper ses actifs opérationnels - la création d'une fondation pour protéger les partenaires de toute prédation externe.
	Mars 2002	Renault possède officiellement 44,4% du capital de Nissan. Nissan entre dans le capital de Renault à hauteur de 13,5%.

**Tableau 4 : Les deux phases du développement de « l'Alliance » depuis sa formation.**

Alors, le rapprochement entre ces deux firmes est-il une alliance ? Trois éléments assez succincts permettraient *a priori* de répondre (peut-être) affirmativement... Le premier est l'analyse de la présentation par les firmes elles-mêmes de leur partenariat. Le mot "alliance"<sup>8</sup> est utilisé pour désigner cette relation. Celle-ci est même baptisée « l'Alliance » à partir du milieu de l'année 1999 : cette dénomination semble définitivement choisie depuis par les partenaires et la visite des sites internet de l'un et de l'autre<sup>9</sup> atteste l'utilisation d'une telle appellation. Il est possible cependant de noter que l'expression « groupe binational » est à plusieurs reprises formulée. Mais si dans ces communications, l'accent est surtout mis sur l'adjectif, le substantif laisse envisager plutôt une fusion des deux entreprises dans une entité commune.

Le deuxième élément peut être trouvé dans la presse économique. Le terme "alliance" y figure très souvent<sup>10</sup>. Néanmoins, l'accord à l'origine est considéré sans parti pris terminologique comme un partenariat permettant à Renault de prendre une participation dans le capital de l'entreprise japonaise sans réciprocité au profit de cette dernière et donnant au Français la minorité de blocage<sup>11</sup> et le rang de premier actionnaire du constructeur nippon (rang détenu jusqu'alors par la Fuji Bank, avec 4,6%). Par ailleurs, le terme "alliance" est parfois placé entre guillemets. Si ces points témoignent d'une approche prudente de la qualification de la relation, au fil du temps, les guillemets disparaissent et le vocable "alliance" est consacré pour désigner cette relation ... (doit-on y voir là les effets de la communication des firmes ... ?).

<sup>8</sup> En mai 1999, Nissan fait paraître dans quatre grands quotidiens japonais une double page louant les mérites de cette « alliance » (*Les Échos* du 31 mai 1999).

<sup>9</sup> [www.renault.com](http://www.renault.com) et [www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com)

<sup>10</sup> Notre principale référence ici est constituée par le quotidien *Les Échos*.

<sup>11</sup> Il est même écrit que Nissan « propose de partager le pouvoir chez lui », que Renault prendra « le contrôle du deuxième constructeur japonais », que le constructeur japonais passe « sous pavillon français » ... (*Les Échos* du 16 mars 1999, du 29 mars 1999, du 31 mai 1999).

Le dernier élément consiste en la lecture d'une approche plus académique. Nous n'avons pas trouvé pléthore de travaux sur ce sujet ; un seul à vrai dire... qui utilise lui aussi le terme d'alliance<sup>12</sup>, sans doute, ainsi que cela a été relevé dans la première section, dans la lignée des auteurs qui désignent sous le vocable d'alliance des comportements stratégiques très variés et sommairement définis.

Au delà du flou que nous venons de constater, une réponse claire à cette question est pourtant possible en examinant de plus près le design juridique de « l'Alliance ».

### **2.1.2. Le design juridique de « l'Alliance ».**

Deux aspects sont remarquables : l'organisation superstructurelle et la composition des instances de coordination.

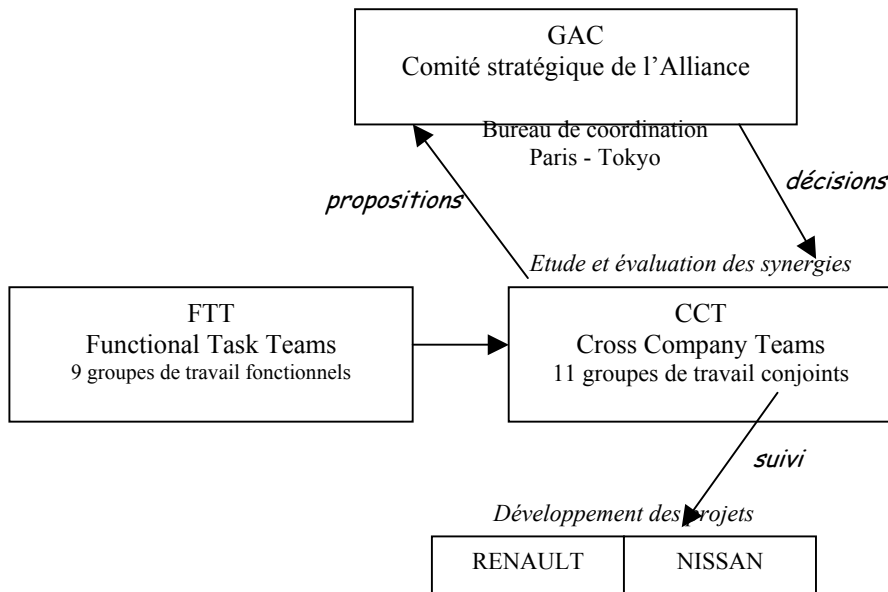
Dans la première phase de « l'Alliance », seule Renault prend une participation dans le capital de son partenaire. Très tôt, cette participation avait été envisagée. Début janvier 1999, une rumeur fait état d'une participation de 20%, dans le courant du mois de mars de cette année, le taux oscille entre 30 et 40% et il est annoncé clairement qu'une participation du Japonais n'est pas à l'ordre du jour. Fin mars, Renault entre officiellement dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8%<sup>13</sup>, avec la possibilité de monter jusqu'à 44% ultérieurement. Le Président de Nissan déplore, quant à lui, la non symétrie du lien financier et déclare souhaiter entrer dans le capital de l'entreprise française dès que possible.

Pour ce qui est du fonctionnement des organes de coordination, le GAC (*Global Alliance Committee*) pilote la stratégie conjointe. Les aspects opérationnels sont dévolus aux CTT (équipes opérationnelles) qui proposent, avec l'appui des FTT (groupes de travail fonctionnels), des projets communs et les développent après accord du GAC (instance de direction de « l'Alliance »). Trois directions de travail sont définies : la mise en commun des compétences et ressources techniques pour réaliser des plates-formes et des organes mécaniques, l'aide à une croissance conjointe sur les marchés où l'un des deux partenaires est déjà bien implanté, et l'harmonisation des processus et standards. L'articulation entre ces instances est représentée par la figure 2.

---

<sup>12</sup> Gomez P-Y, H. Korine et O. Masclef (2001), « Le rôle du don dans les processus d'alliances stratégiques : le cas Renault – Nissan ». Cette communication propose une lecture de la construction de « la confiance et [de] l'alliance (... entre des) entreprises [qui] ne se connaissent pas » au travers des concepts de dons et de contre-dons développés par Mauss et Lévi-Strauss.

<sup>13</sup> Le taux inférieur à 40% permet de constater non pas un contrôle exclusif qui obligerait à une consolidation par intégration totale, mais simplement une influence notable imposant une consolidation par mise en équivalence.

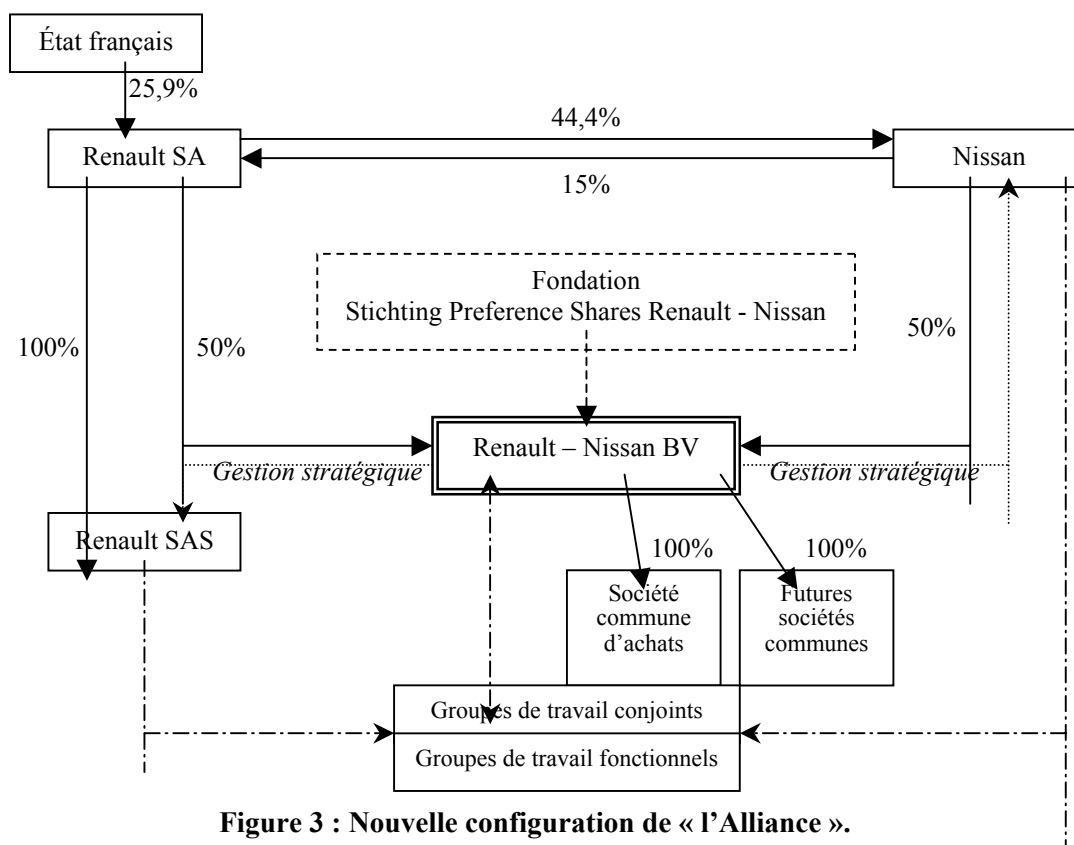


**Figure 2 : Les instances de « l'Alliance » dans sa première phase, source Renault.**

La composition de l'instance principale (le GAC) est paritaire. Elle comprend cinq représentants de Renault et cinq représentants de Nissan. Mais sur les cinq représentants de Nissan, deux sont issus de Renault, car détachés par elle pour redresser la firme nipponne ; parmi ces personnes figurent bien sûr le Président de Nissan, ex-numéro 2 de Renault. On le constate assez aisément le principe de parité est purement formel et respecté en tant que tel parce que l'entreprise française a placé à la direction de son partenaire japonais plusieurs de ses hommes. Un autre élément confirme cette situation de dépendance. Le directeur du plan de Nissan Motor est nommé directeur du bureau de coordination de « l'Alliance » basé à Paris, mais il dépend du directeur général adjoint de Renault, en sachant que ce bureau travaille sous l'autorité du GAC, contrôlé par la firme au losange.

La seconde phase de « l'Alliance » est caractérisée par un changement de la structuration de la relation. Renault augmente sa part dans le capital de Nissan et, comme cela avait été envisagé dès l'origine (novembre 1998), Nissan entre à son tour dans le capital de son partenaire. « L'Alliance » est alors configurée comme suit (figure 3) :





**Figure 3 : Nouvelle configuration de « l'Alliance ».**

Cette nouvelle configuration qui voit (entre autres) la filiale commune se substituer au GAC ne rééquilibre pas la relation, bien au contraire. La participation de Nissan dans le capital de Renault pourrait être regardée comme l'amorce d'une "symétrisation" de la relation en fonction de l'amélioration de sa santé financière et laisser augurer un développement ultérieur plus important avec la poursuite de cet assainissement. Or, la participation de Renault traduit ce que le droit français appelle un contrôle exclusif de fait, i.e. donnant la faculté, puisqu'il n'existe aucun autre actionnaire ne détenant une fraction supérieure, de diriger via ses organes d'administration, de direction ou de surveillance la société japonaise (art. L 357-1 al.2 du Code des sociétés).

Le pourcentage détenu par Nissan (en fait celui de sa filiale Nissan Finance, puisque le droit français interdit les participations réciproques), d'abord de 13,5, est de 15 maintenant, permettant une consolidation par équivalence des résultats de Renault dans les comptes de Nissan selon le droit japonais. Cette participation lui donne un nouveau poste d'administrateur dans le Conseil d'administration de Renault, fonction occupée par le Président et CEO de Nissan, l'ancien numéro 2 de Renault...

Par ailleurs, le centre névralgique de cette nouvelle organisation, le joint-venture<sup>14</sup> de droit hollandais, est présidé par le Président de Renault, son Vice-Président étant le Président de Nissan (l'ex-numéro 2 de Renault)<sup>15</sup>. Trois représentants de la firme française et trois représentants de la firme japonaise complètent la composition de cette instance. L'attribution des voix est significative de l'équilibre particulier de la relation : le Président du joint-venture

<sup>14</sup> Dont le *Board* s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002 à Paris.

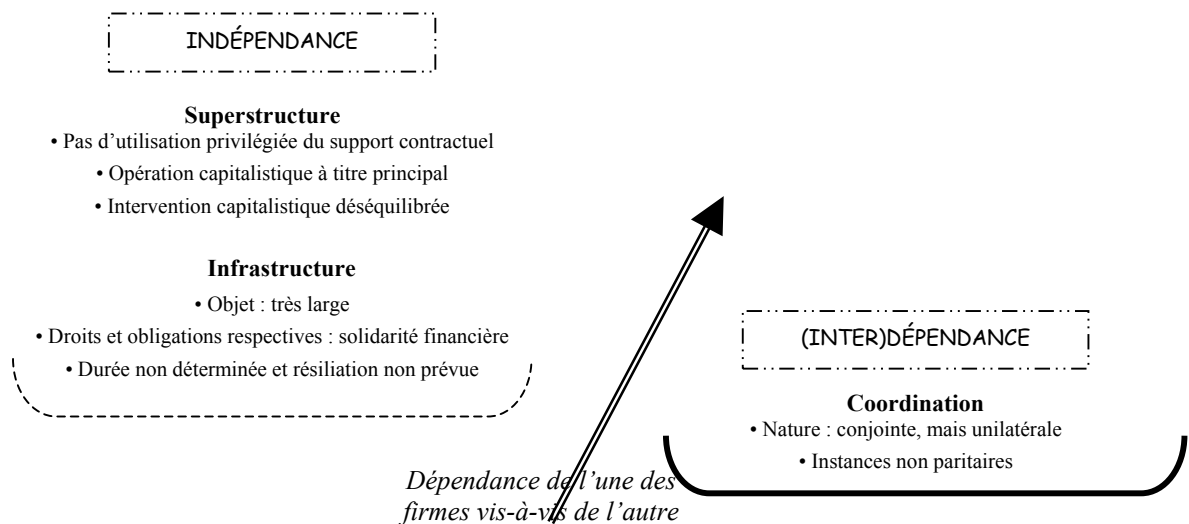
<sup>15</sup> Qui devrait être aussi le Président de Renault en 2005. Celui-ci a déclaré dernièrement lors d'un déjeuner avec la presse : « le fait d'avoir une seule et même personne à la tête de Renault et de Nissan permettra de renforcer ce qui existe déjà dans le cadre de l'Alliance, tout en continuant à préserver l'identité de chacun » (propos rapporté par *Les Échos*, 4 juin 2002, p11).

possède trois voix, ainsi que le Vice-Président, chacun des autres membres n'en ayant qu'une, en sachant que le Président bénéficie d'une voix prépondérante en cas d'égalité. Ainsi, le Président de l'entreprise française dispose d'une grande latitude pour diriger le joint-venture et donc « l'Alliance »..., ce qui est somme toute logique puisque via ses 44,4% dans Nissan, Renault SA exerce un contrôle indirect sur le joint-venture BV en complément de son contrôle direct par l'intermédiaire de ses propres 50% dans la société commune. Juridiquement, Renault SA contrôle donc 100% de celle-ci...

On peut aussi relever en examinant la figure 3 que ce joint-venture hollandais a pour mission la gestion stratégique de Nissan mais pas de Renault SA, puisque ses attributions en l'espèce ne concernent que Renault SAS, la filiale de Renault SA porteuse des actifs opérationnels (Renault SA conserve en propre les participations dans Nissan et dans Renault – Nissan BV).

En confrontant ces observations avec les caractéristiques du design juridique que nous avons identifiées précédemment (à partir surtout de l'étude des alliances de Renault choisies au regard de la définition élaborée), un constat simple s'impose. L'interdépendance entre les partenaires n'est pas effective. Certes, il existe différents niveaux de coordination et de nombreuses instances de collaboration, mais la parité dans leur composition est fictive : elle est énoncée formellement, mais réellement elle est contournée par le contrôle qu'exerce l'un des partenaires sur l'autre (d'ailleurs, dans le fonctionnement du joint-venture BV, cet habillage subit clairement un accroc avec la prépondérance donnée en termes de voix au Président de Renault). Quant à l'indépendance, elle n'existe pas. La superstructure de la relation est marquée par une opération capitalistique principale déséquilibrée au profit de l'une des firmes.

« L'Alliance » n'est donc pas une alliance au sens où nous l'avons défini dans la première section, puisque les caractéristiques de son design juridique ne lui correspondent pas (figure 4).



**Figure 4 : Le design juridique de « l'Alliance » : une dépendance de Nissan vis-à-vis de Renault.**

Certains pourraient arguer que l'analyse du design juridique est insuffisante à rendre compte de l'équilibre de la relation entre les partenaires, à l'instar de ce qu'avait suggéré Root (1988) en prenant en considération, au delà de la participation capitalistique, le pouvoir de négociation relatif des partenaires. En l'espèce, l'examen de la composition des organes de coordination et de direction aussi bien de l'un des partenaires (Nissan) que de « l'Alliance » atteste bien un contrôle de la firme française sur l'entreprise nipponne, i.e. la dépendance de celle-ci et non son indépendance. Ainsi, l'étude du design juridique permet-elle de comprendre comment la relation est réellement configurée : l'interdépendance est en fait la traduction de la dépendance de l'une des firmes vis-à-vis de l'autre.

Alors, pourquoi baptiser cette relation du terme d'alliance ?

## 2.2. Propositions d'explication...

D'abord, cette relation n'apparaît pas franchement comme une fusion ou une acquisition. Les deux firmes subsistent en deux entités distinctes contrairement au rapprochement Daimler – Chrysler. En outre, Renault n'acquiert pas totalement Nissan. Sa participation n'est que partielle, 36,8% puis 44,4%, même si ce sont des pourcentages largement suffisants pour contrôler une firme dont le capital est très élevé et éclaté. Aussi, à défaut de pouvoir (ou de vouloir...) qualifier la relation de fusion ou d'acquisition, se pose le problème qui n'est pas secondaire de son appellation. Cette question, en effet, n'est pas autant futile qu'il y paraît parce qu'elle renvoie aux enjeux de communication aussi bien chez Renault que chez Nissan ou que vis-à-vis de leurs partenaires, puisqu'il faut bien présenter l'opération. Alors, pourquoi ne pas parler d'alliance pour désigner quelque chose d'hybride<sup>16</sup> qui n'est ni totalement une nouvelle firme, ni bien sûr du marché ? C'est d'ailleurs avec une telle dénomination que certains avaient baptisé l'arrivée de Ford dans le capital de Mazda (e.g., Nohria et Garcia-Pont, 1991). Cette explication repose donc sur la nécessité de donner un nom à une opération singulière que l'on doit exposer et expliquer...

<sup>16</sup> Dans la lignée de certaines "définitions" de la coopération ou de l'alliance comme phénomène mâtiné de marché et de firme...

Une autre explication est certainement à chercher dans le contexte particulier dans lequel le rapprochement entre les deux firmes s'effectue.

Le management de Nissan ne souhaitait pas perdre le contrôle de l'entreprise tout en appelant à l'aide un partenaire disposé à injecter des fonds plutôt conséquents. C'est cette raison qui explique le refus du choix de Ford, puisque celle-ci désirait contrôler totalement son investissement. Dès le début des négociations avec Renault, il aurait été fait référence, d'après ce que rapporte le Président de Nissan de l'époque, à une participation croisée entre les deux entreprises. Cet objectif est réaffirmé par celui-ci lors de l'assemblée générale de Nissan en juin 1999.

En outre, l'opération se déroule dans un contexte socio-économique particulier. Nissan est le deuxième constructeur automobile nippon (loin derrière Toyota après lequel il s'est essouffé à courir) : ni les actionnaires<sup>17</sup>, ni les personnels, ni les japonais en général ne sont prêts à le voir tomber entre les mains d'une firme étrangère.

Enfin, elle se noue entre des partenaires qui sont de taille relativement identique, avec même un avantage en termes de volume de ventes à Nissan (en 1998 : 2,57 millions de véhicules particuliers et utilitaires pour Nissan et 2,13 pour Renault ; chiffre d'affaires pour 2001 : 55,9 milliards d'€ pour 2,63 millions de véhicules particuliers et utilitaires pour Nissan et 40,2 milliards d'€ pour 2,35 millions de véhicules particuliers et utilitaires pour Renault)<sup>18</sup>.

Ces éléments expliquent une approche prudente par le management de la firme française : le partenaire dans cette phase relativement douloureuse pour lui est ménagé afin qu'il ne perde pas la face. Sans doute peut-on y voir un don « sollicitaire » de la part du Français, si l'on reprend la grille de lecture de Gomez et alii (2001), dans la mesure où en concédant qu'il ne s'agissait que d'une alliance cela incitait son partenaire à contre-donner plus « facilement », à abandonner la réalité du contrôle de l'entreprise<sup>19</sup>. On peut noter aussi que cette attitude diffère de celle qui avait prévalu lors du rapprochement avec Volvo en 1990 - 1994 : l'analyse par les acteurs de Renault<sup>20</sup> de l'échec de cette fusion (dans la seconde étape de ce processus, la relation avait été rebaptisée « fusion ») qui était appelée initialement une alliance (cf. les différents numéros du mensuel *Avec*) a contribué sans doute à la réussite de la conclusion de ce partenariat.

Enfin, une troisième explication peut être avancée : l'utilisation du terme d'alliance est une mise en scène dont l'objectif est de permettre la pleine expression du rapprochement Renault – Nissan, le meilleur développement possible de la prise de contrôle par le premier du second, en évitant les « pièges » et les risques qu'implique en général une acquisition par le recours aux atouts d'une alliance. Il faut ici relever que dans la littérature les inconvénients de l'un des modes de croissance sont présentés *a contrario* comme les avantages de l'autre.

---

<sup>17</sup> Lors de l'assemblée générale du mois de juin 1999, un actionnaire japonais pose la question suivante : « aurons-nous un jour un président venant de Renault comme chez Mazda dont le président est envoyé par Ford ? » (*Les Échos* du 28 juin 1999).

<sup>18</sup> Sources : Renault et Nissan.

<sup>19</sup> Sans doute, Nissan n'avait-il pas le choix non plus, puisqu'à un certain moment du processus de négociation, Renault restait le seul avec lequel il put conclure un accord...

<sup>20</sup> Nous avons pu nous entretenir avec l'un des juristes en charge de certains des aspects du dossier et qui nous a fait part de ce sentiment de supériorité des Français dans les négociations avec Volvo. Cette analyse a été confirmée avec l'étude menée par un groupe de chercheurs en socio-économie au sein de Renault au sujet de cet échec.

Quels sont ces risques et quelles sont donc les solutions de traitement qu'on peut trouver dans la référence à une alliance ?

L'alliance comparativement à une acquisition offre une flexibilité et une rapidité d'apprentissage supérieures (Hoffmann et Schaper-Rinkel, 2001). Les coûts d'intégration (Hennart et Reddy, 1997), l'asymétrie informationnelle sur la valeur de la cible (*ex ante*) et l'indigestibilité (*ex post*) (Reuer et Koza, 2000) sont moindres. En résumé, une acquisition présente des coûts d'acquisition et d'intégration supérieurs et une mise en œuvre plus laborieuse en raison d'une flexibilité inférieure et d'une digestibilité plus difficile, à l'instar, dans le secteur des constructeurs automobiles, de la fusion délicate entre Daimler et Chrysler. Le point névralgique est en fait la flexibilité. Une acquisition serait moins flexible, ce qui impliquerait une intégration (des ressources de l'autre, leur mise en synergie avec celles de l'acquéreur) plus difficile et donc des coûts supérieurs. Au contraire, une alliance offrirait une plus grande souplesse avec une intégration moins ardue (car très souvent de plus faible envergure, ponctuelle) et par conséquent des coûts moins élevés ; si l'intégration se passe mal, le désengagement et/ou la moindre envergure du projet réduisent les risques financiers.

Le rapprochement Renault – Nissan présente des risques importants d'intégration spécifiques. Les deux entreprises sont culturellement différentes. Nissan possède une taille légèrement supérieure. Leur complémentarité en termes de savoir-faire, de positionnement marchés constitue le cœur de la relation et une intégration manquée ne permettrait pas d'en tirer profit : ces dissemblances conduiraient alors naturellement à dissocier davantage les partenaires. Un discours axé sur l'acquisition (ou la fusion) signifierait l'intégration, alors que le projet a plus de chance de se développer en soulignant la complémentarité des firmes en présence et donc d'une certaine façon leur autonomie conjonctive au sein d'un projet commun et non unilatéral. Aussi, le discours sur l'alliance permet-il de corroborer, de renforcer cette union consentie librement par les deux entreprises, en renvoyant à la recherche d'équilibration entre leur indépendance et leur interdépendance, caractéristique fondamentale de toute alliance. Mais cette recherche d'équilibration est fictive, formelle, nous l'avons constatée. Et la question qu'elle induit est celle de la durabilité d'un tel discours.

Ce pari sur l'alliance pour mettre en scène la prise de contrôle de Renault sur Nissan, comme tout pari, peut-il être tenu longtemps ?

L'étude de la relation Renault – Nissan nous a donc permis, à l'aune de l'interrogation sur sa qualification d'alliance, d'élaborer dans un premier temps une définition du phénomène d'alliance à partir d'une synthèse de la littérature sur ce sujet. Cette définition présente à nos yeux l'intérêt de différencier aussi clairement que cela est possible l'alliance de comportements stratégiques auxquels elle est parfois assimilée à tort : les enjeux de gestion d'une alliance ne sont pas ceux de toutes les coopérations. Par ailleurs, définir un objet d'étude évite certains amalgames. Cela autorise des comparaisons et rend donc l'analyse plus riche.

Le deuxième apport de ce travail consiste en la caractérisation du design juridique de l'alliance. L'analyse des dimensions juridiques doit être intégrée dans les travaux sur le management d'une alliance parce qu'elles en constituent des aspects manifestes : l'"association" de deux firmes comprend inmanquablement des éléments juridiques que les firmes traitent. Or, peu de travaux s'y intéressent. Modestement, nous avons contribué à diminuer cette vacance de la recherche en sciences de gestion en clarifiant ici des éléments du design juridique de l'alliance.

Cette précision a d'ailleurs utilement permis de qualifier la relation nouée depuis 1999 entre Renault et Nissan. Bien que celle-ci soit baptisée « l'Alliance », elle n'est en rien une alliance telle que nous l'avons définie, puisque son design juridique en est assez éloigné. Le discours sur l'alliance qui trouve sa source dès la négociation entre les partenaires et qui est entretenu depuis ne correspond pas à la réalité. L'examen de la structuration juridique du rapprochement entre ces deux firmes est sans ambiguïté et contribue à mieux le saisir au delà de la mise en scène discursive dont il est l'objet.

Aussi, nous avons cherché quelles étaient les raisons d'une telle rhétorique. Celles que nous avançons, la difficulté à nommer la relation elle-même, le contexte et la nature de la négociation, la volonté de réduire les risques inhérents à une acquisition, ne sont sans doute pas les seules. Mais elles s'inscrivent dans une démarche pragmatique qui essaie d'identifier l'objet analysé pour mieux le comprendre ...

## BIBLIOGRAPHIE

- ALIOUAT B. (1993), « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 5, 95-130.
- ANAND B.N. et T. KHANNA (2000), « Do Firms Learn to Create Value ? The Case of Alliances », *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.
- BORYS B. et D.B. JEMISON (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-249.
- BROUSSEAU E. (1993), *L'économie des contrats*, PUF, Paris.
- CHAN S.H., J.W. KENSINGER, A.J. KEOWN et J.D. MARTIN (1997), « Do Strategic Alliances Create Value ? », *Journal of Financial Economics*, 46, 199-221.
- CHRISTELOW D.B. (1987), « International Joint Ventures : How Important Are They ? », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 7-13.
- DAS T.K. et B-S. TENG (1996), « Risk Types and Inter-Firm Alliances Structures », *Journal of Management Studies*, 33 : 6, 827-843.
- DAS T.K. et B-S. TENG (2000), « Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective », *Organization Science*, vol. 11, n° 1, 77-101.
- DICKSON P.T. et K.M. WEAVER (1997), « Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 404-425.
- DOZ Y.L. et G. HAMEL (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1991), « Alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n° 85, 4-18.
- FOLTA T.B. (1998), « Governance and Uncertainty : The Trade-off between Administrative Control and Commitment », *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1007-1028.
- GARCIA-PONT C. et N. NOHRIA (2002), « Local versus Global Mimeticism : The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 23, 307-321.
- GARRETTE B. et P. DUSSAUGE (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- GOMEZ P-Y., H. KORINE et O. MASCLEF (2001), « Le rôle du don dans les processus d'alliances stratégiques. Le cas Renault-Nissan », *10<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Québec, les 13,14 et 15 juin 2001.
- GRELAUD M. et Y. GASSE (1995), « Processus de réalisation des alliances stratégiques entre PME occidentales et PME sénégalaises », *Gestion 2000*, 4, 89-107.
- GULATI R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- GUTH J-P. (1998), *Bâtisseurs d'Alliances*, Éditions d'Organisation, Paris.

- HARRIGAN K.R. (1988), « Joint Ventures and Competitive Strategy », *Strategic Management Journal*, 9 (2), 141-158.
- HENAULT P. (1996), « Les accords de coopération dans l'industrie automobile : le cas du groupe PSA Peugeot Citroën », *Revue Afplane*, mars, 37-41.
- HENNART J-F. (1988), « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- HENNART J-F. et S. REDDY (1997), « The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures : The Case of Japanese Investors in the United States », *Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12.
- HOFFMANN W.H. et W. SCHAPER-RINKEL (2001), « Acquire or Ally ? – A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation », *Management International Review*, vol. 41, 2001/2, 131-159.
- INGHAM M. (1990), « Approche stratégique des alliances internationales », *Gestion 2000*, 5, 97-129.
- JOLLY D. (1993), « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application et explications théoriques », *Gestion 2 000*, vol. 9, n° 5, 71-92.
- KENIG G. (1990), *Management stratégique - vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, Paris.
- KOGUT B. (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- LORANGE P. et J. ROOS (1992), *Strategic Alliances. Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- LORANGE P., J. ROOS et P. SIMCIC BRØNN (1992), « Building Successful Strategic Alliances », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, 10-17.
- LYONS M.P. (1991), « Joint-Ventures as Strategic Choice. A Literature Review », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, 130-144.
- MOHR J. et R. SPEKMAN (1994), « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- NOHRIA N. et C. GARCIA-PONT (1991), « Global Strategic Linkages and Industry Structure », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, 105-124.
- PARKHE A. (1991), « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, 22 (4), 579-602.
- PARKHE A. (1993), « Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- PEKAR P. et R. ALLIO (1994), « Making Alliances Work - Guidelines for Success », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, 54-65.
- REUER J.J. (2000), « Stratégies de collaboration : la logique des alliances », in *L'Art de la Stratégie* n° 2, *Les Échos*, VI-VII.



REUER J.J. et M.P. KOZA (2000), « Asymmetric Information and Joint Venture Performance : Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 21, 81-88.

ROOT F.R. (1988), « Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Book, Massachusetts, 69-80.

SRINIVASA RANGAN U. et M.Y. YOSHINO (1996), « Forging Alliances : A Guide to Top Management », *Columbia Journal of World Business*, Fall, 6-13.

WILLCOCKS L. et C.J. CHOI (1995), « Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing : From Contractual Obligation to Strategic Alliance ? », *European Management Journal*, 13 (1), March, 67-78.

ZAJAC E.J. (1998), « Commentary on "Alliances and Networks" by R. GULATI », *Strategic Management Journal*, 19, 319-321.